



Amsterdam UMC

Universitair Medische Centra

LEREN IN PRAKTIJK BRENGEN OP EEN OPERATIECENTRUM

ANDERS IS NIET ALTIJD BETER, MAAR BETER IS ALTIJD ANDERS

VUmc Academie
Domein (Praktijk)Leren en Ontwikkeling
Carol Timmer
c.timmer@vumc.nl
Versie 25 november 2018



Inhoud

Leren door de OK-organisatie en door de OK-medewerker.....	3
Werkplekleren.....	4
Formeel en informeel leren.	5
Leren van de OK-medewerker.....	6
Leren van de OK-organisatie.....	8
Zeven leerfuncties.	8

leren
doen we
samen!



Leren door de OK-organisatie en door de OK-medewerker.

De stroom aan veranderingen maakt een leven lang leren cruciaal zowel op organisatieniveau als op individueel niveau van iedere OK-medewerker. Dit laatste vraagt van een operatiecentrum een duurzame investering in leren, opleiden en ontwikkelen om op die manier de bekwaamheid van OK-medewerkers up-to-date te houden.

OK-medewerkers willen als professionals zelf graag de best mogelijke werkprestaties leveren op de OK en zelf hun vakbekwaamheid een leven lang ontwikkelen. Deze vakbekwaamheid is nodig om de kwaliteit van de operatieve zorg hoog te houden en te blijven verbeteren en nieuwe ontwikkelingen in de preoperatieve, operatieve en postoperatieve zorg vorm te geven. De individuele bekwaamheid van de OK-medewerker is een bepalende succesfactor bij de kwaliteit van de zorg op een operatiecentrum.

Het is de vakbekwaamheid van de OK-medewerker en zij vormen hiermee het 'kapitaal' van de OK-organisatie. Als alle OK-medewerkers een leven lang blijven leren, heeft dit direct gevolgen voor de algehele kwaliteit van de totale patiëntenzorg.

Leren en opleiden binnen een operatiecentrum is een gedeelde verantwoordelijkheid van de OK-organisatie en OK-medewerkers. Zij kunnen echter wel verschillende doelen hebben.

Doelen voor de OK-organisatie kunnen zijn:

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

Doelen voor de individuele OK-medewerker, bijvoorbeeld:

- meer werkplezier en uitdaging in het werk op het operatiecentrum;
- verwezenlijken eigen ambities;
- invulling geven aan eigen carrière;
- loopbaanperspectief;
- bevestiging dat er als OK-medewerker in je geïnvesteerd wordt;
- bekwaam blijven in haar vakgebied;
- accreditatiepunten halen voor kwaliteitsregister.



De strategische ontwikkeling van een operatiecentrum en de persoonlijke ontwikkeling van OK-medewerkers dienen zoveel mogelijk tegelijkertijd gerealiseerd te worden in het opleidingsbeleid en bij ingezette ontwikkelingen binnen de OK-organisatie en dienen elkaar te versterken.

Werkpleklerin.

Leren, ontwikkelen en opleiden op een operatiecentrum is meer dan het volgen van een cursus of opleiding. Soms is 'naar school gaan' de enige mogelijkheid, maar vaak een dure oplossing. We weten inmiddels dat het rendement van opleiden buiten de werksituatie vaak weinig rendement heeft. Operatiecentra kiezen er voor om leren bij voorkeur plaats te laten vinden op of in de buurt van het werk.

Kenmerken van werkpleklerin zijn:

- vertrekt bij de OK-medewerker die zicht heeft op en verantwoordelijk is voor zijn ontwikkeling in de werkpraktijk op een OK. Hierbij gaat het om het aanbrengen van focus en intentie van de lerende;
- zelfgekozen werksituaties worden in een sociaal en betekenisvol leerproces omgezet naar leersituaties op een OK. De OK-medewerker kiest zijn eigen leeractiviteiten en zoekt ondersteuning;
- sluit aan bij zijn belevingswereld en motivatie;
- resultaat is dat hij individueel en in teamverband beter presteert in zijn werk op een operatiecentrum.

