

Zicht en grip op 'leren en ontwikkelen'

De methode 'Zelfevaluatie Lerend Vermogen 2.0' voor zorgorganisaties voor verpleeghuiszorg



Herziene versie 2.0, 1 april 2019

Initiële versie 1.0, 14 december 2018

In opdracht van ActiZ, Gerdienke Ubels, uitgevoerd door:

Dr. Marie-Josée en Drs. Désirée Bierlaagh

Opmaak en visualisaties: Pim Verheyke, Structify

Inhoud

Gebruik van de methode.....	3
Modulaire opbouw van de methode.....	5
Praatplaat: gesprek met cliënten/naasten én reflectie daarop.....	6
Praatplaat: gesprek tussen medewerkers onderling.....	8
Herkenningspunten van lerend vermogen.....	10
Gesprek met in- en/of externe stakeholders.....	12
Voorbeeld: een zelfevaluatie in 5 stappen.....	13
Toelichting op processtappen.....	15

Voorwoord

De Zelfevaluatie Lerend Vermogen maakt in zorgorganisaties voor verpleeghuiszorg en thuiszorg de dimensie 'leren en ontwikkelen' vanuit de praktijk zichtbaar, om eraan te kunnen werken.

De term 'zelf' verwijst ernaar dat organisaties zelf in de lead zijn, zichzelf de maat nemen, geen externe norm afvinken. Om hun eigen moverende redenen en uit zichzelf met de methode aan de slag gaan.

In het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg (2017) staan ontwikkelopdrachten voor de sector. Eén daarvan is het ontwikkelen van een methode om lerend vermogen vast te stellen. Dat is de Zelfevaluatie Lerend Vermogen geworden. Deze methode is samen met de praktijk ontwikkeld in 2017. Van augustus 2018 tot april 2019 is de methode uitgetest in de praktijk. Op basis van deze pilot is de initiële methode herzien. Voor u ligt versie 2.0.

De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd vindt de Zelfevaluatie Lerend Vermogen geschikt. Maar de methode is niet verplicht. Organisaties kunnen op andere wijze lerend vermogen laten zien, als dat voor hen zinvol is en beter aansluit bij hun interne dynamiek en intrinsieke motivatie.

Gebruik van de methode

Een zelfevaluatie voor zicht op Lerend Vermogen

De Zelfevaluatie Lerend Vermogen bestaat uit drie hulpmiddelen:

- Praatplaat voor gesprek met cliënten en/of naasten
- Praatplaat voor medewerkers onderling
- Herkenningspunten van lerend vermogen

In de praktijk bevinden zich medewerkers én cliënten en naasten. De twee **praatplaten** zijn om van hen te horen over 'leren en ontwikkelen'. **Herkenningspunten** gaan over zaken die het meest cruciaal zijn voor lerend vermogen in een organisatie. Waaraan je dit kunt herkennen.

Lerend vermogen gaat over hoe de zorgorganisatie de samenhang tussen de herkenningspunten ziet. En er in de eigen context en op eigen wijze invulling aan geeft. De zorgorganisatie waardeert zelf wat hen te doen staat om leren vermogen te versterken, wat ontwikkelpunten zijn. Daarvoor wordt informatie uit gesprekken met de praatplaten, gespiegeld aan de herkenningspunten met vragen als: Wat doen we al in het licht van de herkenningspunten? Wat kunnen we doen? Wat gaan we niet doen? Wat gaan we wel doen? Hoe gaan we dat doen?

Inrichten van een zelfevaluatie

De methode omvat drie hulpmiddelen. Om modulair in te zetten op het moment en een manier die voor de zorgorganisatie zinvol en behulpzaam is. Leidende vragen voor het inrichten van een zelfevaluatie zijn: Wat willen we weten en waarom? Hoe komen we daar het beste achter?

Aan het eind van dit document staat als voorbeeld een proces van een zelfevaluatie in 5 stappen. Deze informatie (vanaf p. 15) is ook te benutten als men kiest voor een andere opzet dan die 5 stappen.

Doel van de methode

Doel is om de dimensie 'leren en ontwikkelen' vanuit de praktijk 'vast te pakken' op een manier die verder gaat dan het opstellen en uitvoeren van opleidings- en leerbeleid. De zelfevaluatie expliciteert die dimensie, geeft er woorden en beelden aan, om vast te stellen wat anders kan. Immers, pas als je iets kunt 'vastpakken', kun je het delen en ontstaat nieuwe kennis om eigen te maken (internaliseren) en eraan te werken.

