



Kwaliteit is Leren en Delen

Periodiek van de
Kwaliteitskring Twente



Samen voor verbetering





BUSINESS IMPROVEMENT

ADVIES, TRAINING & IMPLEMENTATIE



Organisatie-
ontwikkeling

Proces-
verbetering

Kwaliteits-
management

Milieu &
Veiligheid

WERKEN AAN 'WORLD CLASS PERFORMANCE'

Symbol begeleidt organisaties bij het realiseren van aantoonbare resultaten. We doen dit door het vertalen van de strategie naar een concreet implementatieplan, het uitvoeren en coachen van projecten en het overdragen van kennis. Ervaren (Master) Black Belts leiden medewerkers op in de methodieken en instrumenten van Lean en Six Sigma, en coachen hen in het uitvoeren van hun projecten.

In samenwerking met de LSSA (Lean Six Sigma Academy) en de Universiteit Twente wordt de mogelijkheid geboden om een Europees certificaat te behalen als Lean Six Sigma Green Belt of Black Belt.

Vraag onze trainingsgids aan via: info@symbolbv.nl

ENSCHDE

Palatijn 14

7521 PN Enschede

T +31 (0)53-2030240

F +31 (0)53-2030241

AMERSFOORT

Maanlander 14

3824 MP Amersfoort

T +31 (0)33- 2030200

info@symbolbv.nl

WWW.SYMBOLBV.NL

Informatie over de Kwaliteitskring Twente

De vereniging KKT is op 23 augustus 1972 opgericht en heeft als doel een wezenlijke bijdrage te leveren aan het succes van ondernemingen en organisaties in de regio Twente en daarbuiten. Zij doet dit door de kennis en toepassing van Integrale Kwaliteitszorg en nieuwe management technieken te bevorderen en daarbij nadrukkelijk de mens te betrekken.

Ereleden:

Dhr. M. Pot
Dhr. A. Meirik

Bestuur:

Henk-Jan Wegman	voorzitter
Elize Hulscher	secretaris
Eric van de Straat	penningmeester
Gerard Berendsen	opleidingscommissie
Johan Zemansky	programma commissie
Nicole Mak	redactie commissie

Inhoudsopgave

Van de voorzitter

Van de redactiecommissie

Bedrijfsopleidingen bij Ardagh NL	5
Deventer Ziekenhuis – Met MedEye fouten voorkomen tijdens medicijntoediening	8
Isee Iknow – Meer aandacht voor Informeel leren	11
Nieuwe inzichten in LEAN door Ronde Tafel bijeenkomsten van de KKT	13
Diane Manuhuwa – Leren je leven lang te blijven leren	15
Politieacademie – Leren en delen bij de Nationale Politie	21
ROC van Twente – Van kwaliteitszorg naar onderwijskwaliteit	25
TSM Business School – Drie mythes over leren in opleidingsprogramma's	30
The Virtual Dutch Man – Virtual Reality, je kunt er niet meer omheen	34
Yacht – 'Werk dat er toe doet' ontrafeld. Wat betekent het voor jou?	38

Van de voorzitter

De nieuwe Krul ligt weer voor u. Het is weer een prachtig magazine geworden met zeer veel interessante artikelen over "leren en delen". Kwaliteit is Leren en Delen, het centrale thema waaraan de vereniging het afgelopen jaar haar activiteiten heeft gekoppeld.

Eigenlijk is dit een thema waarin de basis onder de vereniging wordt benoemd. De reden dat veel mensen lid zijn van onze vereniging en ook de basis waarin wij ons onderscheiden van vele andere netwerkverenigingen. Namelijk het van elkaar leren en het delen van kennis over kwaliteit. In een maatschappij die aan de ene kant dreigt te vervlakken en waar steeds meer aan zich zelf wordt gedacht en aan de andere kant via de sociale media alles wordt gedeeld wat je soms liever niet hebt. Zien wij gelukkig toch ook plaats voor deze inhoudelijke trend. Het delen van kennis en daardoor anderen in staat te stellen om kwalitatief zijn/haar werk beter kan doen is een drijfveer geworden voor velen.

Kennis is één van de economische pijlers onder onze maatschappij. Zonder kennis zouden wij snel onze concurrentie positie verliezen. Om deze positie te behouden is het delen van deze kennis van groot belang. Ook binnen onze kwaliteitskring. Kennis maakt namelijk kwaliteit en daar waar het lijkt dat in opleidingen minder aandacht komt voor het vak kwaliteit wordt onze rol als kring belangrijker door onze kennis te delen en van elkaar te leren. Want hebben wij het vak niet allemaal geleerd van iemand die ons voorging? waren zij niet onze voorbeelden? Samen kunnen wij de kennis verdiepen en doorgeven aan onze (jonge) collega's door het te delen. En over het algemeen geldt als je het deelt leer je er zelf ook weer van.

Dit jaar hadden wij wederom een prachtig programma rondom dit thema, met zeer interessante bedrijfsbezoeken waar we veel hebben geleerd, kennis delende rondetafelgesprekken, en nu een boeiende diepgaande Krul.



Het is de redactie en de vele inbrengers gelukt om het thema van vele kanten te belichten en ook weer praktisch inhoud te geven. Wij mogen trots en dankbaar zijn op iedereen die weer vele uren in dit meer dan boeiend thema nummer heeft gestoken.

Veel leesplezier

Henk-Jan Wegman
voorzitter

Van de redactie

Dit jaar hebben we gekozen voor het thema "Kwaliteit is leren en delen". De gedachte daar achter is dat we om te kunnen verbeteren zullen moeten leren van onze fouten. Wanneer we daarbij bereid zijn die fouten met elkaar te delen levert dat nog meer kansen voor verbetering op. We hebben ook dit jaar weer een aantal schrijvers bereid gevonden om hun visie te geven op leren, kennis en ervaringen delen en hoe dit ons werk interessanter maakt.

Zo vertellen Ardagh, de Politieacademie en het ROC van Twente hoe zij hun opleidingen vormgeven, en geven ISee IKnow, psychologe Diana Manuhuwa en TSM Business School hun visie over verschillende aspecten van leren. Het Deventer Ziekenhuis geeft een mooi voorbeeld van innovatie naar aanleiding van een leertraject en Virtual Dutchman geeft een inkijkje in nieuwe technologie die het leren ondersteunt en tevens ook weer dwingt tot leren hoe er mee om te gaan. Tot slot geeft Yacht een voorbeeld van hoe deze organisatie leert van de eigen doelgroep om deze beter van dienst te kunnen zijn.



Bij deze wil ik de redactie leden, auteurs en adverteerders bedanken voor hun bijdrage aan dit themanummer.

Ik wens u allen veel leesplezier!

Nicole Mak

Bedrijfsopleidingen bij Ardagh NL



Ardagh Group is een mondiaal opererende producent van glazen en metalen consumenten verpakkingen. In Nederland heeft het bedrijf 7 productievestigingen met circa 2000 medewerkers. Naast het hoofdkantoor in Deventer heeft Ardagh NL fabrieken in; Deventer, Hoogeveen, Leeuwarden, Zaandijk, Veenendaal, Moerdijk en Dongen.

In het kader van "leren en delen" heeft de KKT-redactie één van haar leden opgezocht om te ervaren hoe hij zij hun kennisontwikkeling en -borging vorm hebben gegeven. Aan het woord is Jan Leegwater die betrokken is bij dit belangrijke thema binnen de groep. Hij beschrijft het interne proces en de samenwerking die op dit gebied is gevonden met externe partijen.

Jaarplan

Binnen elke Ardagh fabriek wordt ieder jaar een Bedrijfsopleidingsplan



Jan Leegwater is als Adviseur Training & Education Netherlands bij Ardagh Group en medeverantwoordelijk voor de bedrijfsopleidingen, instroom- en promotieactiviteiten.

opgesteld. Dit is een jaarplan waarin alle opleidingen, cursussen, trainingen met de bijbehorende kosten zijn beschreven. Het inventariseren van de opleidingsbehoefte vindt het gehele

jaar plaats middels gesprekken binnen de afdelingen maar ook via individuele aanvragen.



Medio september / oktober bespreekt elke afdelingschef de opleidingsbehoefte met een lokale Training Officer die dit vertaalt in een compleet overzicht omtrent budgetten, trainingsuren en verleturen voor de betreffende fabriek. Dit wordt vervolgens besproken en afgestemd in het Management Team. Afhankelijk van de aanvragen en het toegewezen budget wordt dit jaarplan vervolgens definitief. Het Bedrijfsopleidingsplan loopt net als een jaarbudget van januari t/m december. De lokale Training Officer bewaakt gedurende het jaar de uitvoering van het Bedrijfsopleidingsplan en rapporteert hierover periodiek aan het plant Management Team en de Ondernemingsraad. Gemiddeld volgen op jaarbasis ongeveer 30% van de medewerkers een opleiding of training. Dit betekent dat een Ardagh medewerker eens in de drie jaar een opleiding of training volgt.

De functiegerichte opleidingen worden grotendeels door praktijkopleiders binnen Ardagh gegeven. Daarnaast werkt Ardagh samen met diverse externe opleiders voor trainingen op het gebied van o.a. Heftruckopleidingen, BHV trainingen, talen en computer cursussen en management opleidingen.

Een ander belangrijk aandachtspunt is de instroom van jonge vakmensen. Ardagh houdt het eigen personeelsbestand goed in de gaten. Voor elke fabriek zijn er uitstroomscenario's op basis van pensionering en natuurlijk verloop. We weten per jaar bij welke productieafdelingen en voor welke functies een mogelijk tekort aan gekwalificeerd personeel gaat ontstaan. Op dit moment kunnen wij door onze omvang en promotiekracht nog vrij goed aan technisch productiepersoneel komen. We voorzien de komende jaren echter wel een toenemende krapte.

Samenwerking

Om voldoende jongeren vroegtijdig te interesseren voor het vak is Ardagh gaan participeren in de zogenaamde



Technicampus Deventer (www.technicampus.nl) is een Publiek Private Samenwerking tussen de opleidingsbedrijven en industrie.

Bedrijfstaksscholen in regio's waar de Ardagh fabrieken actief zijn. Binnen de Stedendriehoek (Deventer – Apeldoorn – Zutphen) hebben 40 á 50 technische bedrijven het initiatief genomen om een Technicampus op te richten waar de aangesloten bedrijven hun Beroeps Begeleidende Leerweg (BBL) trajecten kunnen onderbrengen. Deze Bedrijfstaksscholen leiden samen met het betreffende leerbedrijf jonge mensen, vaak VMBO schoolverlaters, op voor toekomstig vakman in een (productie) technisch beroep. Ardagh was een van de initiatiefnemers en heeft daarmee zijn eigen Ardagh bedrijfsschool uit Deventer bij dit samenwerkingsverband ondergebracht. Om voldoende feeling en betrokkenheid te hebben zit Ardagh in het bestuur van de Stichting waaronder de Technicampus Stedendriehoek valt. De andere vestigingen van Ardagh hebben soortgelijke samenwerkingverbanden. Zo participeert Ardagh Hoogeveen in een regionale samenwerking onder de vlag van de Stichting Praktijk Instituut Techniek (PIT).

Uitvoering

Zoals hiervoor aangegeven is het opleiden en trainen van (nieuwe) medewerkers binnen Ardagh een continu proces. Omdat de productietechnieken snel veranderen en we te maken hebben met toenemende kwaliteit-, product- en proceseisen vanuit de markt, maakt Ardagh gebruik van verschillende leermethoden die het (intern) opleiden ondersteunen en

de resultaten kunnen borgen. Hierbij is het aantoonbaar onderricht geven aan medewerkers richting auditerende instanties zoals de overheid en klanten van groot belang.

Zo heeft Ardagh samen met een externe partner het bedrijfsspecifieke lesmateriaal voor de BBL opleiding "Allround Operator Productietechniek" niveau 3 opnieuw beschreven in de zogenaamde Blokboeken. Binnen deze opleiding worden de onderstaande werkprocessen doorlopen:

- Voorbereiden van het productieproces
- Starten, stoppen en bedienen van de apparatuur
- Het bewaken en bijregelen van het productie proces
- Uitvoeren van kwaliteitscontroles aan product en proces
- Ombouwen van de machines, apparatuur en installaties
- Onderhouden van de machines, apparatuur en installaties
- Optimaliseren van het procesverloop en / of product
- Bewaken van de planning en instrueren medewerkers

Per Blok(boek) wordt op een overzichtelijke en gestructureerde manier steeds twee werkprocessen zowel theoretisch als praktisch doorlopen, aangevuld met verschillende praktijkopdrachten. De 3 jarige opleiding wordt afgesloten met een zogenaamde Proeve van Bekwaamheid. De Proeve van Bekwaamheid heeft betrekking op alle



vaardigheden en competenties die behoren tot de kerntaken van de Ardagh functie Lijntechnicus.

De Ardagh praktijkopleiders zijn betrokken bij het samenstellen van het nieuwe lesmateriaal en spelen een belangrijke rol bij het begeleiden van de leerling medewerkers gedurende deze opleiding. Ardagh neemt de rol van de praktijkbegeleider serieus. Het selecteren en trainen van praktijkbegeleiders is hierbij van groot belang. Ze moeten niet alleen goed zijn in hun vak, maar hun didactische vaardigheden moeten eveneens op het juiste peil zijn.

Naast het upgraden van het hard copy lesmateriaal, zoals hierboven beschreven, maakt Ardagh Nederland in een aantal fabrieken, gebruik van een interactief leerprogramma. In dit programma verzamelen we de aanwezige kennis over het productieproces en de productkwaliteit. Ook onderwerpen als veiligheid en hygiëne zijn onderdeel van dit kennismanagement programma.

Het programma werkt op basis van vragen en opdrachten ondersteund met

afbeeldingen van bijv. praktijksituaties. Hierdoor zijn de situaties snel herkenbaar. Ook hier spelen de Ardagh praktijkopleiders een belangrijke rol. Als de zogenaamde casebeheerders zijn ze nauw betrokken bij het vullen van de database met vragen en opdrachten. De werknemers "oefenen" 10-15 minuten per week. In die tijd worden circa 10 cases behandeld. Het uiteindelijke doel is om de kwaliteit- en faalkosten te reduceren.

Innovatie

De samenwerking met externe partijen heeft ook geleid tot innovatie die Ardagh individueel misschien minder snel had kunnen realiseren. Samen met Hogeschool Windesheim, ROC Aventus en een aantal collega bedrijven participeert Ardagh Deventer de komende jaren in 3D Metaal printen. Met subsidie van de Provincie Overijssel heeft dit samenwerkingsverband een 3D Metaal printer aangeschaft en geplaatst in de eerder genoemde Technicampus Stedendriehoek. De bedoeling van dit 5 jarige leer project is dat de partners gezamenlijk gaan

ontdekken welke (on) mogelijkheden deze nieuwe technologie biedt. Het betreft een unieke samenwerking tussen een aantal regionale technische bedrijven, het HBO onderwijs en het MBO onderwijs. De Technicampus Stedendriehoek coördineert en stuurt het project. De specialisten binnen het samenwerkingsverband worden op dit moment getraind in het werken met de 3D Metaal printer zowel betreffende de hardware als de software. Vervolgens gaan we aan de slag met het ontdekken van de mogelijkheden en het onderling kennis delen v.w.b. deze nieuwe technologie. Het betreft een gezamenlijke zoektocht naar een technologie die binnen de regio Stedendriehoek nieuw is voor zowel de industrie als het onderwijs.

Tot slot

Ardagh ziet haar medewerkers als kernkapitaal van de organisatie en daarom gaat er ook maximale aandacht naar bedrijfsopleidingen. Een leven lang leren, in een omgeving die inspireert en activeert staat daarbij centraal.

Met *MedEye* fouten voorkomen tijdens medicijntoediening



Het Deventer Ziekenhuis introduceert als eerste ziekenhuis ter wereld kliniek breed de *MedEye*, een innovatief apparaat waarmee het toedienen van medicijnen aan het bed van de patiënt extra wordt gecontroleerd. Internationale cijfers tonen aan dat er bij het toedienen van medicijnen nu nog bij één op de vijf patiënten iets mis gaat. Met deze oplossing wil het ziekenhuis toe naar foutloze medicatietoediening.

Het Deventer Ziekenhuis verwerkt jaarlijks zo'n 250.000 medicatievoorschriften. De distributie van deze medicijnen wordt op allerlei manieren (digitaal) gecontroleerd om fouten te voorkomen. Zo voerde het ziekenhuis al een elektronisch voorschrijfsysteem in. Voor het toedienen van medicatie aan het bed, zetten verpleegkundigen vanaf nu de *MedEye* in als extra controle. Het systeem is uitgebreid getest in Deventer en bracht per dag 3 tot 4 medicatiefouten aan het licht.

Bestuursvoorzitter Gita Gallé van het Deventer Ziekenhuis geeft aan dat de *MedEye* laat zien dat de kwaliteit van zorg met innovatieve middelen op een hoger niveau kan worden gebracht: 'patiënten moeten erop kunnen rekenen dat ze veilig medicijnen krijgen voorgeschreven en toegediend. De *MedEye* helpt ons om vermijdbare fouten te voorkomen en is daarmee voor ons een heel belangrijk.'