Afhankelijk van de leerstijl, leerdoel en leervoorkeur van OK-medewerkers, de beoogde organisatie-doelen en de mogelijkheden die de OK-organisatie heeft, valt ook te denken aan 'leerinterventies' als:

- het vergroten van de inzet van eigen experts uit de OK-organisatie die de OK-medewerkers ondersteunen of die hun kennis/vaardigheden delen en zo goed mogelijk overdragen;
- de inzet van deskundigen vanuit collega-organisaties en ketenzorgpartners die OK-medewerkers kunnen ondersteunen of die hun kennis/vaardigheden delen en overdragen;



- de mogelijkheid om de verschillende groepen OK-professionals meer interprofessioneel te laten samenwerken in (nieuwe) projecten zodat zij zo al werkend van elkaar kunnen leren;
- de mogelijkheid om OK-medewerkers onderling meer kennis laten delen. Bijvoorbeeld door in werkoverleggen, tijdens de diensten kennisdeling plaats te laten vinden, door Crew Resource Management of door het faciliteren van intervisie;
- ICT-voorzieningen gebruiken om mee en van te leren bijvoorbeeld MOOS, Virtual Reality (VR) en Augmented Reality (AR), Fronter, Canvas en EPD;
- coaching en assessments on the job.

We beschouwen de werkplek van het operatiecentrum als de meest krachtige en rijke leeromgeving voor OK-medewerkers.

Formeel en informeel leren.

Het management en de opleiders van een operatiecentrum formuleren in het strategisch opleidingsplan twee typen leren:

1. *formeel leren op of in de buurt van de OK.*

Met formeel leren wordt 'het leren door het volgen van geplande leerinterventies' bedoeld zoals: trainingen, cursussen, vakinhoudelijke bij- en nascholingen, leergangen, e-learning, seminars, intervisie en reflectie.

De OK-organisatie werkt aan een leerinfrastructuur die het leren op de werkplek ondersteunt en faciliteert. De werkplek op een operatiecentrum moet zo worden ingericht dat leren daar een integraal onderdeel van uitmaakt. De OK-medewerkers zelf maken een belangrijk deel uit van die leerinfrastructuur. Conform hun beroepsprofielen mag van operatiekamermedewerkers worden verwacht dat zij basale didactische vaardigheden hebben.

Een belangrijk onderdeel van de formele leerinfrastructuur is de digitale ondersteuning bij leren. Daarbij moet gedacht worden aan een ICT-systeem dat continu de ontwikkeling en professionalisering van medewerkers ondersteunt, faciliteert en de resultaten daarvan registreert. Binnen de OK-organisatie neemt het faciliteren van het formele leren, dat noodzakelijk is om de vakbekwaamheid op peil te houden, een belangrijke plaats in. Het is echter niet meer vol te houden dat dit de belangrijkste wijze van kennisontwikkeling is. Succesvolle OK-organisaties hebben daarom de ambitie om het leren en de mogelijkheden voor ontwikkeling en professionalisering zo te organiseren dat het een integraal onderdeel van het werken op de OK kan zijn. Uiteindelijk zal het leren op het operatiecentrum zelf, de grootste bijdrage moeten leveren aan de performanceverbetering van OK-medewerkers.

2. *informeel leren op de werkplek.*

Met informeel leren wordt 'leren door samen te werken' en 'leren door te werken' op een operatiecentrum bedoeld. 'Leren door samen te werken' kent allerlei vormen als: coachen van collega's op de OK, feedback geven en ontvangen en leren in netwerken. Bij 'leren door te werken' kan gedacht worden aan: samen problemen oplossen, uitdagende taken uitvoeren, andere taken, rollen en verantwoordelijkheden nemen en door innovaties te bedenken. De leerinfrastructuur van een OK-centrum voorziet in de mogelijkheid groepen OK-medewerkers te voorzien van een eigen, persoonlijk in te richten, elektronische leeromgeving. In deze leeromgeving kan gebruik gemaakt worden



van diverse interactieve tools, zoals discussiefora, chats, blogs, video's, powerpoints en het delen van bronnen. Het gebruik van deze tools binnen een netwerk van OK-collega's kan de persoonlijke ontwikkeling van een OK-medewerker ondersteunen. Medewerkers van een operatiecentrum kunnen in een netwerk van collega's makkelijk onderling informatie en ervaringen op het operatiecomplex delen en waardevolle feedback geven en krijgen. De OK-medewerker leert door samenwerking en kennisdeling en voert zo onder eigen verantwoording de regie over zijn persoonlijke ontwikkeling van zijn vakbekwaamheid. Het management en de opleiders organiseren en faciliteren het leren op het operatiecentrum en dragen er zorg voor dat mobiele technologie en online digitale tools gebruikt kunnen worden bij het delen van kennis en werkervaringen. Het gebruik en de inzet van de tools zijn zoveel mogelijk opgenomen in de dagelijkse werkprocessen.

