



LEERLEIDERSCHAP

Als leidinggevende je invloed aanwenden om leren en werken op een operatiecentrum met elkaar verbinden.

Domein (Praktijk)Leren en Ontwikkelen – VUmc Academie



Marcel Bruist
Leidinggevende en trainer - VUmc Academie
email: m.bruist@vumc.nl



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



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

VUmc Academie
Domein (Praktijk)Leren en Ontwikkelen



Inhoud

Inleiding.....	4
Medewerkers vormen het kapitaal.....	5
Individueel leren van de zorgverlener.....	5
Voel ik mij als zorgverlener okay op de OK-afdeling: hoe sta ik in mijn werk?.....	7
Leren kan de zorgverlener alleen zelf, maar niet alleen doen.....	8
Leven-Lang-Leren.....	8
Leren is werken en werken is leren.....	8
Leren doe je samen onder eigen verantwoordelijkheid.....	8
Leren organiseer je contextueel, op en rond de werkplek.....	9
Leren op verschillende niveaus.....	10
Strategische leerwerk omgeving.....	10
Operationele leerwerk omgeving.....	10
Samen verantwoordelijk.....	12
Formeel- en informeel leren.....	12
Werkplekleren.....	14
Leerleiderschap: werkplekleren faciliteren.....	15
Focus aanbrengen en intentie wakker maken door een leidinggevende.....	16
Voorzien in leeractiviteiten.....	16
Verlenen van prestatieondersteuning.....	18
Situationeel OK-professionals begeleiden.....	18
Begeleidingsbehoefte van de zorgverlener bij haar ontwikkeling.....	19
Stijlen van begeleiding geven door de leidinggevende als leerbegeleider.....	20
<i>Stijl 1, INSTRUEREN: “Ik vertel aan jou wat en hoe je dat moet gaan leren.”</i>	21
<i>Stijl 2, AANMOEDIGEN: “Ik geef je inspraak op wat en hoe je dat moet gaan leren.”</i>	22
<i>Stijl 3, ONTWIKKELEN: “We bepalen samen wat en hoe je dat gaat leren.”</i>	23
<i>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.”</i>	23
Goede fit.....	24
Tips voor het tonen van leerleiderschap.....	25
Samenvatten.....	25
Nawoord.....	26



Inleiding.

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

In de huidige en zeker in de toekomstige operatieve zorgverlening veranderen de hulp- en zorgvragen van patiënten ingrijpend, komen er ongekende technologische mogelijkheden beschikbaar en verouderd kennis razend snel. Het is daarom noodzakelijk dat OK-professionals blijven leren tijdens hun werkende leven. Van leidinggevenden in OK-centra vraagt dit een andere manier van aansturen van de OK-professionals dan nu meestal het geval is. Naast het stellen van kaders, het geven van richtlijnen en instructies, het beheersen en controleren van processen, het toebedelen van taken aan de OK-professionals en het bewaken van gewenste resultaten, vertonen leidinggevenden gedrag dat we leerleiderschap noemen. Zij zijn daarbij gericht op het stimuleren en ontwikkelen van de vakbekwaamheid, autonomie en verantwoordelijkheid van de OK-professionals. Dat doen leerleiders omdat leren en ontwikkelen op de OK en in de zorgketen van vitaal belang is voor de eigen OK-organisatie. Zonder leren door hun teamleden is verbeteren van de kwaliteit van de zorgverlening onmogelijk. Leerleiders weten te bereiken dat alle teamleden op de werkplek continu hun persoonlijke kwaliteiten verder ontwikkelen, hun vakbekwaamheid blijven optimaliseren en daadwerkelijk bijdragen aan het behalen van de afgesproken doelstellingen.

OK-professionals willen als professionals zelf steeds de best mogelijke leer- en werkprestaties leveren en willen hierin ondersteund en gefaciliteerd worden door hun direct leidinggevenden. Een leidinggevende op de OK met leerleiderschap wendt haar¹ invloed aan en motiveert de OK-professionals op haar OK-afdeling om gewenste en afgesproken resultaten in de pre-, per- en postoperatieve zorgverlening te bereiken.

Leidinggevenden als leerleiders hebben een duidelijke visie op leren en ontwikkelen. Deze is gebaseerd op het bijdragen van leren en ontwikkelen aan het bereiken van de strategische doelstellingen van de gehele zorgorganisatie, het operatiecentrum en op de zorgvragen van de patiëntengroepen.

Van groot belang voor het slagen van een leer- en ontwikkeltrajecten in een operatiecentrum is de mate waarin de leidinggevenden betrokken zijn bij het ontwerp en de uitvoering van leren en ontwikkelen.

Het moet voor iedereen duidelijk zijn dat de leidinggevenden achter de voorgenomen ontwikkelingen staan en voor het leren en ontwikkelen van hun teamleden gaan. Door het tonen van leerleiderschap hebben zij een zeer grote invloed op de omzetting van leerresultaten in nieuw gewenst werkgedrag. Belangrijk bij leren op de werkplek is dat de leidinggevende als leerleider de lerende zorgverlener of aanwezige student laat ervaren dat zij nodig is en de lerende ervaart dat je door te leren de zorg aan OK-patiënten beter uit gaat voeren. Niets is dodelijker voor intrinsieke motivatie van de zorgverlener op de OK dan het gevoel de leeractiviteiten te moeten uitvoeren voor 'een vinkje' in haar personeelsdossier of van een student die leert om tentamens te behalen. De leerleider richt zich op haar OK-afdeling zo min mogelijk op afvinken, maar zorgt dat de 'vonken er vanaf vliegen'.

Hoe en wat een zorgverlener die betrokken is bij een operatie leert, wordt mede bepaald door of zij als zorgverlener beroepsmatig of professioneel met haar werk bezig is, door haar levensloopfase, door haar ambities en door persoonlijke omstandigheden op dat moment van haar carrière. Dat vergt van de leidinggevende leerleiderschap en flexibiliteit in het aanbieden van mogelijkheden (tijd, plaats, vorm) aan de OK-professionals om nieuwe kennis en vaardigheden te verwerven. Naast het stimuleren en de mogelijkheid bieden aan teamleden om formele vormen van leren (opleidingen, cursussen en trainingen) te doen, is het ontwikkelen en optimaliseren en beïnvloeden van informeel leren op een operatiecentrum steeds meer van belang.

