



■ Barbara van der Steen & Aart Goedhart

Het aanblazen van vuurtjes en oog hebben voor parels

# ‘Leerpraktijken’ in de gehandicaptenzorg

**Deze bijdrage beschrijft een traject in de gehandicaptenzorg waarin instellingen hebben geëxperimenteerd met nieuwe vormen van leren. Het geeft een inkijkje in de principes en effecten die deelnemers hebben ervaren: Wat kenmerkt deze leerfilosofie van leerpraktijken verbonden aan een praktijknetwerk? Wat zijn de belangrijkste ervaringen op individueel en organisatieniveau? Welke nieuwe vragen werpt het op?**

## 1. Leren en vernieuwen

Leren en vernieuwen lijken nauw met elkaar verbonden. 'Iets leren' verwijst naar het verwerven van kennis of vaardigheden, die iemand ervoor nog niet had. 'Vernieuwen' is het treden in het niet-bekende, waarbij processen van hechting en onthechting zich afwisselen en in het positieve geval leiden tot een verrijkende ontwikkeling voor betrokkenen (E. Feltmann, 1985).

In de zorg worden deze processen gekenmerkt door nieuwe verschijnselen als het ZorgZwaartePakket, krapte op de arbeidsmarkt, de marktwerking met nieuwe interacties in de keten met zorgverzekeraars, doorverwijzers, collega-instellingen, cliënten(raden) en hun familie. Hierdoor wordt van managers en professionals gevraagd om om te gaan met verschillende spanningsvelden, zoals die tussen 'productie' en 'kwaliteit van zorg' of tussen 'verzakelijking' en 'menswaardigheid'. Hier bestaan geen

panklare oplossingen voor. Wellicht vraagt het om nieuwe perspectieven op leren en vernieuwen.

Sinds 2008 is Kessels en Smit betrokken bij de Praktijknetwerken Sociale Innovatie van de VGN. In deze praktijknetwerken stimuleert de VGN de deelnemende instellingen in het aangaan van een nieuwe ervaring door een leerexperiment in de praktijk (leerpraktijk) op te starten. Deze experimenten, de 'pilots', zijn verbonden aan een netwerk met instellingen uit de gehandicaptenzorg uit heel Nederland.

## 2. Principes uit onderzoek en literatuur

Bij aanvang stond de vraag centraal: 'Welk leerproces draagt bij aan nieuwe vormen van leren in de instellingen in de gehandicaptenzorg?' In diverse publicaties is een aantal principes beschreven. Wij verbinden ze hier aan dit praktijknetwerk.

### Het Praktijknetwerk

- Een pilot start bij iemand met een zorg of ambitie binnen een instelling. Deze uit een wens om gedurende een aantal maanden te zoeken naar een passende oplossing;
- Rondom zes á zeven pilots wordt een praktijknetwerk gevormd;
- Tijdens drie tot vier bijeenkomsten vindt intervisie en reflectie plaats. Bij deze bijeenkomsten worden de pilots behandeld en wordt een kring van sectorgenoten gevormd, die als klankbord meedenken en leren (het praktijknetwerk als leernetwerk). Er wordt stilgestaan bij vragen, blokkades en eerste successen binnen de pilots, waarbij de klankbordinstellingen hen voorzien van verdiepende vragen, reacties, feedback en suggesties voor het vervolg;
- De pilots krijgen ondersteuning van externe adviseurs bij het werken aan vernieuwing.
- Ongeveer twintig pilots hebben de afgelopen jaren deelgenomen.
- Thema's zijn: nieuwe vormen van leiderschap, nieuwe manieren van resultaatgericht werken, het samen zoeken naar trots binnen de instelling, het werken aan zichtbaarheid als woonplek en als werkgever, e-learning, zelfsturing bij leren en het invoeren van intervisie tussen medici.

