

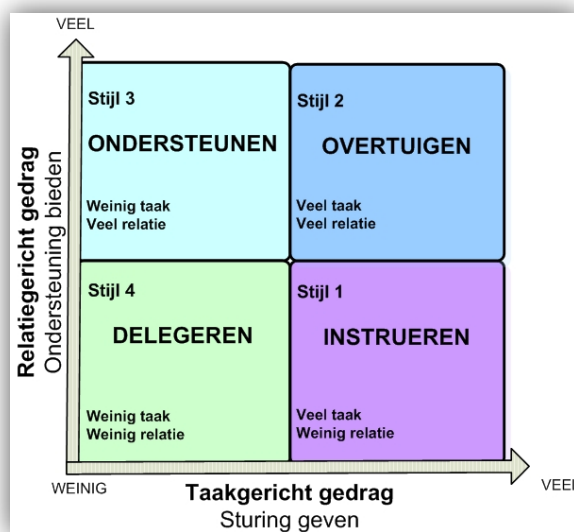
SITUATIONEEL BEGELEIDEN OP EEN OPERATIECENTRUM.

MARCEL BRUIST - OPLEIDER/TRAINER VUMC ACADEMIE

M.BRUIST@VUMC.NL

CAROL TIMMER – OPLEIDINGSADVISEUR VUMC ACADEMIE

C.TIMMER@VUMC.NL



INHOUD

Inleiding	3
Hoe belangrijk is begeleiden op het een operatiecentrum?.....	3
Wat is situationeel begeleiden?	4
Wanneer kun je het gebruiken?	4
Bij welke vragen?.....	4
Hoe werkt het?	5
Wat levert het op?.....	5
Situationeel begeleiden invoeren op een operatiecentrum: <i>We staan er achter en we gaan er voor...</i>	5
Hoe doen we situationeel begeleiden?.....	6
Hoe stel je de begeleidingsbehoefte van de student vast?	7
Welke begeleidingstijl pas ik toe?	8
Stijl 1, INSTRUEREN	9
Stijl 2, OVERTUIGEN.....	12
Stijl 3, ONDERSTEUNEN	15
Stijl 4, DELEGEREN	18
Goede fit.....	19
Tenslotte.....	20
Literatuur.....	20

Inleiding

Opleiden, leren en ontwikkelen behoren naast het verlenen van zorg, tot de kerntaken van de meeste ziekenhuizen. Eigenlijk is het in deze tijd van grote krapte op de arbeidsmarkt vanzelfsprekend dat ook in een operatiecentrum leren en ontwikkelen deel uitmaken van het dagelijks werk. Zonder voldoende en 'up to date' opgeleide OK-medewerkers is het immers niet mogelijk om veilige en kwalitatief hoogwaardige operatieve zorg te leveren. Opleiden van nieuwe OK-medewerkers is noodzakelijk voor het waarborgen en continu verhogen van de kwaliteit van de patiëntenzorg op een OK. Daarnaast spelen de opleidingsmogelijkheden voor de OK-medewerkers binnen een operatiecentrum een rol bij het werven van nieuwe en het binden van zittende OK-medewerkers.

Gezien het voorgaande ligt de keuze om naast de patiëntenzorg, een operatiecentrum te beschouwen als 'een belangrijke leerwerkplaats' voor de hand. Door deze keuze neemt de aandacht voor leerprocessen de komende jaren binnen operatiecentra verder toe. Van belang is daarbij dat een OK-afdeling de eigen doelstellingen weet te combineren met de persoonlijke ambities van de OK-medewerkers en dat de opgebouwde specialistische kennis en ervaring van de OK-medewerkers toegankelijk zijn voor alle betrokkenen. Het gaat om de vraag: *'Hoe organiseren wij het werk op een operatiecentrum zo, dat onze toekomstige en zittende OK-medewerkers blijven leren, dat het leren zoveel mogelijk op de werkvloer plaatsvindt, interprofessioneel is en afgestemd op de zorgketen?'*

Om tot een echte omslag te komen naar een operatiecentrum als leerwerkpraktijk, kijken we naar het 'WAT' en het 'HOE' van het opleiden. Wat er geleerd wordt door de verschillende beroepsbeoefenaren en wat een operatiecentrum als leerwerkplaats is, dient voor alle betrokkenen helder gedefinieerd te worden. Het 'WAT' staat voor de beschrijving van de benodigde vaardigheden, kwalificatie-eisen en gewenste competenties van de verschillende groepen OK-medewerkers. Tevens gaat het om de opleidingscapaciteit die afgestemd is op de toekomstige personeelsbehoefte van een operatiecentrum of binnen een regio.

De opleidingen en de opleiders van een operatiecentrum gaan over het 'HOE', zoals de methode van opleiden, de pedagogische en didactische keuzes en de borging van de kwaliteit van het opleiden in de praktijk aan de studenten. In het kader van dit laatste zijn we op zoek naar methoden die 'bewezen' hebben effectief en efficiënt te zijn en die passen bij de werkwijzen van de OK-medewerkers en de doelstellingen van een operatiecentrum. Methoden die zouden kunnen werken zijn voor het binnenschoolse deel van de opleiding Team Based Learning en voor het praktijkdeel situationeel begeleiden. Over deze laatste methode van begeleiden op de werkvloer van een operatiecentrum gaat deze notitie en over het invoeren hiervan binnen een operatiecentrum.

Hoe belangrijk is begeleiden op het een operatiecentrum?

De OK-medewerkers hebben in de beroepspraktijk een belangrijke taak bij het faciliteren van het leren van jonge mensen die in opleiding tot anesthesiemedewerker of operatieassistent zijn. De oudgedienden op het OK-centrum zijn experts in de uitoefening van hun beroep, maar weten vaak niet zo goed hoe zij nieuwkomers de 'fijne kneepjes' kunnen aanleren. Meestal doen ze de begeleiding van studenten dan maar op de manier zoals zij zelf zijn opgeleid of die het beste bij hen zelf past. Het ontbreekt de OK-medewerkers in veel gevallen aan de benodigde theoretische achtergrond of vaardigheid om de begeleiding tijdens het werk adequaat uit te voeren en hun studenten te begeleiden.

De uitgangssituatie bij het leren is van iedere student op een operatiecentrum anders. Daarbij is de begeleidingsbehoefte bovendien voortdurend aan verandering onderhevig. Als een OK-medewerker op zoek is naar één enkele manier om haar studenten te begeleiden, zal zij die niet kunnen vinden. Waar het de ene keer geweldig werkte, kan het de volgende keer faliekant mislopen. Een bekwame begeleider op het operatiecentrum past haar begeleidingsstijl aan op het ontwikkelingsniveau en de situatie van de betreffende student.

We noemen dit situationeel begeleiden. Situationeel begeleiden is één van de methoden die helpt bij het begeleiden van studenten en niets is zo nuttig als een simpele methode met een grote 'face validity'. Het door OK-medewerkers geven van situationele begeleiding aan studenten zou bij kunnen dragen aan het inzichtelijker en effectiever maken van de door de OK-medewerker gekozen en ingezette begeleiding.

Wat is situationeel begeleiden?