Voorschrijven en toedienen

Verkeerd toedienen van medicijnen is één van de zorgpunten bij medische handelingen. Om zo foutloos mogelijk te kunnen werken, zet het Deventer Ziekenhuis als eerste ziekenhuis ter wereld kliniek breed de *MedEye* in. Een digitale check op toedienen van de juiste medicijnen. Mens en machine sluiten de keten.

Wanneer een arts medicatie voorschrijft, worden er door de afdeling Klinische Farmacie (ziekenhuisapotheek) diverse controles uitgevoerd. Dit zijn onder andere checks op interactie met eventueel andere voorgeschreven

medicijnen en op de juistheid van de dosering. Ook wordt bijvoorbeeld gekeken of aanvullende medicatie nodig

is, bijvoorbeeld maagbeschermers bij bepaalde pijnstillers (NSAID's). Vervolgens wordt een nauwgezet distributieproces in gang gezet dat op vele fronten wordt gecontroleerd om fouten bij de verdeling van de medicijnen te voorkomen. Toch gaat er, blijkt uit onderzoek, regelmatig iets mis bij het toedienen van medicijnen. Enkele jaren geleden voerde het Deventer Ziekenhuis al een elektronisch voorschrijfsysteem in dat het proces van medicijnverdeling verder perfectioneerde. Echter voor de laatste stap, het toedienen van medicatie aan het bed door de verpleegkundigen, bestond nog geen goede controle. Die is er nu met de *MedEye* wel. In totaal schaft het DZ 21 *MedEye*'s aan.





MedEye

Voor het verdelen van de medicijnen zijn de verpleegkundigen uitgerust met een Medicatie COW (computer on wheels). Hierin zit alle medicatie voor de patiënten die op de afdeling liggen. Per patiënt is er een ladenbakje met daarin de medicatie die door de assistenten van Klinische Farmacie voor 24 uur per doseermoment zijn verdeeld. Dat dit door apothekers-assistenten wordt gedaan is een recente verbeteractie. Eerder werd dit gedaan door de verpleegkundigen op rustige momenten in de nachtelijke uren. Na het wegvallen van deze mogelijkheid is deze taak tijdelijk door ander personeel overdag uitgevoerd in de medicijnkamer op de afdeling. De werkplek waar ze dit moesten uitvoeren was hiervoor onvoldoende ingericht. Ook waren er veel verstoringen waardoor dit werk niet op het gewenste kwaliteitsniveau uitgevoerd kon worden. Om deze reden is als verbeteractie een ruimte ingericht waar gekwalificeerde apothekersassistenten van de Klinische Farmacie op accurate wijze de juiste medicijnen per patiënt over de betreffende ladenbakjes verdelen. Dit wordt geregistreerd in de uitzetregistratie in het computersysteem. Op de COW staat nu de MedEye. Een apparaatje (zie foto) ter grootte van een kleine pc waarin een 3D-scanner zit. De verpleegkundige haalt bij het uitdelen van de medicijnen de

tabletten en capsules uit het ladenbakje van de patiënt in de COW en stopt die in de lade van de MedEye. Omdat alle tabletten en capsules van kleur, grootte, gewicht, structuur en breukstreep verschillen, kan de MedEye ze van elkaar onderscheiden en ziet deze of de patiënt de juiste medicatie krijgt. Het is een extra check. De verpleegkundige checkt zelf op juistheid, maar de MedEye controleert nu dus nog een keer extra op basis van de ingevoerde gegevens in het computersysteem.

MedEye speelt ook een rol bij de toediening van medicatie die wordt geïnjecteerd. Nu is voor de controle daarvan nog een tweede verpleegkundige fysiek aan bed nodig. De MedEye scant de barcode en vergelijkt ook die gegevens met de voorgeschreven medicatie. Dat betekent een verlichting van de werkzaamheden voor verpleegkundigen omdat de collega niet langer gestoord hoeft te worden in zijn of haar werkzaamheden. Een volgende verbeterstap zal hier het vervangen van de barcode door een QR-code zijn die

nog meer gedetailleerde informatie kan bevatten. De MedEye is getest op één afdeling met cardiologische, gynaecologische en urologische patiënten en zo goed bevonden dat de MedEye nu ziekenhuisbreed ingevoerd wordt.

Loop sluiten

De inzet van de MedEye maakt onderdeel uit van een breder beleid. De ziekenhuisapothek wil toe naar een 'closed-loop' voor medicijnen. Van het digitaal voorschrijven van medicatie-opdrachten door de arts, tot toedienen aan het bed door de verpleegkundige: alles gaat digitaal. De MedEye maakt een cruciaal onderdeel uit van dat proces. Peter Wierenga is ziekenhuisapotheker en legt uit: 'Om de "loop" helemaal te sluiten moest er "aan het bed" ook nog iets gebeuren. Het toedienen van medicijnen blijft mensenwerk en er kunnen dus fouten worden gemaakt. Verpleegkundigen blijven uiteraard ook zelf opletten, maar dit is een extra slot op de deur.' De nauwe samenwerking tussen de Verpleegkundigen en de ziekenhuisapothek laat ook zien dat de relatie en interactie tussen disciplines steeds belangrijker wordt. Het willen leren van elkaar en het delen van essentiële kennis is hierin cruciaal. De tijd van opereren als afzonderlijke geïsoleerde eenheden is gelukkig voorbij. In essentie maakt de MedEye de zorg ook goedkoper. De MedEye kan bijvoorbeeld ook medicijnen scannen die mensen thuis van de stadsapothek hebben ontvangen. Wierenga: 'Ik verwacht dat het de komende jaren gebruikelijk wordt dat een patiënt al zijn thuismedicatie doorgebruikt in het ziekenhuis. Dit zorgt voor betere continuïteit, meer veiligheid en is goedkoper. En het kan met de MedEye.'

Het Deventer Ziekenhuis (DZ) biedt snel toegankelijke, topklinische zorg aan de inwoners van Salland en omstreken. Veiligheid, gastvrijheid en efficiëntie staan daarbij centraal. Dat vertaalt zich in ons motto: 'In vertrouwde handen'. In het DZ werken goed opgeleide, open en servicegerichte medewerkers die hun state-of-the-art zorg afstemmen op de vraag van de patiënt.



Uit cijfers van een onderzoek gepubliceerd in het "New England Journal of Medicine" in 2010 blijkt dat bij distributie van medicatie in 1 op de 10 gevallen (10%) iets mis ging. Worden foute tijdstippen meegenomen dan ging in 1 op de 5 gevallen (20%) iets mis. Daarbij wordt aangekend dat niet alle fouten tot grote problemen leiden maar dat risico bestaat natuurlijk wel.

Uitgaande van een gebruikelijke afdeling van ca. 40 bedden met een bezettingsgraad van 70% en 10 orale giften per bed per dag zijn er per afdeling ca 100.000 medicijngiften per jaar ($40 \times 0,7 \times 10 \times 365$).

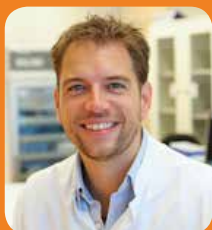
Dit betekent dat per jaar 10.000 fouten op een afdeling worden gemaakt bij het verstrekken van medicatie, worden fouten in verstrekking moment meegenomen zelfs 20.000 fouten op jaarbasis.

Tijdens een pilot van 99 dagen in het DZ zijn totaal 261 fouten gedetecteerd. Tijdens de pilot zijn in 7.046 sessies totaal 13.418 toedieningen geweest. Dit houdt in dat ca. 3 medicatiefouten per dag zijn voorkómen. Het tijdens de pilot geconstateerde foutenpercentage is ca. 2% ($(261 / 13.418) \times 100\%$).



MedEye is ontwikkeld door Mint Solutions, een jong bedrijf met vestigingen op IJsland en in Nederland. Mint Solutions bouwt tools waarmee verpleegkundigen en artsen uitzonderlijke zorg aan patiënten kunnen verlenen. *MedEye* is het eerste product van Mint Solutions: dit product garandeert dat patiënten de juiste medicatie op het juiste moment krijgen, verbetert de veiligheid, redt levens en vermindert wereldwijd de kosten van medicatiefouten.

'We zijn blij dat *MedEye* nu voor het eerst kliniek breed wordt ingevoerd', zegt Gauti Reynisson, medeoprichter en CEO van Mint Solutions. 'Als partner van het Deventer Ziekenhuis helpen we graag bij het verbeteren van de medicatieveiligheid door een oplossing te bieden die vermijdbare medicatiefouten kan tegengaan.'



Dr. P.C. (Peter) Wierenga is sinds 2011 ziekenhuisapotheker in het Deventer Ziekenhuis. Zijn aandachtsgebieden zijn: Farmaceutische patiëntenzorg en Distributie. Hij is onder andere lid van de commissie Kwaliteit en Veiligheid DZ en de Commissie Farmaceutische Patiëntenzorg en Medicatieveiligheid van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuis Apothekers (NVZA). Peter is in november 2013 gepromoveerd aan de Universiteit van Amsterdam op de kwaliteit van de farmaceutische patiëntenzorg bij oudere patiënten.

Meer aandacht voor informeel leren



Verscheidende onderzoekers hebben aangetoond dat de meeste toegepaste kennis van een werknemer tijdens het werk is aangeleerd. De aandacht hiervoor neemt de laatste jaren o.a. toe door mensen zoals Jennings*. Hij hanteert een zogenaamde "70:20:10-framework", daarmee geeft hij aan dat slechts 10% van alle toegepaste kennis van een werknemer is geleerd door formeel leren. De overige 90% van zijn kennis is informeel geleerd tijdens het werk (ongeveer 70% autodidactisch en 20% middels intern overleg en aansturing). Vele wetenschappers zijn hem met soortgelijke conclusies voorgegaan. Wanneer organisaties serieus werk willen maken van hun kennismanagement, dan zou informeel leren een top prioriteit moeten zijn. Aangezien de traditionele opleidingswereld dit steeds meer begint te beseffen, niet in de laatste plaats omdat het formele leren tegen (markt)grenzen aan lijkt te lopen (en dat is de tweede reden voor meer aandacht), wordt ook vanuit deze hoek steeds meer ingezet op informeel leren. Jennings's framework is niet wetenschappelijk onderbouwd, maar er bestaat wel een breed gedragen consensus onder wetenschappers dat tijdens het werk veel (relevante) kennis wordt opgedaan. In de toegevoegde links naar publicaties van bijvoorbeeld professor De Grip* is te lezen dat onderzoek over dit onderwerp verbaazend weinig beschikbaar is.

De kwaliteitsafdeling

Medewerkers van Kwaliteitsdiensten zijn in het bijzonder bezig met het fenomeen informeel leren, alleen zonder dat zij zich hier bewust van zijn. Tijdens continue-verbeter-cycli is er focus, experts worden ingezet, discussies branden los en daarbij wordt veel kennis ontdekt en gedeeld. Bij de allocatie

van verbeterprojecten ligt het voor de hand om de processen met de grootste impact naar voren te halen. Ziet men het "Continue Leren" binnen het Continue Verbeteren ook als één van de vele te verbeteren processen, dan ligt het voor de hand om het informeel leren naar voren te trekken. Met de verdeling van Jennings in het achterhoofd evenaart een verbetering van 10% van de informele leerprocessen de totale inspanning van formeel leren. Enige aandacht voor informeel leren door het management is dus gerechtvaardigd.

De rol van het management

Net als een timmerman, die meer gaat schroeven als hij niet kan timmeren, maken ook managers minder snel gebruik van oplossingen die ze niet kennen. Hoger management is zich weliswaar steeds meer bewust van de potentie die informeel leren heeft, maar bij het stellen van dagelijkse prioriteiten wordt toch snel voor andere oplossingen gekozen. Het constateren van een verbeterpotentieel is één ding, maar het adequaat benutten van de mogelijkheden is een hele andere uitdaging. Zelfs wanneer het management gelooft in het potentieel van informeel leren, maar zelf de expertise ontbeert, komen andere projecten toch eerder aan de beurt. Het ontwikkelen en behouden van kennis wordt (als onbegrepen proces) soms te snel naar de HR-functionaris gedelegeerd, terwijl het proces juist plaatsvindt en thuishoort op de werkvloer. Wanneer de HR-functionaris vastloopt, is dit typisch een voorbeeld van "kapot delegeren".

Leren "what else"

Informeel leren heeft veel te maken met cultuur, management, organisatievorm, prioriteiten en lijkt in dit opzicht veel

op andere verbeterprocessen op gebied van bijvoorbeeld Lean, kwaliteit, veiligheid, MVO etc... Twintig jaar geleden deden wij, bij Smurfit Kappa in Deventer, de eerste proeven met een kennismanagement systeem dat was ontwikkeld om relevante kennis te vangen, te trainen en te borgen op een zo efficiënte mogelijke manier. Wij zagen namelijk een duidelijk verband tussen klantenklachten, faalkosten en het kennisniveau van onze medewerkers. Bij het zoeken naar een verband op een te hoog niveau (bijvoorbeeld op het niveau van de financiële boekhouding), is gebleken dat deze vaak zwak zijn. Maar door vanuit de root cause van een non conformiteit te redeneren, worden verbanden duidelijker zichtbaar. Eigenlijk is dit de gangbare weg die productiemanagement en kwaliteitsfunctionarissen standaard toepassen als zij verbeteringen willen doorvoeren. Wanneer uit een pareto analyse geconcludeerd kan worden dat er een menselijke fout in het spel is (en dat is heel vaak het geval), dan heeft men in principe twee oplossingsrichtingen: a) de veroorzakende handeling overbodig maken of weg automatiseren of b) de kennis en kunde van de doelgroep verhogen met training. Meestal is training goedkoper maar moeilijker vol te houden en automatisering is effectiever maar vraagt veel kapitaal en vernuft en is meestal risicovoller.

Oppassen met formele opleidingsstructuren

Bij een opleidingsinstelling is opleiden het primaire proces. Voor een onderneming met winstdoelstelling daar in tegen is opleiden een secundair proces en wordt het zelfs meer gezien als een "noodzakelijk kwaad", en een kostenpost waarvan de opbrengst discutabel is. Dit verschil in oriëntatie vraagt om een andere aanpak. Opleidingen die



zijn ingericht als een primair proces bij de ene organisatie kunnen niet zonder aanpassingen geïmplementeerd worden bij een organisatie waar opleiden als een secundair proces wordt beschouwd. Indien dit verschil te weinig wordt onderkend en de onderneming haar kennismanagement te veel gaat inrichten naar het voorbeeld uit de opleidingswereld, dan gaat de invoering halverwege vastlopen. De hoger geschoolden gaan met de formele leerstijl makkelijker om dan de praktisch opgeleiden. Wanneer voor een top-down invoering wordt gekozen, verloopt de invoering bij de hoger geschoolden goed, maar gaat het steeds stroever wanneer men in de buurt van praktisch opgeleiden komt. Wanneer men in de buurt van de werkvloer komt, is het "point of no return" meestal al gepasseerd en moddert men verder. Het project loopt vast of sterft een stille dood. Vooral als economische omstandigheden de prioriteiten weer richting het primaire proces van de onderneming duwen, wordt de invoering, die nog steeds als zeer belangrijk wordt gezien, toch even op "hold" gezet. Trekt de economie weer aan en worden arbeidskrachten gerekruteerd, dan wordt de onderneming pijnlijk geconfronteerd met een matig werkend kennismanagementproces.

Voor en nadelen

Bij informeel leren is het referentiekader van de werknemer een belangrijk uitgangspunt, misschien wel het belangrijkste. Nieuwe relevante kennis moet passen in het referentiekader van werknemer. Met referentiekader worden hier niet alleen de persoonlijke ervaringen en reeds aanwezige kennis van de werknemer bedoeld, maar ook zijn werkomgeving en de expertise die hij al toepast en eventueel zelf heeft uitgevonden. Een goede aansluiting van de nieuwe kennis op het bestaande referentiekader levert veel effect op. De informatie wordt in minder communicatietijd begrepen, beter onthouden en de zogenaamde "transferproblematiek" wordt sterk verminderd. Met "transfer"

wordt het vermogen om het geleerde in de praktijk toe te passen bedoeld.

Formele opleidingen staan verder af van de praktijk, zowel in tijd als in plaats en in toepasbaarheid. Ze zijn veel minder toegespitst op het specifieke referentiekader van de werknemer. Een ander belangrijk verschil is de volgorde van theorie en praktijk. Bij informeel leren is de praktijksituatie het uitgangspunt en niet de theorie. De theorie wordt eventueel achteraf gebruikt om een praktijkgeval te verklaren. In feite is dit de zelfde volgorde die een onderzoeker hanteert. Deze doet onderzoek en formuleert achteraf een theorie. Deze theorie wordt vervolgens aan leerlingen formeel onderwezen, in de hoop dat de leerlingen deze later in de praktijk kunnen toepassen. De informele leerroute is dus een veel natuurlijker leerroute. Nog een belangrijk kenmerk is wát er geleerd wordt. Bij informeel leren wordt automatisch de praktijksituaties behandeld die er toe doen. Doen zich bepaalde praktijkgevallen nooit voor, dan is een eventueel bijbehorende kennis ook minder (of helemaal niet) relevant. Hierdoor wordt voorkomen dat tijd wordt verspild aan overbodige training. Bovendien wordt bij informeel leren het grootste gedeelte van de leertijd gecombineerd met productie. Alle voordelen van informeel leren bij elkaar resulteren dus in een enorme tijdswinst, waardoor het waarschijnlijk ook niet voor niets 90% van de totale kennisverwerving behelst.