Resultaat van een zelfevaluatie

Het uitvoeren van een zelfevaluatie levert het volgende op:

- Vergroot bewustwording dat cliënten en naasten een belangrijk bron zijn voor individuele ontwikkeling en teamleren.
- Informatie voor medewerkers en teams over *wat* ze willen leren en *hoe*, wat ze daarbij zelf kunnen én hoe management en staf dat al dan niet ondersteunt of kan ondersteunen.
- Informatie voor visie en beleid door resultaat van gesprekken met de praatplaten te 'spiegelen' aan de herkenningspunten.
- Handvatten om congruent leerbeleid te ontwikkelen, zodat dit 'van boven af' en 'van onderop' op elkaar aansluit; de methode legt de wederkerige afhankelijkheid bloot tussen beleid en praktijk.
- Een beeld van leren binnen specifieke thema's, relevante ontwikkelingen (veranderprocessen) in de organisaties.

Relatie met het verbeteren van zorg

Een zelfevaluatie maakt de dimensie 'leren en ontwikkelen' even los van 'verbeteren van zorg'. Die twee hangen nauw met elkaar samen. Ze zijn beiden gericht op het bieden van goede en persoonsgerichte zorg.

De focus leggen op 'leren en ontwikkelen' brengt andere informatie op tafel dan wanneer louter aandacht is voor het verbeteren van zorg met de PDCA cyclus. Het gaat niet over het verbeteren van zorg door iets anders aan te pakken of in te richten. Het gaat over hoe medewerkers en teams kunnen leren en zich ontwikkelen voor het bieden van goede zorg, wat ze daarvoor zelf kunnen doen en wat ze van management en staf nodig hebben.

Een zelfevaluatie maakt vooral verbinding met de Human Resources-kant van een organisatie. Met de vraag hoe leren en ontwikkelen te ondersteunen is in en vanuit de praktijk.

Gesprek met in- en/of externe stakeholders

De uitkomst van een zelfevaluatie kan ook onderwerp van gesprek zijn met in- en externe stakeholders. Als die willen weten hoe het ervoor staat met het lerend vermogen van de organisatie (zicht) en wat ontwikkelpunten zijn waaraan de organisatie wil werken (grip).

Een dergelijk gesprek kan ook gaan over de inrichting van het proces. Welke keuzes zijn daarin gemaakt? Die keuzes zeggen namelijk iets over hoe de organisatie aankijkt tegen 'werken aan leren en ontwikkelen'. Wat ze in dat kader waardenvol vinden. Waar ze naar toe werken.

In dit document staat op p. 12 een leidraad voor gesprekken met in- en/of externe stakeholders in het kader van een Zelfevaluatie Lerend Vermogen.

Een interventie op waarde-niveau

De Zelfevaluatie Lerend Vermogen vestigt de aandacht op een redelijk onbekende doch zeer waardevolle dimensie van de praktijk: leren en ontwikkelen. Dát maakt het uitvoeren van een zelfevaluatie per definitie tot een uitdaging.

Het uitvoeren van een zelfevaluatie is een interventie op waarden-niveau. Het is namelijk veel meer dan het instrumenteel inzetten van drie hulpmiddelen. De methode zet aan tot nadenken over vragen als: Wat is het nu eigenlijk waar we zicht op willen krijgen. Hoe kunnen we leerbeleid in de volle breedte opvatten, meer dan scholingsbeleid? Hoe verhoudt 'werken aan het verbeteren van de zorg' en 'werken aan leren' zich tot elkaar in onze organisatie? Aan de slag gaan met de Zelfevaluatie Lerend Vermogen brengt vraagstukken aan het licht die er toe doen. Draagt bij aan hoe een organisatie zichzelf ziet, wat haar identiteit is en hoe dat vorm krijgt.

Modulaire opbouw van de methode

Hulpmiddelen

Praatplaat

VRAGEN
(en reflectievragen)
gesprek cliënt
en/of naasten

Hulpmiddel voor een gesprek met cliënten en/of naasten. Gevolgd door een reflectiegesprek met collega's, om daarvan te leren.

Praatplaat

VRAGEN
voor medewerkers
onderling

Hulpmiddel voor medewerkers onderling om te praten over wat en hoe geleerd wordt. Het gesprek begint met een startvraag 'hoe kan ik/ kunnen en willen wij leren en ontwikkelen om

Inspiratie en spiegel

**HERKENNINGS-
PUNTEN**
lerend vermogen

Hulpmiddel om lerend vermogen te zien, te vinden om eraan te werken. Herkenningspunten zijn inspiratiebron voor gesprekken tussen medewerkers onderling én dienen als 'spiegel' om leerpunten op te sporen en leerbeleid te ontwikkelen.

Zelf keuzes maken

Een zelfevaluatie uitvoeren is keuzes maken. Waarom doen we een zelfevaluatie? Wat moet het resultaat zijn? De informatie uit de inleiding helpt om deze vragen te beantwoorden.

