

# Anders kijken, anders leren, anders doen

Grensoverstijgend leren en  
opleiden in zorg en welzijn in het  
digitale tijdperk

HOOFDLIJN 6

## Hoofdpijn 6. Permanent leren in teams, organisaties en netwerken

### Kernboodschap

De samenleving en de hulp- en zorgvragen van burgers veranderen en kennis verouderd daardoor. Daarom is het noodzaak dat professionals blijven leren tijdens hun werkende leven. Hoe en wanneer zij dat doen wordt mede bepaald door hun levensloofasen en persoonlijke omstandigheden. Dat vergt flexibiliteit in het aanbieden van mogelijkheden (tijd, plaats, vorm) om nieuwe kennis en vaardigheden te verwerven. Het traditionele onderwijs maakt plaats voor een mix van leervormen en -situaties met gebruik van technologie en online leren (blended learning). Naast formele en non-formele vormen van leren wint informeel leren op de werkplek steeds meer aan belang. Wanneer professionals, teams en leidinggevendenden - maar ook burgers - voortdurend ervaringen en nieuwe inzichten delen, vergroten zij hun lerend vermogen.

Dat vraagt om nieuwe vormen van leiderschap en toezicht: stimulans om van elkaar te leren, een transparant verantwoordingsproces en goede feedback. Leren moet ingebed zijn in alle lagen van de organisatie. Dit betekent ruimte bieden aan het proces om van elkaar te leren. Zonder leren is verbeteren van de kwaliteit van zorg- en hulpverlening onmogelijk. Kennisdeling en -ontwikkeling is van vitaal belang voor organisaties. Professionals worden ondersteund in het bijhouden van hun verworven kennis en bekwaamheden, bijvoorbeeld in een digitaal portfolio.

### Wat betekent dit voor burgers, professionals, opleiders, interne en externe toezichthouders en overheid?

#### Voor ons als burgers betekent dit:

- ... dat wij open zijn over onze ervaringen en deze delen met studenten en met professionals
- ... dat wij en onze belangenbehartigers structureel betrokken zijn bij ontwerp en uitvoering van onderwijs, zowel initieel als post-initieel.

#### Voor ons als (aankomend) professionals in de praktijk betekent dit:

- ... dat wij mede-verantwoordelijkheid nemen voor ons eigen leren, zowel op de werkplek als door het volgen van scholingen
- ... dat wij onze kennis en ervaring delen met mede-professionals, opleiders, onderzoekers en burgers (online)
- ... dat wij permanent kennis ontwikkelen op basis van reflectie om welzijn, zorg en onderwijs te vernieuwen
- ... dat wij de kennis en ervaringen van burgers gebruiken voor het verbeteren en vernieuwen van de praktijk.

#### Voor ons als opleiders betekent dit:

- ... dat wij binnen kaders studenten de ruimte bieden hun eigen leren vorm te geven
- ... dat wij onze kennis en ervaring delen met mede-opleiders, onderzoekers, professionals in de praktijk en burgers
- ... dat wij permanent kennis ontwikkelen om welzijn, zorg en onderwijs te vernieuwen
- ... dat wij de kennis en ervaringen van burgers gebruiken voor het verbeteren en vernieuwen van de opleiding
- ... dat wij post-initiële leertrajecten baseren op wat iemand al weet en kan (verworven competenties)
- ... dat we onze praktijkervaring actueel houden
- ... dat wij didactiek ontwikkelen die geschikt is voor elke leeftijd.

**Voor ons als leidinggevend en werkgevers betekent dit:**

- ... dat wij de leermogelijkheden van het werk ondersteunen
- ... dat wij hiërarchische en organisatorische leerblokkades uit de weg ruimen
- ... dat we permanent investeren in een uitnodigend werkklimaat en open leercultuur.

**Voor ons als interne toezichthouders betekent dit:**

- ... dat wij niet alleen achteraf resultaten controleren, maar ook het werkproces evalueren in het belang van kwaliteit en innovatie
- ... dat wij ruimte maken voor het leren van fouten in een transparant verantwoordingsproces.

**Voor ons als externe toezichthouders betekent dit:**

- ... dat wij ruimte maken voor het leren van fouten in een transparant verantwoordingsproces.

**Voor ons als beleidsmakers betekent dit:**

- ... dat faciliteiten worden gecreëerd voor permanent leren en ontwikkeling.