Eerst schetsen we in deze notitie de relatie tussen individueel leren van de zorgverlener die betrokken is bij een operatie en van organisatieleren van de gehele OK-organisatie. We geven daarbij aan hoe leerleiderschap van de direct leidinggevende aansluit bij de behoeften van individuele OK-professionals en die van OK-centra.

¹ In dit document is gekozen voor de vrouwelijke vorm.



OK-medewerkers vormen het kapitaal.

Deze paragraaf gaat over het belang van een leven-lang-leren door OK-professionals, voor de totale kwaliteit van de pre, per- en postoperatieve zorg en de rol van de leidinggevende als leerleider hierbij.

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



Dit leren op een operatiecentrum vraagt van direct leidinggevend en leerleiderschap. Dat betekent voor leerleiders ruimte bieden aan hun teamleden om op hun operatiecentrum van en met elkaar te leren en dat zij dit ook faciliteren en begeleiden om zo de gewenste doelstellingen te bereiken en voorbereid te zijn op nieuwe ontwikkelingen in de maatschappij en in de pre, per- en postoperatieve zorgverlening.

Leerleiders zijn voortdurend bezig om proactief problemen in de operatieve zorgverlening te voorkomen door probleemoplossend en resultaat gedreven te werk gaan, door open te staan voor andere ideeën en door teamleden te faciliteren en te ondersteunen bij het leren en optimaliseren van hun vakbekwaamheid. Een echt goede leerleider slaagt erin om haar teamleden beter te laten worden, boven zichzelf uit te laten stijgen en te laten excelleren in haar zorgverlening op de OK-afdeling. Dit doet een leerleider door oprechte interesse te tonen voor de ambities, groei mogelijkheden en kwaliteiten van teamleden. Ook is het van belang dat de leerleider een leerwerkklimaat creëert waarin geen angst heerst, waar geen bedreiging van buitenaf bestaat en waarin fouten gemaakt mogen worden als er maar van wordt geleerd.

We gaan ervan uit dat de vakbekwaamheid om goede en veilige zorg op een OK-afdeling te verlenen verankerd is in de individuele OK-professionals. Iedere zorgverlener die betrokken is bij een operatie dient zelf haar eigen vakbekwaamheid op peil te houden. Dat betekent dat zij als OK-professional blijft leren in haar beroepsuitoefening. Door leven-lang-leren verhoogt de zorgverlener voortdurend haar kwaliteit van werken. Wanneer ieder teamlid zich blijft ontwikkelen, heeft dit direct gevolgen voor de algehele kwaliteit van de geboden patiëntenzorg op een OK-afdeling en binnen een ziekenhuis. Als totale groep OK-professionals vormen zij het 'kapitaal' van de zorgorganisatie. De individuele vakbekwaamheid van de zorgverlener die betrokken is bij een operatie is zo een belangrijke en bepalende succesfactor bij de totale kwaliteit van de door een team en zorginstelling geleverde diensten aan OK-patiënten.

Individueel leren van de zorgverlener die betrokken is bij een operatie

Een leidinggevende stimuleert en faciliteert door leerleiderschap de OK-professionals om zich een leven-lang nieuwe werkwijzen eigen te maken en om continu haar kennis op peil te houden. Het gaat in dit verband over kennis als vakbekwaamheid zoals CanMEDS-rollen en competenties uit een beroepsprofiel en functieprofiel. Even wat 'nietjes': niet over kennis in de zin van het beschikken over informatie, niet 'weten' maar 'kunnen', niet over het ooit hebben behaald van een diploma, certificaat of getuigschrift.



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

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

Leerleiders zetten het leren van een teamlid vooral aan door aan de persoonlijke motivatie en ambitie van de zorgverlener te appelleren en niet door haar het gevoel of boodschap te geven dat zij leeractiviteiten moet uitvoeren voor een vinkje in haar personeelsdossier. Leerleiders begeleiden de ontwikkeling van teamleden door hen zelf de verantwoordelijkheid te geven voor hun eigen leergedrag en door ze eigenaar te maken van hun beroepsmatige ontwikkeling. Bekwaamheidsontwikkeling begint altijd bij de zorgverlener zelf met nieuwsgierigheid, intrinsieke motivatie, ambitie of eventueel de noodzaak om te veranderen. Hoe een teamlid leert, hangt sterk samen met hoe zij in haar werk staat. De ervaring van veel leidinggevend en opleiders is dat er tussen teamleden bij het zichzelf verder ontwikkelen in hun beroep nogal wat verschil is. Dat komt omdat niet alle OK-professionals voor of door hetzelfde worden gemotiveerd. We bevelen leerleiders aan om de verwachtingen ten aanzien van de inzet van hun teamleden af te stemmen op de motivatie van de betreffende zorgverlener die betrokken is bij een operatie.

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

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



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

1. zelfstandig werkend

In het eerste kwadrant vinden we de OK-medewerkers die graag goede tot uitstekende prestaties in het directe werk op hun OK-afdeling willen leveren. Ze halen hun motivatie uit hun werk zolang ze het op de OK-afdeling naar hun zin hebben en zijn niet aan de zorginstelling gebonden. Deze OK-professionals zouden



het prima vinden om een goede prestatie te leveren in een andere zorgorganisatie. Zij kunnen heel goed werkzaamheden verrichten als ZZP'er of via een detachingsbureau of via een uitzendorganisatie. In de eerste plaats gaat het hen om zelf plezier en voldoening aan de directe zorgverlening op een OK-afdeling te beleven.

2. professioneel werkend

Het tweede kwadrant bevat de OK-medewerkers die zowel motivatie uit het werk op een OK-afdeling halen als veel motivatie hebben om aan de realisatie van de doelen van de zorginstelling bij te dragen. Het zijn de OK-professionals die zich 'professional' voelen en voor een groot deel voor hun werk en beroep leven. Vaak doen zij ook buiten het werk nog activiteiten, zoals: opleidingen, actief lidmaatschap van beroepsvereniging, bezoeken scholen om voorlichting te geven, verzorgen trainingen of werken als vrijwilliger.