De OK-medewerkers worden betrokken bij de wijze waarop het leren van OK-medewerkers op het operatiecomplex in hun dagelijkse werkprocessen kan worden opgenomen. Wanneer kennisdeling en kenniscreatie onderdelen van de dagelijkse werkzaamheden op het operatiecentrum zijn, wordt de totale operatieve zorg elke dag beter.

Deze twee typen werkplekleren vullen elkaar aan in de beroepspraktijk van een operatiecentrum. Het lijkt een 'contradictio in terminis' dat we informeel leren op de werkplek van een OK verder willen ontwikkelen. Maar gezien de belangrijke positie van informeel leren binnen het werkplekleren, willen we bruikbare handvaten bieden om informeel werkplekleren te ondersteunen en te faciliteren.

Informeel leren op de werkplek van een operatiecentrum komt bij de individuele OK-medewerker of bij een OK-team, vaak voort uit verwondering over een voorval in de praktijk en daaruit voortkomend de nieuwsgierigheid naar nieuwe kennis of uit een spontane behoefte aan nieuwe informatie om zo een gebrek aan kennis of vaardigheden te verhelpen. Informeel leren is een cyclisch proces waarbij reflectie en ervaring elkaar afwisselen en de OK-medewerker zelf de controle heeft over het leerproces en zijn vakbekwaamheid steeds verder vergroot. Wanneer de OK-medewerker zelf op zoek gaat naar nieuwe informatie bijvoorbeeld in boeken, tijdschriften of op het internet, dan spreken we van 'individueel informeel leren'.

Wanneer de OK-medewerker zich wendt tot anderen voor hulp, zoals een collega, een praktijkopleider of leidinggevende, dan spreken we van 'sociaal informeel leren'.

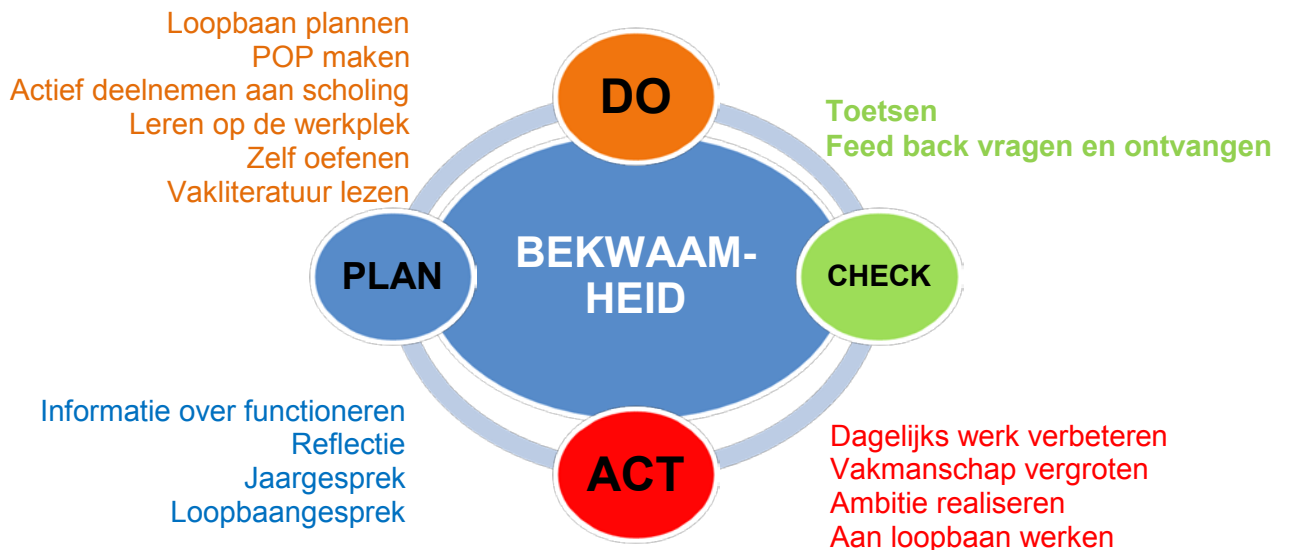
Ondanks het tamelijk autonome karakter van informeel leren door OK-medewerkers, heeft het management van een operatiecentrum wel degelijk een grote invloed hebben op de mate van informeel leren door de mate waarin ze dit type van leren stimuleren en ondersteunen. Informeel leren is een investering in tijd en energie voor OK-medewerkers en impliceert dus een afweging tussen kosten en baten. Een vraag is steeds: zijn er bepaalde situaties of factoren die als trigger fungeren zoals een appelleren aan intrinsieke motivatie en ambitie, opdat OK-medewerkers informele leeractiviteiten gaan ondernemen en hoe kan onze OK-organisatie hen faciliteren en ondersteunen?

