



ZorggroepNoorderboog

Strategisch Leren & Ontwikkelen

Plan, Do, Trust, Grow!

Marinette Poll Jonker

2017-2020

Inleiding:

Het conceptplan ten aanzien van Strategisch Leren en Ontwikkeling maakt integraal onderdeel uit van het Strategisch Personeelsbeleid. Het is daarmee een uitwerking van de strategie ten aanzien van Leren en Ontwikkelen die we voorstaan binnen de Zorggroep Noorderboog.

De transformatie van (formeel) opleiden naar (werkplek)leren en informeel leren zal de komende jaren veel vragen de medewerkers, het management en de ondersteunende dienst binnen Zorggroep Noorderboog. Anders kijken, anders denken en anders doen vraagt om loslaten en overlaten zonder daarbij de kwaliteitszorg uit het oog te verliezen. Leren vormt daarbij een cruciale factor en kan gezien worden als de hefboom voor succes. Leren wordt daarmee top-strategisch en strategisch leren dient als topspeerpunt blijvend aandacht te krijgen van medewerkers, management en experts.

Bedoeling en doel van strategisch leren

Het leveren van kwaliteit aan de cliënt is essentieel om organisatiedoelstellingen van Zorggroep Noorderboog te realiseren. De nieuwe kernwaarden van Zorggroep Noorderboog staan hierin centraal: compassie, integer, empathisch, verantwoord en hoogwaardig.

De bedoeling van de leerfunctie binnen Zorggroep Noorderboog is het tijdig voorzien in de behoefte aan voldoende gekwalificeerd personeel, met daarnaast oog en oor voor talent en talentontwikkeling. Dit vraagt om een toekomstbestendige inrichting van leerlandschappen binnen de organisatie. Met leerlandschap wordt bedoeld; het systeem van opleiden, leren en ontwikkelen in de werkpraktijk. Het omvat alle vormen van leren die in een organisatie(-eenheid) nodig zijn om te kunnen beschikken over de relevante competenties van de professionals.

Er wordt medewerkers ontwikkelingsmogelijkheden aangeboden met 3 verschillende doelen:

1. Leren en Ontwikkelen om de door ons gewenste kwaliteit van zorg te kunnen realiseren en om het vakmanschap te bevorderen.
2. Ontwikkelen van medewerkers in het kader van inzetbaarheid (employability), zodat medewerkers ook arbeidsmarktwaarde blijven behouden en gemakkelijker stappen kunnen maken naar ander werk (zowel intern als extern).
3. Opleiden voor de interne en externe arbeidsmarkt, omdat alle zorginstellingen behoefte hebben aan gekwalificeerd personeel en daarin een maatschappelijke plicht hebben om in samenspraak met opleidingsinstellingen praktijkplaatsen aan te bieden (stage- en leerwerktrajecten)

De leerfunctie initieel opleiden is vooral gericht op het aanbieden van begeleide praktijkervaring aan leerlingen, in samenwerking met onderwijsinstellingen. Met name praktijkopleiders en werkbegeleiders zullen dit vanuit Zorggroep Noorderboog gaan ondersteunen.

Er wordt een hybride leeromgeving ontwikkeld waarin het beroepsmatige leren (onderwijs) zo dicht mogelijk bij de beroepspraktijk zal staan. In een hybride leeromgeving vindt integratie tussen het school- en werkplekleren plaats. Voorbeelden hiervan zijn onder meer Gildeleren, Leerhuis, Schoolbedrijf.

Ontwikkelen van medewerkers wordt ingezet om (vervolg)stappen op de interne en externe arbeidsmarkt te kunnen zetten, waarbij we ons zoveel mogelijk zullen inspannen om loopbaanpaden binnen Zorggroep Noorderboog te creëren. Maar naast de interne gerichtheid willen we medewerkers ook actief stimuleren om te blijven werken aan hun eigen inzetbaarheid om een zo sterk mogelijke externe arbeidsmarktpositie in te kunnen nemen op het moment dat de paden van de organisatie en medewerker niet meer synchroon kunnen lopen. Inzicht in de beschikbare talenten van medewerkers kan vorm gegeven worden middels een mobiliteitsbureau.

Medewerkers werken vanuit eigen regie en verantwoordelijkheid aan hun deskundigheidsbevordering teneinde het niveau van kennis, vaardigheden en attitude verder te verhogen dan wel het bereikte niveau te handhaven. Er wordt een stimulerend aanbod gedaan waardoor het mogelijk is om zich vanuit eigen plan en motivatie te ontwikkelen. Voorwaarden om dit te kunnen realiseren is dat zij de ruimte en het vertrouwen krijgen om zich vanuit eigen regie verder te ontwikkelen (Plan-Do-Trust-Grow). Een goed leer- en ontwikkelklimaat is daarbij voorwaardelijk om als Zorggroep Noorderboog door te groeien naar een lerende organisatie.