3. beroepsmatig werkend

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

4. onbaatzuchtig werkend

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

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

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

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

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

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

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



Deze beroepsmatig werkende zorgverlener beperkt de aanspraken die het werken bij de zorginstelling heeft op haar leven. Binnen de strikte werktijd zet zij zich in voor de directe werkzaamheden en draagt daar de volledige verantwoording voor. Van hen verwachten wij geen andere initiatieven dan goed zijn in de dagelijkse gang van zaken op de OK-afdeling. Vanuit de organisatie kunnen allerlei activiteiten worden ondernomen om hun beroepsleven als medewerker te veraangemen zoals werktijden die te combineren zijn met een gezinsleven conform een goed rooster, veilige werkomgeving, aantrekkelijke manieren om basisvaardigheden en vakbekwaamheid op peil te houden en hen voorzien van goed materiaal op het werk. Zij zien af van aanspraken op deelname aan projecten en aan opleidingen die gericht zijn op ontwikkeling van door-groeicompetenties of verkrijgen van andere functies. Haar werk en leerinspanningen beperken zich tot het goed uitvoeren van het dagelijks werk op de eigen OK-afdeling.

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

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

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

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

Deze paragraaf behandelt de eigen verantwoordelijkheid van de zorgverlener die betrokken is bij operaties voor haar eigen professionele ontwikkeling.

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

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

1. Leven-Lang-Leren

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

2. Leren is werken en werken is leren

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

3. Leren doe je samen onder eigen verantwoordelijkheid

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



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

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

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

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

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

Lerend vermogen op **individueel niveau**:

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

Lerend vermogen op **teamniveau**:

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

Lerend vermogen op **organisatieniveau**:

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



Leren op verschillende niveaus.

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

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

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

We maken bij leerwerk omgeving onderscheid in:

1. Strategische leerwerk omgeving

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

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

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

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

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

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

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

2. Operationele leerwerk omgeving

De operationele leerwerk omgeving richt zich op de ontwikkeling van competenties die nodig zijn om de prestaties en werkresultaten op een operatiecentrum te kunnen leveren en zo de doelstellingen van de zorginstelling te realiseren. Een operationele leerwerk omgeving komt voort uit de strategische leerwerk omgeving. Het OK-afdelingsmanagement van een OK-centrum organiseert de operationele leerwerk omgeving. Hier komt van de leidinggevende haar leerleiderschap naar voren. Binnen de kaders van het ontwerp (strategisch opleidingsplan) worden de leerprocessen en leerinterventies voor OK-teams en individuele OK-professionals door teamleiders wel of niet met hulp van opleiders, doelgericht gekozen, uitgewerkt, uitgevoerd



en geëvalueerd. Het gaat om het daadwerkelijk leren toepassen van nieuwe kennis in de dagelijkse werkpraktijk en optimalisering van de vakbekwaamheid van de teamleden.

Een leidinggevende investeert met leerleiderschap in de bekwaamheidsontwikkeling van OK-professionals omdat daarmee de concurrentiepositie van de eigen OK-afdeling ten opzichte van die van andere zorginstellingen wordt versterkt evenals de aantrekkelijkheid voor ketenpartners en toekomstig zorgpersoneel. De leidinggevende als leerleider organiseert de ontwikkeling van de vakbekwaamheid van individuele OK-professionals op haar OK-afdeling en faciliteert dit voor zover dit past binnen de doelstellingen van de zorginstelling en de wettelijke kaders (bijvoorbeeld CAO) in redelijkheid geleverd kan worden van een werkgever.

De vakbekwaamheid van iedere zorgverlener in een OK-team is nodig om de totale kwaliteit van de pre-, per- en postoperatieve patiëntenzorg op een OK-afdeling hoog te houden, te blijven verbeteren en nieuwe ontwikkelingen vorm te geven. Een zorgorganisatie realiseert meer van de geformuleerde strategische doelstellingen en gewenste ontwikkelingen door leidinggevendenden met leerleiderschap de strategische leerwerk-omgeving te laten verbinden met de operationele leerwerk-omgeving





Samen verantwoordelijk.

Deze paragraaf gaat over gezamenlijke verantwoordelijkheid voor leren en ontwikkelen van de zorgverlener die betrokken is bij operaties en van de zorginstelling.

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

Doelen voor de zorginstelling kunnen zijn:

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

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

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

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

Formeel- en informeel leren.

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

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

- **Formeel leren**

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

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



Succesvolle OK-centra hebben daarom de ambitie om het leren en de mogelijkheden voor ontwikkeling en professionalisering van hun OK-medewerkers zo te organiseren dat het een integraal onderdeel van het werken kan zijn. Uiteindelijk zal het leren op het werk zelf de grootste bijdrage moeten leveren aan de performanceverbetering van OK-professionals. De werkplek moet door leidinggevenden en teamleden, eventueel met hulp van opleiders, zo worden ingericht dat leren daar een integraal onderdeel van uitmaakt.

Dat vraagt van de direct leidinggevenden op de OK-afdeling leerleiderschap als belangrijke competentie.

- **Informeel leren**

OK-professionals leren naast de geplande leerinterventies ook veel door 'informele' leeractiviteiten.

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

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

De leerinfrastructuur van een OK-afdeling voorziet in de mogelijkheid OK-professionals te voorzien van een eigen, persoonlijk in te richten, elektronische leeromgeving. In deze leeromgeving kan de zorgverlener gebruik maken van diverse interactieve tools, zoals discussiefora, chats, blogs, video's, PowerPoint en het delen van informatiebronnen. Het gebruik van deze tools binnen een netwerk van collega's ondersteunt de persoonlijke en professionele ontwikkeling van een zorgverlener die betrokken is bij operaties.

OK-professionals kunnen makkelijk onderling informatie en ervaringen op hun werkplek delen en waardevolle feedback geven en ontvangen. De zorgverlener leert door samenwerking en kennisdeling en voert zo onder eigen verantwoording de regie over de persoonlijke ontwikkeling van haar vakbekwaamheid.