Een zelfevaluatie is in 5 processtappen uit te voeren. Een voorbeeld daarvan staat op p. 13 en 14. Maar dat hoeft niet. De drie hulpmiddelen zijn op geheel eigen wijze te gebruiken. Ze zijn flexibel en op maat in te zetten, in het licht van wat er voor de organisatie toe doet, waar zij zicht en grip op willen krijgen, om aan te werken. Vanaf p. 15 staat informatie die te benutten is voor het inrichten van een zelfevaluatieproces. Ook als niet voor 5 processtappen wordt gekozen.

Makkelijker keuzes maken

Het is makkelijker keuzes maken, als:

- Er (een aanzet tot) een leerbeleid is, dat raakvlakken heeft met de herkenningspunten, of;
- als helder is hoe de leer-informatie uit de gesprekken benut kan worden om relevante ontwikkelingen in de organisatie te ondersteunen (leren binnen specifieke ontwikkeltrajecten).

Stafmedewerkers van opleidingen, leren, ontwikkelen, HR leveren veelal een goede bijdrage aan het inrichten en uitvoeren van een zelf-evaluatie. Vanuit hun expertise kunnen zij helpen om keuzes te maken die van doen hebben met 'leren leren', de focus daarop vast te houden én niet de switch te maken naar 'verbeteren van zorg'. Als louter voor dat laatste aandacht is, wordt namelijk onvoldoende geleerd over 'leren en ontwikkelen' op zichzelf om daaraan te kunnen werken.

Praatplaat

VRAGEN

(en reflectievragen)
gesprek cliënt
en/of naasten

Praatplaat: gesprek met cliënten/naasten én reflectie daarop

Inleiding

Deze praatplaat is op de volgende pagina gevisualiseerd. Dit hulpmiddel draagt bij aan de ontwikkeling van medewerkers zelf: om (wellicht nog eens expliciet) te beseffen en ervaren dat goede zorg in de relatie tot stand komt. In elk contact wordt samen bekeken hoe zorg eraan bijdraagt dat de cliënt zich prettig voelt, zich gezien en erkend voelt, zich thuis voelt, ect.. Gebruik van deze praatplaat is een leerervaring op zichzelf, doordat op het gesprek met cliënten en/of naasten wordt gereflecteerd. Dat helpt om cliënten en naasten te zien als een wezenlijke bron om van te leren (net als dat je leert van collega's) én hen te zien als samenwerkingspartner voor het realiseren van goede en persoonsgebonden zorg.

Op de tweede plaats levert een gesprek met deze praatplaat informatie op voor gesprekken tussen medewerkers onderling aan de hand van de daarvoor ontwikkelde praatplaat. Om een zogenaamde startvraag te formuleren voor dat gesprek. Bijvoorbeeld als cliënten en/of naasten aangeven dat ze weinig inspraak ervaren. Dan kan de startvraag zijn: wat kan ik / kunnen wij leren en hoe kunnen wij ons ontwikkelen zodat cliënten en/of naasten meer zeggenschap ervaren?

De combinatie van gebruik van de twee praatplaten levert informatie op om 'op te tillen'. Op twee manieren. Individuele medewerkers en teams maken met elkaar afspraken over leren en ontwikkelen voor een specifieke opgave. Op het niveau van beleid en aansturing wordt bekeken hoe dat zo goed mogelijk te ondersteunen is.

Zicht en grip op lerend vermogen:

Hulp-
middel

Praatplaat voor gesprek met cliënten en/of naasten

Voor allerlei functies van alle niveaus.

(Zorg)medewerkers • welzijnswerkers • (para)medici • vrijwilligers • managers • bestuurders • cliëntenraadsleden • etc.

1 Vragen voor het gesprek met cliënten en/of naasten

Wat kunnen wij van u (client en/of naaste) leren?

Wat moeten wij van u weten, zodat u zich op uw gemak voelt, u zich zelf kunt zijn? Weten we dat ook?

Hoe kunnen we samen optrekken om voor u/uw familielid het goede te doen?

2 Vragen voor het reflectiegesprek met collega's

Wat ben ik te weten gekomen over hoe ik van cliënten en naaste kan leren?

Wat kan ik van hen leren?

Wat ga ik doen met deze leerervaring?
Heb ik iets nodig om dat te doen?

Levert het gesprek mogelijk een startvraag op voor gebruik van de Praatplaat voor medewerkers?

Werkwijze

- Voer een gesprek met cliënt(en) en/of naasten a.d.h.v. de vragen bij 1.
- Reflecteer daarop met een collega a.d.h.v. de vragen bij 2.

De bijpassende houding om met cliënten en naasten en met elkaar in gesprek te gaan is: oprechte nieuwsgierigheid, zich verplaatsen in de ander en het uitstellen van oordelen.

Praatplaat

VRAGEN

voor medewerkers onderling

Praatplaat: gesprek tussen medewerkers onderling

Inleiding

Medewerkers, dat is iedereen in de organisatie. Ook managers en bestuurders. Wie met wie in gesprek gaat, bepaalt de organisatie zelf.