Leren van de OK-medewerker.

Het ontwikkelen en bijhouden van de eigen vakbekwaamheid als OK-medewerker is een cyclisch proces en doorloopt telkens verschillende fasen. Hierbij maakt de OK-medewerker telkens dezelfde stappen met als doel zijn bekwaamheidsniveau te verhogen.



De cirkel van Deming verduidelijkt dit:



Onder **PLAN** verstaan we het zich bewust worden en voorbereiden. De OK-medewerker gebruikt verschillende vormen van input om vast te stellen of hij vakbekwaam is en een scholingsbehoefte of scholingswens heeft. Die input kan zijn de eigen ambities, uitslagen van testen, resultaten van scholing, jaargesprek, feedback van stagiaires en collega's, klachten/complimenten van patiënten, assessment en dergelijke. Hij maakt jaarlijks een Persoonlijk Ontwikkel Plan en stelt deze zo nodig tussentijds bij als daar aanleiding toe is.

DO is het leren, ontwikkelen en oefenen om de vereiste vaardigheden te leren en competenties op peil te houden of te verbeteren. De OK-medewerker krijgt vanuit de OK-organisatie mogelijkheden om tijd te besteden aan zijn bekwaamheidsontwikkeling op het werk en neemt deel aan scholingsactiviteiten. Hij streeft er zelf naar om dagelijks van zijn werk te blijven leren door bijvoorbeeld te reflecteren, zelf feedback op werkprestaties te organiseren, zijn werkervaringen te delen met collega's en leidinggevende.

Iedere OK-medewerker levert een actieve bijdrage aan het realiseren van een leer- en werkklimaat waarbij iedereen mag leren van zijn fouten, collega's elkaar aanspreken op de kwaliteit van de dagelijkse werkzaamheden en feedback geven en ontvangen. Dit met het doel de kwaliteit van de operatieve zorg te verbeteren en de patiëntveiligheid te vergroten.

CHECK is het toetsen en bijstellen. Waarbij de OK-medewerker in de praktijk aan een opleider en leidinggevende in toetsen en proeven van bekwaamheid toont de beoogde opleidingsdoelen te hebben gerealiseerd en zijn bekwaamheid is toegenomen. In het jaargesprek wordt zijn functioneren als OK-professional beoordeeld door de leidinggevende.

ACT is op de OK in praktijk blijven brengen van het geleerde. Resultaten van de scholingsactiviteiten hebben altijd impact op de dagelijkse werkzaamheden van de OK-medewerker.

De OK-medewerker borgt de eigen ontwikkeling van zijn vakbekwaamheid door deze stappen uit de cirkel van Deming te blijven zetten. Door zijn leerresultaten en beroepservaringen telkens opnieuw vast te leggen in een portfolio of kwaliteitsregister, maakt hij zijn bekwaamheidsontwikkeling inzichtelijk voor anderen.



Niet alleen de individuele OK-medewerker leert, maar ook een OK-team en OK-organisatieniveau blijven leren van opgedane ervaringen en beschikbare informatie van buiten de organisatie.

Leren van de OK-organisatie.

Een operatiecentrum ontwikkelt zich steeds meer tot een OK-afdeling met de kenmerken van een 'lerende organisatie' waar wordt gewerkt aan:

- **gemeenschappelijke visie voor de OK:** wat willen wij met zijn allen creëren? Waartoe zijn wij op deze aardbol? Waar lopen wij warm voor? Wat is onze ambitie? Waartoe voelen wij ons uitgedaagd?;
- **persoonlijk vakmanschap van de OK-medewerker:** wat is mijn eigen visie en persoonlijke ontwikkeling als OK-medewerker? Wat is mijn motivatie voor het werk? Waar loop ik warm voor en wat vraagt de OK-organisatie van mij? Wat is mijn motivatie die ik krijg uit het werk op een operatiecentrum?;
- **systemdenken:** allerlei zaken die in een zorginstelling gebeuren, hangen met elkaar samen en beïnvloeden elkaar. Vragen als moeten we rust creëren of mag er wel wat creatieve onrust ontstaan, spelen daarbij een rol;
- **mentale modellen die kwaliteit en kennis helpen produceren:** vaak onbewuste aannames over de werkelijkheid. Welke modellen zijn productief in het werk en bij de ontwikkeling van persoonlijk vakmanschap?;
- **(interprofessioneel) teamleren:** samenwerken, samen leren van en met elkaar op en van het werk op een operatiecentrum.