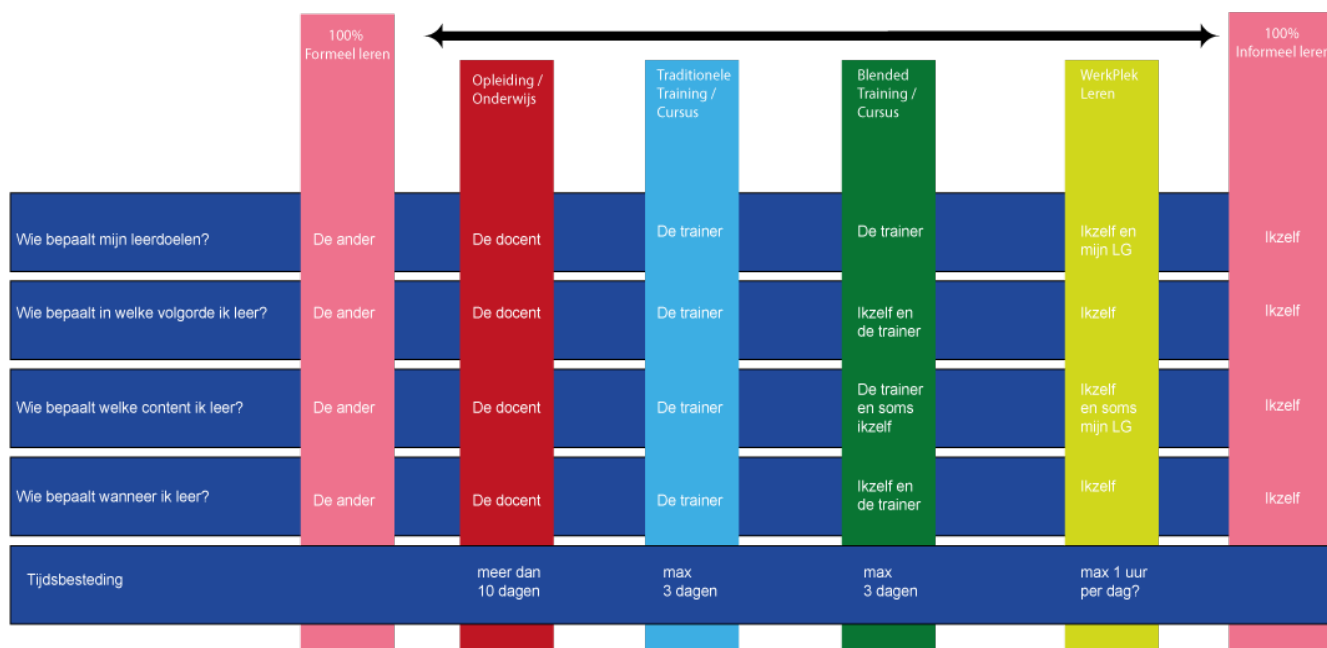
Het OK-afdelingsmanagement en de opleiders organiseren en faciliteren het leren op een OK-afdeling en dragen er zorg voor dat mobiele leertechnologie en online digitale tools gebruikt kunnen worden bij het delen van kennis en werkervaringen. Het gebruik en de inzet van de leertools zijn zoveel mogelijk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

De taken van de leidinggevende als leerleider daarbij zijn:

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



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



Van cursus volgen naar werkplekleren.

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

Veel OK-centra maken de keuze om werkplekleren verder te ontwikkelen. Om de werkprestaties van de OK-professionals verder te optimaliseren, faciliteert het management het leren op de werkplek zelf.

De werkpraktijk is een goede omgeving om te leren, te reflecteren en vakbekwaamheid te verdiepen.

Het werk op een OK biedt een rijke en krachtige leeromgeving en heeft voor de lerende en haar leidinggevende als voordeel dat de resultaten direct zichtbaar zijn. Hoe dicht het leren bij de OK-werkvloer gebracht wordt, hoe groter de kans dat de transfer van het geleerde naar de werkplek gemaakt gaat worden.

De leidinggevende als leerleider en de OK-professionals zelf maken een belangrijk deel uit van de leerinfrastructuur op hun werkplek. Van direct leidinggevend mag worden verwacht dat zij basale didactische en leervaardigheden hebben om het leren en ontwikkelen op hun OK-afdeling te bevorderen. Van hen verwachten we dat zij reflectieve en didactische vaardigheden hebben om zichzelf, stagiaires en collega's continu persoonlijk en professioneel te ontwikkelen.

Uiteindelijk zal het leren op de werkplek waar een veilig leerklimaat heerst, de grootste bijdrage leveren aan de performanceverbetering van OK-professionals om zo waarde toe te voegen aan de gehele organisatie. Het gaat steeds om werkend leren en lerend werken om tot optimale prestaties te komen.

Als leren op de werkplek zelf niet haalbaar is, kan leren rond het werk effectief zijn bijvoorbeeld reanimatie- of calamiteitentraining in een skillslab, mits de interventies en beoogde resultaten nauw aan het werk op de OK gerelateerd zijn.

Werkplekleren.

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

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



Kenmerken van werkpleklers zijn:

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

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

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

Leerleiderschap: werkpleklers faciliteren.

Deze paragraaf gaat over faciliteren van werkpleklers in de beroepspraktijk van een operatiecentrum.

Werkpleklers faciliteren door de leerleider betekent dat leren en werken op een operatiecentrum zo met elkaar verbonden raken dat dit leidt tot betere prestaties van alle individuele OK-professionals en daardoor hogere kwaliteit van de pre-, per- en postoperatieve patiëntenzorg op een OK-afdeling. Omdat het leren op de werkplek betreft, is hier sprake van het inrichten en faciliteren van de operationele leerwerkgeving door de direct leidinggevend en eventueel bijgestaan door leercoaches. De vraag voor een leidinggevende die leerleiderschap wil tonen, is natuurlijk: *hoe doe je dat? Hoe richt je de OK-werkplek als leerplek in? Wat moet je daarvoor doen?*

Voorheen hoefde je daar als leidinggevende op een OK überhaupt niet over na te denken. Je kon een zorgverlener naar een opleiding of training laten gaan. In een mooi opleidingsgebouw voorziet de opleider de zorgverlener in alles wat er nodig is aan kennis en kunde en stuurt haar daarna weer terug naar de werkplek. Echter, de transfer van opgedane kennis en kunde naar de eigen werkplek is daarbij problematisch. Onderzoek heeft aangetoond dat slechts weinig van wat geleerd wordt door werknemers in een formele opleidingssetting, daadwerkelijk wordt toegepast in het dagelijkse werk. Dat je als zorgverlener tijdens een cursus leert hoe je feedback geeft en dit in een klaslokaal met een trainingsacteur kunt geven, wil nog niet zeggen dat je het ook in je dagelijkse werk naar collega's en patiënten gaat doen. De leidinggevende krijgt na de afloop van de cursus weliswaar een zorgverlener terug die veel geleerd heeft over feedback, maar omdat het geleerde niet altijd meteen toegepast wordt gaat er veel van het geleerde weer verloren.