Conclusie

Dit artikel breekt een lans voor informeel leren, maar formele trainingen zijn hiermee allerm minst overbodig. Bij abstractere kennis en basiskwalificaties

speelt formeel leren (terecht) een grote rol. Voor zover ook formele trainingen nodig zijn binnen ondernemingen, zal het management zich minimaal bewust moeten zijn wanneer er voor welke opleidingsvorm moet worden gekozen. Ondernemingen hebben organisatorisch gezien een probleem om deze keuze optimaal te maken. HR heeft van oudsher de formele opleidingen onder beheer met de daarbij behorende budgetten. Het informeel leren vindt plaats op de werkvloer, maar de operationele afdelingen hebben hiervoor geen budget. De investeringen in informeel leren zitten voornamelijk verstopt in manuren van experts en management en blijft hiermee buiten beeld voor een eventuele optimalisatie. De grens tussen formeel en informeel leren is ook minder strikt dan hier misschien wordt gesuggereerd. Ook ontwikkelingen in ICT laten vele mengvormen zien. Een extra reden om meer bewust te zijn van het hele opleidingsspectrum om budgetten beter te verdelen. Het is de moeite waard om meer te investeren in informeel leren en hier expliciet budgetten voor vrij te maken die het management binnen het primaire proces kan besteden.

Ing. W van der Zee MBA (Directeur iSee iKnow B.V.)

(Toelichten / verklaren)

Jennings:

<https://www.702010forum.com/about-702010-framework>

Professor De Grip:

<http://wol.iza.org/articles/importance-of-informal-learning-at-work>
<http://dera.ioe.ac.uk/10436/1/Impact%2520of%2520informal%2520learning.pdf>



Wouter van der Zee is sinds 2007 lid van de KKT en heeft gedurende die jaren in de redactie commissie gezeten. Zijn achtergrond is projectmanagement, logistiek- en productiemanagement. En de laatste 14 jaar is hij zelfstandig ondernemer en DGA van iSee iKnow BV.

Nieuwe inzichten in LEAN door ronde tafelbijeenkomsten van de Kwaliteitskring Twente (KKT)



De Kwaliteitskring Twente (KKT) heeft in 2015 een behoefteonderzoek gehouden onder haar leden. Daaruit blijkt dat er naast de bekende bedrijfsbezoeken en trainingsmogelijkheden ook behoefte is om met elkaar kennis en ervaring uit te wisselen over actuele kwaliteit thema's. Eén van de geopperde thema's was LEAN.

LEAN is een werkwijze die zich geheel richt op efficiency. Met de toepassing van LEAN wordt een flexibele werkomgeving ontwikkeld die gericht is op de klant en waarbij verspilling zoveel mogelijk geëlimineerd wordt. LEAN is dus eigenlijk een verzamelnaam voor methoden die zich richten op het verbeteren van de winstgevendheid van een bedrijf door verspilling te elimineren en de klant centraal te stellen. De sleutelementen in een LEAN proces zijn:

- voorraad reduceren,
- doorlooptijd verminderen,
- 'flow' in het proces creëren,
- 'pull' creëren, oftewel levering en productie op elkaar afstemmen,
- streven naar perfectie.

In augustus en november 2015 zijn er door de KKT ronde tafel sessies georganiseerd. De KKT leden werkzaam bij VDL in Almelo en NORMA BV in Hengelo stelden hun faciliteiten hiervoor beschikbaar.

Een tiental KKT-leden afkomstig uit de zorg-, onderwijs-, industrie- en elektronicasector zijn random verdeeld over de twee ronde tafel bijeenkomsten en met elkaar in gesprek gegaan over het thema LEAN. Bij iedereen was er duidelijk een open houding waarneembaar en deelde men zonder uitzondering ideeën, kennis en ervaring. Dit

leidde tot interessante discussies en nieuwe inzichten.

De wijze waarop over LEAN werd gedacht gezien de verwachting van de klant en de zienswijze vanuit de verschillende sectoren was een interessante. Een concreet voorbeeld was de aanrijdtijd vanuit het ziekenhuis naar de patiënt. Het bewust hanteren van een overcapaciteit in resources waarmee ruim aan de wettelijke aanrijtijden wordt voldaan, kan wellicht

"LEANER" vanuit de begroote resources bezien. Toepassing van LEAN wordt in het geval van het ziekenhuis echter gebaseerd op de ethische idealen van de organisatie. Vanuit de deelnemers van de

industrie- en elektronicasector bleek dat LEAN juist vanuit het bedrijfseconomisch uitgangspunt wordt toegepast. Uit de discussie die hieruit volgde bleek dat dit niet altijd sec. het een of het ander uitgangspunt hoeft te zijn en gaf nieuwe zienswijzen bij deelnemers.

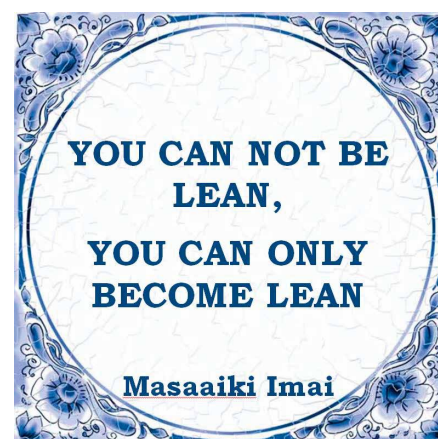
Een aantal deelnemers aan het woord

Herman Nijenkamp, Ziekenhuis ZGT Almelo

*Vond het een prima bijeenkomst!
Wel zit er veel niveauverschil in hoe mensen met zaken omgaan maar wel allemaal herkenbare systematieken!
Verschillen hebben ook te maken met het feit dat commerciële instellingen/bedrijven anders in elkaar steken dan non-profit organisaties en vice-versa.
Voldeed goed aan de verwachting!*

Martin Nienhuis, Sociale werkvoorziening DCW Almelo

Ik heb de avond als zeer zinvol ervaren. Er was volop ruimte voor uitwisseling van ervaringen. Daarbij merkte ik wel dat bij de verschillende deelnemers verschil zit in de ervaring met Lean. Zelf zitten we in een begin fase. Hierdoor kreeg ik menig tips te horen die voor ons erg bruikbaar zijn. Het is daarom voor mij voor herhaling vatbaar om weer een ronde tafelbijeenkomst te houden. Hopelijk kan ik dan ook wat meer brengen i.p.v. alleen halen.



Joost Munsterhuis, Actuant Oldenzaal

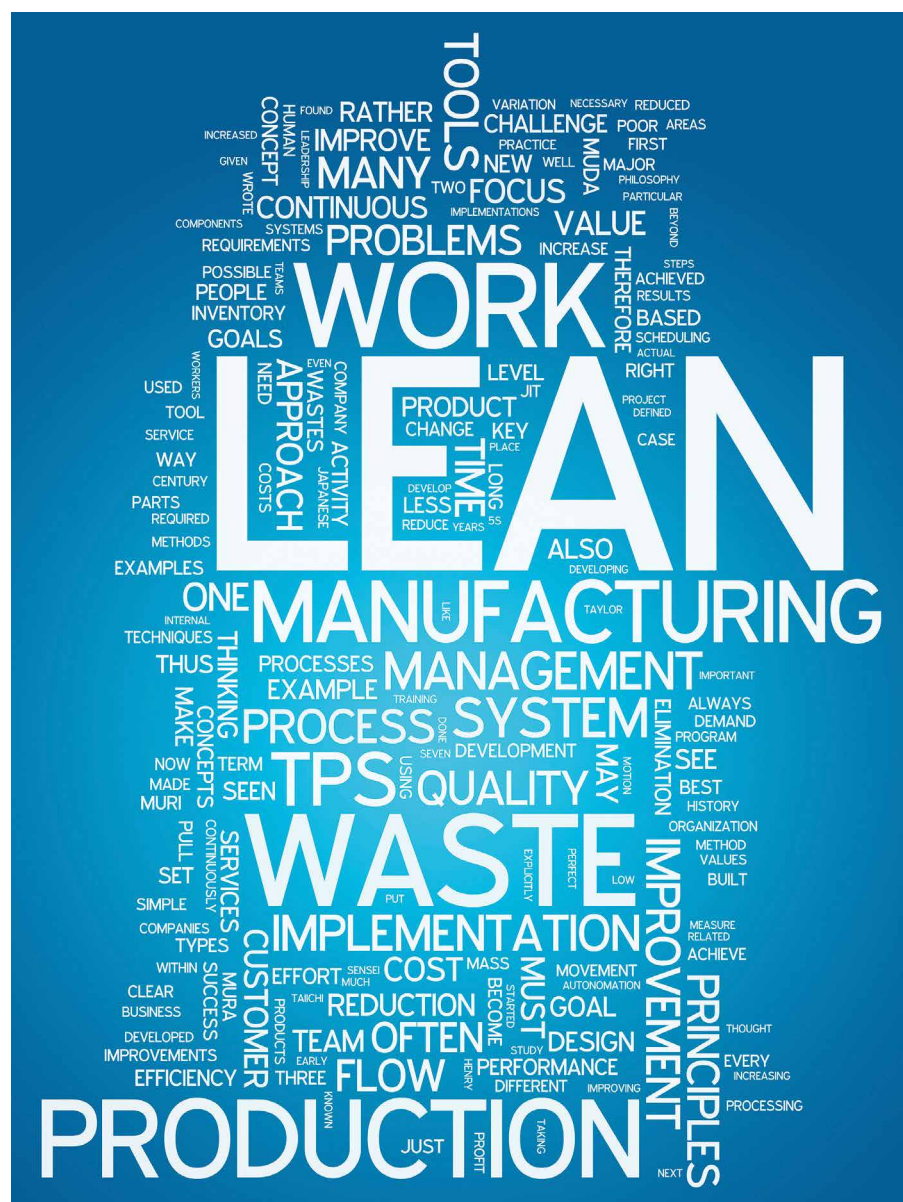
De bijeenkomst was goed georganiseerd en er waren uitstekende voorzieningen. Het gesprek zelf verliep gemoedelijk. De discussies waren open en lean werd vanuit verschillende professies besproken. Dit was voor iedereen leerzaam; zowel voor de gevorderde al de starter op gebied van lean. Persoonlijk zou ik het op prijs stellen dat er een vervolg georganiseerd zou kunnen worden, waar verdieping op enkele onderwerpen kan worden gegeven. Als voorbeeld zou je kunnen denken aan onderwer-

pen als: welke rol heeft management in een lean-programma? Hoe zou een lean-groei-model er uit kunnen zien? Wat zijn randvoorwaarden voor succesvol initiëren van een lean-programma en wat zijn randvoorwaarden om het succesvol te houden? Mocht dit initiatief overwogen worden, dan ben ik graag bereid om deel te nemen in de organisatie er van.

De KKT faciliteert haar leden graag en organiseert de komende maanden weer een aantal ronde tafelbijeenkomsten. Deze zullen op verzoek weer

gaan over het thema LEAN, maar ook bijvoorbeeld over het thema ISO 9001:2015, wat dit verschilt van ISO9001:2008 en hoe dit concreet vorm te geven is.

KKT leden kunnen zich voor de ronde tafelbijeenkomsten aanmelden op basis van de mail die ze hier persoonlijk over ontvangen. Ook themaverzoeken voor een ronde tafelbijeenkomst verneemt de KKT graag! Deze kunnen gemaild worden naar kwaltiteitskringtwente@kkt.nl



Leren je leven lang te blijven leren



Iedereen doet het, zong Robert Long ooit. Nu doelde hij waarschijnlijk op iets anders, maar het geldt ook voor leren. Iedereen kan het en doet het. Leren is in ons DNA verankerd. We hebben al ruim een eeuw een wettelijke leerplicht en de kenniseconomie wordt steeds belangrijker. Je zou dus veronderstellen dat het logisch en natuurlijk is om te leren, en hier ook op in te zetten tijdens de studie en in het werkveld. Toch blijkt telkens weer dat we worstelen met het onderwerp Leren. Over deze worsteling praat ik met Diane Manuhuwa, (kinder- en jeugd) psycholoog, onderwijskundige en docent psychologie aan de Saxion Hogeschool.

Door Jeroen Voortman

Leren is een belangrijk onderdeel van ons leven. Vanaf de eerste dag van onze geboorte zijn we er mee bezig. Is het wel interessant om stil te staan bij zoiets basaals als 'Leren'?

Jazeker! Het beeld dat wij van leren hebben, is voor een groot deel gevormd door de systemen en instituten die we als samenleving gecreëerd hebben. Je gaat als kind naar school, je doet een vervolgopleiding om meer specifieke of uitgebreidere kennis op te doen en vervolgens breng je de verworven kennis in praktijk in je werk. En dat is het... althans dat denken we nog vaak. In werkelijkheid zien we inmiddels dat het leven zo niet werkt en het leren na een opleiding zeker niet stopt.

In onze huidige maatschappij volgen veranderingen elkaar snel op. Om hier snel op in te kunnen spelen, zul je als individu en organisatie flexibel moeten zijn. Je moet kunnen schakelen als het nodig is, en je verder kunnen ontwikkelen. En dan ook nog het liefst pro-actief in plaats van reactief. Het idee dat je na de afronding van je studie voldoende weet voor de rest van je (werkbare) leven en niets meer hoeft te leren, is achterhaald. De veranderingen gaan tegenwoordig zo snel dat de inhoud van een studie soms al op het moment van voltooiing voor een aanzienlijk deel achterhaald is. We moeten daar op inspelen en onze systemen aanpas-

sen opdat we de studenten klaarstomen voor de maatschappij waarin ze werkzaam zullen zijn.

In concreto houdt dit in dat het waardevol is om in te zetten op het vergroten van de competentie *leren* leren van studenten. Hoe zorgen we er als opleiding voor dat onze studenten na afloop van hun studie in staat zijn om zelfstandig te blijven leren? Om dat te

bereiken, besteden we tijdens de studie aandacht aan competenties zoals ondernemerschap (denk aan initiatief nemen, netwerken, etc), 21^e eeuwse vaardigheden en life long learning.

Momenteel werken we bij de opleiding Toegepaste Psychologie aan de opzet van een nieuw curriculum waarin dit nadrukkelijk aandacht zal krijgen.



Figuur 1 – 21^e eeuwse vaardigheden. (bron: Kennisnet)



‘Life long learning’ klinkt goed, maar is dat niet meer dan de zoveelste modeterm in het managementjargon?

Je kan beter zeggen dat het een term is die al lang bestaat en die van tijd tot tijd een nieuw jasje heeft gekregen. Waar het om gaat is dat valt of staat met de inhoud die je er aan geeft.

Life long learning is een term die al in de zeventiger jaren van de vorige eeuw werd gebezigd. In Nederland worden ook wel de termen ‘Een leven lang leren’ en ‘Levenslang leren’ gebruikt. Ze komen op hetzelfde neer: leren zien als integraal deel van je leven, zowel privé als professioneel. Het vraagt om een (andere) levenshouding.

Socrates heeft het al lang geleden vastgesteld: “Ware kennis bestaat erin te weten dat men niets weet”. Oftewel, hoe meer je weet, hoe meer je je realiseert dat er nog zoveel is dat je niet weet en dus nog zou kunnen leren.

Dat wetende én jezelf realiserend dat de ontwikkelingen in de huidige maatschappij zich in hoger tempo opvolgen, geeft je maar één optie als je met je kennis een toegevoegde waarde wil

blijven leveren: je leven lang blijven leren.

Je had het over een andere levenshouding die nodig is, kun je me uitleggen wat je hiermee bedoelt?

De houding waar ik op doel, kent een aantal aspecten. Ten eerste *leren hoort bij het leven*, net als bewegen. Blijf actief je hersenen uitdagen om gezond en vrolijk te blijven. Door te blijven leren houd je je hersenen sterk en zullen die minder snel verouderen. Dus, als je gepensioneerd bent doe dan tenminste sudoku's achter de geraniums, of beter nog: leer Chinees. Levenslang leren klinkt voor sommigen als een straf, maar dat is dus hoe je het bekijkt. Het is afhankelijk van je eigen visie en overtuiging. Je leven lang leren kan je dus ook als iets zien wat bij het leven hoort en het kan zelfs een inspirerende en leuke uitdaging zijn!