Visie op Opleiden, Leren & Ontwikkelen

We leren elke dag en we hebben nog veel te leren. Onze focus is vooral gericht op de mogelijkheden die er zijn, of die we kunnen creëren. Deskundigheidsbevordering en kennisdeling zijn belangrijke speerpunten.

We willen dit stimuleren door een goed leer- en werkklimaat te creëren voor alle medewerkers.

Ingrediënten van een goed leerklimaat zijn onder meer:

- openheid en dialoog tussen mensen met verschillende gezichtspunten
- interactie en samenwerking zodanig dat mensen van elkaar kunnen leren
- reflectie en feedback op handelen
- ruimte om te experimenteren
- het bieden van voldoende leermogelijkheden
- het bieden van de gewenste/noodzakelijke ondersteuning
- toegang tot informatie

We maken gebruik van hybride leertechnieken met een nadrukkelijk accent op praktijkleren. In de leeromgeving staat de cliënt, het team en de praktijk centraal.

We werken samen met opleidingsinstituten die een nadrukkelijk toegevoegde waarde hierin kunnen bieden. Via de Regiocampus zullen we, zo mogelijk in samenwerking met opleidingsinstituten, een gericht opleidings- en leeraanbod met elkaar realiseren.

We gaan niet alleen naar eigen regie van de cliënt, maar ook naar eigen regie in opleiden, leren, ontwikkelen en bewust worden. De beweging die Zorggroep Noorderboog wil gaan maken van hoe het was naar hoe het wordt ziet er schematisch als volgt uit:

VAN	----->	NAAR
Top down	----->	Bottom up
Organisatie thema's	----->	Lokale & maatwerk thema's
Kennis van buiten naar binnen	----->	Kennis delen, beschikbaar maken, ervaringsdeskundigheid
Leslokaal, trainingslokaal	----->	Praktijkleren en E-learning
Trainer, docent, opleidingsadviseur	----->	Leerprofessional m.b.t. werkplekleren, ontwerpen en faciliteren van leerprocessen
Toestemmingscultuur	----->	Speel-regelruimte voor teams
Centraal ontwerpen	----->	Met de medewerkers zelf ontwerpen
Regisseren van opleidingen	----->	Faciliteren van leren & ontwikkelen

Vormen van leren, trends voor de komende jaren

Om steeds tijdig te reageren op trends op diverse gebieden is het zaak dat Zorggroep Noorderboog deze trends vertaalt naar de voor haar dominante thema's waaraan de leerfunctie een doelgerichte bijdrage dient te leveren. De leerfunctie hanteert daarbij de volgende eigentijdse en toekomstbestendige leervormen in de beroepspraktijk. Vanuit deze leervormen worden diverse leerinterventies gerealiseerd waarmee antwoorden en passende (leer-)oplossingen worden geboden waarmee groeipotentieel bewerkstelligd kan worden.

Werkplekleren

Leren met de eigen werkplek als leeromgeving.

Gepland en bewust leren gericht op verwerven van beroepsrelevante competenties.

Klantleren

Uitgaan van het gegeven dat de klant ons "vertelt" wat er geleerd dient te worden

Netwerkleren

Bij leren gebruik maken van je contacten (netwerk) rondom een bepaald thema of leerdoel

Teamleren

Op een lerende manier werken in teams, kennis delen en reflecteren met als doel om te verbeteren. Er is interactie tussen de teamleden gericht op de hoe en waarom vraag.

Expertleren

Gebruik maken van de expertise van anderen, kennisdelen is kracht!

Zelfleren

Zelfverantwoordelijkheid en zelfsturend zijn t.a.v. je eigen ontwikkelproces

Voorkeurleren

Leren op de manier die bij je past, diverse manieren van leren en hulpmiddelen zijn beschikbaar

Digitaal leren

Gebruik maken van technologie bij leren, b.v. e-learning, beeldleren, serious gaming

Breinleren

Nagaan op welke wijze men het meest effectief leert; keuze voor maatwerk leerinterventies, werkvormen, herhaling, focus op doel en resultaat.