De oplossing die gesuggereerd wordt in onderzoek is: richt de werkplek in als leerplek. Met andere woorden faciliteer werkpleklers. Om dat te kunnen doen, helpt het als de leidinggevende in staat is om leerleiderschap te tonen en in algemene zin weet wat er nodig is om OK-professionals in staat te stellen om te gaan leren, lees: faciliteren van leren op de werkplek. Wellicht heeft de leidinggevende de wens dat een teamlid gaat leren en nieuw gedrag toont, maar zij kan haar alleen stimuleren en faciliteren. Immers, uiteindelijk besluit een zorgverlener altijd zelf of zij gaat leren. Gelukkig kan de leidinggevende met leerleiderschap wel beïnvloeden door te motiveren en effectief te faciliteren. Dit kan de leidinggevende als leerleider doen door drie aspecten integraal toe te passen op de werkplek:

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



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

Het niet integraal inrichten van de drie aspecten leidt dan tot een suboptimale situatie met als gevolg dat de gewenste individuele en teamprestaties op een OK-afdeling niet gerealiseerd worden.

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

1. Focus aanbrengen en intentie wakker maken door een leidinggevende

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

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

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

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

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

2. Voorzien in leeractiviteiten

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



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

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

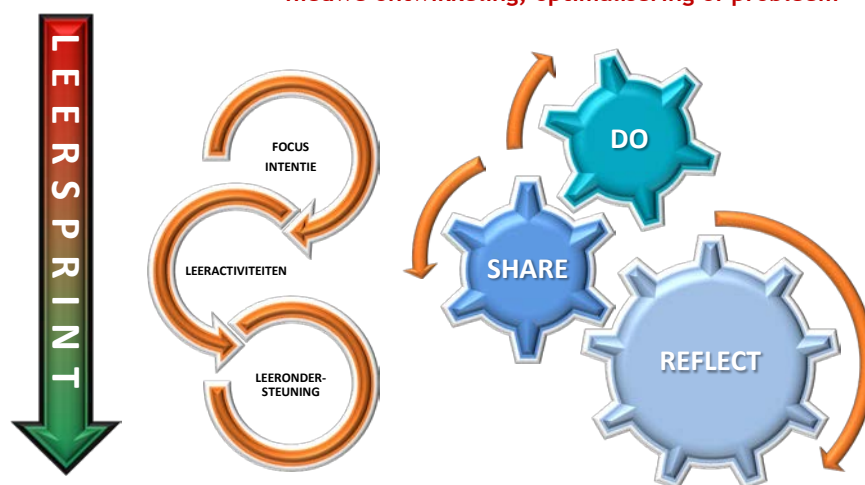
En zo zijn er vele voorbeelden meer te bedenken.

Leeractiviteiten kunnen door een leerleider op de OK-werkplek georganiseerd worden of in een Leer Management Systeem (LMS) opgeslagen staan. Ze kunnen individueel gedaan worden of samen met collega's op de OK-afdeling. In ieder geval dienen ze beschikbaar gemaakt te worden op of in de buurt van het dagelijkse werk. Idealiter hebben OK-professionals ten allen tijde, op de momenten dat ze het nodig hebben, toegang tot informatie en een variëteit aan leeractiviteiten. Het is aan de organisatie en het leidinggevend kader om conform het strategisch leerwerkcompleet hierin te voorzien, dit te organiseren en de ondersteuning te bieden. De lerende kan een stem hebben in de vorm van de leeractiviteiten en de volgorde. Op de werkplek kan kort cyclisch leren vorm gegeven en ondersteund worden met de Do-Reflect-Share methodiek. Teams doen de zogenaamde 'leersprint' waarbij zij individueel en gezamenlijk in korte tijd al werkende en lerend een verbetering in het werk tot stand brengen.

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

PROBLEEM - START - UITDAGING

nieuwe ontwikkeling, optimalisering of probleem



VERBETERDE WERKRESULTATEN
AFSLUITING



3. Verlenen van prestatieondersteuning

Het OK-werkplekmanagement - de managers en teamleiders - hebben een grote invloed op leren door de mate waarin ze dit stimuleren en ondersteunen. Naast persoonlijke instructie en coaching kan ondersteuning geleverd worden in de vorm van systemen, het aanpassen van processen, het wegnemen van belemmeringen in werkprocessen of het aanbrengen van feedbackmechanismen. Een gebruiksvriendelijke LMS, praktische digitale tools die helpen een elektronisch patiëntendossier correct in te vullen, zijn voorbeelden van ondersteuning die leren bevorderen.

Leidinggevend en die leerleiderschap tonen, spelen in de operationele leerwerk omgeving een cruciale rol bij het creëren van leer mogelijkheden in het werk en van een goed leer klimaat in het operatie centrum.

Leren is een investering in tijd en energie voor OK-professionals en impliceert een afweging tussen kosten en baten. Het is de leidinggevende die hierin richting kan geven, zeker in de complexe situatie van een operatie centrum waarin de waan van de dag de overhand kan hebben. Zij moeten het leer potentieel van de dagelijkse praktijk herkennen en vergroten door onder andere leer activiteiten te stimuleren, bijvoorbeeld door mogelijkheden voor sociale interactie te bieden. Tevens kunnen zij de organisatie van leer activiteiten ondersteunen.

Ook in het aanbrengen van de juiste focus heeft een leidinggevende een taak. Vaak is het de leidinggevende die goed duidelijk kan maken aan welke OK-afdelingsdoelen en zelfs organisatiedoelen het door de zorgverlener geleerde bijdraagt.