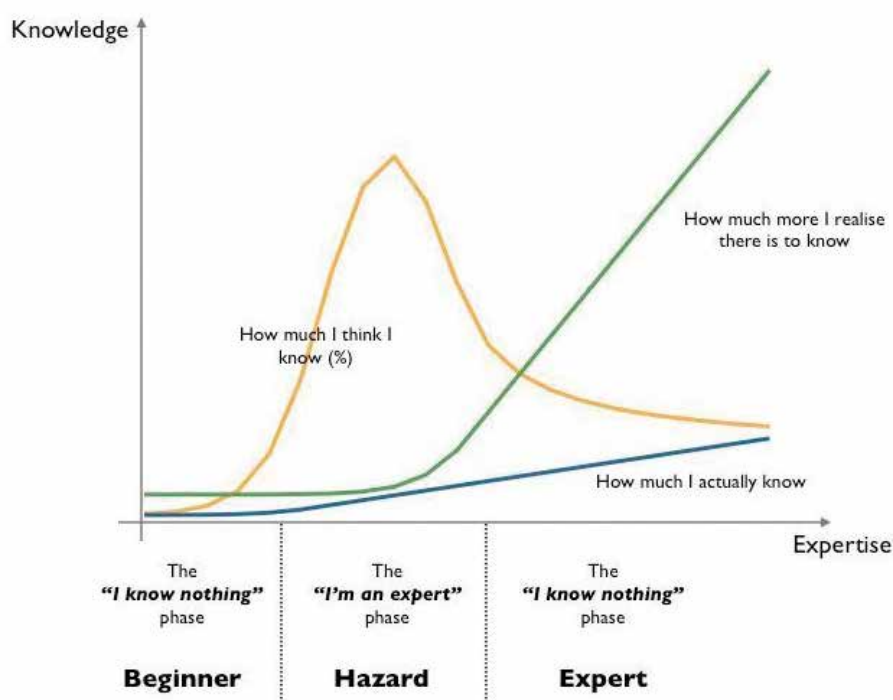
Ten tweede is het realistisch om te erkennen dat je kennis beperkt is en – naarmate de tijd verstrijkt – veroudert en daarmee waarschijnlijk van waarde vermindert. Als gevolg daarvan is het niet te ontkennen dat ook een gediplomeerd iemand met regelmaat de

rol van student moet aannemen. Met name de mensen die erg status gevoelig zijn, zullen dit moeilijk vinden. Zij ontnemen namelijk hun status aan de kennis en/of functie die ze pretenderen te hebben. Je ziet vaak bij deze mensen dat ze hun status proberen te beschermen door niet te accepteren dat hun kennis ter discussie wordt gesteld.

Tot slot is het je gehele mindset ten aanzien van het leren zelf. Ben je iemand die durft te experimenteren en daarmee ook durft te falen? Zo ja, dan kan je je qua mindset scharen onder de grote uitvinders en wetenschappers van alle eeuwen (denk aan oude wetenschappers als Leonardo da Vinci, Einstein, maar ook Steve Jobs, Barack Obama en Johan Cruijff). Iemand die zich beperkt tot de kennis die hij heeft zal altijd hetzelfde trucje doen. En, dan krijg je dus ook meestal altijd dezelfde uitkomst. Door je open te stellen voor nieuwe inzichten, kun je gaan experimenteren en nieuwe kennis opdoen. Daarbij hoort fouten maken, dan weet je namelijk ook wat je niet moet doen. Heel leerzaam, maar sommigen zien het als “falen” en trekken zich dit persoonlijk aan. Kan jij accepteren dat je fouten maakt? En dat geldt overigens ook voor de omgeving en de personen die je functioneren beoordelen.

Studenten kunnen punten krijgen voor experimenteren, ook al zijn ze niet geslaagd in de opdracht.

Een praktijkvoorbeeld: studenten bij de opleiding Game Engineering kunnen punten krijgen voor de mate van experimenteren in hun praktijkopdrachten. Ze worden dus niet alleen beoordeeld op het behaalde resultaat maar ook op de wijze hoe ze tot hun resultaat zijn gekomen. Een innoverende aanpak, met daaraan inherent een grotere kans op falen, wordt dus positief meegewogen in de uiteindelijke beoordeling van de opdracht.



Figuur 2 – Kennis en Expertise



Je gaf aan dat life long learning nadrukkelijk aandacht krijgt in een nieuw curriculum dat momenteel voor de opleiding Toegepaste Psychologie opgezet wordt. Was dit in het verleden niet het geval?

Nee, helaas niet, moet ik toegeven. Omdat de studie van oudsher opleidt tot een strak afgebakende beroepsfunctie (de 'psychodiagnostisch werker') is tot op heden nagenoeg alle aandacht gericht op het bijbrengen van de kennis binnen dat kader. Maar, de downside hiervan is dat studenten inflexibel zijn wanneer ze in het werkveld terecht komen. En, daarbij is er de afgelopen jaren steeds minder werk voor ze in deze specifieke functie, gezien de ingrijpende veranderingen in de zorg. Dit zijn duidelijke signalen voor de opleiding. Daarnaast kwam vorig jaar uit een grootschalige enquête naar voren dat het gevoel van ondernemerschap bij de studenten er tijdens de opleiding zo gedurende het tweede jaar 'eruit geslagen' wordt. De student wordt geleerd hoe hij/zij moet handelen binnen het gedefinieerde stramien en er is zo goed als geen aandacht voor de ontwikkeling van cognitieve capaciteiten om te kunnen omgaan met de veranderende omstandigheden waarin ze later zouden komen te werken. Dus, de opleiding wordt geheel opnieuw opgebouwd met moderne bouwstenen, zoals meer inzet van blended learning bijvoorbeeld, maar ook moderne inzichten ten aanzien van leren leren. En de volgende generatie afstudeerders zal dus -hopelijk- juist sterk ondernemend zijn en een hoge mate van leerbaarheid. En dit is nodig, zeker voor de toekomstige psycholoog.

Eigenlijk werd al het ondernemerschap bij de studenten er tijdens de opleiding 'uitgeslagen'.

Zo veranderen bijvoorbeeld de eisen die aan zelfstandig ondernemende psychologen worden gesteld met grote regelmaat en worden deze steeds

strenger. Het is bijna een onmogelijke opdracht voor een kleine tot middelgrote praktijk om hier aan te voldoen. Sommige veranderingen zijn verbeteringen, maar veel zijn verkapte bezuinigingen die het werk moeilijker maken en psychologische zorg slechter bereikbaar maken voor de mensen die het nodig hebben. Om dan toch je praktijk draaiende te houden, heb je meer nodig dan alleen dat ene omkaderde gebiedje van kennis. Je moet anticiperen en met creatieve oplossingen komen. Ik noem nu het voorbeeld van een eigen praktijk draaien, maar je kan ook jezelf zien als een 'onderneming' die je in de markt zet. Hoe kom je aan werk? Hoe verkoop je jezelf? Hoe netwerk je? Hoe ontwikkel je? Welke keuzes maak je? Etc. Ook hierin is het handig als je een pro-actieve, probleemoplossende houding hebt en competenties hierin. Het aanbod van psychologen overstijgt namelijk al jaren de vraag naar hen.

Maar naast de veranderingen in wet- en regelgeving, heb je ook te maken met maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. Kijk bijvoorbeeld naar het toenemende gebruik van apps in de behandelingen van cliënten. Wil je als psycholoog daar gebruik van maken, zul je toch enige kennis van e-health of e-coaching moeten hebben, maar ook hoe je eventueel zelf een functioneel ontwerp kan maken voor een dergelijke app. Ook dat komt in het nieuwe curriculum aan bod. Zo proberen we dus de horizon van de studenten te verbreden en hen beter voor te bereiden op hun toekomst.

Meer vakken aanbieden is toch nog niet hetzelfde als iemand te leren te blijven leren?

Nee, daar heb je gelijk in. De vakken die we nu behandelen zijn echter wel een onderdeel van het verbreden van de horizon van onze studenten. Het helpt mee aan de bewustwording dat er meer is. Een deel bieden we zelf aan in de studie, maar een deel zullen ze ook zelf actief moeten gaan zoeken

en zich eigen maken. Wij proberen ze daar bij te begeleiden en vooral goede (leer)voorwaarden te creëren voor ze.

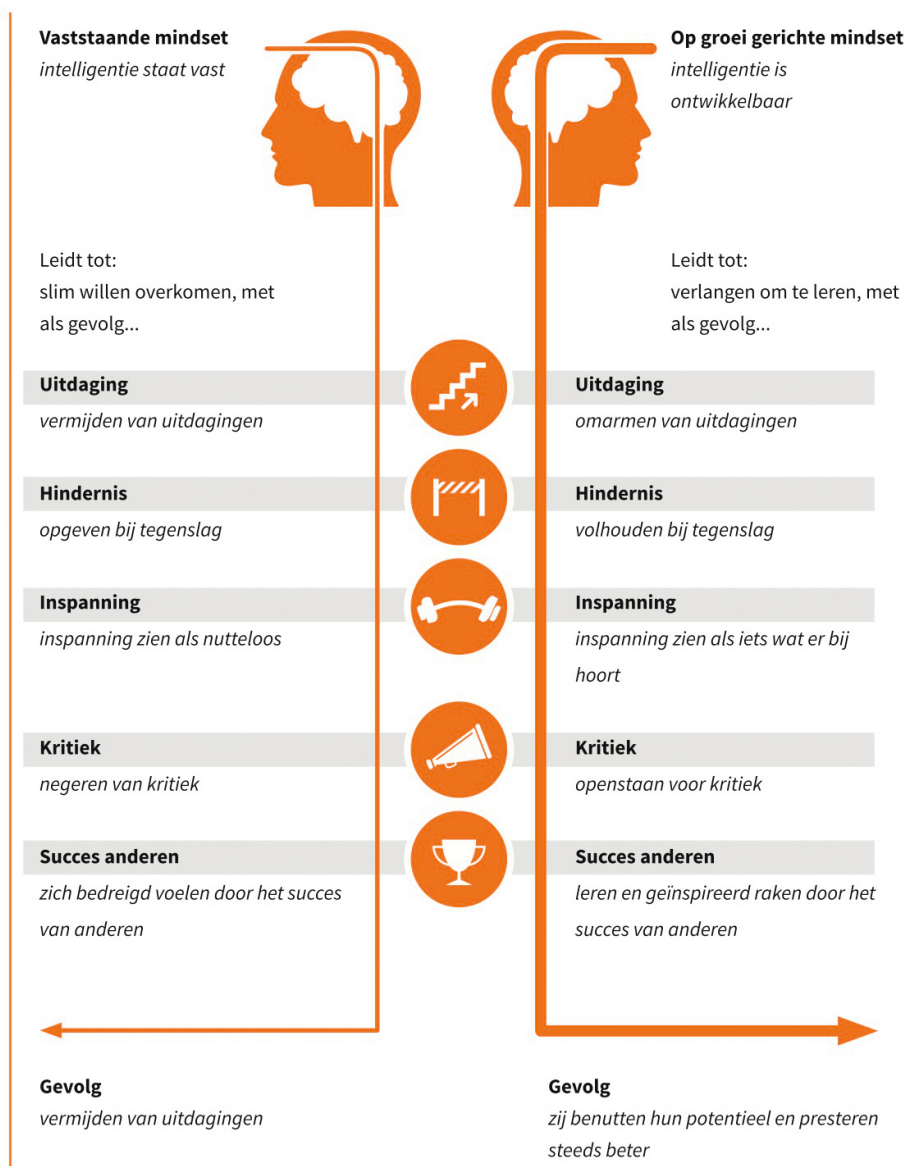
Dat doen we bijvoorbeeld door de studenten bewust te maken van hun mindset. Hierbij maken we onderscheid tussen een statische of fixed mindset en een op groei gerichte mindset. Dit is gebaseerd op de resultaten van tientallen jaren onderzoek dat de Amerikaanse psycholoog Carol S. Dweck heeft gedaan naar prestatie en succes.

Iemand met een statische (fixed) mindset gaat ervan uit dat intelligentie vast staat ('je bent slim of niet'). Als gevolg hiervan wil hij graag slim overkomen. Hij vermijdt uitdagingen, want dan kun je fouten maken en die tonen dan aan dat je 'dom' bent.

Mensen zijn verschillend als het gaat om talent, interesse en temperament, maar iedereen is in staat om te veranderen door te leren en ervaringen op te doen. Iemand met een op groei gerichte mindset, oftewel een 'growth mindset', gaat er van uit dat je jouw basiskwaliteiten kunt ontwikkelen door er moeite voor te doen. Intelligentie is te ontwikkelen. Dit zorgt ervoor dat hij graag wil leren. Overigens onderstrepen de hersenonderzoeken van de afgelopen jaren het feit dat je brein plastisch is en in een zekere mate te trainen is, ook qua intelligentie. 'je kan altijd een stukje slimmer worden, als je brein traint', zo zegt Dweck ook.

Het mag duidelijk zijn dat we onze studenten willen helpen bij het ontwikkelen van een growth mindset. Je zou kunnen zeggen dat we de studenten 'empoweren'. "Maar dat wordt misschien door enkelen als inhoudsloze vakjargon betiteld.", zegt Diane met een glimlach.

Daarnaast geven we hen ook mee dat er diverse manieren zijn om kennis tot je te nemen. Je kunt natuurlijk denken aan het volgen van een vervolgopleiding of cursussen, maar het kan ook



Figuur 3 – Twee mindsets. Aangepast van Two Mindsets (Dweck & Holmes, 2007), afkomstig uit de Nederlandse vertaling 'Mindset, de weg naar een succesvol leven', Carol S. Dweck

op andere manieren. Denk hierbij aan een bron als YouTube, bekijk TED Talks, neem deel aan diverse internet fora, volg blogs en vlogs, lees een boek, of slechts een deel van een boek. Laat de standaard overtuigingen los. Je hoeft niet per se een boek helemaal uit te lezen. Bepaal waar je behoefte aan hebt en zoek gericht naar die informatie. Voor mijn part haal je het uit de Magriet of Libelle, niets is te min als het je helpt om de benodigde kennis te vergaren. Of ga – net als Einstein – onder een boom liggen en mijmer eens over een interessant vraagstuk.

Haal je kennis uit een TED talk, een blog of de Magriet, niets is te min.

Wat vaak wordt vergeten, maar wel erg effectief werkt, is het opdoen van werkervaring door een tijdje mee te werken op een andere werkplek. Gewoon in de praktijk ervaring opdoen. We zien steeds meer studenten die actief op zoek zijn naar nevenfuncties, bijbaantjes en stageplekken die bijdragen aan hun ontwikkeling. Dat past goed in een houding waarbij de student zelf initiatieven neemt om zich

te ontwikkelen. Ik krijg ook regelmatig uitnodigingen van studenten voor LinkedIn. Die accepteer ik altijd, initiatief moedig ik aan.

Nu hebben we het de hele tijd over studenten, maar geldt hetzelfde niet voor werknemers? En zo ja, wat kan een werkgever hier in betekenen?

Uiteraard! Dat is één van de essenties uit het verhaal. Het leren houdt niet op. Studenten, werknemers, werkgevers het zijn allemaal mensen die zich zullen moeten blijven ontwikkelen. En, uitgaande van een growth mindset, dit ook daadwerkelijk willen. Als werkgever heb je daar een aantal extra rollen in. Die van facilitator en initiator.

Er van uitgaande dat je als werkgever de wens hebt dat je werknemers zich verder zullen ontwikkelen, zul je de juiste (leer)omstandigheden moeten creëren. Denk hierbij aan tijd en geld, maar ook aan een cultuur waar mensen zich gestimuleerd voelen en omstandigheden waarbij het mogelijk wordt gemaakt door bijvoorbeeld interne en externe uitwisselingsprogramma's. Of kijk samen eens naar een interessante webinar tijdens (of in plaats van) een vergadering. En onderschat niet hoeveel kennis er uitgewisseld wordt tijdens koffiepauzes, misschien kan je de koffieplek hier eens creatief op inrichten?

Als we in het bedrijfsleven praten over ontwikkeling van medewerkers, dan vinden velen dit nog steeds een lastig onderwerp. Ik zie regelmatig bedrijven die niet verder komen dan een opsomming van cursussen waar hun mensen naar toe gestuurd worden.

Ja, dat klopt, terwijl die cursus waarschijnlijk slechts gedeeltelijk aansluit bij de wensen van de personen die hem volgen. Er zijn zo veel manieren waarop mensen hun gewenste kennis kunnen vergaren. Een cursus is de gemakkelijkste keuze, maar zeker niet



de meest effectieve. Sterker nog, de meeste cursussen zullen de fixed mindset van veel mensen versterken.

Om dat te voorkomen, zal er meer tijd in de voorbereidende fase gestoken moeten worden. Welke competenties wil iemand zich eigen maken? Welke heeft de persoon al, op welk niveau en waar wil je naartoe? Ga het gesprek aan, creëer onderlinge openheid en daag je mensen uit. Laat ze bijvoorbeeld assessments doen om inzichtelijk te krijgen waar de behoefte zit en bepaal een strategie om iemand zich op dat specifieke aspect te laten verbeteren.

Helaas zie je maar al te vaak dat er door gebrek aan tijd en geld geen assessments worden gedaan en mensen simpelweg naar een cursus worden gestuurd omdat het nu eenmaal als vereiste in een functieprofiel staat. Weggegooid geld en een verlies van de gewenste attitude van de cursist tot gevolg. De persoon wordt in zijn fixed

mindset gedrukt en zal derhalve minder geneigd zijn om zich verder te ontwikkelen. Zijn houding wordt defensiever en als organisatie schiet je daar op de lange termijn niet echt mee op.