Situationeel begeleiden is een eenvoudige en gemakkelijk te begrijpen methode die gericht is op de ontwikkeling van studenten op een operatiecentrum. Een belangrijk uitgangspunt bij de theorie over situationeel begeleiden is dat er geen eenduidige manier van begeleiden is, maar dat deze van situatie tot situatie verschilt. Leren begint bij nieuwsgierigheid, motivatie, ambitie of de noodzaak om te veranderen van de student. Je kunt een student niet dwingen om te leren of om wijzer te worden. Zijn veranderingsmogelijkheden worden bepaald door persoonlijke eigenschappen als intelligentie, afkomst, leerstijl en dergelijke. De inspiratie van goede rolmodellen op de OK en een goed leer- en werkklimaat in een operatiecentrum helpen bij zijn ontwikkeling. Om vast te stellen welk gedrag van de OK-medewerker als werkbegeleider efficiënt en effectief is bij het begeleiden van studenten op een operatiecentrum, kijken we naar het gedrag van de werkbegeleider zelf. Tijdens het begeleiden van studenten maken we onderscheid tussen taakgericht gedrag en relatiegericht gedrag van de werkbegeleider.

De taak- en relatiegerichte aspecten van het gedrag van de werkbegeleider vullen elkaar aan en sluiten elkaar niet uit. Situationeel begeleiden van studenten houdt de vaardigheid in deze aspecten in de juiste verhouding op elkaar af te stemmen. Daartoe stelt de werkbegeleider eerst de begeleidingsbehoefte van de student vast door het bepalen van de student zijn taakvolwassenheid voor de op dat moment aan te leren (deel)taak of competentie.

Afhankelijk van de door de werkbegeleider bij de student vastgestelde begeleidingsbehoefte, kiest zij een begeleidingsstijl. Er zijn vier begeleidingsstijlen te onderscheiden die de OK-medewerker bij het begeleiden van een student kan inzetten: instrueren, overtuigen, ondersteunen en delegeren. Verderop in deze notitie zullen we nog uitgebreid ingaan op hoe u dit kunt doen.

Wanneer kun je het gebruiken?

Je kunt situationeel begeleiden gebruiken bij het begeleiden van studenten, het inwerken van nieuwe medewerkers en het geven van bijscholing op het operatiecentrum. Situationeel begeleiden wordt vaak gebruikt wanneer je als werkbegeleider meer uit je studenten wilt halen en verschillende begeleidingsstijlen berekend wilt inzetten bij het bereiken door de student van haar doelen of wanneer een verandering in het gedrag van de student noodzakelijk is.

Bij welke vragen?

Situationeel begeleiden kan helpen bij antwoord vinden op vragen als:

- Hoe kan ik vaststellen wat het ontwikkelingsniveau van deze student is?
- Wat is voor mij de meest effectieve en efficiënte begeleidingsstijl bij deze student in deze situatie?
- Wat is een theoretisch kader dat ons kan helpen om de ontwikkeling van studenten te bespreken op ons operatiecentrum?
- Welke activiteiten kan ik bij mijn begeleiding ondernemen om de situatie van deze student te veranderen?
- Hoe kan ik ontwikkelend begeleiden?

Hoe werkt het?

Een werkbegeleider die bekwaam is in het geven van situationele begeleiding is essentieel. Belangrijk is dat de werkbegeleider op een operatiecentrum over de volgende vaardigheden beschikt:

- vaststellen wat de taakvolwassenheid is van de student door te kunnen bepalen wat haar leerbereidheid en taakbekwaamheid is;
- kiezen van de juiste begeleidingsstijl;
- uitvoeren van de begeleidingsstijlen: instrueren, overtuigen, ondersteunen en delegeren;
- instructie geven;
- de student zelf laten nadenken door het stellen van vragen;
- non-verbale signalen van de student oppakken;
- belangstellend zijn, zich in kunnen leven in de student;
- aanmoedigen en enthousiasmeren;
- het zelfvertrouwen en de zelfstandigheid van de student versterken;
- op verzoek informatie en kennis overdragen;
- geduld hebben en de student haar eigen proces laten doormaken;
- vertrouwen hebben in de mogelijkheden van de student;
- loslaten en binnen grenzen de student haar eigen fouten laten maken;
- zichzelf goed kennen en weten hoe zij als werkbegeleider overkomt.

Wat levert het op?

Enkele belangrijke opbrengsten van situationeel begeleiden zijn:

- Een transparante opleidings- en werkcultuur;
- Betere prestaties van werkbegeleiders;
- Betere leerresultaten bij een student;
- Hogere rendementen bij het opleiden.

Situationeel begeleiden invoeren op een operatiecentrum: *We staan er achter en we gaan er voor...*

Om op een operatiecentrum naast uitstekende operatieve zorg ook het leren van en op het werk centraal te stellen, zal er bij de lijnverantwoordelijken, praktijkopleiders, opleidingen en OK-medewerkers overeenstemming moeten bestaan over de methoden die ingezet worden om de begeleiding vorm en inhoud te geven.

Bij het opleiden van toekomstig OK-personeel streven de samenwerkende partners naar extern en intern consistente opleidingen:

- externe curriculumconsistentie wil zeggen: de mate van congruentie tussen de visies die de verschillende partijen hebben over de opleidingen voor een operatiecentrum en hun geloof erin. De belangrijkste partijen zijn: het management van het operatiecentrum, de praktijkopleiders, OK-medewerkers en de opleidingen tot anesthesiemedewerker en operatieassistent waarmee wordt samengewerkt,
- interne curriculumconsistentie wil zeggen: de mate waarin de verschillende fasen en producten van de opleiding, bijvoorbeeld theorie en praktijkperioden, samenhang vertonen en bij het opleiden betrokken partijen samenwerken.

Om externe curriculumconsistentie te bewerkstelligen komt er allereerst een notitie over situationeel begeleiden op een operatiecentrum waarvan de inhoud door de praktijkopleiders onderschreven wordt. De praktijkopleiders maken daarna een presentatie om de lijnverantwoordelijken van een operatiecentrum te informeren over de begeleidingsmethode situationeel begeleiden. Indien het management van een operatiecentrum er van overtuigd is dat situationeel begeleiden past bij hun beeld van een operatiecentrum als leerwerkplaats en

doelstellingen, geven zij hun fiat aan het ontwikkelen van het situationeel begeleiden op het operatiecentrum. De lijnfunctionarissen maken het mogelijk dat:

- Praktijkopleiders worden getraind in het geven van situationeel begeleiding aan OK-medewerkers en studenten en het optimaliseren van het leerklimaat op de OK;
- OK-medewerkers worden getraind in het geven van situationeel begeleiding aan studenten en nieuwe OK-medewerkers;
- Scholingsmateriaal wordt ontwikkeld om de training aan de praktijkopleiders en OK-medewerkers te verzorgen zoals PowerPointpresentatie, e-learning, oefeningen, reader en dergelijke;
- Instrumenten worden ontwikkeld die helpen bij het borgen van het situationeel begeleiden op de werkvloer van het operatiecentrum zoals job-aids, begeleidingsformulieren, studentbesprekingen en dergelijke.