Het gesprek begint met een zelf geformuleerde startvraag. Dit is als het ware stap 0: hoe wil ik / willen wij leren en ons ontwikkelen om? Een startvraag komt mogelijk uit gesprekken met cliënten. Een andere bron is bijvoorbeeld een andere rolverdeling: Hoe willen wij als groep - (wijk)verpleegkundigen of welzijnswerkers of multidisciplinair team - leren en ons ontwikkelen voor de opgave waar we samen voor staan?

Deze praatplaat is gebaseerd op de 'waarderende onderzoeksmethode'. Door de volgorde van vragen zo veel mogelijk aan te houden ontstaat bewustwording over wat leren betekent en wat ontwikkelpunten zijn. Resultaat van gesprekken is:

- Afspraken over leren van individuele medewerkers en teams. Wat gaan we leren? Hoe gaan we dat leren? Wat kunnen we zelf doen? Wat hebben we nodig van management en staf?
- Informatie om te benutten om beleid op het terrein van leren en ontwikkelen te maken of evalueren, gevoed vanuit de praktijk.

De gespreksleider bereidt zich voor op: de stappen en vragen uit de praatplaat en de herkenningpunten. De gespreksleider is vaardig in het begeleiden van groepsgesprekken én weet de focus op leren en ontwikkelen vast te houden wanneer het nog louter over het verbeteren van zorg dreigt te gaan.

Zicht en grip op lerend vermogen:

Hulp-
middel

Praatplaat voor gesprek tussen medewerkers onderling

Voor allerlei functies van alle niveaus.

(Zorg)medewerkers • welzijnswerkers • (para)medici • vrijwilligers • managers • bestuurders • cliëntenraadsleden • etc.

Hoe kijken we aan tegen:

- ▶ ruimte, tijd en begeleiding bij reflectie
- ▶ leermomenten (tijdens werk, van collega's, met je team(s), van rolmodel, op 'school', via e-learning, etc.)
- ▶ leerklimaat (veilige omgeving, feedback geven en ontvangen)
- ▶ eigenaarschap voor leren
- ▶ kennis vinden en benutten
- ▶ leren van cliënten en naasten
- ▶ leren 'buiten de deur'

inspiratie ●●●



Werkwijze

- Formuleer een **startvraag** (stap 0):
Hoe wil ik/willen wij leren en ons ontwikkelen om ...
 - De vragen bij de stappen hoeven niet letterlijk gesteld te worden. Ze zijn bedoeld als leidraad.
 - Probeer de stappen zo veel mogelijk te volgen. De laatste drie worden soms samen opgepakt.
 - In de wolk staan onderwerpen om op door te vragen in het gesprek en om de focus op leren te houden. Ze zijn gebaseerd op de herkenningspunten.
- De bijpassende houding van de deelnemers aan het gesprek is: oprechte nieuwsgierigheid, zich verplaatsen in de ander en oordelen uitstellen.

Inspiratie en spiegel

HERKENNINGSPUNTEN lerend vermogen

Herkenningpunten van lerend vermogen

Inleiding

Herkenningpunten die op de volgende pagina staan, gaan over zaken die het meest cruciaal zijn voor lerend vermogen in een organisatie. Waaraan lerend vermogen te herkennen is. Lerend vermogen is daarbij geen optelsom hiervan. Het gaat om de samenhang ertussen en hoe elke zorgorganisatie daar op eigen wijze invulling aan geeft.

De herkenningpunten hebben verschillende doelen. Ze dienen:

- Als inspiratiebron om een gesprek over leren in de organisatie te voeden. Informatie over de herkenningpunten staat daarvoor in de inspiratiewolk in de Praatplaat voor medewerkers onderling. Het zijn onderwerpen om op door te vragen. Ze helpen om de focus op leren te houden.
- Als hulpmiddel om informatie uit gesprekken met praatplaten 'op te tillen' van microniveau naar meso- en macroniveau. Door vragen te stellen als: Wat doen we al in het licht van de herkenningpunten? Wat kunnen we doen? Wat gaan we niet doen? Wat gaan we wel doen?
- Om leer- en ontwikkelbeleid op te stellen dat verder gaat dan traditional opleidingsbeleid. Waar moeten we dan aandacht voor hebben? Dat kan door de eigen opvattingen (visie en beleid) over leren te spiegelen aan de herkenningpunten. Bijvoorbeeld zijn we wel gericht op leren als middel of is het bij ons toch nog vooral een doel op zichzelf? Hebben we wel voldoende aandacht voor leren in de praktijk, leren in het primaire proces zelf?

Zicht en grip op lerend vermogen:

Hulp-
middel

Herkenningspunten van lerend vermogen

Herkenningspunten 1 t/m 5 zijn inspiratiebron voor het voeren van een gesprek over leren. Daarom zijn ze opgenomen in de Praatplaat voor medewerkers. Herkenningspunten 6 en 7 zijn - naast 1 t/m 5 - bruikbaar voor het ontwikkelen en evalueren van beleid over *leren en ontwikkelen*.