**Hoe kan dit eruit zien? Illustratieve praktijken (zie bijlage 4)**

- 6.1 Formeel en informeel leren in het Huisartsenhospitaal (broedplaats Friesland)
- 6.2 Kennis- en leernetwerk Sociaal Wijkzorgteam: vernieuwingen stimuleren en versnellen (Den Haag-Leiden)
- 6.3 Leernetwerken docenten hbo-v en wijkverpleegkundigen: leren van en met elkaar (landelijk)
- 6.4 Reflectieve buurtteams: aansluiten bij de leefwereld van burgers (Utrecht)
- 6.5 Werkplaats Sociaal Domein: werken vanuit lerend perspectief (Nijmegen)

## Onderbouwing

Veranderingen in de samenleving, zorg en welzijn gaan zo snel dat werken zonder leren onmogelijk is. Voortdurend moeten professionals nieuwe kennis en vaardigheden verwerven. Dat lukt niet meer via alleen klassieke leertrajecten. Die maken plaats voor een mix van leervormen en –situaties met gebruik van technologie en online leren. Daarnaast wint informeel leren op de werkplek steeds meer aan belang. Leren en werken lopen steeds meer in elkaar over, zo constateert de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2013) in ‘Naar een lerende economie’. Het opbouwen, onderhouden en delen van kennis en vaardigheden is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van professionals en werkgevers, waarbij de overheid een ondersteunende rol vervult.

Wanneer professionals, teams en leidinggevenden ervaringen en nieuwe inzichten delen, bijvoorbeeld in (online) communities, vergroten zij hun lerend vermogen. Zonder lerend vermogen is verbeteren van de kwaliteit van zorg- en hulpverlening niet mogelijk.

### 6.1 Lerend vermogen van professionals

In dit advies spreken we van ‘professionals’ in zorg, welzijn en onderwijs en ‘professionele identiteit’ (of: beroepsidentiteit). Hierbij kan het gaan om een gereguleerd of beschermd beroep, waarbij het dragen van de titel beschermd is (bijvoorbeeld de Wet op de Beroepen in de Individuele Gezondheidszorg). Maar professional is iedereen die vakkundig is op een bepaald gebied. Het begrip is in feite van toepassing op alle mbo-, hbo- en wo-opgeleiden.

Professionals zijn steeds meer ‘kenniswerkers’. De organisaties of netwerken waarin zij werken zijn kennisintensief (Weggeman, 2008). Kenniswerkers beseffen dat de kennis op basis waarvan zij hun dagelijkse werk uitvoeren aan verandering onderhevig is. Kennis verouderd in hoog tempo. Vroeger kon je een hele tijd vooruit met wat je in de opleiding had geleerd en met af en toe een bijscholing. Die tijd is voorbij. Door onderzoek en praktijkervaring komt voortdurend nieuwe kennis beschikbaar, die van betekenis is voor het handelen. Een kenniswerker vraagt zich af: Zijn er nieuwe inzichten? Is er nieuwe kennis die van invloed is op de manier waarop ik situaties inschat en die mogelijk tot andere conclusies en interventies leidt? Heb ik zelf nieuwe inzichten om te delen of vraagstukken die ik wil voorleggen? Dit is niet alleen van toepassing op hoogopgeleiden, maar op iedereen die in zorg, welzijn of onderwijs werkt, ongeacht kwalificatieniveau. Vooral begrip van de context waarin de kennis moet worden toegepast is daarbij van belang.

### 6.2 Formeel, non-formeel en informeel leren

Er zijn verschillende manieren waarop en contexten waarin professionals leren. Coletta (1996) ordent en typeert de vormen van leren aan de hand van drie criteria. Zie schema 1.

	Formeel	Non-formeel	Informeel
Intentie	Sterk intentioneel	Meestal intentioneel	Meestal niet intentioneel
Organisatie	Sterk georganiseerd	Vaak georganiseerd	Minimaal georganiseerd
Kwalificatie	Altijd gekwalificeerd	Gekwalificeerd, maar niet eenduidig	Bijna nooit gekwalificeerd

Schema 1: Typering van drie vormen van leren (gebaseerd op Colletta, 1996)

**Formeel leren** vindt plaats in georganiseerde leertrajecten, die leiden tot een kwalificatie: een diploma of certificaat met civiel effect. Dit betreft initiële en post-initiële leertrajecten die onder de verantwoordelijkheid en het toezicht van de overheid vallen. Er zijn formele leertrajecten met civiel effect die niet onder de verantwoordelijkheid en het toezicht van de overheid vallen maar van een branche. Bijvoorbeeld het College Zorgopleidingen (CZO) en binnen de gehandicaptenzorg de Stichting Opleidings Erkenningen Care (SOEC).

Naarmate het opleidingsniveau stijgt, zijn er meer mogelijkheden voor formeel leren. Voor mbo 2 en 3 is na de opleiding vrijwel geen vervolgonderwijs beschikbaar. Wellicht is dit mede de oorzaak van de bestaande problemen om deze beroepsniveaus inzetbaar te houden.