Daarnaast zijn assessments uitermate geschikt om de effectiviteit van je trainingsprogramma inzichtelijk te krijgen. Dat is iets dat we natuurlijk willen weten en ook in diverse kwaliteitsnormen wordt gevraagd.

Als docent aan een hogeschool zit je natuurlijk op dé plek waar alles draait om leren, dus als we willen zien hoe het moet, moeten we bij jullie zijn, nietwaar?

Dat zou je misschien denken, maar helaas is ook een instituut als een hogeschool niet perfect en zie je dat ook bij ons dezelfde fouten worden gemaakt als bij andere organisaties. Een deel wordt veroorzaakt door de beleidskaders waarbinnen we moeten opereren. Denk hierbij bijvoorbeeld

aan de eisen die aan het beroep docent worden gesteld. Dit heeft als doel om een bepaalde minimale kwaliteit te waarborgen, maar kan in de praktijk ook werken als een afvinklijst voor trainingen en cursussen.

Bijvoorbeeld een docent met overduidelijk sterke didactische capaciteiten, maar zonder een formeel papiertje, wordt gevraagd om een didactische opleiding te gaan doen. Terwijl we geld en tijd hadden kunnen besparen door te investeren in een goed assessment waaruit naar voren zou zijn gekomen waar de verbeterpunten van deze docent liggen, waarna hij hier gemotiveerd mee aan de slag zou kunnen gaan.

Ook op een hogeschool regeert met regelmaat de waan van de dag. We kunnen nog veel leren over goed omgaan met onze tijd om tijd over te houden voor verdieping. Ook wij hebben nog veel te leren. Gelukkig maar!



Diane Manuhuwa

Diane is NIP geregistreerd kinder- en jeugdpsycholoog®, onderwijskundige en docent psychologie aan de Saxion Hogeschool en als freelance trainer werkzaam bij Pearson Academy.

Als psycholoog werkt Diane met kinderen vanaf 7 jaar tot en met (jong) volwassenen. Diane heeft uitgebreide kennis en ervaring met neuropsychologische- en -fysiologische diagnostiek, neurofeedback en geheugentrainingen. Onder haar begeleiding worden problemen vertaald naar leerdoelen om deze vervolgens met gebundelde krachten en creativiteit te behalen. Hierbij gebruikt ze bewezen methodieken. Begrippen als empowerment, zelfcoaching, synergie en balans staan hierbij centraal.

Daarnaast is Diane als onderwijskundige gespecialiseerd in het ontwikkelen van (o.a. elektronische) leermiddelen en is ze reeds 20 jaar werkzaam als trainer/docent.

Sinds 2014 is Diane docent Toegepaste Psychologie aan de Saxion Hogeschool.

Zelfs voor de
beste professional
is er een uitdaging

Welkom in
ons netwerk

www.yacht.nl

Number one in connecting professionals

YACHT

Leren en delen bij de Nationale Politie



de Politieacademie

Herman Reuvers is 10 jaar geleden overgestapt vanuit de operatie als chef politie basiseenheid Assen Noord – Oost naar de Politieacademie in Apeldoorn. Even daarvoor in 2002 was de kanteling van het onderwijssysteem binnen de academie al in gang gezet. In navolging van de invoering van het duaal onderwijs in het MBO (1997), zou ook bij de Politieacademie de opleiding weer meer aansluiten met de praktijk. Verder was het doel om diploma-equivalentie met het regulier onderwijs te realiseren en ruimte te creëren voor nieuwe onderwerpen die in de opleiding moesten. Overheidsinstellingen hebben de naam traag te werken, maar neemt men de schaal-grootte in ogenschouw en de beschik-

bare middelen, dan kan deze casus voor leden van Kwaliteitskring Twente misschien toch als benchmark worden gezien. Een gemiddeld (industriële) bedrijf heeft, weliswaar op kleinere

schaal, ook te maken met innovatie, operationele uitvoering en een voortdurende behoefte aan goed opgeleid personeel.

Met het “politieonderwijs 2002” is de invoering van het duale onderwijs bij de politie gestart. Met duaal onderwijs wordt een combinatie van werk (praktijkleren) en school (theorieleren) bedoeld. In het bedrijfsleven zijn hiervoor de BOL en BBL trajecten (1997) naar Duits voorbeeld in het leven geroepen. Net als in het bedrijfsleven worden bij de Politieacademie nieuwe politiemensen eerst aangenomen door het korps alvorens ze de opleiding doorlopen. Ze worden betaald en dat

De Politieacademie in getallen

De nationale politie bestaat uit 60.000 mensen waarvan ongeveer 45.000 operationele politietaken uitvoeren. De overige medewerkers hebben een ondersteunende functie. Jaarlijks reikt de Politieacademie (de ‘Concernlocatie’ is sinds 1967 gevestigd in Apeldoorn) rond de 14.000 certificaten, getuigschriften en diploma’s uit. Van de operationele medewerkers komt gemiddeld een derde deel jaarlijks bij de politieacademie in de schoolbanken c.q. in aanraking voor een (herhalings-) training. De Politieacademie heeft 8 opleidingslocaties door heel Nederland.



Herman Reuvers is direct vanaf de VWO bij de politie in dienst getreden en is vanaf 1983 operationeel. Een combinatie van werken en leren is de rode draad van zijn carrière. Zowel binnen als buiten de politie is hij doorgegaan met opleidingen met o.a. post HBO opleiding management middenkader (Windesheim) in eigen tijd en intern pelotonscommandant, tactisch management, en leiding geven aan onderwijs, om er een paar te noemen. Georganiseerd door de Politieacademie heeft hij een MBA (bedrijfskunde) bij TSM gevolgd. Zijn laatste operationele functie was chef politie Assen in de periode 2002 – 2006 waar hij de veiligheidsproblematiek bij de horeca, overlast gevende groepen, drugscriminaliteit en T.T. organisatie heeft aangepakt. Herman: “Mijn ervaring op gebied van leren, kennisverwerving en ontwikkeling van mensen is tot stand gekomen op basis van 25 jaren ervaring in operationeel politiewerk en de laatste 10 jaren in het onderwijs voor de politie. De politie is een uitvoerende frontlijnorganisatie die voornamelijk uit MBO-geschoold personeel bestaat. Ik weet uit eigen ervaring, o.a. door de trainingen voor ME (mobiele eenheid) en de rijopleidingen, dat leren vanuit de praktijk (ook voor een VWO-er zoals ik) heel effectief is.”



is een extra motivatie om te slagen voor het eindexamen. De basis voor de studenten is natuurlijk hun maatschappelijke motivatie om voor dit beroep te kiezen. Het overgrote deel van hen wordt op MBO-niveau ingeschaald. De basisopleidingen op niveau 4 of niveau 5 bestond bij de start uit een ritmiek van 3 of 4 maanden school afgewisseld met dezelfde tijd in de praktijk. De opleiding is inmiddels aangepast voor niveau 4 (hoofdagente) zij gaan nu eerst 8 maanden naar school om daarna afwisselend 4 maanden praktijk te volgen.

Wat trof Herman aan en waar wou hij naar toe?

In 2006 werd Herman Reuvers gevraagd naar de Politieacademie te komen. Zijn missie was de opleiding weer dichterbij de straat te brengen. Een missie die inmiddels is uitgewerkt met het nieuwe ontwerp en richting van de Politieacademie. Een leergang die hij zelf onderging van tactisch leidinggevende (1998 – 2001) was voor hem het voorbeeld hoe het niet moest. In opleiding bestond te veel uit sociologie, psychologie en statistiek en te weinig uit vakken zoals bijv. crisismanagement. De theoretische vakken zijn noodzakelijk maar vaak niet direct toepasbaar voor een operationeel, tactisch leidinggevende in spe. Andere trainingen zoals bijvoorbeeld voor ME-commandant waren in tegenstelling tot de tot dan toe gangbare methode wel gericht op toepasbaarheid. Eigenlijk zouden veel meer trainingen op deze manier moeten worden opgebouwd. Het voordeel van doelgerichte trainingen is dat deze vanaf dag één praktisch toepasbaar zijn. Naast deze ommezwaai was meer samenwerking als één organisatorische eenheid vanuit één visie gewenst. De opleidingen bestonden daarvoor eigenlijk uit een verzameling van verschillende bedrijfscholen.

Het veranderingsproces

Eén van de interessante constateringen die ik deed was het onderscheid tussen een “vakmens” en een “professional”! Om dat onderscheid duidelijk te maken gebruik ik de metafoor van de timmerman. De timmerman als vakman is heel goed in het maken van (standaard) haakse kozijnen, echter als een gevel niet haaks is en hij ziet dit te laat, dan gaat het kozijn niet passen. De timmerman als professional doet al het nodige in het begin: nader onderzoek naar de gevel, de woning meten, inzicht verschaffen o.b.v. eigen reflectievragen, onderzoeksvragen, zelfkritiek, geen automatisch piloot, etc. om tot een haaks kozijn te komen. Wat de hele organisatie nodig had, was een professionaliseringsslag waarbij competenties zoals: omgevingsbewust, zelf kritisch, vragen stellen, luisteren, de wil om samen te werken, transparantie belangrijk werd. Oftewel als leidinggevende heb je de taak om jouw medewerkers te helpen bij hun ontwikkeling van vakmens naar professional.

De trainers

Om dit proces in gang te zetten was de key succesfactor van het turn around proces, het vinden van juiste mensen in het veld. Operationele medewerkers met het juiste profiel moesten naar de academie komen om de transitie van vakman naar professional in gang te zetten. Hierbij kijkt Reuvers naar de volgende aspecten van het profiel van een trainer.

1) Legaliteit

Het type cursisten en politiemensen die naar de academie komen voor een startkwalificatie of een herhalingsstraining moeten bovenal het gevoel hebben dat zij daadwerkelijk met een ervaringsdeskundige te maken hebben. Trainers zijn om die reden politiemensen met meerdere jaren ervaring.

2) Verbinding

Zoals hiervoor gezegd, zijn de trainers ervaringsdeskundigen die een bepaalde autoriteit uitstralen. Hun autoriteit mag de toegankelijk voor de medewerker/student niet in de weg staan. Ze moeten in staat zijn om het leerproces van de student te begeleiden. Kennisoverdracht is een wisselwerking. Wederzijdse ervaringen moeten herkenbaar zijn en de aangedragen oplossingen door de trainer moeten geloofwaardig zijn.

3) Actualiteit

Kennisoverdracht is casuïstiek georiënteerd voor de herkenbaarheid en moet actueel zijn. Deze actualiteit wordt vooral bereikt door operationele ervaring voor de groep te krijgen en kennisoverdracht o.b.v. van recente gebeurtenissen te doen en aandacht te besteden aan recente ervaringen van de cursist.

4) Inspirerend

De medewerkers van de politie zijn actiegericht. Deze doenersmentaliteit willen wij voortdurend onderstrepen. Een dagje alleen theorie past daar niet goed bij. De trainer moet minimaal het zelfde energielevel proberen te handhaven als in de dagelijkse operationele praktijk van de cursist. Wil je een hele groep bij de les houden is dus een energieke en inspirerende houding nodig.

Het profiel van een politiemens/-vrouw wordt meestal gekenmerkt door visuele gerichtheid. Zij worden speciaal geselecteerd om in een dynamische wereld te kunnen functioneren. Zij krijgen te maken met vele actoren in het maatschappelijke veld. (gemeente, brandweer, Eerste hulp, jeugdhulpverlening, justitie, etc.) Alleen daadkracht is niet meer voldoende. Deze omgeving vraagt om een “netwerkhouding” om een groot aantal verschillende situaties goed in te kunnen schatten.



Methode

Zoals al hiervoor is aangegeven was het kiezen van de juiste leiders in de trainingsetting van groot belang. Geef alleen de juiste mensen uit de praktijk "spreekrecht" in de opleiding. Deze trainers, voorgeselecteerde ervaringsdeskundigen, moesten op de Politieacademie wel een extra handvat mee krijgen om te voorkomen dat oude methodes onbedoeld in stand bleven. Hiervoor is een kapstok gekozen om een bijdrage te leveren aan de vorming van een professionele cultuur en aan een juiste vorm van leiderschap. Cultuur en leiderschap begint bij jezelf. Het is gebaseerd op je grondhouding. Uitgangspunt is dat iedereen zijn eigen gedrag stuurt en daarmee altijd zelf verantwoordelijk is. Wij stimuleren iedereen voortdurend zich zelf de volgende vragen te stellen:

- Deugt het?
- Draagt het bij?
- Doet het er toe?
- Doen we het samen?

Deze vragen zijn we gaan aanduiden met de "4 D's".

Het doel van deze vragen is om hiermee niet alleen je zelf te toetsen, maar om gemeenschappelijk discussie

en reflectie in de groep op gang te brengen. Het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie op gebeurtenissen bevordert niet alleen het continue verbeteren maar geeft ook een boost aan het zelfvertrouwen. (Ik weet wat ik weten moet en ik weet dat mijn collega er net zo over denkt). De groepsdiscussies helpt ook om praktijksituaties onder woorden te brengen. Wanneer een gemeenschappelijk referentiekader ontstaat en kan worden verwoord, kan de organisatie ook efficiënter communiceren als situaties juist afwijken van de normale situatie.

Het is van groot belang dat de docent, gelet op bovenstaande niet meer (uitsluitend) kennis en kunde overdraagt, maar het ontwikkelproces begeleidt en dat de docent "street wise" is. Door deze verandering moesten, veelal langdurig bij de Politieacademie werkende docenten, uit hun comfortzone komen. Maar ook hierbij gelden de zelfde uitgangspunten als die wij in het operationele veld teweeg willen brengen. Binnen het leiderschapsonderwijs hebben we daarin inmiddels goede progressie geboekt.

Borging

Herman kan inmiddels terugkijken op 10 jaar Politieacademie. Bestaat dan niet het gevaar dat ook zijn afstand tot de "straat" langzaam maar zeker toeneemt? "Als je hiervan bewust bent, dan onderneem je compensatiemaatregelen. Een weekendje meelopen tijdens de TT-Assen bijv. om weer "street wise" te worden." Gemiddeld werkt Herman 4 dagen per jaar mee in de praktijk, om hiermee tevens zijn netwerk te onderhouden. Inmiddels wordt het netwerkproces verder ontwikkeld en steeds meer gedelegeerd naar alle lagen van Politieacademie en het korps. Herman is met zijn team voortdurend bezig met:

- zoeken naar geschikte ervaringsdeskundigen in het veld.
- organiseren van de stroom van kennisoverdracht tussen ervaringsdeskundigen en leerlingen en
- ondersteunen van een cultuur die kennisontwikkeling en -overdracht stimuleert.

Ook technische hulpmiddelen spelen een belangrijke rol bij de borging. De Politieacademie ontwikkelt Apps en profchecks die op alle devices draaien



om direct actuele casus van de straat te kunnen gebruiken.

Samengevat kan worden geconcludeerd dat vanaf 2002 de Politie-academie een transitie naar duaal onderwijs heeft doorgevoerd waarbij ondanks de schaalgrootte, de academie erin is geslaagd om een menselijke schaal in stand te houden. Vanaf 2012 zijn de principes opnieuw tegen het licht gehouden en vindt op

dit moment een scherpe heroriëntatie plaats, met aanpassingen in het Basis Politie Onderwijs en ook in het Vak-specialistisch onderwijs. Operationeel is een proces in gang gezet waarbij netwerken tussen het werkveld en de opleiding verder wordt gestroomlijnd. De bedoeling is namelijk dat we steeds meer onderwijs uitvoeren op locatie in de onmiddellijke nabijheid van de praktijk en het referentiekader van de student. Het principe van leer-

ling – gezelschap – meester heeft hiermee zijn opwachting gemaakt. De student die bijvoorbeeld wordt geplaatst als beginnend leidinggevende komt naast een zittende (senior/meester) leidinggevende. De student komt zo nu en dan op de academie om te reflecteren, intervisie bij te wonen of kennis te halen. Hij regisseert, binnen vastgestelde kaders, zijn eigen leerproces. Allemaal bedoeld om efficiënt en effectief onderwijs te realiseren.



Van kwaliteitszorg naar onderwijskwaliteit



Kwaliteitszorg roept in de wereld van het onderwijs soms een spanningsveld op. Terwijl niemand twijfelt aan nut en noodzaak daarvan, klinkt regelmatig de vraag van de man of de vrouw in de klas: 'Wat kan ik hiermee?' Om die schijnbare tegenstelling op te heffen, heeft ROC van Twente begin april een werkgroep opgericht. Onder het motto 'Van kwaliteitszorg naar kwaliteit' is het haar opdracht met voorstellen te komen om het kwaliteitsbewustzijn te vertalen naar de werkelijkheid van de ongeveer tachtig onderwijsteams. Dit sluit aan bij enkele andere lijnen die eveneens van invloed zijn op de kwaliteitszorg.