1 Leren is een middel

- Leren is geen doel maar een middel voor het bieden van goede zorg, goed werken en het voortbestaan van de organisatie.
Leren = bewust veranderen = de kern van (het voortbestaan van) een zorgorganisatie = nooit klaar (en hoort ook nooit klaar te zijn!).

2 Leren in de praktijk

- Leren in de praktijk (en bv niet alleen 'op school') sluit vaak goed aan bij ambities/ drijfveren van mensen; en verbindt leren met dagelijks handelen.
- Leren dichterbij de praktijk brengen kan bijvoorbeeld met aandacht en ruimte voor: begeleide reflectie; verschillende leermomenten en leerstijlen en voorkeuren en leren van voorbeeldrollen; een veilig en lerend leerklimaat met ruimte voor feedback geven en ontvangen; eigenaarschap voor leren bij (zorg)medewerkers; vinden en gebruiken van kennis (van elkaar en uit protocollen, richtlijnen ed).

3 Leren van cliënten en naasten

- Goede zorg komt tot stand in relatie met cliënten en naasten. Dáár wordt goede zorg gemaakt en daarom moet dáár geleerd worden. Cliënten en naasten zijn een wezenlijke bron van leerinformatie én samenwerkingspartner voor het realiseren van goede en persoonsgebonden zorg.

4 Leren als individu én als groep

- Iedereen leert! Niet alleen individuele zorgmedewerkers, maar ook medici, psychologen, maatschappelijk werkers, geestelijk verzorgers, managers, bestuurders, toezichhouders, cliëntvertegenwoordigers, vrijwilligers, etc.
- Er wordt individueel geleerd, maar vooral ook samen in teams.

5 Leren 'buiten de deur'

- Er wordt ook 'buiten de deur' van elkaar geleerd voor inspiratie en om blinde vlekken op te sporen, bijvoorbeeld in lerende netwerken.

6 Lerende systemen

- Systemen als visie, processen, structuren, aansturing moeten niet star zijn, maar aangepast kunnen worden bijvoorbeeld wanneer (uniforme) afspraken niet langer bijdragen aan 'de bedoeling'.

7 Leren faciliteren en monitoren om van te leren

- Bovenstaande Herkenningspunten zijn terug te vinden in de wijze waarop leren wordt gefaciliteerd en gemonitord.
- Om leren te faciliteren zijn systemen ingericht als visie, processen, structuren, aansturing.
- Er zijn manieren om de beweging van leren zichtbaar te maken. Bijvoorbeeld een team vragen naar de uitkomsten van een gesprek aan de hand van de Praatplaat voor medewerkers onderling én wat daarmee is gedaan.

Gesprek met in- en/of externe stakeholders

Doel van een gesprek over de zelfevaluatie

Doel van een gesprek tussen de zorgorganisatie en in- of externe stakeholders is dat de organisatie laat zien hoe zij zicht heeft op het lerend vermogen in de organisatie (door gebruik te maken van de zelfevaluatie), wat goed gaat en waaraan wordt gewerkt.

Het gaat om een gesprek over zicht en grip op lerend vermogen, dat niet veroordelend maar helpend is en bijdraagt aan leren in de organisatie.

Voorafgaand aan een gesprek over de zelfevaluatie

De manager of bestuurder; respectievelijk in- of externe stakeholder neemt het initiatief tot een gesprek over de uitkomsten en het proces van de zelfevaluatie.

Wie concreet aan het gesprek deelneemt is afhankelijk van de redenen om het gesprek over de zelfevaluatie te voeren. Gesprekspartners kunnen allerlei betrokken bij de zelfevaluatie zijn.

De in- of externe stakeholder kan zich voorbereiden op een dergelijk gesprek aan de hand van wat daarover mogelijk al 'op papier' staat: over het proces en de uitkomsten van de zelfevaluatie.

Onderwerpen voor gesprek

Vragen die aan de orde kunnen komen in een dergelijk gesprek:

- Waarom is de zelfevaluatie gedaan?
- Hoe en met wie is die tot stand gekomen? Waarom is hiervoor gekozen?
- Welke ontwikkelpunten zijn uit de zelfevaluatie gekomen?
- Waar wordt aan gewerkt en waarom juist deze ontwikkelpunten? Hoe gaat daaraan gewerkt worden?

Wanneer het proces en resultaat van de zelfevaluatie aanleiding geven tot doorvragen bij een van de gesprekspartners, dan kunnen de hulpmiddelen uit de zelfevaluatie worden benut, te weten: de beide praatplaten en de herkenningpunten van lerend vermogen.