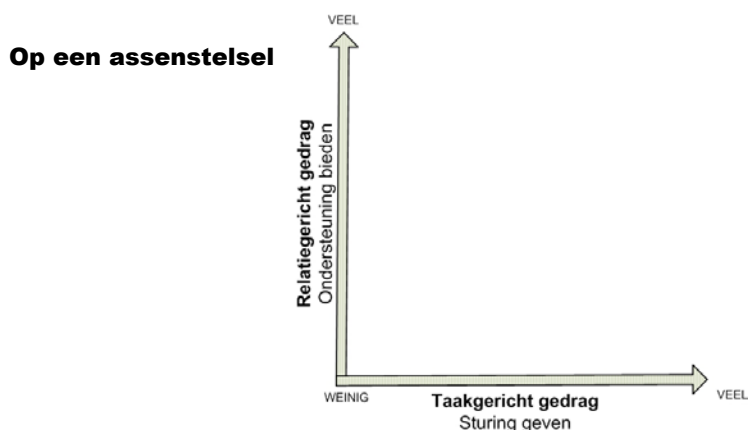
Positieve bekrachtiging van een leidinggevende dat er ruimte en tijd is om te leren op de OK, is een belangrijke factor die een rol speelt in het op gang brengen en houden van continue leer processen. Teamleden willen ervaren dat haar leidinggevende oprechte belangstelling heeft voor haar ontwikkeling en leer resultaten. Gedurende het proces van leren door een zorgverlener kan een leidinggevende monitoren, positief bekrachtigen, aanmoedigen en eventueel bijsturen wanneer nodig. Dit vraagt om een situationele leiderschapstijl van de leidinggevende.

Situationeel OK-professionals begeleiden

Om vast te stellen welk gedrag van de leidinggevende als leerbegeleider efficiënt en effectief is bij het begeleiden van OK-professionals op de werkvloer van de OK-afdeling, kijken we eerst naar het gedrag van de leerleider zelf.

Tijdens het begeleiden van OK-professionals op de OK-afdeling door de leidinggevende maken we onderscheid tussen taakgericht gedrag en relatiegericht gedrag van de leidinggevende:

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





De taak- en relatiegerichte aspecten van het gedrag van de leidinggevende vullen elkaar aan en sluiten elkaar niet uit. Begeleiden van OK-professionals bij hun competentieontwikkeling houdt de vaardigheid in deze aspecten in de juiste verhouding op elkaar af te stemmen. Daarop volgt logisch de vraag: *‘Wat bepaalt nu in welke mate de leidinggevende taak- en/of relatiegericht gedrag zal toepassen bij een zorgverlener?’*

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

Begeleidingsbehoefte van de zorgverlener bij haar ontwikkeling

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

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

Met leerbereidheid van de zorgverlener, het ‘willen’, bedoelen we:

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

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

Zie voorbeelden hieronder:

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

In dit geval: zorgverlener wel taakbekwaam

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

In dit geval: zorgverlener niet taakbekwaam

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

In dit geval: zorgverlener wel leerbereid

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

In dit geval: zorgverlener niet leerbereid



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

SCHEMA BEPALEN BEGELEIDINGSSTIJL			
TAAKVOLWASSENHEID VAN DE ZORGVERLENER		NIVEAU ZORG-VERLENER	BEGELEIDINGSSTIJL LEIDINGGEVENDE ALS LEERLEIDER
TAAKBEKWAAMHEID <i>KAN ZIJ HET?</i>	LEERBEREIDHEID <i>WIL ZIJ HET?</i>		
-	-	1	INSTRUEREN
-	+	2	AANMOEDIGEN
+	-	3	ONTWIKKELEN
+	+	4	DELEGEREN

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

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

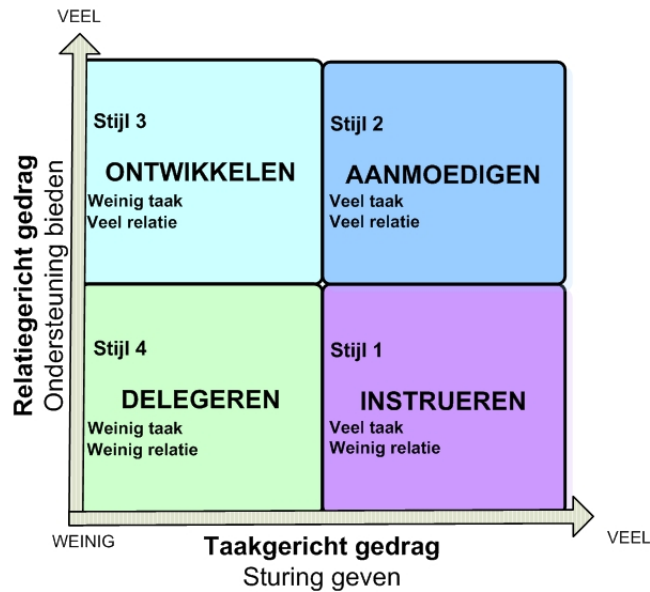
Binnen het model van situationeel begeleiden, leidt elk niveau van taakvolwassenheid van de zorgverlener vervolgens tot de toepassing van een bepaalde begeleidingsstijl door de leidinggevende als leerbegeleider.

Stijlen van begeleiding geven door de leidinggevende als leerbegeleider

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

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

Naargelang de begeleiding meer relatie gerelateerde aspecten vereist, gaat de leidinggevende meer ondersteuning bieden. Dit resulteert afhankelijk van de mate van ondersteuning in de begeleidingsstijlen: ontwikkelen en delegeren. Het onderstaande schema verduidelijkt deze redenering.



Dit schema geeft aan hoe de verschillende aspecten van situationeel begeleiden zich tot elkaar verhouden. Samen met het schema voor het bepalen van de taakvolwassenheid van de zorgverlener moet het leiden tot een door de leidinggevende daadwerkelijk op de zorgverlener toegespitste manier van begeleiden.