Het accent van de diverse leerinterventies binnen deze leervormen zal voornamelijk gericht zijn op 'werkplekleren' waarbij het vooral gaat om zoeken, vinden en toepassen van praktische kennis en vaardigheden op de werkplek. Steeds gericht op een specifiek (dominante) thema' als onderdeel van een meerjarenprogramma dat geënt is op de twee strategische organisatiethema's 'zelfregie van cliënten' en 'vergroten van de eigen regie van medewerkers/teams'.

Reflecterend vermogen, sociale vaardigheden en 'blended learning' zullen een belangrijke plaats krijgen binnen deze leerinterventies.

Het ontwikkelen van medewerkers en teams is daarmee een continuproces, dat vanuit Zorggroep Noorderboog ondersteund wordt door teamcoaches, opleidingsadviseurs en praktijkopleiders.

Strategie van het leren (wat en waarom)

Een aanbod op het gebied van leren en ontwikkelen komt tot stand als vervolg op strategisch organisatie- en personeelsbeleid.

Het aanbod kan ingedeeld worden in de volgende categorieën:

- wettelijke kaders en kwaliteitseisen
- dominante thema's
- teamontwikkeling
- persoonlijke ontwikkeling

Wettelijke kaders en kwaliteitseisen

Door overheid en gemeenten worden kwaliteitseisen gesteld. Daarnaast eisen zorgkantoren in hun inkoopbeleid dat zorginstellingen beschikken over een landelijk erkend kwaliteitssysteem.

In het kader hiervan worden de volgende vakinhoudelijke (verplichte) scholingen aangeboden:

- Voorbehouden- en risicovolle handelingen: vlg. IGZ eisen
Binnen Zorggroep Noorderboog is duidelijk voor wie en voor welke handelingen een bekwaamheidsverklaring geldt.
- Bedrijfshulpverlening (BHV)
Werkzaamheden die op de locaties van Zorggroep Noorderboog worden uitgevoerd brengen risico's met zich mee die onbedoeld aanleiding kunnen zijn tot het ontstaan van brand, ongevallen of andere incidenten. Om de gevolgen hiervan te beperken dienen de locaties te beschikken over een BHV-er. (beleid BHV)
- Norm verantwoorde zorg: vlg. IGZ eisen
Binnen Zorggroep Noorderboog wordt een scholingsaanbod gedaan.
- Interne kwaliteitseisen
Eisen die de organisatie stelt aan het verantwoord uitvoeren van specifieke rollen/taken zoals;
 - Werkbegeleiding
 - Ergocoach

Dominante thema's (2017-2020)

Om medewerkers in staat te stellen om aan te sluiten bij de ontwikkelingen/veranderingen worden hen mogelijkheden en voorwaarden geboden rondom opleiden, leren en ontwikkelen.

De volgende thema's spelen de komende jaren:

- Regie bij de cliënt
- Positieve gezondheid (M. Huber)
- Waardigheid en trots (diverse items)
- Gezamenlijke besluitvorming
- Samenspel informele zorg
- Verpleegkundig leiderschap

Naast de organisatie brede thema's zijn er specifieke thema's per divisie te benoemen.

Deze zullen een plaats krijgen in de opleidingsjaarplannen van betreffende divisies.

Teamontwikkeling

Een team maakt jaarlijks een Team Ontwikkel Plan (TOP). In het plan staan de ontwikkeldoelstellingen die het team wil realiseren ten behoeve van de cliënten. Vanuit de gewenste

resultaten wordt er een koppeling gemaakt met leren en ontwikkelen. Het team wordt gezamenlijk verantwoordelijk voor de ontwikkeldoelstellingen van het team als geheel en krijgt inzicht in elkaars sterk en minder sterk ontwikkelde competenties. Omdat teams zelf hun ontwikkeldoelstellingen als team hebben geformuleerd, zijn zij gemotiveerd om er daadwerkelijk mee aan de slag te gaan. Leerinterventies gericht op een team kunnen onder meer zijn; kennisdeling, communicatietraining, verder ontwikkelen van de teamrollen, coaching en intervisie.

Persoonlijke ontwikkeling

Naast een collectief aanbod op het gebied van leren en ontwikkelen, kan in het kader van gewenste/noodzakelijke persoonlijke ontwikkeling ook voor individuele leerinterventies gekozen worden. Hierbij kan gedacht worden aan een individuele opleiding, training en coaching. Tevens biedt dit ruimte voor talentvolle medewerkers om zich te ontplooien. Een onderbouwing van de persoonlijke ontwikkeling is het Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP). Het POP dient bij voorkeur aan te sluiten op het TOP. In jaargesprekken kunnen hierover afspraken gemaakt worden.