Conclusies naar aanleiding van gesprekken

In het gesprek tussen mensen uit de zorgorganisatie en stakeholders, worden samen conclusies getrokken. Bijvoorbeeld over:

- Hoe visie en beleid over leren uitpakken in de praktijk en of aanpassing eventueel nodig is. Zijn visie en beleid consistent aan elkaar en ondersteunen ze wat nodig blijkt te zijn in de praktijk om te leren en zich te ontwikkelen, met name voor het bieden van goede en persoonsgerichte zorg aan cliënten?
- De ontwikkelpunten voor het faciliteren van individueel - en teamleren, passend bij de context van de organisatie. Is duidelijk waarom juist hieraan gewerkt gaat worden?

1 2 3 4 5

PROCESSTAPPEN inrichten zelfevaluatie

Voorbeeld: een zelfevaluatie in 5 stappen

Inleiding

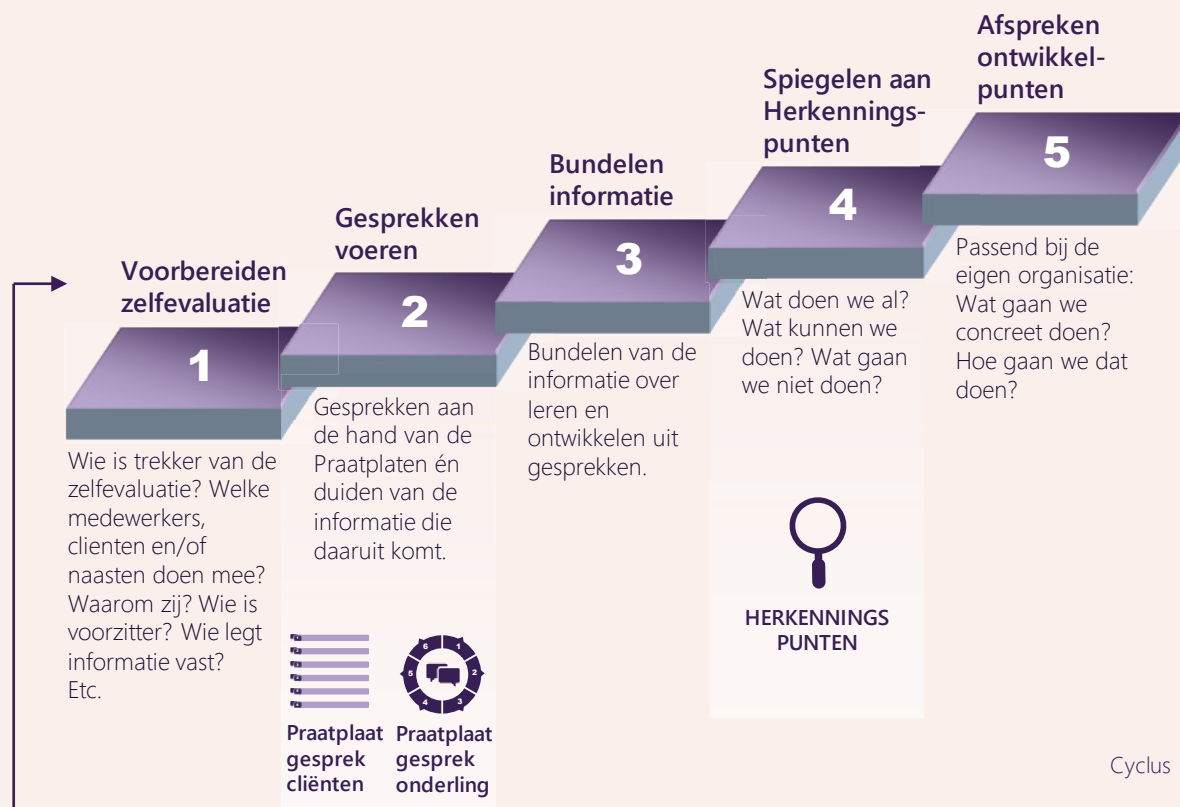
Een zelfevaluatie in vijf processtappen, is een voorbeeld van gezamenlijk gebruik van de drie hulpmiddelen. Met als doel leerbeleid te ontwikkelen en/of evalueren waarvoor ervaringen en behoeften uit de praktijk uitgangspunt zijn.

Om een zelfevaluatie uit te voeren kiest de organisatie voor een inrichting die past bij hun visie, dynamiek in de organisatie en ontwikkelopdrachten waar de organisatie voor staat. De leidende vragen voor de inrichting van een zelfevaluatie zijn: Wat willen we weten en waarom? En hoe komen we daar het beste achter? De vijf processtappen helpen om daar antwoord op te geven.

Stap 1 t/m 5 is gevisualiseerd in het schema op de volgende pagina. In de rechterkolom staat toelichting op elke stap.