In de wereld van het onderwijs heeft het begrip kwaliteit verschillende betekenissen. Op overkoepelend instellingsniveau gaat het over transparante, eenduidige procedures en protocollen voor bijvoorbeeld de begeleiding van de studenten en de opzet van de beroepspraktijkvorming (BPV, ook wel stage genoemd). Daarnaast zijn er kengetallen, zoals over onderwijsrendement, voortijdig schoolverlaten en de tevredenheid van studenten, medewerkers en beroepenveld (de bedrijven waarvoor het ROC van Twente opleidt en die inbreng hebben in de opzet en de inhoud van het onderwijs). Over de noodzaak van vele regelingen en van het meten bestaat nauwelijks discussie. De Onderwijsinspectie vraagt er bovendien naar en betreft ze bij haar oordeel over de kwaliteit van de instelling en de opleidingen.

Toch klinkt regelmatig een 'maar.' Vooral vanuit de onderwijsteams, die als eersten verantwoordelijk zijn voor het onderwijs. Zij stellen de legitieme vraag wat ze met de voor de kwaliteitsmeting en –borging vereiste data in de klas kunnen doen. Voortdurend registreren en een uitvoerige administratie bijhouden kost veel tijd – die dan niet in onderwijs en begeleiding kan worden geïnvesteerd. In de woorden van een docent: 'Wat moet ik met al die cijfers en kengetallen? Ik zie een klas vol studenten voor me, die allemaal aandacht van me willen. Die van mij verlangen dat ik ieder van hen op de juiste manier bedien en rekening

houd met hun persoonlijke omstandigheden. Ik heb daarnaast te maken met het Passend Onderwijs, wat betekent dat ik ook studenten met een beperking optimaal begeleid. En dan moeten ze ook nog voldoen aan de vereisten van de opleiding, stage lopen en slagen voor toetsen en examens. Dus, wat kan ik met die cijfers?

De relatieve waarde van kengetallen

Voor veel scholen zal de verzuchting van deze docent herkenbaar zijn. Alles kan worden gemeten en in cijfers worden uitgedrukt. Daarmee worden de getallen tegelijkertijd abstracties op grote afstand van de dagelijkse onderwijspraktijk. De docent die merkt dat een student dreigt weg te glijden, heeft geen boodschap aan kengetallen. Die wil gewoon zijn werk goed doen en zet alles op alles om de student in kwestie voor het onderwijs te behouden. Zodat het lijkt of zich parallelle werkelijkheden manifesteren: een onderwijsorganisatie kan in de breedte uitstekend scoren op kwaliteitsindicatoren, maar die bieden de student nog altijd geen garantie op goed onderwijs, goede begeleiding en examinering.

College van Bestuur, de dienst Onderwijs & Kwaliteitszorg en de docenten in de klas willen allemaal hetzelfde: de student toerusten om zijn weg in samenleving en beroep te vinden. De student staat centraal. ROC van Twente heeft zijn besturingsfilosofie daarop

afgestemd. Onder het motto 'Klein binnen groot' wordt het onderwijs kleinschalig georganiseerd. De elf MBO Colleges hebben een grote mate van autonomie. Datzelfde gaat op voor de onderwijsteams, die feitelijk de kleinste organisatie-eenheid vormen. Hun leden zijn de professionals die beschikken over de kennis en de expertise om de student te begeleiden op de wijze die het best bij hem of haar past. Zij kennen hun studenten, zodat die zich gezien en gehoord weten.

De teams hebben dus een spilfunctie. En hier tekent het kwaliteitsdenken zich verder af. Als we weten dat we de teams niet met alles moeten lastig vallen, wat kunnen (en moeten) we dan doen om ze toe te rusten voor hun aandeel in de kwaliteitszorg? En, in het spoor hiervan: wat is aan de teams, wat is aan andere afdelingen?

Verbeterplan

Deze vragen werden extra actueel in het najaar van 2014. In die periode heeft de Onderwijsinspectie voor het eerst het systeem van kwaliteitsborging van ROC van Twente beoordeeld. In haar rapportage constateerde de Onderwijsinspectie dat de elf MBO Colleges veel autonomie hebben. Ze wees op een in haar ogen nadelig effect daarvan: ze miste de onderlinge dialoog over wat wordt verstaan onder goed onderwijs, goede begeleiding van studenten en goede examinering. 'Laat het niet alleen aan de colleges over', was, samengevat, het advies.



Het College van Bestuur heeft die boodschap ter harte genomen en een verbeterplan uitgewerkt. Bovendien heeft het een dialoog georganiseerd over de kwaliteit van het onderwijs van het ROC van Twente. Tijdens verschillende bijeenkomsten, intern en met stakeholders, is open gesproken over de gewenste kwaliteit. Ook zijn vijf thema's aangewezen die hierbij van belang zijn: de inrichting van het onderwijs, examinering, studieloopbaanbegeleiding, beroepspraktijkvorming en het gebruik van ICT in het onderwijs. Vrijwel tegelijkertijd nodigde het de MBO Colleges en de teams uit om eigen onderwijsplannen en ideeën in te dienen die het Verbeterplan zouden versterken. Als die zouden bijdragen aan verhoging van het diplomaniveau, de verbinding tussen onderwijs op school en de BPV en bovendien meer gebruik zouden maken van de didactische mogelijkheden van ICT, wilde het College van Bestuur daarvoor extra middelen beschikbaar stellen.

Rijke oogst

Dat heeft een rijke oogst opgeleverd van meer dan 200 plannen en ideeën. Vooral omdat de leden van de teams vaak indringend met elkaar in gesprek zijn gegaan om met elkaar te bepalen wat een goed plan zou kunnen zijn. Om een voorbeeld te noemen: het MBO College voor Commercie

& Ondernemen heeft de opleidingen Verkoop (niveau 2) en eerste verkoper (niveau 3) ingrijpend veranderd, in nauwe samenspraak met het bedrijfsleven. Een uitgever was hierover zo enthousiast dat hij de publicatie en verspreiding van deze innovatieve aanpak wil verzorgen.

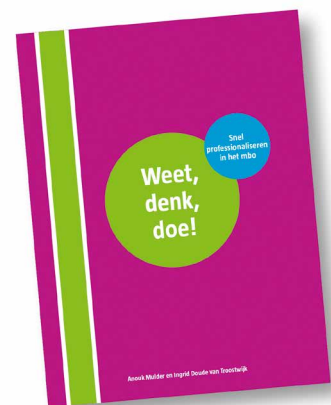
Nog een voorbeeld: het MBO College voor Gezondheidszorg heeft het project GO4GZ gestart. Onder de noemer 'Gezond onderwijs voor gezondheidszorg' hebben de teams van dit MBO College hun onderwijs vernieuwd. Studenten, ouders en werkveld hebben een grotere inbreng gekregen. Een interne efficiencyslag leidt er daarnaast toe dat docenten meer tijd hebben voor de begeleiding van hun studenten. En terwijl de opleidingen van dit college al gewend waren om overeenkomstig de uitgangspunten van *lean* met Verbeterborden te werken, hebben andere teams van andere colleges aansluiting gezocht bij LeerKRACHT. Dit door McKinsey geïnitieerde project wil leerkrachten vertrouwd maken met de principes van *lean*, om zo de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren.

Eigenaarschap

Uit de geselecteerde plannen (70 van de ruim 200) blijkt wat diverse onderzoeken ook al aan het licht hebben gebracht: voor docenten is het van belang zich eigenaar te weten van het onderwijs. Zij zijn immers professionals, die binnen de marges van het kwalificatiedossier (zie het kader over ROC van Twente) de vrijheid zoeken om hun onderwijs af te stemmen op studenten, beroepenveld en omgeving. Hier dient zich een leermoment aan: als kwaliteitszorg deel uitmaakt van dat eigenaarschap, wordt het nog meer een vast bestanddeel van de werkwijze van de onderwijsteams. Ook als het begrip kwaliteit niet expliciet wordt verwoord.

Dit raakt aan een volgende ontwikkeling. Medewerkers van vier onderwijsinstellingen voor mbo, waaronder ROC van Twente, hebben in samen-

werking met De Argumentenfabriek een 'denkmodel' voor professionalisering uitgewerkt: *Weet, denk, doe*. Het wil teams helpen te 'WETEN' waar ze staan, helder DENKEN waar ze naartoe willen en hoe daar te komen, om dit vervolgens te gaan DOEN.' De methodiek beschrijft drie stadia van teamvorming en reikt handvatten en instrumenten aan om uiteindelijk van fase 1 naar fase 3 door te groeien.



ROC van Twente heeft op basis hiervan het model van het 'Twents Professioneel Team' uitgewerkt. In 2020, zo is de ambitie, werkt elk team volgens de uitgangspunten van het model. Dat betekent dat het zoekt naar manieren om optimaal te functioneren, onder meer door te reflecteren en te evalueren en samenwerking binnen en buiten het ROC te zoeken. Hieruit vloeit al voort dat de teamleden zelf verantwoordelijk zijn voor hun ontwikkeling en zich betrokken en proactieve professionals tonen. Zo'n team is optimaal toegerust om vorm en inhoud te geven aan het eigenaarschap van zijn onderwijs. Om de groei naar dit stadium te begeleiden, volgen de teammanagers een management development-traject voor onderwijskundig leiderschap dat ROC van Twente samen met AOG, verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen, heeft opgesteld.

Strategische koers

Het zal niet verbazen dat het Twents Professioneel Team naadloos aansluit bij de nieuwe strategische koers van ROC van Twente voor de periode



2016-2020. Onder de titel 'Nieuwsgierig, Verbindend, Inspirerend' beschrijft het College van Bestuur de drie ambities waarmee de instelling zijn doelstellingen in de komende periode wil realiseren:

1. 'Wij zijn een leven lang nieuwsgierig, wij maken studenten bewust nieuwsgierig, wij enthousiasmeren medewerkers om nieuwsgierig te zijn;
2. Wij verbinden ons onderwijs aan de Twentse samenleving, wij werken slim en gericht samen, wij stellen ons flexibel op;
3. Wij zijn een inspirerende organisatie voor onze medewerkers en studenten, wij inspireren elkaar, wij vieren en delen successen, wij nemen en dragen verantwoordelijkheid.'

In feite komen in deze drie ambities ook de karakteristieken van het professionele team tot uitdrukking. Hier past, in het kader van leren en delen, nog de opmerking dat de strategische koers de uitkomst is van een serie brede bijeenkomsten met "stakeholders", bedrijven, maatschappelijke instellingen, publieke organisaties, medewerkers en studenten.

Alle lijnen komen samen

Zo komen uiteindelijk alle lijnen samen. Hierboven bleek al dat de werelden van de kwaliteitszorgmedewerker en de docent voor de klas sterk uiteen kunnen lopen. De term 'schijnbare tegenstelling' viel. De 'schijnbaarheid' is eerder benoemd, toen werd opgemerkt dat alle ROC-medewerkers uiteindelijk hetzelfde willen: een goede toekomst voor de student. En van tegenstellingen is evenmin sprake, zij het wel van een verschil: de kwaliteitszorgmedewerker heeft een andere taak dan de leden van een docententeam.

Dat inzicht opent de deuren voor een meer complementaire denkwijze, waarin de teams zich beperken tot die onderdelen van kwaliteitszorg die ze zelf kunnen beïnvloeden. De



John van der Vegt (voorzitter van het College van Bestuur) presenteert het strategisch plan

meer overkoepelende onderdelen van kwaliteitszorg zijn dan voor de dienst Onderwijs & Kwaliteitszorg. Zo kunnen de teams zich toeleggen op goed onderwijs, goede begeleiding en goede examinering.

Dit is ook de gedachte achter de oprichting van de werkgroep 'Van kwaliteitszorg naar kwaliteit', waarmee hierboven werd begonnen. Ze heeft onder meer de opdracht om met voorstellen te komen die bevorderen dat:

- a. Onderwijsteams over adequate instrumenten kunnen beschikken om het eigenaarschap voor kwaliteit van onderwijs, begeleiding en examinering zelf op te kunnen pakken

(volgens velen hebben we kwantitatief voldoende instrumenten; winst moeten we vooral halen uit de wijze waarop de instrumenten worden ingezet);

- b. De hoeveelheid instrumenten (en de frequentie van het gebruik daarvan) en de daarvoor benodigde hoeveelheid documenten zich beperken tot het noodzakelijke om zodoende effectief en verantwoord de kwaliteit te kunnen borgen en ook om de belasting voor teams te beperken.'

Uiterlijk in september legt de werkgroep haar voorstellen voor aan het College van Bestuur.



Bert Imminga werkt na zijn studie Nederlands recht aan de Universiteit van Groningen al bijna 30 jaar bij ROC van Twente. Eerst als docent recht, daarna als bedrijfsjurist en als beleidsadviseur. De laatste tien jaar hebben zijn adviezen aan Bestuur en Management vanuit de dienst Onderwijs & Kwaliteitszorg vooral betrekking op kwaliteitszorg. Hij werkt vanuit de overtuiging dat de betrokkenheid van docenten bij hun studenten de basis is voor kwaliteit.



ROC van Twente

ROC van Twente

ROC van Twente is een onderwijsinstelling voor middelbaar beroepsonderwijs (mbo), met ongeveer 18.000 studenten en 2000 medewerkers. Het verzorgt honderden verschillende opleidingen en voorziet daarnaast in bijscholing, omscholing of opscholing voor werknemers van vele bedrijven. De instelling voert bewust de naam ROC **van** Twente om uitdrukking te geven aan haar maatschappelijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Ze leidt op voor de Twentse arbeidsmarkt en zoekt daarom voortdurend verbinding met studenten, ouders, werkgevers en overheden.

Kenmerkend voor het mbo is de relatie tussen onderwijs, overheid en bedrijfsleven. Vertegenwoordigers van deze sectoren bepalen samen wat een student moet kennen en kunnen om een gekwalificeerd en gediplomeerd beroepsbeoefenaar te worden. Het geheel van kennis en vaardigheden wordt vastgelegd in een landelijk vastgesteld kwalificatiedossier. Dit garandeert bedrijven en instellingen een algemeen erkend minimumniveau. De student van het ROC van Twente kan na afronding van zijn studie hetzelfde als de student die afstudeert aan een ROC in Rotterdam. Toch kan hun opleiding verschillen, omdat ROC's de mogelijkheid hebben om in te spelen op specifieke wensen van bedrijfsleven en overheid. Om het voorbeeld door te trekken: de arbeidsmarkt in Rotterdam verschilt van die in Twente. Via keuzedelen, die worden ontworpen in samenwerking met het bedrijfsleven, kunnen ROC's inspelen op regionale wensen. Met behoud van kwaliteit: ook een keuzedeel behoeft landelijk erkenning, zelfs als het op heel specifiek-regionale vragen ingaat.

Overigens heeft het mbo nog bredere taken: het bereidt ook voor op een vervolgopleiding en het functioneren van de student in de samenleving. De opleidingen besteden daarom tevens aandacht aan algemene vakken als Burgerschap, Engels en Nederlands.

Ondernemend onderwijs

ROC van Twente ruimt veel aandacht in voor het ondernemerschap. Samen met ROZ (Regionale Organisatie Zelfstandigen), de adviesorganisatie voor startende ondernemers in Twente en de Achterhoek, biedt het aspirant-ondernemers via het project Ondernemerslab Twente steun en begeleiding. Ook gevorderde ondernemers kunnen hier terecht. ROC van Twente organiseerde begin april de Week van het Ondernemen in de ROC-vestigingen in Hengelo, Almelo en Enschede.

Enkele MBO Colleges zijn daarnaast begonnen met een leergang 'Ondernemen doe je zó!' Deze richt zich op studenten die overwegen om als zzp'er aan de slag te gaan.

Verbinden, leren en delen

Voor ROC van Twente, voor de studenten en bedrijfsleven en overheden zijn goede onderlinge contacten van essentieel belang. Dat begint al bij de vormgeving van de opleidingen. Het kwalificatiedossier legt enkel vast waaraan de opleiding moet voldoen, de wijze waarop deze vervolgens inhoud krijgt is een aangelegenheid van docenten en de bedrijven waarvoor het ROC opleidt.

Dat geldt eveneens voor de beroepspraktijkvorming of stage: een student krijgt pas een diploma als hij of zij voldoende en naar behoren heeft geoefend in de praktijk van zijn of haar toekomstige beroep. De examinering in de reële beroepspraktijk vereist nauwe samenwerking tussen school en bedrijf. Dit geldt zowel voor de BOL-opleidingen (Beroepsopleidende Leerweg), waar de student het grootste deel van de week op school doorbrengt, als voor de BBL-opleidingen (Beroepsbegeleidende Leerweg), waar de student een baan heeft bij een bedrijf en voor zijn of haar opleiding lessen volgt bij ROC van Twente. De diploma's van de BOL – en de BBL-opleiding zijn overigens gelijkwaardig.

Van docenten wordt bovendien verlangd dat ze steeds op de hoogte zijn van de nieuwste ontwikkelingen, om zo nodig de opleiding te kunnen aanpassen of verbeteren. Contact met de wereld buiten de school is dan ook cruciaal voor de kwaliteit van het onderwijs. Elke opleiding meet daarom de tevredenheid van studenten en bedrijven en organiseert gesprekken met alle personen en instanties die belang hebben bij goede opleidingen. Ze moet aan de Onderwijsinspectie kunnen aantonen die gesprekken te voeren én de uitkomsten daarvan te verwerken in haar onderwijs. Het is verbinden, leren en delen.