Om de leer-ontwikkelbehoefte van een team of individuele medewerker te kunnen vaststellen kan een taak/rol analyse ingezet worden. In deze analyse wordt onderzocht welke kennis, vaardigheden en gedrag noodzakelijk c.q. wenselijk zijn om een bepaalde functie/rol uit te voeren. De leerresultaten leiden zo tot een goede voorbereiding op de taakuitvoering en de opleidingsdoelen sluiten aan bij de organisatiedoelen.

Tactiek van leren (hoe)

Anders leren

Het vergroten en versterken van de eigen regie en verantwoordelijkheid van de medewerker vraagt om anders leren. Om leren en ontwikkelen te laten aansluiten op de ontwikkelingen in het zorglandschap en het werklandschap is een ander perspectief nodig. Leren moet veel meer verbonden worden met presteren in het werk.

Leren wordt nu nog vaak vorm gegeven d.m.v. het volgen van formele opleidingen en trainingen. Toch ervaart bijna iedereen dat het meeste geleerd wordt door te werken. De werkomgeving is dé plek om te leren, te reflecteren en te verdiepen. Hoe dichter het leren bij de werkpraktijk gebracht kan worden, hoe grotere de kans dat het geleerde kan worden toegepast (transfer).

Het belang van informeel leren wordt tot uitdrukking gebracht in het 70:20:10 model (Charles Jennings)



Source: Charles Jennings, former CLO of Reuters

70:20:10 staat voor de verhouding tussen de verschillende manieren van leren:

- 70% leren door te werken (informeel leren en didactisering van werkprocessen, werkplekleren)

- 20% leren via coaching en reflectie (werkoverleg, intervisie, moreel beraad)
- 10% leren via formele opleidingen, trainingen en cursussen (incl. e-learning)

NB De verhouding 70:20:10 is een richtlijn welke kan veranderen bij bijv. een kennistekort of een grotere behoefte aan coaching.

Gebaseerd op dit model gaan de volgende uitgangspunten een belangrijke bijdrage leveren aan het leren en werken binnen Zorggroep Noorderboog:

Leren tijdens en van het werk

We gaan er van uit dat werkpleklernen het meeste rendement oplevert. Belangrijk hierbij vinden we een goed leerklimaat om zo het leerrendement te verhogen.

Eigen leiderschap.

Om de eigen ontwikkeling en het werkvermogen zelf te kunnen sturen heeft elke medewerker de mogelijkheid om een eigen ontwikkelplan te maken en uit te voeren.

Leren van verschillen en voorbeeldgedrag

Door verschillen te zien en te benoemen gaan mensen leren. Omgaan met collega's die voorbeeldgedrag vertonen vinden we hierin heel belangrijk. Zorggroep Noorderboog wil daarom aandacht besteden aan voorbeeldgedrag en kennisdeling. Medewerkers die gewenst voorbeeldgedrag vertonen en dat ook kunnen overdragen aan collega's en leerlingen krijgen de ruimte. Intervisie bijeenkomsten worden gestimuleerd.

Leren op het juiste moment.

Een medewerker gaat het geleerde toepassen als het aangeboden wordt op het moment dat er een gemis aan kennis / kunde ervaren wordt. Dat betekent dat de medewerker op het door haar gewenste moment in eigen tempo moet kunnen leren. Daarom wordt geïnvesteerd in het verder ontwikkelen van

digitaal leermateriaal dat op elke plek en op elke tijd te raadplegen is.

Aansluiten bij passie, drijfveren en talenten van de medewerkers

Medewerkers zijn gemotiveerd tot leren en ontwikkelen als het aansluit bij hun nieuwsgierigheid en bij hun eigen thema's, passie, drijfveren en inspiratie. "Alles wat je aandacht geeft groeit". Wij waarderen waar medewerkers goed in zijn, hun passie en drijfveren liggen, en gaan op zoek naar talenten in de organisatie. Met individuele medewerkers en in teams wordt besproken wie welke talenten heeft, en hoe collega's elkaar daarin tijdens het werk aanvullen.

Innoveren en experimenteren

Leren ontstaat als medewerkers nieuwe ideeën en oplossingen bedenken voor vraagstukken uit hun werk en dit ook uitproberen. Zorggroep Noorderboog wil hier ruimte voor creëren en medewerkers ondersteunen die met nieuwe ideeën en oplossingen komen. Een nieuw idee of een oplossing mag mislukken, daar worden volgende oplossingen beter van. Wij nodigen medewerkers uit om gevraagd en ongevraagd met oplossingen te komen voor vraagstukken uit hun dagelijks werk. Het delen van deze oplossingen met collega's draagt bij aan het collectief leren (teamleren).