Welke keuzes samenhangen met het inrichten van het proces, staat na de visualisatie. Die informatie is ook bruikbaar als niet voor 5 processtappen wordt gekozen.

Zicht en grip op lerend vermogen in organisaties voor verpleeghuiszorg: Een voorbeeld van een zelfevaluatie in 5 stappen



Stap 1 Voorbereiden zelfevaluatie:

Afspraken maken over de uitvoering in de context van de organisatie: in het licht van leer- en ontwikkelbeleid, specifieke vraagstukken van teams of locaties of ontwikkelingen (veranderprocessen) in de organisatie.

Stap 2 Gesprekken voeren:

Aan de hand van de Praatplaatplaten, waarbij gesprekspartners zelf duiden wat daaruit komt.

Stap 3 Bundelen van informatie:

Informatie uit gesprekken bundelen voor ontwikkelen en/of evalueren en/of implementeren van beleid (leerbeleid of leren in het kader van veranderprocessen).

Stap 4 Spiegelen aan Herkenningspunten:

Informatie uit de gesprekken leggen naast de Herkenningspunten, die fungeren als 'spiegel': Wat doen we al? Wat kunnen we doen? Wat doen we niet? Wat doen we wel?

Stap 5 Afspreken ontwikkelpunten:

Welke ontwikkelpunten voor leren pakken we op, die passen bij de context van de organisatie? En hoe gaan we dat doen?

Feedbackcirkel:

Na verloop van tijd de Zelfevaluatie zo nodig opnieuw uitvoeren. Het resultaat van de vorige daarin meenemen.

Toelichting op processtappen

Een zelfevaluatie inrichten is keuzes maken in het licht van het doel. De toelichting op de 5 processtappen helpt hierbij. De informatie is ook bruikbaar als men niet voor 5 processtappen kiest.

Stap 1: Voorbereiden van de zelfevaluatie

De organisaties maakt keuzes over: de proceseigenaar; focus en omvang van de evaluatie; en het moment waarop de evaluatie wordt uitgevoerd.

De proceseigenaar

Eigenaarschap beleggen voor het uitvoeren van een zelfevaluatie is belangrijk. Het is de kartrekker, coördinator, aanspreekpunt voor allerlei vragen en keuzes. Wie kan die rol het beste vervullen? Bijvoorbeeld:

- Eigenaarschap beleggen bij de staf (bv opleidingen of HR) of in de lijn? Of een combinatie van beiden?
- Eigenaarschap beleggen bij medewerkers en teams zelf? Ze gaan ermee aan de slag als ze dat zelf zinvol vinden?
- Eigenaarschap beleggen op één of alle niveaus van de organisatie: medewerker, team, locatie, organisatie?

Focus en omvang van de zelfevaluatie

Wie doet mee aan de gesprekken en waarom deze mensen? Dat wordt bepaald door wat je wil weten in het team/ de locatie/ of de organisatie. Zijn er specifieke organisatieonderdelen waarvoor het zinvol is om lerend vermogen in beeld te krijgen? Bijvoorbeeld: als

bepaalde cliënten en naasten aangeven dat ze denken dat niet van hun ervaringen wordt geleerd. Of medewerkers vertellen dat ze niet tevreden zijn met het scholingsaanbod? Of als medewerkers van een specifiek team of doelgroep zelf nieuwsgierig zijn naar hoe ze leren of dat ze het gevoel hebben dat er onvoldoende wordt geleerd. Of als een groep medewerkers een nieuwe rol en positie krijgt in de organisatie. Hoe kunnen ze zich daar het beste voor toerusten?

Ook keuzes voor de focus en omvang van de zelfevaluatie zijn ingegeven door de vragen: Wat wil je weten? Waarom wil je dat weten? Hoe kom je daar het beste achter. Op basis daarvan wordt bijvoorbeeld gekozen voor

- Eén team of meerdere teams?
- Eén locatie of meerder locaties?
- Iedereen doet mee of wie dat wil gaat aan de slag?

Moment waarop de zelfevaluatie wordt uitgevoerd

Het moment om een zelfevaluatie uit te voeren is afhankelijk van wat je wil weten en waarom; en welke plek de uitkomsten krijgen in het doel van de zelfevaluatie. Momenten zijn bijvoorbeeld:

- Op verzoek van teams zelf of ingegeven door vragen op locatie- of organisatieniveau.
- Al dan niet aansluiten bij de jaarlijkse cyclus van het kwaliteitskader.
- In een bepaalde periode of voortdurend door het hele jaar heen.
- Aansluiten bij de dynamiek van gesprekken met in- en externe stakeholders.

Stap 2: Gebruik van de praatplaten

In een zelfevaluatie worden twee soorten gesprekken gevoerd: met cliënten en/of naasten; en medewerkers onderling. Keuzes om te maken zijn de volgende.

Voeren van gesprekken met cliënten of naasten?