De KKT kan terugkijken op een mooi jaar met als thema “Kwaliteit is Leren en Delen”. Het volgend jaar wordt geopend met de algemene ledenvergadering waarin het nieuwe thema bekend zal worden gemaakt en er net als vorige jaren een interessante spreker zal zijn om dit thema in te luiden. We nodigen u allen van harte uit om daarbij te zijn. De algemene ledenvergadering wordt gehouden op 14 september van 16.00 tot 19.00 uur. De locatie zal nog nader bekend worden gemaakt op de website.

We hopen u daar te ontmoeten!

Drie mythes over leren in opleidingsprogramma's

En evenveel tips over hoe het in de praktijk wel werkt.



'Verschillende leerstijlen: leren door te oefenen of door te delen of uit een boek of simpelweg door te observeren'

Zou u zich inschrijven voor een schriftelijke cursus hardlopen? Als wij – TSM Business School – deze vraag stellen aan deelnemers aan onze opleidingen krijgen we vaak lacherige reacties: de ene helft verklaart ons voor gek (hardlopen leer je immers alleen door het te ervaren en te doen!), en de andere helft is als een kind zo blij (eindelijk een manier van hardlopen waar je niet moe van wordt!). In de discussie die dan ontstaat volgt vaak een hele waslijst aan argumenten, redeneringen en opvattingen. Sommige snijden hout, andere zijn echter gebaseerd op hardnekkige mythes. Mythes die we in onze praktijk, bij het ontwerpen en begeleiden van opleidingsprogramma's, vaak tegenkomen en die de effectiviteit van zulke programma's danig in de weg kunnen zitten. In dit artikel pakken we drie veel voorkomende mythes bij de hand, leggen we uit waarom ze wel of niet waar zijn, en geven we tips

om te zorgen dat u kunt leren op een manier die *wel* werkt.

Mythe 1: echt leren is altijd ervaringsgericht

'Ze moeten het voelen', 'Ze moeten uit hun comfort zone', en 'Hebben jullie wel genoeg leuke actieve werkvoor-men?' Herkent u die uitspraken? Misschien van uzelf of van collega's? Wij krijgen deze vragen eigenlijk elke keer als we in gesprek zijn met organisaties die een opleiding voor hun medewerkers willen organiseren. En het lijkt wel of hoe persoonlijker de opleiding moet zijn -bijvoorbeeld omdat hij gaat over leiderschap of over persoonlijke effectiviteit – hoe vaker we die vragen krijgen. Op zich is daar natuurlijk niets mis mee: de tijd dat we dachten dat cognitief leren, dus leren uit een boekje of door te luisteren naar een expert, de enige echte manier van leren was, ligt gelukkig al een tijdje achter ons. Maar

daarvoor lijkt iets anders in de plaats gekomen te zijn: de mythe dat echt leren altijd ervaringsgericht moet zijn. Daar zijn wel wat kanttekeningen bij te plaatsen. Ervaringsgericht werkt namelijk soms wel, maar soms ook helemaal niet. De afwegingen die u daarbij kunt maken zijn de volgende:

Fitness for use: de aard van het onderwerp waarover u iets wilt leren of laten leren, bepaalt mede wat de beste manier van leren is. Wilt u iets leren of laten leren dat in de aard fysiek is, dan is een ervaringsgerichte manier van leren inderdaad onmisbaar. Een schriftelijke cursus hardlopen is in dat opzicht een redelijk onzinnig voorbeeld: iets dat zo fysiek is als hardlopen, moet je wel ervaren om het in de vingers, of in dit geval, in de benen te krijgen. Hetzelfde geldt voor bijvoorbeeld gespreks- of presentatietechnieken: pas als je ze oefent, ervaar je de spanning, die dit met zich kan meebrengen en merk je hoe die spanning je gedrag beïnvloedt. Of leer je door feedback welk effect je gedrag eigenlijk echt op je omgeving heeft. Tegelijkertijd hebben veel van die onderwerpen echter ook een technische of cognitieve kant. Leren uit een boek of van een expert hoe je je voeten moet neerzetten bij het hardlopen, welke technieken passend zijn in verschillende gespreksituaties, of hoe je een gedegen analyse kunt maken van teams waaraan je leiding geeft,



Leren gaat ook over loslaten en durven



hebben dan een grote meerwaarde. Het bepalen van de juiste werkvorm begint dan ook niet met de vraag 'is hij voldoende ervaringsgericht' maar bij het ontrafelen van de verschillende ervaringsgerichte en cognitieve aspecten die komen kijken bij het in de vingers, of in het hoofd, krijgen van het onderwerp waarover u iets wilt leren. Die bepalen uiteindelijk de meest effectieve werkvorm.

Fitness for user: niet iedereen leert op dezelfde manier. Waar ervaringsgericht leren voor sommigen heel goed werkt, krijgen anderen er alleen maar vreselijke jeuk van (wat natuurlijk op zich ook een ervaring is, maar niet noodzakelijkwijs eentje die u nastreeft). In haar boek 'Liefde voor leren' beschrijft Manon Ruijters¹ uitgebreid hoe mensen er verschillende leervoorkeuren op nahouden. Zij onderscheidt vijf soorten: participeren (sparren met anderen), de kunst afkijken (observeren), ontdekken (experimenteren in de praktijk), oefenen (iets nieuws proberen in een veilige omgeving) en kennis verwerven (leren van kennisoverdracht door experts of uit literatuur). Haar stelling is dat mensen het meeste leren in een vorm die aansluit bij de eigen leervoorkeur. En daarvan zien wij keer op keer het bewijs in onze opleidingen.

Zo hadden we een tijd geleden een deelnemer in een leiderschapsprogramma, die absoluut niet wilde deelnemen in een gespreksstraining met acteurs, een werkvorm die past bij oefenen. Hij was een echte 'kunst afkijker' en 'ontdekker', die door goed observeren van hoe zijn mede-deelnemers gesprekken voerden, veel leerde over hoe hij zelf zijn gespreksvoering zou kunnen verbeteren. En daarmee in zijn dagelijkse praktijk vervolgens volop experimenteerde. Een goed opleidingsprogramma houdt hier rekening mee, en biedt manieren van werken aan die passen bij de verschillende leervoorkeuren. Dit kan bijvoorbeeld zijn door

te werken met mentoren waar deelnemers de kunst kunnen afkijken, of door het beschikbaar stellen van literatuur en het inzetten van experts voor kennisoverdracht.

De anti-mythe tip: En wat betekent dat nou voor u? Wilt u iets leren of laten leren, laat u zich dan niet te zeer leiden door de mythe van het ervaringsgerichte leren. Begin bij het onderwerp dat aan de orde is en bij degene die daarover iets wil leren. Wat vraagt het onderwerp, en welke manier van leren past het beste bij degene die leren wil? Let erop of de manier van werken die wordt aangeboden daarbij ook daadwerkelijk past. Dat hoeft dus echt niet altijd ervaringsgericht te zijn.

Mythe 2: een opleidingsprogramma is een vrijplaats

'Hier in deze groep is het veilig en kun je volop experimenteren. Fouten maken mag'. We zeggen het bij het begin van elke groep die we in een opleiding mogen ontvangen. En we menen het ook. Want alleen door fouten te maken kun je leren hoe je jezelf kunt verbeteren. Maar tegelijkertijd zijn we ons er terdege van bewust dat het opleidingsprogramma als vrijplaats met volledige veiligheid een mythe is. Zeker bij incompany opleidingen zijn de andere deelnemers collega's en soms zelfs leidinggevenden met wie je, eenmaal terug van de zee, hei of andere buitenluchtoplocatie, toch weer zaken moet doen. Te veel persoonlijke zaken delen of enorm de fout in gaan, brengt wel degelijk risico's met zich mee voor je aanzien, impact of relaties. Na 'fouten maken mag' lichten we dit risico dan ook altijd expliciet toe en vragen we deelnemers zelf een goede afweging te maken in de risico's die zij nemen. De verwachting is wellicht dat deelnemers dan minder risico gaan nemen. Dit blijkt in de praktijk echter vaak niet het geval. Juist door te benoemen dat ook een

opleidingsprogramma maar ten dele veilig is, wordt de terughoudendheid van deelnemers bespreekbaar. Hierdoor houden zij meer rekening met de gevoeligheden van hun collega's en kunnen zij zelf beter afgewogen risico's nemen. Onze ervaring leert dat het mogen maken van zo'n expliciete afweging, het gevoel van veiligheid doet toenemen, en dat er daardoor meer ruimte ontstaat om te experimenteren en fouten te maken.

Maar, er is nog een andere kant aan de medaille: net zo goed als wat er tijdens een opleiding plaatsvindt impact kan hebben op wat er daarna in de praktijk gebeurt, zo klinkt in elke opleiding ook door wat er gaande is in de organisatie waar deelnemers vandaan komen: samenwerkingsproblemen tussen afdelingen, persoonlijke voor- en afkeuren, spanningen rond fusies of bezuinigingen, de noodzaak om te innoveren, de waan van de dag. Deze situaties blijven geen van alle achter op de drempel van een opleidingslokaal, maar zijn, zij het in het begin vaak in bedekte of zelfs onbewuste termen, altijd aanwezig in de incompany groepen waarmee we werken. Spanning en gedoe worden een-op-een geïmporteerd en maken een opleidingsprogramma net zo veilig of onveilig als de werkplek. Wat een omgeving om te leren wel anders maakt dan de dagelijkse praktijk, is dat deze meer ruimte kan bieden om eventuele spanning en gedoe te bespreken, deze samen te onderzoeken, en samen te leren hoe ermee om te gaan. Voor deelnemers kan dit prachtig oefenmateriaal zijn in hoe om te gaan met wat zij ervaren in hun dagelijkse werkpraktijk. Voor de organisatie zelf is dit vaak een rijke bron van informatie over wat er binnen het bedrijf gaande is en wat dat betekent voor werknemers. Als de koppeling tussen (top)management van een organisatie en opleidingsprogramma sterk genoeg is, kan een opleiding daarmee zelfs een vehikel worden voor gewenste verandering, dat de organisatie als geheel leert te leren.

¹ Ruijters, M. (2006). Liefde voor leren. Deventer: Kluwer.



Een extra complicerende factor die de mythe in stand houdt, is dat hij vaak voor de omgeving ook wel goed uitkomt: zolang het leren kan plaatsvinden in de veilige omgeving van de zee of hei, waar niemand er last van heeft, en alles op de werkplek verder kan blijven zoals het is, is dat wel zo overzichtelijk. Terwijl, als het echte leren plaatsvindt in de praktijk, dit ook inhoudt dat de omgeving zich moet aanpassen, omdat omgangsvormen, werkwijzen en stijl van communiceren kunnen en blijven veranderen. Een stuk minder overzichtelijk, en vaak wennen voor de omgeving. Leren wordt daarmee niet alleen iets dat effect heeft op deelnemers aan programma's, maar als het goed is ook op zijn of haar werkomgeving. En dat valt vaak nog niet mee. Zo kwam het in onze praktijk regelmatig voor dat topmanagers zich toch wel wat verrast toonden over de toegenomen assertiviteit of initiatieven van deelnemers aan leiderschapsprogramma's. Zelfs als dat een van de leerdoelen was. Inmiddels voeren we dat gesprek al heel vroeg in een opleidingstraject, bij voorkeur al als we met het ontwerp beginnen. Op die manier kunnen we organisaties helpen een bedding te vormen waarin echt, langdurig leren kan plaatsvinden met een cultuur die ruimte biedt voor experimenten, inclusief het daarbij behorende maken van fouten en geven van feedback. Een plek waar het ontwikkelen van medewerkers onderdeel is van de dagelijkse managementtaken.

Anti-mythe tip: Streef inderdaad naar zo veel mogelijk veiligheid, maar wees

u ook bewust van de beperkingen die deze heeft. Een opleiding is geen vrijplaats, vrij van risico's en spanningen in deelnemers en de organisatie, maar kan wel een plek zijn waar die risico's en spanningen leerzaam en nuttig worden gemaakt door ze met elkaar te delen en er samen over te leren. Daarvoor moet u ze wel eerst erkennen, er ruimte voor geven en, bij voorkeur met een sterke betrokkenheid van het (top)management, onderdeel maken van het leren van de organisatie als geheel.

Mythe 3: als ik mijn diploma heb ben ik volleerd

Iedereen die ooit zijn rijbewijs heeft gehaald, en zich dat nog kan herinneren, weet dat deze mythe niet klopt: echt autorijden leer je pas in de praktijk, als je de weg opgaat zonder die bemoeizuchtige instructeur naast je. Toch sijpelt het idee om klaar te zijn na het behalen van het diploma nog vaak door in de impliciete opvattingen over opleidingstrajecten: opdrachtgevers die ons vragen mensen te veranderen, in de stille hoop dat ze daarna voor eens en voor altijd beter gaan functioneren. Of deelnemers die de verwachting hebben, dat ze 'af' zijn als ze eenmaal hun authentieke leiderschap hebben ontdekt. Helaas moeten wij mensen met dergelijke verwachtingen altijd teleurstellen. Eenmaal 'af' en volleerd heeft in de snel veranderende wereld van organisaties immers maar een heel beperkte houdbaarheid. Zodra de omgeving verandert, zullen ook mensen moeten veranderen om effectief te blijven. *What got you here, won't necessarily get you there.* Voor leren betekent dit dat het weinig zoden aan de dijk zet om te leren hoe je eenmalig een probleem oplost. In het opleidingsjargon heet dat 'single loop learning': het ontwikkelen van een repertoire of van een gereedschapskoffer aan kennis en vaardigheden. Meer effect heeft het om te leren hoe je vergelijkbare problemen in andere omstandigheden kunt

oplossen: het bewust leren kiezen en combineren van de instrumenten in die koffer (double loop learning). En het is natuurlijk helemaal mooi als je kunt leren hoe je die koffer zelf voortdurend kunt aanvullen en verbeteren. Dan spreken we over triple loop learning, of van opleidingsprogramma's met als doel: *'Teaching smart people how to learn'*. Dat klinkt misschien heel mooi, maar in de praktijk blijkt de mythe van het diploma en de volleerdheid hardnekkig. En dat is niet zo vreemd: *'teaching smart people how to learn'* legt een grote en langdurige verantwoordelijkheid bij degene die wil of moet leren. Als je wilt leren hoe je kunt leren, moet je namelijk zelf actief aan het werk, zowel tijdens, maar vooral ook na een opleiding. Dat kan voelen als extra werk bovenop een vaak toch al drukke agenda. Extra werk bovendien waarvan je niet direct resultaat ziet of dat, in eerste instantie, zelfs ten koste gaat van je effectiviteit. Een voorbeeld. Een van onze deelnemers wilde meer mensgericht leidinggeven. Daartoe ging hij wat vaker langs bij zijn medewerkers. Deze medewerkers interpreteerden zijn bezoeken echter als extra controle en vroegen hem dan ook of zij hun werk niet goed deden. Om dan toch nieuw en meer effectief gedrag te leren ontwikkelen, moet je doorzettingsvermogen hebben en een sterke motivatie.

Aan dat *'teaching smart people how to learn'* zit nog een andere lastige kant, die we met name zien bij mensen die in hun werk tot dat moment altijd succesvol zijn geweest. Nieuw gedrag ontwikkelen gaat immers gepaard met proberen, fouten maken, daarvan leren en opnieuw proberen. Veel succesvolle 'smart' mensen blijken moeite te hebben met het maken van die zo noodzakelijke fouten, simpelweg omdat ze weinig ervaring hebben met het omgaan met eigen tekortkomingen. De neiging kan dan ontstaan om een defensieve houding aan te nemen en om de oorzaak van het niet meteen succesvol zijn vooral bij anderen of bij omstandigheden buiten zichzelf



de kunst afkijken



te leggen. Anders gezegd, juist op het moment dat er veel geleerd kan worden, sluit men zich af. Een bewustwording van zulke eigen leerblokkades helpt dan om vervolgens weer open te kunnen staan om te leren en, misschien nog belangrijker, om eigen imperfecties te accepteren of in ieder geval te erkennen.

De anti-mythe tip: Als uw ambitie verder strekt dan het eenmalig leren oplossen van een probleem, zorg dan voor een manier van leren die aandacht besteedt aan het vergroten van het lerend en aanpassend vermogen en maak deelnemers bewust van het feit dat leren in een opleiding een begin is of een tijdelijke impuls. Het 'echte' leren is een langdurig en zoekend proces waarin zij zelf veel verantwoordelijkheid hebben en waar bij het (durven) maken van fouten een essentieel onderdeel is.