**Directe verbinding met de praktijk**

Lang zijn leeractiviteiten beschouwd als een aparte activiteit van het daadwerkelijke werk (De Jong, 2009, Kessels, 2001). Wanneer leren en werken worden losgekoppeld van elkaar, leidt dat automatisch tot een afstemmings- en transferprobleem. De VGN koos voor een andere benadering. Eén waar een versmelting plaatsvindt tussen werken en leren (Van Lakerveld, 2005, in De Jong, 2009). Werk krijgt zodoende het karakter van leren en vindt plaats tijdens het werk, niet daarbuiten, vertaald naar leerpraktijken.

**Het stellen van de juiste vraag**

Het beginnen van een leernetwerk vraagt om urgente werkvragen, die gekoppeld zijn aan een concrete ambitie (Verdonschot, 2008). Het denken vanuit werkvragen bevat een tweede voorwaarde: de vragen worden gesteld vanuit een persoonlijke interesse, ambitie of zorg. (De Jong, 2009). Het kiezen voor concrete leerpraktijken in de vorm van een pilot biedt instellingen de gelegenheid hun persoonlijke vraag om te zetten naar handelen.

**Ontwikkelen in verbinding met anderen**

De Jong (2009) stelt dat organisatieverandering een sociaal proces behelst, dat zich voltrekt op basis van de kracht van sociale netwerken en de persoonlijke gedrevenheid van de individuen die daarin acteren. Hiermee wordt bedoeld dat de uiteindelijke verbetering en ontwikkeling te herleiden is naar sociale processen tussen netwerkdeelnemers en stakeholders, zoals patiënten, klanten, werkveld of studenten. Eén manier is het vinden van deze verbindingen, door te kiezen voor een leernetwerk.

**Ruimte om te ontdekken: door stutten en aanjagers**

Processtappen zijn nodig, zodat een leernetwerk handvatten heeft om op koers te blijven (De Jong, 2009). De twee dagdelen

per maand met een vaste ondersteuner zijn een van de stutten in het proces waardoor instellingen houvast ervaren. Ook de vier bijeenkomsten met de kring van klankbordleden markeert voor de pilots de verschillende fasen: van vraag/ambitie naar initiatief, naar onderzoek en experimenten met als afsluiting het delen en uiten.

**Casus:**

**'Parels vissen' bij Daelzicht**

**(Limburg, 2009):** Daelzicht biedt zorg

aan cliënten met een verstandelijke

beperking. De ambitie van Daelzicht

is om vanuit betrokkenheid

resultaatgericht te werken. De

indruk was dat de betrokkenheid van

medewerkers bij de cliënt groot was

en dat een meer resultaatgerichte

manier van werken de kwaliteit van

leven van de cliënt kon verbeteren.

De vraag was: **Hoe vergroten we het**

**bewustzijn van onze medewerkers**

**als het gaat om resultaatgericht**

**en cliëntgericht werken?** Hiertoe

is onderzocht waarin medewerkers

van verschillende vestigingen op zoek

gaan naar wat een andere vestiging

bijzonder en uniek maakt: 'Wat doen

medewerkers op deze locatie om de

cliënt tot zijn recht te laten komen?

Welke talenten benutten zij optimaal

en welke talenten blijven onbenut?

Wat kunnen anderen daarvan leren?'

**3. Proceskundige ondersteuning en haar uitgangspunten**

Het proceskundig ondersteunen van leerpraktijken gaat uit van een aantal uitgangspunten ten aanzien van ontwikkeling (Goedhart & Van der Steen, 2009):

**1: Een systeem kan alleen zichzelf ontwikkelen, gevoed door prikkels van buiten**

Ontwikkelingen ontstaan vanuit een interne vraag, die de mensen in de het systeem zelf aangaan. Dit is een vraag die je als mens, team of organisatie bezighoudt: 'Hoe zouden de dingen ook nog kunnen, naast de manieren die we nu gewend en gewoon zijn?' Vanuit dit principe biedt het programma een leercontext waarbij de instellingen zelf vanuit hun eigen systeem en actualiteit hun vraag verwoorden.