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

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

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

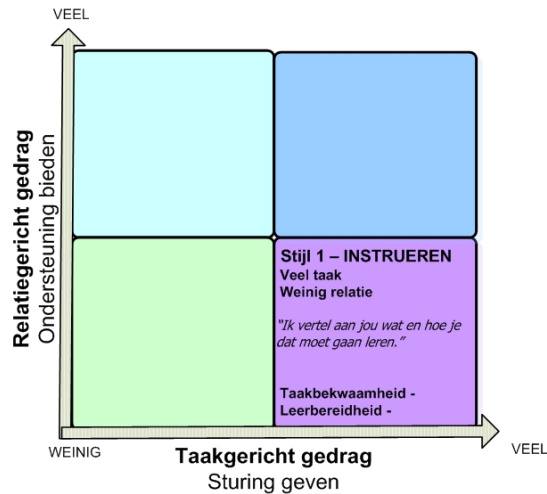
Wanneer de begeleidingsstijl instrueren toepassen? Dit werkt het beste:

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

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

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

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



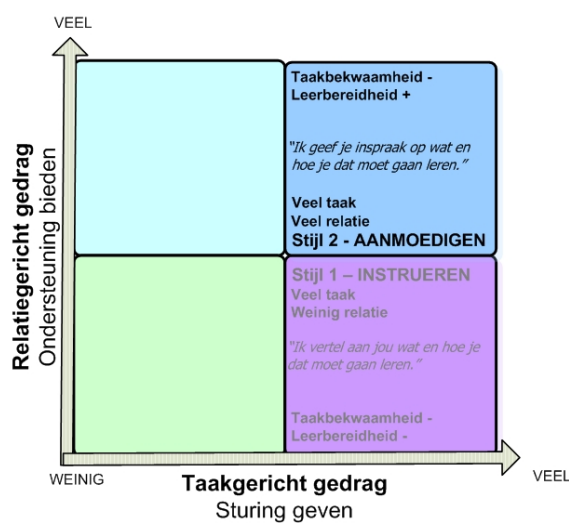
Stijl 2, AANMOEDIGEN: "Ik geef je inspraak op wat en hoe je dat moet gaan leren."

Wanneer de begeleidingsstijl aanmoedigen toepassen? Dit werkt het beste:

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

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

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





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

Wanneer de begeleidingsstijl ontwikkelen toepassen? Dit werkt het beste:

- bij OK-professionals met enige ervaring;
- bij onbaatzuchtig werkende OK-professionals;
- als de zorgverlener ‘bewust - bekwaam’ is, maar niet gemotiveerd.

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

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

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

De leidinggevende laat daarmee zien dat de zorgverlener iets aan hem heeft, dat zij aandacht voor hem heeft.



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

Wanneer de begeleidingsstijl delegeren toepassen? Dit werkt het beste:

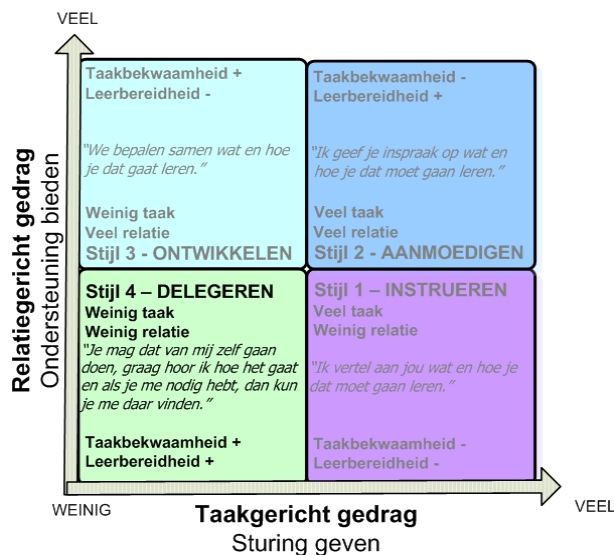
- bij ervaren OK-professionals;
- bij professioneel werkende OK-professionals;
- bij het laten uitvoeren van eenvoudige taken/vaardigheden;
- als de zorgverlener ‘bekwaam’ is en gemotiveerd.

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



en helpt haar om problemen waar de zorgverlener tegen aanloopt te verwoorden. Zij controleert de werk- en leerresultaten van de zorgverlener.

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



Goede fit...

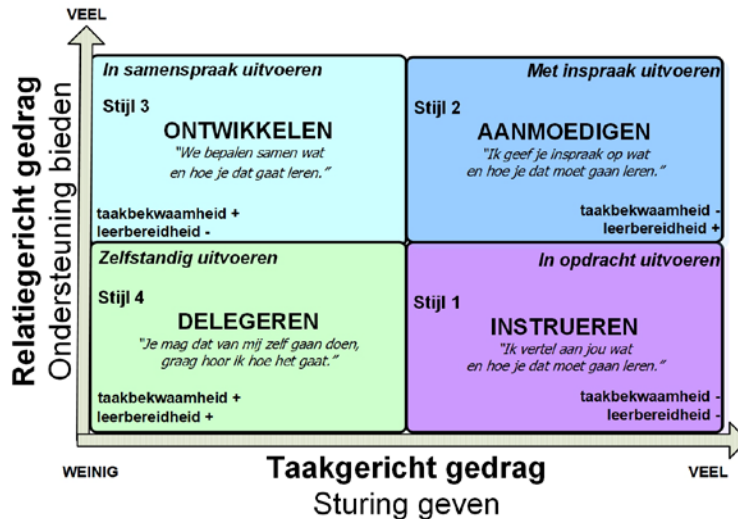
Een door de leidinggevende als leerbegeleider goed gekozen aanpak bij het begeleiden van de teamleden leidt tot een efficiënte en effectieve samenwerking van de leidinggevende met OK-professionals.