Hoe doen we situationeel begeleiden?

In de jaren zeventig ontwikkelden Paul Hersey en Kenneth Blanchard een theorie over situationeel leidinggeven. Deze managementtheorie is omgezet naar situationeel begeleiden.

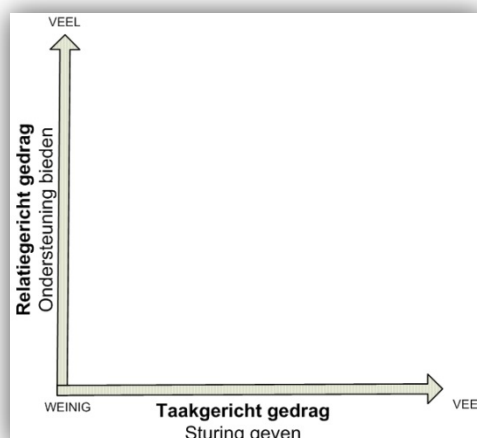
Het geven van situationele begeleiding door OK-medewerkers draagt bij aan het inzichtelijker en effectiever maken van de ingezette begeleidingsstijl. Om vast te stellen welk gedrag van de OK-medewerker efficiënt en effectief is bij het begeleiden van een student, kijken we eerst naar het gedrag van de OK-medewerker.

Tijdens het begeleiden maken we onderscheid tussen taakgericht gedrag en relatiegericht gedrag van de OK-medewerker:

- Bij taakgerichtheid van de OK-medewerker staat het aanleren door de student van de te verrichten taak of verwerken van de informatie centraal. Het betreft de activiteiten van de werkbegeleider welke tot doel hebben te zorgen dat leren tot concrete resultaten leidt. De OK-medewerker past daarbij een grote mate van sturing toe.
- Bij relatiegerichtheid van de OK-medewerker staat de zorg voor de verhouding met de student centraal. Hier betreft het de activiteiten van de werkbegeleider die gericht zijn op het onderhouden en ontwikkelen van de relatie met de studenten. Denk bijvoorbeeld aan de sfeer en de verhoudingen in een groep studenten of een student gerust stellen, stimuleren, motiveren, inspireren en op zijn talenten en ambities uitdagen.

De twee aspecten van begeleidingsgedrag door de OK-medewerker als opleider, zetten we uit op een assenstelsel, op de verticale as: oriëntatie op de relatie (ondersteuning bieden) en op de horizontale as: oriëntatie op de taak.

Op een assenstelsel:



Situationeel begeleiden op een operatiecentrum

De taak- en relatiegerichte aspecten van het gedrag van de werkbegeleider vullen elkaar aan en sluiten elkaar niet uit. Begeleiden houdt de vaardigheid in deze twee aspecten in de juiste verhouding op elkaar af te stemmen. Daarop volgt logisch de vraag: 'Wat bepaalt nu in welke mate de OK-medewerker als werkbegeleider taak- en/of relatiegericht gedrag zal toepassen?'

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

Hoe stel je de begeleidingsbehoefte van de student vast?

De mate waarin de student rekenschap kan afleggen voor de uitvoering van een bepaalde taak op grond van zijn **taakbekwaamheid** (kunnen) en zijn **leerbereidheid** (willen) bepaalt de taakvolwassenheid van de student. De taakbekwaamheid wordt bepaald door de mate waarin de student:

- Ervaring met de te leren (deel)taak opdeed en deze geoefend heeft;
- Over de benodigde theoretische voorkennis beschikt;
- Zelfstandig kan leren;
- Vaardig is om zich eventueel voordoende problemen op te lossen.

Met **leerbereidheid**, het 'willen', bedoelen we of hij:

- Motivatie heeft om de vaardigheid te leren en in staat is om informatie te ontvangen;
- Bereidheid is om verantwoordelijkheid te nemen;
- Voldoende zelfvertrouwen heeft.

De OK-medewerker scoort bij de betreffende student de hierboven genoemde onderdelen.

Indien hij bij het vaststellen van de taakbekwaamheid één item nog als onvoldoende beoordeelt, dan scoort de student een min/nee voor taakbekwaamheid.

Dit geldt ook voor de onderdelen van leerbereidheid. Zie voorbeelden hieronder:

Taakbekwaamheid student vaststellen	
Ervaring met de te leren (deel)taak	JA
Benodigde theoretische voorkennis	JA
Kan zelfstandig leren	JA
Kan zich voordoende problemen oplossen	JA
In dit geval: student wel taakbekwaam	

Taakbekwaamheid student vaststellen	
Ervaring met de te leren (deel)taak	JA
Benodigde theoretische voorkennis	NEE
Kan zelfstandig leren	JA
Kan zich voordoende problemen oplossen	JA
In dit geval: student niet taakbekwaam	

Leerbereidheid student vaststellen	
Motivatie	JA
In staat om verantwoordelijkheid te nemen	JA
Zelfvertrouwen	JA
In dit geval: student wel leerbereid	

Leerbereidheid student vaststellen	
Motivatie	NEE
In staat om verantwoordelijkheid te nemen	JA
Zelfvertrouwen	JA
In dit geval: student niet leerbereid	

Situationeel begeleiden op een operatiecentrum

Hoe de taakvolwassenheid van de student en de toepassing van een bepaalde stijl door de OK-medewerker als werkbegeleider met elkaar samenhangen, is in onderstaand schema weergegeven:

SCHEMA BEPALEN BEGELEIDINGSSTIJL VAN DE OPLEIDER			
TAAKVOLWASSENHEID VAN DE STUDENT		NIVEAU STUDENT	BEGELEIDINGSSTIJL OPLEIDER
TAAKBEKWAAMHEID <i>KAN DE STUDENT HET?</i>	LEERBEREIDHEID <i>WIL DE STUDENT HET?</i>		
-	-	1	INSTRUEREN
-	+	2	OVERTUIGEN
+	-	3	ONDERSTEUNEN
+	+	4	DELEGEREN

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

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

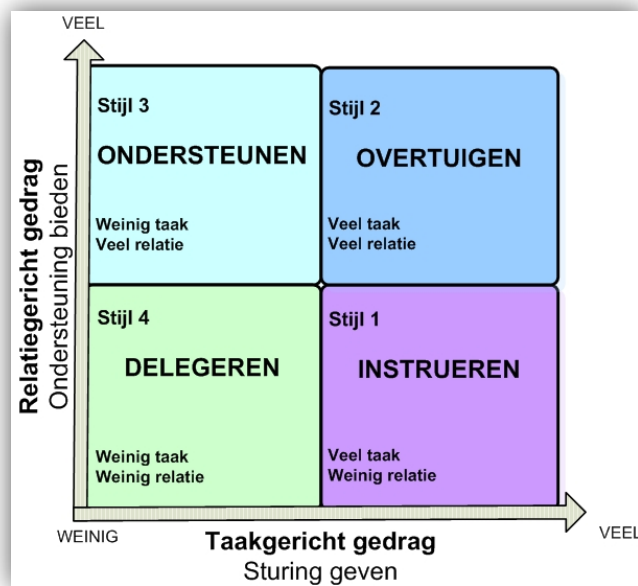
Binnen het model van situationeel begeleiden, leidt elk niveau van taakvolwassenheid tot de toepassing van een bepaalde begeleidingsstijl door de OK-medewerker.

