

Adaptief vermogen vergroten

# Werkplekleren: een kans voor de zorgsector

Leren is de beste manier voor het oplossen van organisatieproblemen en uitdagingen. En het is juist leertechnologie die dat mogelijk maakt. Hoe heeft werkplekleren, ondersteund door leertechnologie, vorm gekregen in de zorgsector?

Jos Baeten & Jan Valkenborgh

De langdurige gezondheidszorg in Nederland verkeert in een periode van snelle en diepgaande veranderingen. Naarmate de omgeving onvoorspelbaarder wordt, wordt een groter beroep gedaan op het vermogen van mensen en organisaties om zich aan de gewijzigde situatie aan te passen. Om ook in de toekomst succesvol te zijn, is het raadzaam om dit zogenoemde adaptieve vermogen te vergroten.

Doordat de wereld zo onvoorspelbaar is, kunnen we niet langer anticiperen door het ontwerpen van nieuwe functies en het bedenken van opleidingen of leertrajecten hiervoor. Het tempo waarin de organisatie zou moeten anticiperen ligt vele malen hoger. Het is letterlijk een kwestie van elke dag samen leren om het verschil te maken. Hoe kun je ervoor zorgen dat de organisatie wendbaarder en weerbaarder wordt en dat de medewerkers zich sneller aanpassen aan de omgeving?

Daelzicht, een organisatie voor gehandicaptenzorg met meer dan duizend medewerkers, voerde in 2013 'werkplekleren' in om het collectief leervermogen van medewerkers, teams en daarmee uiteindelijk van de organisatie zelf, naar een hoger plan te tillen, zodat het adaptief vermogen van de organisatie versterkt wordt. Leren en werken zijn geen gescheiden activiteiten meer, maar worden met elkaar verbonden. En het is juist dit tijdperk met veel nieuwe leertechnologie die deze verbinding mogelijk maakt. Daelzicht heeft daartoe het model van Werkplekleren met leertechnologie toegepast.

In dit artikel staat de vraag centraal hoe werkplekleren een adequate manier kan zijn om het adaptieve vermogen van mensen en organisaties te vergroten.

## Strategisch inbedden

In deze tijd volstaat het niet om opleidingscatalogi aan te bieden waaruit de medewerkers hun bij- en nascholing kiezen. Immers, leren wordt daarmee niet voldoende verbonden met de strategische doelen van de organisatie. Kennis aanboren met de werksituatie als vertrekpunt, samen nieuwe kennis maken en toepassen in functie van de realisatie van strategische doelen; dat is waar het om gaat. Dan heb je het dus over het verbeteren van de teamprestaties en teamresultaten. Collectieve bekwaamheid is bepalend voor de vergroting van het adaptieve vermogen van de organisatie; en dat wil je faciliteren.

Werkplekleren is geen nieuwe ontwikkeling, en het is ook niet iets dat je 'gewoon eens even kunt uitproberen'; daar is het te omvangrijk voor. Werkplekleren is een nieuw leerconcept dat enkel goed rendert als het breed binnen een organisatie wordt ingevoerd. We maken hierna duidelijk hoe dit er concreet uitzag bij de invoering van werkplekleren binnen Daelzicht.

Het begint met de keuze of leren en ontwikkelen van medewerkers vanuit een individueel competentieperspectief dan wel vanuit een strategisch perspectief wordt benaderd, gericht op de organisatiestrategie. Daelzicht koos voor het laatste en realiseerde dat door samen met haar medewerkers successievelijk leertrajecten te bouwen, waarmee een organische verandering naar het verbeteren van het adaptievermogen van de hele organisatie wordt nagestreefd.

Intern betekent dit dat er niet alleen draagvlak moet zijn voor deze koers waarbij de kwaliteit van leren on-

derscheidend kan zijn in de dienstverlening en de interne samenwerking, maar ook voor investeringen en organisatorische veranderingen. Daelzicht is zes jaar geleden gestart met een proces van vallen en opstaan bij het toepassen van werkplekleren en is zo stap voor stap gekomen tot de oprichting van een Daelzicht Academie die verantwoordelijk is voor het overkoepelende concept van werkplekleren.