**2: 'Als je van A naar B wilt, dan moet je B doen'**

De ontwikkelingen in de gehandicaptenzorg vragen de instellingen om de vaardigheid 'om te kunnen gaan met het onbekende'. In het proces worden deelnemers hierop uitgedaagd. De experimenten dagen de deelnemers uit om het nieuwe aan te gaan in plaats van 'het erover te hebben' en te bespreken hoe ze later conform het 'nieuwe' zouden kunnen handelen.

**3: In elke ambitie schuilt het verlangen naar een nieuwe weg**

De kans dat er geleerd wordt, is vele malen groter in een experiment die de gewenste ontwikkeling gelijk aanspreekt (Tjepkema, 2010; Sprenger, 2005). Als onderdeel van het 'leren in het onbekende' is de context een startpunt waarin de deelnemers worden uitgedaagd hun leerproces zelf vorm te geven. De gesprekken gaan over 'Wat ze willen ontwikkelen' én over 'Hoe ze dat willen doen.'

**4: Leren in interactie gericht op nieuwe betekenissen**

Mensen leren in interactie met andere leden van het netwerk (Schein & Moeskop in Goedhart & Van der Steen, 2009). In zowel de pilots als in het leernetwerk gaan de pilots en klankbordleden reflecties en verdiepingsvragen met elkaar aan die leiden



tot nieuwe zienswijzen. Dit gezamenlijk reflecteren op concrete ervaringen stelt je in staat om nieuwe betekenissen, nieuwe coderingen, toe te kennen aan de dingen die jij en anderen doen (Weick, 1995). Door deze nieuwe coderingen ontstaat beweging daar waar organisaties vaak taai en robuust lijken (Van 't Hek & Van Os, 2008).

**5: Door aandacht voor kiemen, ontstaat groei**

Iemand die een zorg uit, ziet vaak ook mogelijkheden tot ontwikkeling. De constatering van een probleem, zoals: 'Het aantal cliënten loopt terug', 'De medewerkers zijn niet tevreden', 'Er is een conflict in een team of de beste mensen gaan weg', is door de uiting van de leerwens een eerste stap naar een nieuwe weg. Bij een gewenste ontwikkeling is het nieuwe dus al in de kiem in het systeem aanwezig (Schein in Goedhart & Van der Steen, 2009). In de instellingen betekent dit dat bijvoorbeeld gestart wordt met aandacht voor de bestaande positieve voorbeelden van het gewenste 'nieuwe' in de organisatie. Vaak zijn er op plekken voorbeelden te zien die het nieuwe al vertegenwoordigen.

**6: Samen onderzoekend leren vraagt om het uitstellen van oordeel**

Nieuwe situaties vragen om het uitstellen van het oordeel en het openstaan voor nieuwe, onverwachte zienswijzen. Dit kan discomfort met zich meebrengen en vraagt deelnemers zich persoonlijk te verhouden tot wat er aan de orde is. De klankbordmomenten in het leernetwerk kenmerken zich vooral door deze dynamiek.

Alle gespreksvormen en denkmodellen nodigen de deelnemers uit zo lang mogelijk in de verkenning te blijven en pas aan het eind te komen tot een suggestie of een advies aan elkaar.

**Casus**

**Zakelijkheid in de zorg.**

**Het Sjaloom-Dilemma spel:**

*Sjaloom Zorg onderscheidt zich van andere instellingen door onder anderen de Protestants Christelijke identiteit, de korte lijnen, de kleinschaligheid van de woonlocaties en dagcentra. Het thema 'resultaatgericht werken op een zakelijke manier' speelde een belangrijke rol. De vragen die leefden waren: 'Wat is zakelijkheid? Waarom is het belangrijk? Zijn we zakelijk genoeg?' en ethische vragen als 'Gaat zakelijkheid niet ten koste van de cliënt of de medewerkers?' Sjaloom Zorg staat bekend om haar waarden; mensgerichtheid met respect voor elk individu. Hun onderzoeksvraag werd: 'Hoe verbinden we deze krachten aan zakelijkheid?'. Ze hebben met elkaar een dynamisch 'spel' gemaakt. Met het spel komen teams in gesprek over nieuwe dilemma's. Daarmee worden verbindingen gelegd tussen zaken als de werkmethoden, medewerkertevredenheid, lopende lesprogramma's, HSK, beleid en de praktijk. Het sluit aan bij hun besef dat niemand het pasklare antwoord weet op de dilemma's over zakelijkheid.*