Welke begeleidingsstijl pas ik toe?

Naarmate de begeleiding van de student meer taakgerelateerde aspecten vereist, zal de werkbegeleider meer sturing geven aan het (leer)gedrag van de student. Dit resulteert afhankelijk van de mate van sturing in de begeleidingsstijlen: **instrueren** en **overtuigen**.

Naargelang de begeleiding meer relatiegerelateerde aspecten vereist, gaat de OK-medewerker meer ondersteuning bieden. Dit resulteert afhankelijk van de mate van ondersteuning in de begeleidingsstijlen: **ondersteunen** en **delegeren**.

Het onderstaande schema verduidelijkt deze redenering.



Dit schema geeft aan hoe de verschillende aspecten van situationeel begeleiden zich tot elkaar verhouden. Samen met het schema voor het bepalen van de taakvolwassenheid van de student leidt dit tot een door de OK-medewerker daadwerkelijk op de student toegespitste manier van begeleiden.

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

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

Stijl 1, INSTRUEREN:

"Ik vertel aan jou wat en hoe je dat moet gaan leren."

Wanneer de begeleidingsstijl instrueren toepassen?

Dit werkt het beste:

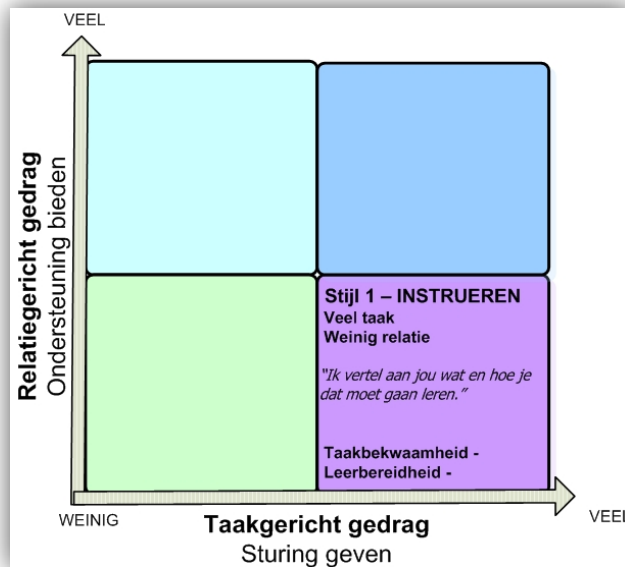
- In het begin van de (praktijk)leerperiode op de OK;
- Bij het leren van een nieuwe vaardigheid;
- Bij het uitvoeren van onbekende (deel)taken;
- Bij beginnende studenten;
- Als de student 'onbewust – onbekwaam' is.

Instrueren wil zeggen dat de OK-medewerker aan de student een handeling of vaardigheid op een tamelijk directieve wijze aanleert. Instructie is vooral noodzakelijk in het begin van de opleiding of een stageperiode en bij het laten leren van een nieuwe (deel)taak.

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

Situationeel begeleiden op een operatiecentrum

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



Je kunt bij het geven van **instructie** de volgende stappen aanhouden:

1. Voorbereiden

Beantwoord de volgende vragen:

- Wat moet de student na afloop van de instructie precies kunnen doen op de OK?
- Wat kan de student al ten aanzien van hetgeen hij moet gaan leren?
- Wat weet de student al ten aanzien van hetgeen hij moet gaan leren doen?
- Hoe leert de student het liefst (zijn leerstijl)?
- Uit welke opeenvolgende stappen bestaat dit werk/taak/handeling?
- Is er een richtlijn of een protocol beschikbaar voor de taak of het werk?
- Kunnen er moeilijkheden ontstaan tijdens het leren van deze taak/handeling?
- Hoe kun je eventuele moeilijkheden tijdens het leren van de taak/handeling voorkomen?
- Zijn er nog speciale aandachtspunten?

Tips bij het voorbereiden:

- Maak een schema om overzicht te krijgen van de stappen waaruit het werk op de OK of de door de student te leren taak bestaat.
- Probeer je zo goed mogelijk te verplaatsen in de student. Houd daarbij rekening met diens leerstijl.
- Stel van te voren vragen aan de student en observeer hem om vast te stellen wat hij al kan en weet, zodat je daarbij kunt aansluiten en voortbouwen.

2. Uitleggen

Zorg dat je uitleg bestaat uit de volgende onderdelen:

- Vertel in het kort wat de student moet gaan doen in de operatieve zorg.
- Geef het leerdoel aan.
- Vertel waarom de student dit moet gaan doen, relateer het aan de theorie of aan het protocol.
- Vertel stap voor stap wat de student moet gaan doen en gebruik hierbij eventueel hulpmiddelen.
- Geef aan wat de punten zijn waar de student extra op moet letten.
- Vraag de student of er iets is dat hij nog niet begrijpt.

Tips bij het uitleggen:

- Vertel niet te veel in één keer.
- Stel vragen om tussentijds te controleren of de student de uitleg heeft begrepen.

3. Voordoen

Doe het werk stap-voor-stap voor:

- Zorg voor een opstelling waarbij de student goed kan zien wat je precies doet.
- Leg bij iedere stap die je voordoet, uit wat je doet en waarom je dat doet.
- Laat de student belangrijke punten opschrijven in een boekje/blocnote.
- Stop even met voordoen als je merkt dat de student meer tijd nodig heeft.
- Vat de belangrijkste stappen na afloop nog even samen.
- Doe (een deel van) het werk eventueel later nog een keer voor.

Tips bij het voordoen:

- Doe niet te veel in een keer voor.
- Geef de student toch de kans om tussendoor vragen te stellen als hij het niet begrijpt.
- Stel vragen om tussentijds te controleren of de student heeft begrepen wat je doet.

4. Nadoen

Doorloop deze fase als volgt:

- Laat de student eerst in eigen woorden vertellen wat hij gaat doen en wat zijn uiteindelijke ambitie is.
- Laat de student zelf zijn grenzen aangeven.
- Laat de student het werk uitvoeren terwijl hij vertelt wat hij doet. Geef hierbij direct feedback.
- Grijp in wanneer er een onveilige situatie ontstaat. Doe dit direct, kortdaat en blijf rustig.
- Stel vragen om er achter te komen waarom iets fout ging:
 - Heeft de student niet genoeg kennis?
 - Heeft de student niet genoeg vaardigheden?
 - Heeft de student niet de juiste beroeps- of leerhouding?
- Toon direct waardering voor wat de student goed heeft gedaan.

Tip bij het nadoen:

Laat de student ook eens zelf ontdekken wat er gebeurt als hij iets verkeerd doet.

5. Nabespreken

Bespreek:

- Of de student tevreden is.
- Wat hij goed vond gaan en waarom.
- Wat de student minder goed vond gaan en hoe dat komt.
- De student het werk dat hij ging leren wel of niet leuk vond.
- Of jij tevreden bent en je vindt dat het werk en het leren goed is gedaan.
- Of het verstandig is om nog een keer te oefenen of aanvullende instructie te geven voordat de student zelfstandig aan de slag mag.