Het voeren van een gesprek met client(en) en/of naasten is op zichzelf bedoeld als leerervaring voor een medewerker. Om (nog weer eens) te beseffen dat goede zorg in relatie tot stand komt en dat daarbij hoort dat van cliënten en naasten wordt geleerd en dat ze gezien worden als samenwerkingspartner. Voor welke medewerker (en dat kan iedereen uit de organisatie zijn, ook managers en bestuurders) is een dergelijke ervaring op welk moment zinvol, in het licht van het doel van de zelfevaluatie?

Vervolgens is de vraag aan de orde wie met de medewerker die het gesprek heeft gevoerd, daarop kan reflecteren? En wie beschikt daarvoor over de juiste vaardigheden? Is dat een directe collega, een collega van HR of opleidingen, een coach, een leidinggevende, etc.? En is die als observator aanwezig bij het gesprek of juist niet?

Andere keuze gaat over: Welke cliënt en/of naasten wordt of worden betrokken? Wanneer is het nodig van hen iets te weten over leren? Welke cliënt of naaste kan dat aan? Wie vindt dat leuk en zinvol? Wanneer heeft een cliënt of naaste er zelf ook wat aan?

Voeren van gesprekken tussen medewerkers onderling

De samenstelling van groepen die met de Praatplaat voor medewerkers onderling aan de slag gaan, is eveneens ingegeven door

de vragen: Wat willen we weten en waarom willen we dat weten? En hoe krijgen we die informatie boven tafel? Keuzeopties gaan dan over:

- Hoe groot of hoe klein zijn de groepen? Met als grootste groep bijvoorbeeld alle welzijnsmedewerkers uit de organisatie (opgedeeld in kleinere groepen van maximaal 10 mensen) of de groep (wjl)verpleegkundigen samen. En als kleinste groep een evaluatiegesprek over leren tussen één medewerker en bijvoorbeeld diens coach of leidinggevende of HR medewerker. En dat levert andere informatie op dan een standaard functioneringsgesprek.
- Homogeen en/of heterogeen samengestelde groepen? Bijvoorbeeld zorgmedewerkers apart of multidisciplinair; zorgmedewerkers apart of samen met management en bestuurders; management apart of samen met behandelaren; of een variatie van homo- en heterogene gezelschappen; etc. etc.

De rol van een gespreksleider is belangrijk voor het goed gebruiken van de praatplaat. Dat is iemand die:

- In staat is om een groepsgesprek voor te zitten en te leiden.
- Zich goed kan en wil inlezen in de praatplaat én de herkenningspunten.
- In staat is om de herkenningspunten te benutten als inspiratiebron, om het gesprek te voeden.
- De focus op leren en ontwikkelen kan houden, als de aandacht te lang 'blijft hangen' bij het verbeteren van zorg.

Stap 3: Bundelen van informatie

Om de informatie uit gesprekken te spiegelen aan de herkenningspunten moet deze vastgelegd worden. Wat wordt dan vastgelegd? En wie gaat dat doen? Keuzeopties zijn:

- Zo veel mogelijk opschrijven? Alleen op hoofdlijnen?
- Gedurende het gesprek informatie vastleggen; of aan het eind samenvatten?
- Alleen opschrijven wat beter kan of ook opschrijven wat goed gaat en versterkt kan worden?
- Een van de deelnemers notuleert of er wordt een flap gebruikt; of een buitenstaander notuleert?

Stap 4: Spiegelen aan herkenningspunten

De informatie uit de gesprekken leggen naast de herkenningspunten om te bekijken: Wat doen we al? Wat gaan we niet doen? Wat zouden we kunnen doen om lerend vermogen in de organisatie te versterken?

De organisatie bepaalt zelf aan welke herkenningspunten ze de meeste waarde hechten: welke herkenningspunten navolging krijgen in hun organisatie en welke niet. Keuzeopties in deze processtap zijn bijvoorbeeld:

- Spiegelen op het niveau van het (multidisciplinaire) team?
- Spiegelen op het niveau van de locatie of organisatie?
- Spiegelen samen met in- en/of externe stakeholders?

Stap 5: Afspreken van ontwikkelpunten

Door de informatie uit gesprekken tussen medewerkers onderling en met cliënten en/of naasten te spiegelen aan de herkenningspunten komt in beeld wat gedaan kan worden om lerend vermogen in de organisatie te versterken. Vervolgens is prioritering nodig om vast te stellen: Wat gaan we de komende tijd concreet doen? Wat is zinvol in de context van onze visie, strategische doelen, financiële situatie, arbeidsmarkt etc. Keuzeopties bij deze processtap zijn bijvoorbeeld:

- Leerpunten voor leren en ontwikkelen vaststellen op verschillende niveaus: team-, locatie- en organisatie niveau?
- Leerpunten voor leren en ontwikkelen vaststellen met interne stakeholders tezamen af elk apart?