Bij **non-formeel** leren gaat het om georganiseerde leertrajecten die zich in een ander verband dan het formele onderwijs afspelen. Bijvoorbeeld een functiegerichte training in een bedrijf of een bij- of nascholing georganiseerd door een beroepsvereniging. Congressen en symposia zijn te beschouwen als non-formele leertrajecten. De waardering van het doorlopen van dit soort leertrajecten is heel divers: Van certificaten tot accreditatiepunten, die vooral betekenis hebben in een bepaalde organisatie of beroepsgroep.

**Informeel leren** speelt zich vaak spontaan af in omgevingen die niet rond leren zijn georganiseerd, zoals leren dat plaatsvindt in de werkpraktijk. Informeel leren is meestal niet intentioneel, dat betekent dat het niet vooraf door iemand is gepland of vastgelegd. Informeel leren heeft een duidelijk sociaal aspect en is altijd verbonden met leren van anderen. Naarmate het informele leren meer onder de aandacht komt in team en organisaties, probeert men steeds vaker deze leerprocessen expliciet te maken en te ondersteunen.

De toenemende behoefte aan (bij)scholing, zowel diploma- als niet-diplomagericht, maakt het noodzakelijk dat het beroepsonderwijs werkt aan mogelijkheden om maatwerkonderwijs voor volwassenen te bieden. In het advies 'Flexibel hoger onderwijs voor werkenden' van de Adviescommissie Rinnooy Kan (2014) zijn daarvoor goede suggesties opgenomen. Deze zijn primair gericht op het hoger beroepsonderwijs maar zijn evenzeer van toepassing op het mbo. In het advies wordt het belang onderstreept van het aansluiten bij de vragen en de praktijkervaring van de volwassen deelnemer. Dit door de bekwaamheden van de deelnemer te (h)erkennen, hoe en waar die ook zijn verworven en bij de leervragen die voortkomen uit de eigen ervaringspraktijk.

### 6.3 **Lerend vermogen van teams, organisaties, netwerken**

In de praktijk denkt men bij 'leren' nog steeds als eerste aan opleiding, cursus, bijscholing, training of klinische les. Het zijn vooral dit soort georganiseerde leeractiviteiten die als leren worden herkend en erkend. Veel cao's vermelden vooral budgetten voor onderwijsactiviteiten en trainingen. Deze vormen van leren blijven van belang. Echter, met de traditionele benadering van 'blijven in je vak door scholing' komen ontwikkeling van organisaties, opleidingen en professionals op achterstand. Ontwikkeling vindt plaats in het werk; daar werkt men samen, leert men van en met elkaar. Innovatie komt tot stand daar waar professionals uitdaging en vrijheid ervaren, niet gehinderd door klassieke arbeidsverhoudingen en hiërarchie.

#### **Voorwaarden om het lerend vermogen te vergroten**

Om het lerend vermogen te vergroten van teams, organisaties en netwerken, is het nodig om te investeren in de mogelijkheden die het werk biedt om te leren. Kennis ontwikkelen en uitwisselen is voor teams, organisaties en netwerken van belang. Vooral het productief maken van die kennis voor de verbetering van zorg, welzijn en onderwijs. Dat vraagt van professionals, van teams en zelfs van de hele organisatie de bekwaamheid om kennis te ontwikkelen en te delen. Die bekwaamheid ontwikkelt zich vooral binnen een uitnodigende leercultuur.

Genoemde voorwaarden zijn verder uitgewerkt in het conceptueel kader 'lerend vermogen' (zie bijlage 3).

#### **Teams en netwerken als lerende collectieven**

Een team is meer dan een groep mensen waarin men onderling het werk verdeelt. Van belang is vooral dat het een lerend collectief is, met een mix aan talenten en bekwaamheden die op een bepaalde plek nodig is. De samenstelling van teams kan van locatie tot locatie verschillen, afhankelijk van de vragen die er spelen in de werkcontext. Steeds vaker participeren burgers, mantelzorgers en vrijwilligers in teams en netwerken. Een lerend team kenmerkt zich door een hoge mate van openheid en onderling vertrouwen. Men spreekt er op een lerende manier over het werk, overdenkt de manier van werken, is nieuwsgierig naar hoe het anders en beter kan, en leert van fouten en successen. Netwerken zijn meestal team- en organisatie-overstijgend. Deze zijn steeds vaker ondersteund door technologie, waardoor *online communities* ontstaan.