Tip bij het nabespreken:

Maak direct concrete afspraken over het verder oefenen of over het geven van aanvullende instructie. Schakel over naar een andere begeleidingsstijl als instrueren niet meer past bij de taakvolwassenheid van de student.

6. Aanvullende instructie geven (indien nodig)

Mogelijkheden voor het geven van aanvullende instructie(s):

- Herhaal de instructie.
- Laat de student aangeven of zijn grens aan informatieverwerking is bereikt.
- Bereid de instructie opnieuw voor en geef deze instructie.

Situationeel begeleiden op een operatiecentrum

- Zoek een andere vorm van instructie, bijvoorbeeld een instructiefilm.
- Laat een andere OK-medewerker de student instructies geven.

Tips voor het geven van aanvullende instructie(s):

- Wees geduldig.
- Zorg er voor dat je instructie niet meer van hetzelfde is.
- Pas je taalgebruik aan de student aan.
- Houd instructies zo kort mogelijk.
- Zet de belangrijkste dingen voor de student op papier.

Stijl 2, OVERTUIGEN:

“Ik geef je inspraak op wat en hoe je dat gaat leren.”

Wanneer de begeleidingsstijl overtuigen toepassen?

Dit werkt het beste:

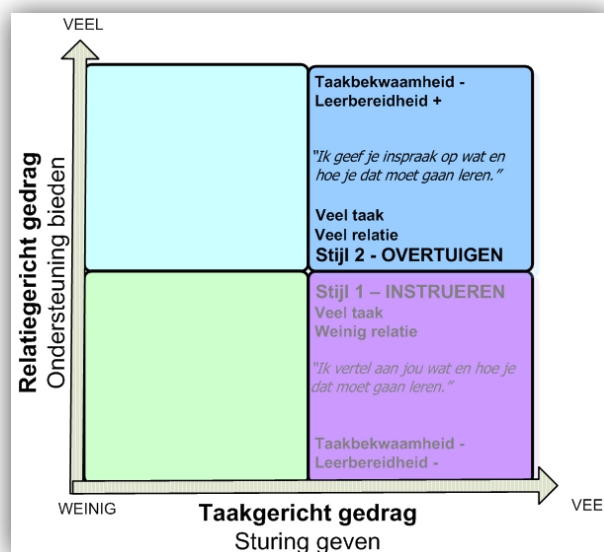
- Bij het leren van nieuwe methoden;
- Bij studenten die enigszins ervaring hebben;
- Als de student de (deel)taak al eens heeft uitgevoerd en/of geoefend;
- Als de student ‘bewust – onbekwaam’ is;
- Als de student gemotiveerd is.

De OK-medewerker geeft de richting aan en blijft de taakuitoefening door de student nauwlettend volgen, maar probeert een (beperkte) vorm van tweerichtingsverkeer te realiseren.

Hij geeft de student inspraak. De OK-medewerker heeft een begeleidende rol en geeft uitleg over beslissingen en achterliggende theorie, vraagt suggesties en motiveert de student door de bedoelingen te laten zien.

Hij toont betrokkenheid bij de student en wil hem tot op een bepaalde hoogte motiveren en overtuigen.

De OK-medewerker luistert en toont begrip, maar is vooral taakgericht en de correcte uitvoering van de handelingen aan de hand van richtlijnen en protocollen staat centraal.



Je kunt bij het toepassen van de begeleidingsstijl **overtuigen** de volgende stappen aanhouden:

1. Voorbereiden

Beantwoord de volgende vragen:

- Wat moet de student na afloop van de instructie precies op de OK kunnen doen?
- Wat kan de student al ten aanzien van hetgeen hij moet gaan leren?
- Wat weet de student al ten aanzien van hetgeen hij moet gaan leren doen?
- Hoe leert de student het liefst op basis van zijn leerstijl?
- Heeft de student weerstand tegen het leren of uitvoeren van de taak of dit werk?
- Uit welke opeenvolgende stappen bestaat dit werk/taak?
- Is er een richtlijn of een protocol beschikbaar voor de taak?
- Kunnen er moeilijkheden ontstaan tijdens het leren van deze taak/handeling?
- Hoe kun je eventuele moeilijkheden tijdens het leren van de taak/handeling voorkomen?
- Zijn er nog speciale aandachtspunten?
- Op welke punten van jouw instructie wil je de student inspraak geven?
- Hoe kun je de student op zijn gemak stellen?
- Hoe kun je de student motiveren voor deze taak?

Tips bij het voorbereiden:

- Maak een schema om overzicht te krijgen van de stappen waaruit het werk of de door de student te leren taak bestaat.
- Probeer je zo goed mogelijk te verplaatsen in de student. Houd daarbij rekening met diens leerstijl en vooral zijn motivatie en ambities.
- Stel van te voren vragen en observeer om vast te stellen wat de student al kan en weet, zodat je daarbij kunt aansluiten en op kan voortbouwen.
- Stel van tevoren vast op welke punten je de student inspraak wilt geven op het leren van de taak/handeling en de uitvoering daarvan.

2. Uitleggen

Zorg dat je uitleg bestaat uit de volgende onderdelen:

- Vertel in het kort wat de student moet gaan doen en motiveer hem hiervoor.
- Vertel waarom de student dit moet gaan doen in de operatieve zorg en wat het belang is van hetgeen hij gaat leren.
- Vertel stap voor stap wat de student moet gaan doen en gebruik hierbij eventueel hulpmiddelen.
- Vraag over welke punten de student vragen heeft.
- Geef de kaders aan waarbinnen de student vragen mag stellen of suggesties doen.
- Vraag aan de student of hij suggesties heeft voor de wijze waarop hij de taak gaat leren of deze uitgevoerd gaat worden.
- Geef aan wat de punten zijn waar de student extra op moet letten.
- Vraag de student of er iets is dat hij nog niet begrijpt.
- Stel de student zoveel mogelijk op zijn gemak.
- Laat de student zien met welke andere werkzaamheden de taak/handeling op de OK samenhangt en wat het belang er van is.

Tips bij het uitleggen:

- Vertel niet te veel in één keer.
- Geef de student inspraak op de wijze waarop hij het werk gaat leren of de wijze waarop de taak wordt uitgevoerd.
- Motiveer de student voor de uitvoering van de taak/handeling.
- Stel vragen om tussentijds te controleren of de student de uitleg heeft begrepen.

3. Voordoen

Doe het werk stap-voor-stap voor:

- Zorg voor een opstelling waarbij de student goed kan zien wat je precies doet.
- Leg bij iedere stap, die je voordoet, uit wat je doet en waarom je dat doet.
- Laat de student hier vragen over stellen of suggesties doen.
- Laat de student verwoorden waar hij tegenop ziet of moeilijk vindt.
- Stop even met voordoen als je merkt dat de student meer tijd nodig heeft.
- Vat de belangrijkste stappen na afloop nog even samen of laat de student dit voor je doen.
- Doe (een deel van) het werk op de OK eventueel later nog een keer voor.