## Daelzicht Academie

De Academie valt rechtstreeks onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en is verantwoordelijk voor de gehele leer- en ontwikkelingsfunctie binnen Daelzicht. Leren en ontwikkelen gebeurt in vier leer-domeinen die met elkaar verbonden zijn. Werkplekleren is er daar een van. De andere domeinen zijn vakgroepleeren, organisatieleren en individuele opleidingen en trainingen. Deze vier domeinen zijn wel van elkaar te onderscheiden, maar niet te scheiden. Deelnemers aan een vakgroep maken ook deel uit van een team en komen op heel veel werkplekken en doen bijgevolg ook mee aan werkplekleren, net als iedere medewerker die een individuele opleiding volgt. Zo draagt iedereen bij aan het vergroten van het leervermogen van de organisatie.

## Interactie tussen expert en zorgprofessional

In de praktijk betekent het dat in Daelzicht de traditionele trainingslokalen verleden tijd zijn. Het is niet meer de bedoeling dat trainers of docenten kennis overdragen naar medewerkers, maar juist de aanwezige kennis en oplossingskrachten mobiliseren, delen en toepassen. Teams realiseren met elkaar leermomenten op de werkplek zelf, uitgaande van de aanwezige kennis en ervaring en met de ondersteuning van allerlei technologische hulpmiddelen.

Dit gebeurt in leertrajecten waarin een 'Expert werkplekleren' een team van zorgprofessionals begeleidt, stimuleert om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun individuele competentieontwikkeling en een betekenisvolle dialoog organiseert over de collectieve teamprestatie.

De Expert werkplekleren is geen traditionele leerkracht, maar degene die de zorgprofessionals helpt om leersituaties te ontdekken in het werk. Hij is expert in het didactiseren van werkprocessen en het organiseren van leerinterventies in de werkpraktijk. Action Learning dus, maar ook inquiry based learning. Geen herleving van het meester-gezelmodel uit de Middeleeuwen, waarin de meester de gezel voordoet hoe het moet. En ook niet van het leerkracht-leerlingmodel, waarin de leerkracht uitlegt hoe de leerling het moet begrijpen en aantonen. Hier gaat het om het expert-professionaalmodel, waarbij het vertrekpunt de kennis en leervragen van de zorgprofessional op de werkplek zijn en de expert de benodigde kennisverwerving modereert binnen een leer- en presteerklimaat van feedback en reflectie. De motor van werkplekleren draait



Een team aan de slag met hun eigen praktijkvideo in Beeldend trainen

op de brandstof van de kritische bijdragen van de zorgprofessionals zelf.

De Expert werkplekleren is een nieuwe functie binnen Daelzicht en wordt gezien als de kritische succesfactor voor het vergroten van het collectieve leervermogen van de teams. Leren op de werkplek is bij Daelzicht synoniem met een combinatie van team- en informeel leren in een virtuele leeromgeving. Dat gebeurt met leertechnologie, zoals een virtuele leeromgeving, ontwikkeltools, een leergame en Beeldend trainen. In de virtuele leeromgeving (VLC) plaatsen de teamleden werkproducten waarop hun collega's feedback geven, waarmee vervolgens de werkproducten weer verbeterd worden. De werkproducten kunnen variëren van brieven, verslagen, plannen, protocollen tot oplossingen voor vragen die op de werkvloer leven. Kenmerkend voor de virtuele leeromgeving is dat het de leerinteractie, en daarmee het samen leren en ontwikkelen, mogelijk maakt. Bij het Beeldend trainen analyseert men in groepjes - aan een multitouch tafel - eigen werkervaringen op video en komt men tot gedeelde betekenis over kritieke momenten en mogelijke oplossingen. In de weken daarna speelt men met de geselecteerde kritieke momenten een leergame via de smartphone, met het doel om de voorgenomen verbeteringen in het werk door te trekken. Leren is zo synoniem met het vergroten van de prestaties op de werkvloer.

## Werkplekleren in de praktijk

Bij Daelzicht werkt men volgens het Model van Werkplekleren met Leertechnologie (Baeten, 2014) dat verloopt volgens een vaste structuur en vanuit vaste principes. Successievelijk wordt het model aangepast op basis van de ervaringen die de zorgteams zelf opdoen.

In het Model van Werkplekleren met Leertechnologie wordt het presteren op de werkvloer minstens drie maanden per anderhalf jaar verbonden aan een leertraject waarin in teamverband wordt geleerd.

Dat gebeurt steeds in drie stappen, die onder regie van de Expert Werkplekleren en in overleg met de teamleider plaatsvinden:

- Verbinden van team- en werkprestaties met het Leertraject (1 t/m 6),
- Uitvoeren van het Leertraject (7 t/m 13),
- Reflecteren op de leer- en teamontwikkeling (14 en 15).

Het model wordt hieronder nader uitgewerkt.