### **Leiderschap**

Leiderschap is bepalend, maar niet alleen voorbehouden aan leidinggeevenden. Het gaat om het creëren van een lerende omgeving, ervoor zorgen dat mensen een plek krijgen in het team die past bij hun bekwaamheid en talenten, investeren in een uitnodigende leercultuur. Leidinggeevenden kunnen deze rol op zich nemen, maar in principe hebben alle professionals de verantwoordelijkheid om bij te dragen aan de leercultuur en collectief leren. Professionals kunnen binnen teams gedeeld leiderschap ontwikkelen (Dijkstra, 2012). Hierbij gaat het om gezag vanuit visie en inhoudskennis en niet om een hiërarchische positie. Behalve leiderschap is ondernemerschap belangrijk.

### **Toezicht**

Intern en extern toezicht is vooral gericht op het stimuleren van leerprocessen in teams en organisaties om transparante verantwoordingsprocessen en goede feedback te bevorderen. Net als in leertrajecten gaat het niet alleen om het achteraf toetsen van de resultaten (summatief), maar ook om het investeren in de kwaliteit van leerprocessen (formatief). Dus geen repressie en een 'afrekencultuur' die leerblokkades veroorzaken. Integendeel: alle ruimte voor het proces om van elkaar te leren. Op gezette tijden resultaten controleren blijft van belang, maar niet zonder het werkproces te evalueren op kwaliteit en innovatie. "Fouten maken mag, maar morgen niet meer dezelfde."

### **Beleidsorganen**

Als systeemeigenaar is de overheid verantwoordelijk voor het creëren van een passend en responsief onderwijsstelsel. Nederland behoort qua onderwijsprestaties al jaren tot de toptanden. Om deze positie te handhaven is aanpassing aan de nieuwe werkelijkheid nodig. Het systeem richt zich nu nog sterk op het leren op jonge leeftijd en facilitering ervan door inrichting van het onderwijsstelsel, studiefinanciering etcetera. De verantwoordelijkheid voor het bijblijven en bijscholen berust grotendeels bij de werkgevers en individuele beroepsbeoefenaars. Door alle ontwikkelingen op maatschappelijk, technologisch en wetenschappelijk gebied zijn aanvullende regelingen en voorzieningen nodig. De hogere levensverwachting leidt tot langere werkperiodes, waarbij verandering van beroep of richting steeds vaker aan de orde zal zijn. Sommige beroepen en bekwaamheden zullen minder nodig zijn of door technologie worden overgenomen. Dat vraagt om herontwerp van het stelsel, waarbij mogelijkheden worden gecreëerd voor alle levensfasen en voor structurele bij- en omscholing. Voor de zorg is afstemming en herdefiniëring van verantwoordelijkheden nodig tussen overheid, beroepsorganisaties, burgerorganisaties en verzekeraars.

## **6.4 Portfolio en eerder verworven competenties (EVC)**

Professionals kunnen hun bekwaamheid systematisch bijhouden, bijvoorbeeld in een portfolio. Het gaat daarbij om kennis en vaardigheden die verworven zijn tijdens formeel, non-formeel en informeel leren. Bijhouden van verworven competenties in een digitaal portfolio kan veel voordelen bieden, voor alle beroepsbeoefenaars. EVC brengt in kaart wat iemand aan kennis en vaardigheden in huis heeft. Het gaat om gepersonaliseerd leren, het waarderen daarvan en desgewenst leerwegaafhankelijk beoordelen. Dat kan tot een diploma leiden, maar dat hoeft niet per se. Het diploma staat voor de traditionele, top-down geregisseerde manier van leren. Het portfolio is een meer bottom-up, mede door de lerende aangestuurd leerproces (Duvekot, 2016).

### **Mbo**

In het mbo wordt EVC nieuw leven ingeblazen. Het bestaande EVC-stelsel wordt vervangen door een systeem van validering via twee routes (Kenniscentrum EVC, 2015). Bij route 1, de arbeidsmarktroute waarbij het doel is te weten wat de waarde van iemand is ten opzichte van landelijke of branchestandaarden, zijn arbeidsmarktpartijen aan zet. Bij route 2, de onderwijsroute, zijn onderwijsinstellingen en OCW aan zet. Hierbij is het doel een diploma te verkrijgen.

### **Hbo en wo**

De nieuwe routes lijken vooral uitgewerkt te zijn voor het mbo. Het is de moeite waard om te onderzoeken in hoeverre deze twee wegen opengesteld dan wel gestimuleerd kunnen worden voor het hbo-niveau. In 2016 start een aantal pilots rond flexibel hoger onderwijs, voortkomend uit het adviesrapport van Rinnooij Kan (2014).