Tips bij het voordoen:

- Doe niet te veel in een keer voor.
- Geef de student de kans om tussendoor vragen te stellen als hij het niet begrijpt.
- Laat de student suggesties doen op basis van zijn onderliggende kennis of ervaring met de taak/werk.
- Stel vragen om tussentijds te controleren of de student heeft begrepen wat je doet.

4. Nadoen

Doorloop deze fase als volgt:

- Laat de student zich voorstellen dat hij de taak uitvoert en eerst in eigen woorden vertellen wat hij gaat doen.
- Laat de student verwoorden waar hij tegenop ziet of moeilijk vindt.
- Zorg dat de richtlijn of het protocol beschikbaar is en wordt gebruikt.
- Laat de student het werk uitvoeren terwijl hij vertelt wat hij doet. Geef hierbij direct feedback.
- Grijp in wanneer er een onveilige situatie ontstaat. Doe dit direct, kordaat en blijf rustig.
- Stel vragen om er achter te komen waarom iets fout ging:
 - Heeft de student niet genoeg kennis?
 - Heeft de student niet genoeg vaardigheden?
 - Heeft de student niet de juiste beroeps- of leerhouding?
- Geef eventueel aanvullende aanwijzingen.
- Stel de student gerust, probeer angsten en weerstand te verminderen.
- Toon direct waardering voor wat de student goed heeft gedaan.

Tip bij het nadoen:

Laat de student ook eens zelf ontdekken wat er gebeurt als hij iets verkeerd doet.

5. Nabespreken

Besprek:

- Of de student tevreden is.
- Wat hij goed vond gaan en waarom.
- Wat de student minder goed vond gaan en hoe dat komt.
- Of de student het werk leuk vond en er voor is gemotiveerd.
- Of je tevreden bent en je vindt dat het werk en het leren goed is gedaan.
- Of het verstandig is om nog een keer te oefenen of aanvullende instructie te geven voordat de student zelfstandig aan de slag mag.

Tip bij het nabespreken:

Maak direct concrete afspraken over het verder oefenen of over geven van aanvullende instructie.

6. Aanvullende instructie geven (indien nodig)

Mogelijkheden voor het geven van aanvullende instructie(s):

- Bereid de instructie opnieuw voor.
- Geef de student inspraak op de wijze waarop hij aanvullende instructie krijgt.

- Herhaal de instructie en laat de student je instructie herhalen om te achterhalen waar het probleem zit.
- Laat de student aantekeningen maken.
- Vraag om extra feedback (terugkoppeling) van de student.
- Geef extra duidelijk aan waarom het belangrijk is dat iets wordt geleerd.
- Wees geduldig, leg het rustiger uit en gebruik eenvoudiger woorden.
- Doe meer voor, laat de student meedoen.
- 'Beloon' de student vaker door veel positieve feedback te geven.
- Vertoon leidend, helpend en begrijpend gedrag
- Zoek een andere vorm van instructie, bijvoorbeeld een instructiefilm.
- Laat een andere OK-medewerker de student instructies geven.

Tips voor het geven van aanvullende instructie(s):

- Zorg er voor dat je instructie niet meer van hetzelfde is.
- Geef de student inspraak of laat hem zijn emoties uiten.
- Pas je taalgebruik aan de student aan.
- Houd instructies zo kort mogelijk.
- Zet de belangrijkste dingen voor de student op papier.

Stijl 3, ONDERSTEUNEN:

“We bepalen samen wat en hoe je dat gaat leren.”

Wanneer de begeleidingsstijl ondersteunen toepassen?

Dit werkt het beste:

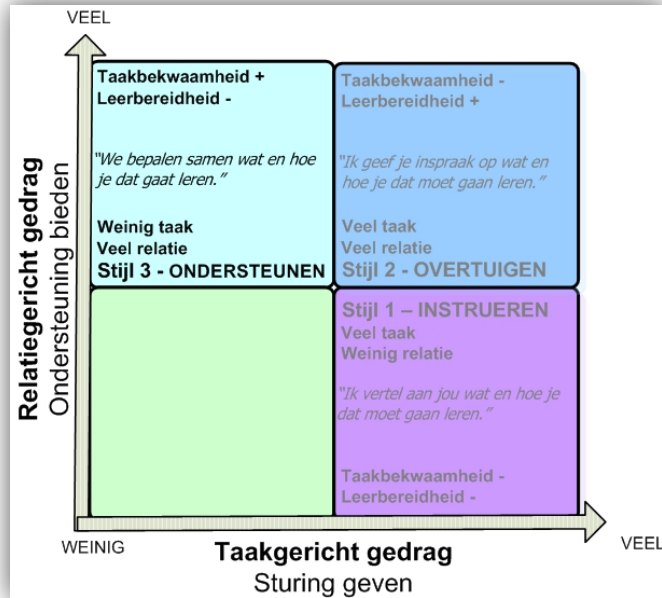
- Bij geoefende studenten;
- Als de student 'bewust – bekwaam' is, maar niet gemotiveerd;

Het is belangrijk dat de OK-medewerker zich beseft dat ondersteunen, in tegenstelling tot instructie, vooral bedoeld is om de student te stimuleren zelf stappen te zetten.

Kenmerkend voor de stijl ondersteunen is dat het zich richt op vragen en/of problemen van studenten die in interactie met anderen ontstaan en op het leren oplossen van problemen.

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

De OK-medewerker ondersteunt de student door zoveel mogelijk ruimte, informatie en verantwoordelijkheid te geven. Zij geeft de student vooral uitdagende taken die aansluiten bij de ambities en talenten van de student. Problemen worden gezamenlijk opgelost en beslissingen door beiden in overleg genomen. Zij luistert naar de inbreng van de student en toont begrip, vooral voor de persoon die de student is en heeft vertrouwen in de ontwikkelingsmogelijkheden van de student. De OK-medewerker laat daarmee zien dat de student iets aan haar heeft, dat zij aandacht voor hem heeft.



Je kunt bij het toepassen van de begeleidingsstijl **ondersteunen** de volgende punten aanhouden:

- Zorg dat je zeker weet dat de student de taak/werk veilig kan uitvoeren want je blijft als OK-medewerker verantwoordelijk.
- De ondersteuning richt zich op alledaagse problemen die bij leren, werken en samenwerken worden ervaren. Er wordt veel aandacht besteed aan 'leren te leren', waarbij het leervermogen van de student toeneemt en zijn effectiviteit verbetert.
- Door jouw gedrag moet de student de kans krijgen om zelf verder te komen met het leren van de taak of het werk. Je interventies zijn het meest efficiënt en effectief wanneer ze oplossingsgericht zijn. Dat wil zeggen dat je niet probeert verklaringen te zoeken, maar de student helpt om nieuwe ideeën te genereren om het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden aan te pakken.

Luister actief naar de student. Dit kun je onderverdelen in drie technieken:

1. essentie van zijn boodschap begrijpen door vragen te stellen;
2. toetsen of je de boodschap begrepen hebt door samen te vatten;
3. bewijzen dat je de student begrijpt door te reflecteren.