Een lerende OK-organisatie die 'werk maakt van het leren en laat leren van het werk', zal zich afvragen: Hoe organiseren wij het werk zo, dat:

- alle OK-medewerkers blijven leren;
- leren zoveel mogelijk op het operatiecentrum zelf plaatsvindt;
- leren bij voorkeur interprofessioneel plaatsvindt in de keten;
- de OK-organisatie de organisatiedoelstellingen kan doen aansluiten op de persoonlijke ambities van de OK-medewerkers;
- opgebouwde kennis en ervaring toegankelijk zijn voor OK-medewerkers, patiënten, stagiaires en collega's in opleiding?

Niet alleen de in individuele OK-medewerker heeft een persoonlijk ontwikkelplan maar we ontwikkelen een leerplan voor de gehele organisatie. De volgende paragraaf gaat over de vraag hoe zo een leerplan voor een OK-organisatie er uit zou kunnen zien.

Zeven leerfuncties.

Een belangrijke basis voor het inrichten van het leren op een werkplek vormt het gedachtegoed van het corporate curriculum van Joseph Kessels. Het centrale idee hierachter is dat een OK-organisatie een soort van 'organisatieleerplan' nodig heeft dat de OK-organisatie helpt kennis te genereren, te verspreiden en toe te passen.



Zo een corporate curriculum van een operatieafdeling of gehele ziekenhuisorganisatie zou op de volgende drie gebieden zeven leerfuncties moeten vervullen:

- **kerncompetenties ontwikkelen van OK-medewerkers:**
 1. het verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis die direct samenhangen met de inhoudelijke vraagstukken die in de ziekenhuisorganisatie of op een operatieafdeling centraal staan;
 2. het leren oplossen van problemen in het werk met behulp van de verworven materiedeskundigheid;
 - **leervermogen vergroten van OK-medewerkers:**
 3. het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden en metacognities die helpen bij het vinden van wegen om nieuwe kennis op het spoor te komen, deze te verwerven en toepasbaar te maken in het werk op een operatiecentrum;
 4. het verwerven van communicatieve en sociale vaardigheden die de toegang verschaffen tot het netwerk en de kennis van anderen, die vervolgens het leerklimaat van de werkomgeving veraangenamen;
 5. het verwerven van vaardigheden om de motivatie en affecties rond leren en werken op een operatiecentrum te reguleren, waardoor leren en werken aan aantrekkelijkheid en betekenis winnen en de betrokkenheid toeneemt;
 - **leeromgeving en leerklimaat binnen een operatiecentrum beïnvloeden:**
 6. het bevorderen van rust en stabiliteit, zodat verdieping en verbetering mogelijk zijn;
 7. het veroorzaken van creatieve onrust, die aanzet tot innovatie.
- Het is steeds een zoeken naar een goede balans en mix tussen rust en creatieve onrust.

De hierboven genoemde en beschreven zeven leerfuncties vormen een belangrijk onderdeel van een opleidingsvisie die ten grondslag ligt aan faciliteren van leren op een operatiecentrum.

Werkplekleren faciliteren is niet gemakkelijk. Vanuit VUmc Academie willen wij u graag ondersteunen en met u meedenken en we maken leren ook een beetje leuk:

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

Gebruikt:

- Deming, W., (1982), *Out of the crises*, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts.
- Kessels, J.W.M., (1996), *Corporate Curriculum*, Rede: Uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar in de onderwijskundige studie van opleidingen in arbeidsorganisaties aan de Rijksuniversiteit van Leiden op vrijdag 23 februari 1996.
- Mooijman, E., Dam, N. van, Rijken, J. (2018), *Handboek Leren en Ontwikkelen in organisaties*, Noordhoff Uitgevers.
- Strategisch Opleidingsplan VUmc 2017-2020.