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

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

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

Als de taakvolwassenheid van de zorgverlener varieert, zal de leidinggevende over een zekere fijngevoeligheid moeten beschikken om die verschillen te onderkennen en op waarde te schatten. De inschatting van een niveau van taakvolwassenheid van de OK-professionals vindt door de leidinggevende steeds per te leren vaardigheid/taak en per zorgverlener opnieuw plaats. Eenmaal ingeschat en gekozen, kan de stijl van de leerbegeleider zeker veranderen. Het is zinvol om als leidinggevende ontwikkelend bezig te zijn bij het begeleiden van OK-professionals: van instrueren naar aanmoedigen, dan naar ontwikkelen en tenslotte naar delegeren als begeleidingsstijl. Dit om OK-professionals in de gelegenheid te stellen in hun bekwaamheid te groeien en het delegatieniveau te bereiken (voor zover ze dit wensen en kunnen gezien hun ambities en professionaliteit). Het vraagt van de leidinggevende de vaardigheid om de ontwikkeling van de zorgverlener te stimuleren met behulp van achtereenvolgens alle basisstijlen. Begeleiden van OK-professionals met behulp van de theorie van het situationeel begeleiden wordt daarmee een uitdaging. Het bewust inzetten van een begeleidingsstijl en hier afhankelijk van de leerbehoefte van de zorgverlener flexibel mee omgaan, vinden veel leidinggevers in eerste instantie lastig. Denk bijvoorbeeld aan een ervaren zorgverlener waarvoor is afgesproken dat de begeleidingsstijl 'delegeren' is, haar toch weer gaan instrueren omdat zij een nieuwe taak gaat leren uitvoeren in de operationele zorg.



Tips voor het tonen van leerleiderschap

Aanbevelingen voor het tonen van leerleiderschap door de leidinggevende:

- zorg voor een heldere, duurzame visie voor de operationele leerwerk omgeving op je OK-afdeling die past binnen de strategische leerwerk omgeving van jullie organisatie: draag deze uit en 'walk the talk';
- wees transparant in wat je wilt dat de teamleden gaan doen bij het vormgeven aan de operationele leerwerk omgeving op jullie OK-afdeling;
- formuleer doelen en haalbare tussendoelen, meet de gewenste vorderingen en beloon deze;
- moedig het genereren van ideeën over leren en ontwikkelen op jullie OK-afdeling door OK-professionals aan en beloon het;
- breng focus aan en voorzie in leeractiviteiten en zorg voor prestatieondersteuning op de werkplek zelf;
- geef teamleden tijdens het werken in de zorg structureel tijd om te leren, te ontwikkelen en vernieuwen en waardeer dit;
- maak ruimte voor reflectie en samenwerkend leren op de OK-afdeling en stimuleer dit;
- geef feedback op het gedrag dat je liever niet wilt zien omdat het niet past binnen werkpleklernen;
- pas je gedrag aan op het ontwikkelingsniveau, de ambities en de leerbehoefte van de individuele zorgverlener (situationeel begeleiden);
- laat zien dat je jezelf committeert aan het continu leren op de werkplek.

Samenvatten

In deze paragraaf geven we een samenvatting van het voorgaande.

De hulp- en zorgvragen in de pre-, per- en postoperatieve zorg veranderen, technologische mogelijkheden groeien en kennis verouderd snel. Daarom is het noodzaak dat OK-professionals blijven leren tijdens hun werkende leven.

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

Het traditionele opleiden en bijscholen maakt plaats voor een mix van leervormen en leersituaties met gebruik van technologie en online leren. Naast formele vormen van leren wint informeel leren op de werkplek



steeds meer aan belang. Wanneer OK-professionals, teams en leidinggevenden - maar ook patiënten - voortdurend ervaringen en nieuwe inzichten delen, vergroten zij hun lerend vermogen. Werkplekleren stimuleren betekent voor leidinggevenden in het werk op de OK ruimte bieden aan het proces om van en met elkaar te leren en dit faciliteren en door teamleden situationeel te begeleiden. De leidinggevende toont hierbij haar leerleiderschap.

Nawoord

Vanuit VUmc Academie werken we graag samen met zorginstellingen bij het ontwikkelen van leerleiderschap. Vanuit het domein '(Praktijk)leren en ontwikkelen' van VUmc Academie dagen we iedereen uit om samen met ons te werken aan het verder ontwikkelen van leerleiderschap en werkplekleren.

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

Gebruikte literatuur

- Aalbers, E. (2019), *Onderzoeksrapport: Informeel leren op het OK-complex van het Amsterdam UMC locatie AMC*;
- *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties* (2018), Eric Mooijman, Nick van Dam, Jan Rijken, Noordhoff Uitgevers;
- *High Impact Learning; Strategies For Leveraging Performance And Business Results From Training Investments.* (2001). Robert O Brinkerhoff en Anne M. Apking;
- *Klinisch redeneren. Brug tussen theorie en beroepspraktijk?*, Marc Bakker en Carol Timmer. In: TvZ, 2016, nr. 6;
- Kessels, J.W.M. (1996), *Het Corporate Curriculum*. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar in de onderwijskundige studie van opleidingen in arbeidsorganisaties aan de Rijksuniversiteit Leiden op 23 februari 1996;
- Kessels, J.W.M. (1996), *Succesvol ontwerpen. Curriculumconsistentie in Opleidingen*, Kluwer Bedrijfs-wetenschappen;
- Kessels, J.W.M. (2012), *Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte*, Rede uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van hoogleraar opleidingskundig leiderschap, in het bijzonder het verbinden van lerende professionals in een kennismaatschappij, op de door de Open Universiteit ingestelde leerstoel bij het Ruud de Moor Centrum op vrijdag 30 maart 2012;
- Pool, I.A. (2015). *Continuing professional development across the nursing career. A lifespan perspective on CPD motives and learning activities*. Proefschrift Universiteit Utrecht;
- *Ruimte voor leren in het werk. Eerbetoen aan Ans Grotendorst een gedreven onderwijsvernieuwer.* (2019). V&VN jaarcongres 2019;
- *Situationeel begeleiden*. Op website geraadpleegd op 28 februari 2019: <https://www.okvisie.nl/blog/hoe-doe-ik-dat-dan-u-zou-het-zo-kunnen-doen>;
- *Strategisch Opleidingsplan VUmc.* (2016) Ontwikkeling verpleegkundigen VUmc 2017-2020;
- *Team Based Learning. Niet alleen denken, maar vooral ook samen doen.* Joy de Vries-Erich en Carol Timmer. In: *Onderwijs & Gezondheidszorg* juni 2018;
- Visser, C.L.F. (2018), *Exploring the affective component of Interprofessional Education. 'Seeing the pieces of the puzzle'*, Academisch proefschrift ter verkrijging van de graad Doctor aan de Vrije Universiteit Amsterdam;
- *Werkplekleren in de beroepskolom* (2003). Onderwijsraad.