Bij actief luisteren passen onder andere de volgende vragen:

- 'Wat is gelopen zoals je het wilde? En wat niet?'
- 'Wat maakt dat het niet gegaan is zoals je het wilde?'
- 'Wat moet er gebeuren om je doelen wel te bereiken?'
- 'Wie of wat kan je daarbij helpen?'
- 'Wat houdt je tegen?'
- 'Hoe heb je er op de opleiding of thuis aan gewerkt?'
- 'Ken je iemand die op dit gebied een voorbeeld voor je is? Hoe pakt hij het aan? Zou je dat zelf ook kunnen?'
- 'Het lukt je niet zo goed om je leren te plannen, maar hoe plan jij je vakantie?'
- 'Wat zou een eerste volgende stap kunnen zijn? En de volgende?'
- 'Wanneer ben je tevreden over die stap?'
- 'Welke steun zou ik je kunnen bieden?'

Geef de student vooral uitdagende taken. Je bevordert en ondersteunt de student bij de uitvoering van zijn taak en zijn leren door hem zoveel mogelijk ruimte, informatie en verantwoordelijkheid te geven. Hanteer duidelijke regels bij de uitvoering van de taken door de student en overtreedt ze zelf ook niet. Als er volgens een protocol gewerkt wordt, wijk er dan zelf ook niet van af. Je benadrukt echter niet continu de regels, taken en resultaten

zoals bij instrueren. Laat de student ook regelmatig het werk doen waar ze goed in is en waar ze plezier in heeft.

Geef feedback op zijn leergedrag en zijn gedrag in het werk:

- Beschrijf of benoem wat je ziet.
- Geef het concrete gevolg van de handeling/gedrag van de student en je mening, gevoel of reactie.
- Vertel hoe het gedrag van de student op je overkomt.
- Geef tips of aanwijzingen voor gedragsverandering in de 'ik-vorm'.
- Controleer of de student je begrepen heeft en vraag wat hij ervan vindt.

Problemen worden gezamenlijk door de student en jou opgelost en beslissingen worden door beiden in overleg genomen. Betrek hem bij beslissingen en stimuleer het meedenken van de student. Deze is zelf verantwoordelijk voor zijn eigen leerproces en competentieontwikkeling.

Motiveer de student om te blijven leren en het gewenste gedrag te blijven vertonen door:

- Wees transparant in wat de student van jou kan verwachten en wat jij van hem verwacht.
- Geef (letterlijk of figuurlijk) een schouderklopje.
- Zorg voor voldoende afwisseling in het werk.
- Geef de student passende verantwoordelijkheden en een duidelijke plek in het team.
- Fouten maken mag, maar de student moet er wel van willen leren.
- Wees betrokken bij de student ook als persoon.
- Geef de student voldoende aandacht.
- Kom altijd je afspraken met de student na.
- Wees eerlijk en duidelijk.
- Sta open voor suggesties van de student.

Tips bij het ondersteunen:

- Toon belangstelling voor de voortgang van de student bij het leren.
- Help de student regelmatig om leer- en werkproblemen die bij het leren en de taakuitoefening door de student ervaren worden, te verwoorden.
- De student stimuleren/uitdagen tot het zelf oplossen van leer- en werkproblemen.
- Stimuleer het ontwikkelen van zelfvertrouwen bij de student.
- Geef complimenten als het goed gaat.
- Geef feedback aan je student.
- Luister actief naar de student.
- Motiveer de student en spreek hem aan op zijn ambities en passie.

Stijl 4, DELEGEREN:

“Je mag dat van mij zelf gaan doen, graag hoor ik hoe het gaat en als je me nodig hebt, dan kun je me daar vinden.”

Wanneer de begeleidingsstijl delegeren toepassen?

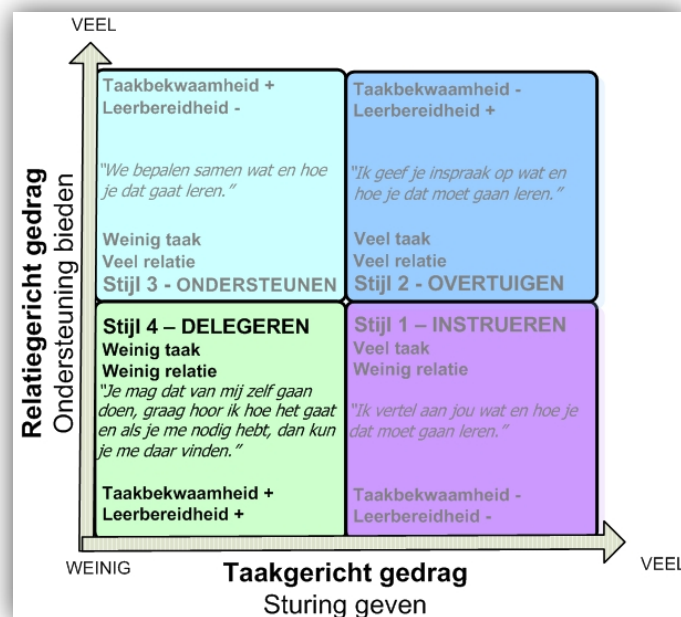
Dit werkt het beste:

- Bij startcompetente en gevorderde studenten;
- Bij het laten uitvoeren van eenvoudige taken/vaardigheden;
- Als de student ‘bekwaam’ is en gemotiveerd.

De OK-medewerker geeft het doel of het te behalen resultaat van de (deel)taak aan en checkt het resultaat, maar de student moet deze vrijwel geheel zelfstandig vervullen.

De student achterhaalt zelf de problemen en de oplossingen van de werkproblemen en plant en voert zelf zijn leeractiviteiten uit. De OK-medewerker laat de student vrij voor zover als dit verantwoord is en toont interesse voor zijn leeractiviteiten. Zij luistert, heeft begrip voor zijn situatie en helpt de student om problemen waar de student tegen aanloopt te verwoorden.

Zij controleert de werk- en leerresultaten van de student. Delegeren mag nooit een ‘laissez faire houding’ zijn. Delegeren aan de student mag de kwaliteit van de zorg aan patiënten nooit in gevaar brengen en dit bewaken is dan ook één van de belangrijkste verantwoordelijkheden die de OK-medewerker heeft bij de begeleidingsstijl delegeren.



Je kunt bij het toepassen van de begeleidingsstijl **delegeren** de volgende punten in ogenschouw nemen:

Zorg dat je zeker weet dat de student de taak/werk veilig kan uitvoeren want je blijft als OK-medewerker verantwoordelijk.

Het doel of het te behalen resultaat van de taak/werkzaamheden aangeven, maar de student moet deze vrijwel geheel zelfstandig vervullen. De student achterhaalt zelf de problemen en de oplossingen van de leer- en

werkproblemen. Je laat de student zoveel mogelijk vrij en toont interesse voor zijn leeractiviteiten. Je luistert, hebt begrip voor zijn situatie en helpt de student om problemen in het werk en bij het leren hiervan te verwoorden.

Laat de student besluiten nemen en 'houdt je handen op je rug' of vraag de student wat hij wil dat jij gaat doen voor hem.

Geef de gelegenheid om vragen te stellen of zaken te bespreken.

Controleer regelmatig of de student zijn werk en het leren van het werk naar behoren uitvoert.