**Trends, conclusies en nieuwe vragen**

Veel zorginstellingen zoeken hun weg door vele spanningsvelden van 'kwantitatief meten versus kwalitatief zorgen', 'proceduregericht werken versus mensgericht werken', 'zakelijk versus menselijk' en 'precies versus rekkelijk' (ten aanzien van protocollen en wetgeving). De leerpraktijken ondersteunen vooral bij deze, dilemma-achtige nieuwe vragen. Opvallend is dat bij veel instellingen een informeel

speelveld ontstaat naast de formele lijn van besluitvorming. Veel initiatiefnemers starten met de wens de directie om goedkeuring te vragen voor de pilot. Onderweg ondervinden ze dat ze liever de directie betrekken in een gesprek waarbij ze samen op onderzoek gaan. Ook valt op dat het vaak ging om het verbinden van al bestaande (losse) initiatieven, het zichtbaar maken van de resultaten en bespreekbaar maken van bestaande vragen.

Nu, na vier jaar en twintig pilots, is er een beweging ontstaan van mensen die elkaar weten te vinden in het samen leren in de praktijk en het hoofd te bieden aan de taaheid, de robuustheid van grote organisaties en de telkens terugkerende waan van de dag. Die beweging is een mooie start gezien de uitdagingen die de sector wachten. Het vraagt ook blijvende aandacht. Op metaniveau ligt er een opgave om tijd en aandacht te houden voor nieuwe vragen en dilemma's. In de gehandicaptenzorg hebben veel mensen de weg gevonden. Het blijft een uitdaging om deze kennis te blijven delen door ontmoetingen te organiseren. Het vraagt om aandacht voor wat er echt speelt en het durven nemen van een initiatief; het aanblazen van vuurtjes en oog hebben voor parels. ■

### Literatuur

- Goedhart, A. & Steen, van der, B. (2009). Proceskundig ondersteunen. *Develop*, 8-19.
- Hek van t, J & Oss, van, L. (2009). De onveranderbare organisatie. Lenthe Publishers, Amsterdam.
- Feltmann, C.E. (1985). Leren in leergroepen, een leermethode voor mensgerichte professionals, IGOP.
- Jong, de T. & Van der Ver, S. (2009). Leren = werken. *IK*, 8, nummer 2.
- Jong, de T. & Noordover, J. & Peufflik, van M. (2010). Welke bril zet jij op? *Develop*, 3, 28-24.
- Sprenger, Cees C. (2005). Sociaal-constructivisme: een verbindend kader. *Opleiding & Ontwikkeling*, juni, 28-31.
- Tjepkema, S. (2010). Leren door proberen: Experimenteren in het werk. *Develop*, 3.
- Weick, K.E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Verdonschot, S. (2009). Learning to innovate: a series of case studies to explore and enable learning in innovation practices. *Doctoral dissertation*. Enschede: University of Twente.



**Barbara van der Steen en Aart Goedhart zijn beide werkzaam bij Kessels & Smit The Learning Company. Zij ondersteunden pilots met collega's Kemp van Ginkel, Pepijn Pillen en Maaikje Smit. In 2006 werden zij genomineerd voor de Nederlandse Adviesprijs. Marjon Gerts is werkzaam bij de VGN en initiatiefnemer van de pilot aldaar. De pilot van Daelzicht is geïnitieerd door onder anderen Kitty Philipse, Sjaloom Zorg door Peter Goedhart, Leny van Rhijn en Daan de Viet.**