Evalueer hetgeen de student heeft geleerd van het zelf uitvoeren van het werk.

Laat de student zijn vaardigheden inzetten in andere werksituaties (transfer).

Het tempo en complexiteit van het werk en daar leren, opvoeren.

De kwaliteit van de operatieve zorg aan patiënten bewaken.

Tips bij delegeren:

- Durf de student vrijheid te geven en spreek je vertrouwen uit.
- Toon belangstelling voor de voortgang van de student.
- Help de student regelmatig om leer- en werkproblemen die bij het leren en de taakuitoefening door de student ervaren worden, te verwoorden.
- De student stimuleren/uitdagen tot het zelf oplossen van leer- en werkproblemen.
- Stel jezelf af en toe eens bewust 'van de domme op'.
- Sluit aan bij de ambities en passie van de student.
- Geef feedback.
- Luister actief.
- Controleer de voortgang en kwaliteit van het werk van de student op de OK en evalueer dit met hem.

Goede fit...

Een goed gekozen aanpak bij het opleiden leidt tot een efficiënte en effectieve samenwerking van de OK-medewerker in de rol van opleider met stagiaires. Toepassing van een stijl door de OK-medewerker die niet overeenkomt met de taakvolwassenheid van de studenten ervaren zij als negatief. Hierdoor zal de effectiviteit van de begeleiding en het leren door studenten op korte of op langere termijn worden belemmerd en niet meer efficiënt zijn. Wanneer jonge of onervaren studenten niet weten wat zij moeten doen, raken ze gefrustreerd als ze van de OK-medewerker niet de instructie, aanwijzingen of hulp krijgen die zij nodig hebben. Omgekeerd kunnen studenten die over voldoende ervaring, inzicht en leervaardigheden beschikken, maar niet de kans krijgen hun zelf ontwikkelde ideeën te spuien en een deel van de verantwoordelijkheid voor het eigen leren en de behandeling van patiënten op zich te nemen, eveneens gedemotiveerd raken. Daarom is alvorens over te stappen naar één van de vier begeleidingsstijlen het van essentieel belang dat de OK-medewerker de taakvolwassenheid van de student goed bepaalt/taxeert.

Als de taakvolwassenheid van de student varieert, zal de OK-medewerker over een zekere fijngevoeligheid moeten beschikken om die verschillen te onderkennen en op waarde te schatten.

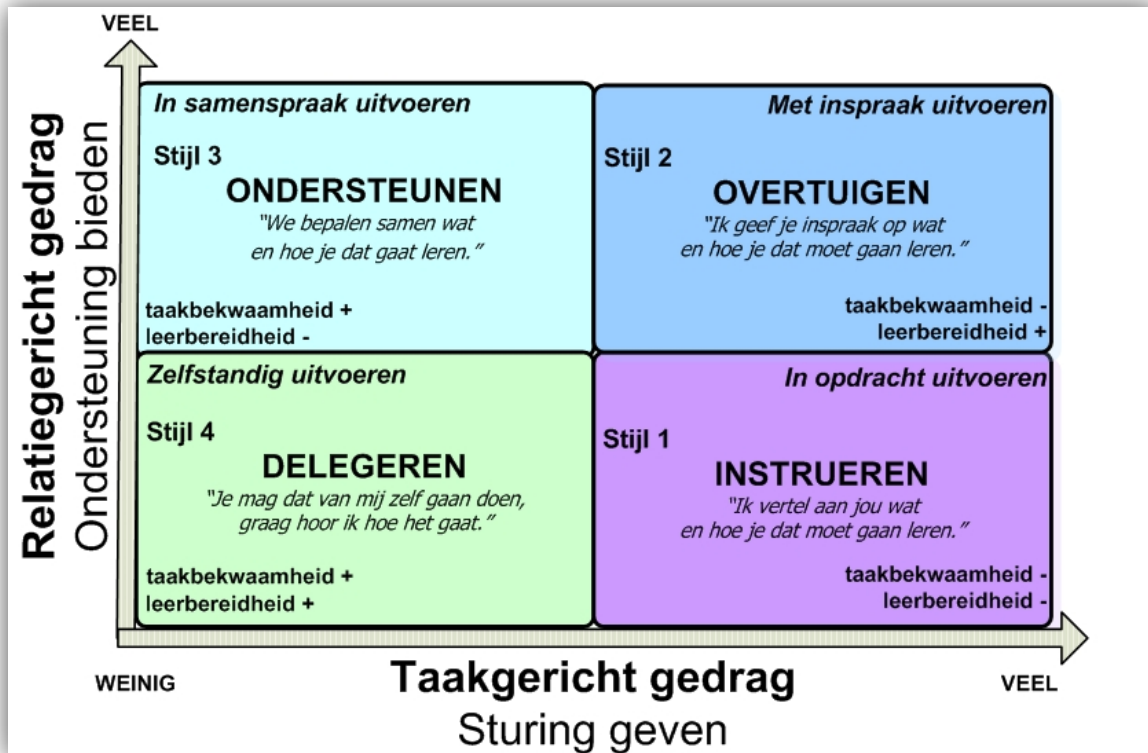
De inschatting van een niveau van taakvolwassenheid van de studenten vindt door de OK-medewerker steeds per te leren vaardigheid/taak en per student opnieuw plaats. Eenmaal ingeschat en gekozen, kan de stijl van begeleiden zeker veranderen. Het is zinvol om als OK-medewerker ontwikkelend bezig te zijn bij het begeleiden van studenten: van instrueren naar overtuigen, dan naar ondersteunen en tenslotte naar delegeren als begeleidingsstijl. Dit om studenten in de gelegenheid te stellen in hun bekwaamheid te groeien en het delegatieniveau te bereiken (voor zover ze dit wensen en kunnen gezien de fase van de opleiding). Het vraagt van de OK-medewerker de vaardigheid om de ontwikkeling van de student te stimuleren met behulp van achtereenvolgens alle basisstijlen. Begeleiden van studenten met behulp van de theorie van het situationeel begeleiden wordt daarmee een uitdaging. Het bewust inzetten van een begeleidingsstijl en hier afhankelijk van de leerbe-

Situationeel begeleiden op een operatiecentrum

hoeft van de student flexibel mee omgaan, vinden veel OK-medewerker in eerste instantie lastig. Denk bijvoorbeeld aan een ouderejaars student waarvoor is afgesproken dat de begeleidingsstijl 'delegeren' is, hem toch weer gaan instrueren omdat hij een nieuwe taak gaat leren uitvoeren in de patiëntenzorg.

Tenslotte

Tenslotte presenteren we een schema dat alle besproken elementen van situationeel begeleiden samenbrengt:



We wensen u veel plezier toe bij het opleiden en begeleiden van uw toekomstige collega's!

Literatuur

1. Hersey P. *Situationeel leidinggeven*. 2001.
2. Blanchard K, Zigarmi D, Zigarmi P. *Situationeel leiderschap II en de One Minute Manager*. 2007.
3. Bell-Peereboom D, Timmer C. Raad weten met de situatie, het geven van situationele werkbegeleiding aan stagiaires. In: *Onderwijs en Gezondheidszorg* 2007; 31(7):19-22.