Drie mythes dus, en evenveel tips om ermee om te gaan. Maar hoe brengt u wat u hier gelezen heeft nou in de praktijk? En hoe doen wij als de ontwikkelaars van opleidingsprogramma's dat eigenlijk? Om met dat laatste te beginnen: vanuit onze deskundigheid weten we hoe belangrijk de vragen zijn die we ook in dit artikel beschrijven: wat is het doel, wie wil er iets leren, welke werkvorm past daarbij, wat betekent dit voor de organisatie als geheel en hoe creëren we de ruimte om fouten te maken zowel binnen het programma als in de organisatie. Die vragen stellen we onszelf, onze opdrachtgevers en mogelijke deelnemers dan ook nog voordat een opleiding begint. De antwoorden op die vragen zijn de basis waarop wij een programma op maat ontwikkelen. Maar wat misschien nog wel belangrijker is: die vragen stellen we telkens opnieuw tijdens de uitvoering van een programma. Wat zijn de *lessons learned*? Welke aanpassingen zijn nodig op basis van de ervaringen tot dat moment? En is er misschien sprake van een nieuwe realiteit die een andere aanpak vraagt? Niet alleen leren, maar ook

het creëren van een plek om te leren is namelijk een cyclisch proces van proberen, actief feedback verzamelen en bijstellen. Kritisch de juiste vragen blijven stellen is voor ons, en mogelijk ook voor u, dan ook essentieel om effectief leren mogelijk te maken en de mythes die daarover bestaan te slim af te zijn.

Overigens...die schriftelijke cursus hardlopen bieden wij niet aan. Maar mocht u hem wel geven of volgen, dan zijn we heel benieuwd hoe dat gaat. Ook wij leren graag telkens iets nieuws!

TSM Business School ontwerpt vernieuwende en effectieve leertrajecten op maat waarin de behoeften en talenten van managers en organisaties centraal staan. Wij richten ons niet alleen op kennis maar ook op houding en gedrag om zaken gedaan te krijgen. De krachtige combinatie van bedrijfskundige kennis en leiderschapontwikkeling maakt onze programma's uniek en van

grote toegevoegde waarde. Samen met u zorgen wij voor een brede en stevige verankering in uw organisatie. Kijk voor onze MBA, management- en incompany programma's op www.tsm.nl. Voor meer informatie neem contact op met onze programma ontwerpers
Janneke Deterink j.deterink@tsm.nl
+31 (088) 4898041 of
Astrid Beijer a.beijer@tsm.nl
+31 (088) 4898040.

Dit artikel is geschreven door onderstaande incompany programma ontwerpers en kerndocent van TSM Business School



True leaders innovate



Marie-Claire Dassen werkt als organisatie adviseur en executive team coach bij Scafander Consultancy en Coaching, en is namens TSM kerndocent leiderschapontwikkeling bij in-company trajecten. Daarnaast voert zij promotie-onderzoek uit aan de Vrije Universiteit Amsterdam naar besluitvorming en groepsdynamiek in executive teams.



Janneke Deterink is als programma ontwerper en programma manager werkzaam bij TSM Business School. Vanuit haar bedrijfskundig perspectief zoekt zij in haar maatwerk ontwerpen naar de optimale mix tussen organisatie specifieke doelstellingen en de wenselijke leiderschapontwikkeling.



Astrid Beijer is als programma ontwerper en programma manager werkzaam bij TSM Business School. Zij heeft in de loop der jaren veel ervaring opgedaan met het ontwerpen van leerinterventies op het snijvlak van organisatie ontwikkeling en persoonlijk leiderschap binnen een nationale en internationale context.

VIRTUAL REALITY: JE KUNT ER NIET MEER OMHEEN



Langs een bouwplaats lopen en op je telefoon in 3D zien wat er straks komt te staan. Door een Augmented Reality-bril kijken naar een machine en stap voor stap, één op één geprojecteerd op de machine, een demonstratie van het onderhoud krijgen. Of je vergadert aan tafel met een aantal collega's, ziet al hun handelingen en ervaart hun lichaamstaal, maar je zit in werkelijkheid honderden kilometers uit elkaar. Toekomstmuziek? Nee hoor, dit is er allemaal al een tijdje, in de vorm van virtual reality. The Virtual Dutch Men in Wierden zijn ervan overtuigd: virtualiteit is de toekomst van innoverende kwaliteit.



The Virtual Dutch Men, onderdeel van Archivision, creëren content voor virtual reality (VR). Hiermee lopen ze niet alleen in Nederland voor, de buitenlandse opdrachtgevers weten de weg naar Wierden ook steeds vaker te vinden. Kwaliteitskring Twente sprak met directeur Roelof Terpstra en studiomanager Bart Kok, volgens Terpstra 'de evangelist' van The Virtual Dutch Men.

Productiebeheersing door VR

VR wordt al jaren toegepast in industriële omgevingen. De olie-industrie gebruikt het bijvoorbeeld om te visualiseren op welke locaties oliebronnen zich bevinden en waar geboord kan worden. Bart noemt nog een ander voorbeeld waaruit de meerwaarde van

VR blijkt voor het bedrijfsleven. ASML, ontwikkelaar en producent van geavanceerde chipmachines, werkt met lenzen van 40 miljoen dollar per stuk die in de machines wordt geplaatst. ASML heeft een VR-omgeving gemaakt van de machine en de productieomgeving. In deze levensechte virtuele

situatie wordt het monteren van de lenzen door zo'n 20 monteurs geoefend. Hun handelingen worden gefilmd en beoordeeld door een deskundig en ervaren panel. Zij voeren steeds strengere selecties door, waarna uiteindelijk twee monteurs overblijven die gekwalificeerd worden om met de peperdure lenzen te gaan werken. Kwaliteitsbewaking en kostenbeheersing zijn het gevolg.

Sales en service

Behalve op het productieproces kan VR ook een grote invloed hebben op sales en service. In de technische wereld worden nieuwe ontwikkelingen, producten en systemen vaak gepresenteerd aan de klanten door technische specialisten. Zij weten waarover ze praten en kunnen technisch inhoudelijke vragen van de klant beantwoorden. Het komt echter maar zelden voor dat technische medewerkers ook gezegend zijn met commerciële vaardigheden. Om die reden bestaan

Leren en kennis delen doen we allemaal dagelijks. We leren om bekende taken beter en sneller te doen en om effectiever te zijn in ons werk. Soms krijgen we de kans om iets heel nieuws te ontdekken waarmee we nieuwe wegen in kunnen slaan of bekende wegen op een andere manier kunnen betreden. Vorig jaar zat er voor ons thema "innoverende kwaliteit" een interessant artikel in de pen dat we toen niet konden plaatsen wegens ruimtegebrek maar dat we u dit jaar niet willen onthouden. Het artikel beschrijft hoe ons leren niet alleen van werkelijke situatie afhankelijk hoeft te zijn maar dat we steeds meer mogelijkheden krijgen om in de virtuele werkelijkheid te oefenen en te leren.



sales teams vaak uit een technische en een commerciële medewerker. Met behulp van VR kan de commerciële man de technische oplossing prima demonstreren en toelichten. Een van de klanten van The Virtual Dutch Men, Howden Thomassen, produceert luchtcompressoren. Dé wereldwijde vakbeurs voor dit bedrijf vindt plaats in India. In het verleden moest voor de beurs het demoproduct worden getest, gedemonteerd, getransporteerd en op de beurs opnieuw geassembleerd, getest en eventueel gecorrigeerd. Arbeidsintensief, stressvol en kostbaar. Tegenwoordig heeft de onderneming een kleinere (dus goedkopere) stand waar de luchtcompressor volledig in VR wordt gedemonstreerd. Naast de winst in tijd en kosten zijn er nog twee belangrijke voordelen: de impact op de beurs is groot en het bedrijf geeft een innovatief visitekaartje af.

Kopersbegeleiding

In de bouwsector is 3D-modelleren al jaren een gewoonte: de architect, constructeur en aannemer maken ieder hun ontwerp in 3D. Deze drie modellen worden samengevoegd in het BIM-model: het Bouw Informatie Model. In het 3D BIM-model worden later ook de uitgewerkte ontwerpen van de betrokken partijen ingevoerd en worden clash controles uitgevoerd. Botsen de ontwerpen en detailleringen straks niet in de uitvoering? En tja: als je toch al een 3D BIM-model hebt, is de stap naar VR niet zo groot meer. Zo kun je bijvoorbeeld potentiële huizenkopers een beter idee geven van het eindresultaat van hun toekomstige woning. Een Rijssens bouwbedrijf dat al jaren klant

is van The Virtual Dutch Men gaat een paar stappen verder. De bouwonderneming biedt huizenkopers allerlei opties aan: van aan- en uitbouwen tot verschillende indelingen van de begane grond en de verdieping. Ook al deze opties zijn uitgewerkt in 3D-modellen. Huizenkopers kunnen thuis achter hun pc of laptop met de opties puzzelen. Zij zien meteen wat het toevoegen van een optie betekent voor de koopprijs. Nadat de koper thuis zijn keuzes heeft gemaakt en aan de bouwer heeft doorgegeven via internet, kan de koper bij de bouwer in de showroom in driedimensionaal VR door zijn toekomstige woning wandelen. Kopers krijgen nu echt het ruimtelijke gevoel bij hun woning. Heb ik straks voldoende ruimte om onze grote tafel? Is de kinderkamer groot genoeg? Soms geeft de beleving in VR alsnog aanleiding om opties aan te passen.

Feedback

De bouwer ontwerpt alles van tevoren, inclusief de opties, in 3D. Hierdoor kan de bouwer zijn toeleveranciers ook in 3D aansturen, waardoor hij zijn opties voordeliger kan aanbieden. Een ander gevolg van deze aanpak is dat de bouwer meer en betere feedback krijgt van zijn kopers. Deze hebben zich thuis goed voorbereid en weten welke vragen ze moeten stellen. De goede en scherpe feedback stelt de bouwer in staat zijn product nog meer te optimaliseren. De kopers van de woningen zijn nog meer tevreden. De bouwer versterkt zijn reputatie en verhoogt zijn omzet doordat hij kopers meer keuzes biedt.

Ketenkracht

Het principe van de ketensamenwerking zoals het BIM'men in de bouw is ook door te trekken naar andere bedrijfstakken. The Virtual Dutch Men halen het voorbeeld nog eens aan van de luchtcompressoren. Die zijn vaak onderdeel van grotere installaties. Wanneer van zo'n installatie op locatie vooraf een laserscan wordt

gemaakt, kan de producent van de luchtcompressor deze eerst virtueel inbouwen. In de juiste maatvoeringen met de juiste koppelstukken. Hiermee elimineer je tijdverlies en faalkosten op voorhand.

Geavanceerde VR-brillen en controllers



De techniek van VR-brillen wordt steeds krachtiger en geavanceerder. Een VR-bril zoals de HTC Vive bestaat uit verfijnde techniek, deze bril beschikt over 'room scale positional tracking', waarmee je kunt bewegen en zelf kunt rondlopen in de experience. Dit soort brillen tillen VR-ervaringen naar een hoger niveau: de VR-omgeving voelt zoals de 'echte wereld'. Hierdoor vervaagt de grens tussen realiteit en VR nog meer, wat bijdraagt aan de kracht van VR. De HTC Vive is complexer dan bijvoorbeeld een Samsung Gear VR, waarbij het headset al aan te schaffen is vanaf €99,99 of een Google Cardboard van €8.



Naast de VR-brillen worden de controllers ook steeds geavanceerder. Een goed voorbeeld hiervan zijn de controllers voor de Oculus Rift, de Oculus Touch. Dit zijn kleine controllers die in de VR-wereld als echte handen te zien zijn. De bediening is intuïtief, zelfs zo intuïtief dat gebruikers de controllers (bijna) vergeten. Oculus ontwierp een spel waarbij deze controllers tot volle





dige uiting komen: de Oculus Toybox. In dit interactieve spel strijd je tegen je medespeler, ook al zit deze honderden kilometers verderop, alsof hij tegenover je staat. Een bijzondere ervaring!

Geleid door innovatie

The Virtual Dutch Men zoeken altijd naar verbetering en nieuwe oplossingen. Zo presenteerden ze afgelopen maart op de Game Developers Conference in San Fransisco een experiment, wat voortkwam uit een samenwerking tussen drie Nederlandse bedrijven: Xsens, Manus en The Virtual Dutch Men. In Amerika presenteerden ze een 'full body motion capturing suit' en een VR-experience die daar speciaal voor is gemaakt. Het pak neemt live de bewegingen van de gebruiker over in VR, zelfs de vingers zijn individueel te gebruiken.



Business innovatie

Tot zover de status nu. Hoe ziet de zakelijke toekomst van VR eruit? Het fenomeen VR begint bekender te worden, mede door de goedkopere Google Cardboards wordt VR beschikbaar voor iedereen. Daarnaast speelt YouTube erop in door 360-graden video's aan te bieden. The Virtual Dutch Men signaleren de trend 'van kijkervaring naar interactiviteit' waar bijvoorbeeld de afdeling R&D de nieuw ontwikkelde oplossingen in VR test door middel van haptic feedback. De R&D medewerkers 'voelen' levensecht hoe het is om producten te gebruiken. Innovaties zijn

er ook te verwachten op onder meer de volgende gebieden:

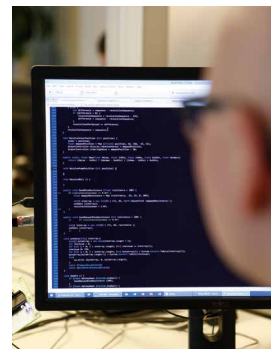
- Retail: winkeliers zetten een VR-case in hun zaak die niet groter hoeft te zijn dan een bezemkast. Hier wordt de klant ingescand. Thuis zit de klant met een VR-bril achter zijn pc, kiest en past zijn kleding virtueel en bekijkt daarbij de pasvorm van alle kanten rondom. Kledingstukken worden volledig op maat gemaakt en thuis bezorgd.
- Zorg: VR kan helpen bij het behandelen van psychische stoornissen zoals hoogtevrees, vliegangst en posttraumatische stressstoornis (PTSS).
- Simulatie, training en educatie: The Virtual Dutch Men maakte een simulatieprogramma om heftruckchauffeurs te trainen en bewust te maken van 'de grote gevolgen van kleine risico's'. In de mijnindustrie wordt VR toegepast om bijvoorbeeld boren te testen en medewerkers op te leiden in het gebruik ervan.

De verwachting is dat VR snel zal gaan groeien, net zoals het internet en Facebook, die eerst een poosje sluimerden totdat ze plotseling booming werden. The Virtual Dutch Men kijken uit naar de toekomst, de mogelijkheden voor VR zijn oneindig. Op dit moment wordt virtual reality vaak als verkoopmiddel ingezet: het is een krachtige en heldere

manier van communiceren. Hoewel dit een veelvoorkomende toepassing van virtual reality is, ziet het bedrijf dat VR-trainingen terrein winnen en het 'serieuzere' doeleinden krijgt.

Content is king

De vraag die veel ondernemers nu bezig houdt is: waarin moet ik investeren? Op het moment zijn Oculus Rift, HTC Vive en de goedkopere Google Cardboard hot, maar wat gebeurt er als deze VR-brillen over twee of drie jaar overvleugeld worden door anderen? Zijn mijn investeringen dan weggegooid geld? De grootste en belangrijkste investering is de content, het 'waar kijk ik naar'. Niet 'waarmee kijk ik ernaar'. Bart Kok vergelijkt het trefend met autorijden: als het weggennet goed is, maakt het niet uit met welke auto je erover rijdt. De content die The Virtual Dutch Men 20 jaar geleden maakte voor de Rijssense bouwer, is met wat kleine aanpassingen nog altijd prima geschikt voor de VR-toepassingen van nu.





Begrippenlijst

Virtual Reality (VR)

Betekent letterlijk 'schijnbare werkelijkheid'. Met VR wordt dat deel van de informatietechnologie bedoeld, dat zich richt op het maken van realistische elektronische objecten en gebruikersinterfaces die de gebruiker een bepaalde situatie zo reëel mogelijk laten beleven.

Augmented Reality (AR)

Bij AR worden met behulp van technologie (digitale) beelden geprojecteerd op de werkelijkheid. Er wordt dus informatie toegevoegd aan het beeld dat je op dat moment voor ogen hebt.

Haptic feedback

Een technologie die via beweging, vibratie of het uitoefenen van krachten communiceert met de gebruiker. Meestal wordt gebruik gemaakt van een trilelement.



Bart Kok (rechts) is studiomanager van The Virtual Dutch Men, onderdeel van ArchiVision. Zijn interesse en expertise liggen in het gebied van 3D real time visualisaties, virtual reality en de creatie van creatieve concepten, vertaald uit de wensen van de klant. Bart is vanaf de Oculus Kickstarter campagne overtuigd van VR en wordt zelfs 'VR-evangelist' genoemd.

Roelof Terpstra (links) is directeur van ArchiVision, waar ook The Virtual Dutch Men onder valt. ArchiVision was één van de pioniers op het gebied van 3D-visualisaties en interactieve media en heeft meer dan 20 jaar ervaring. Deze ervaring is het fundament voor The Virtual Dutch Men.

'Werk dat ertoe doet' ontrafeld. Wat betekent het voor jou?

Grootschalig onderzoek naar drijfveren professionals



Yacht is dé verbindende kracht tussen (Quality)professionals en organisaties die het verschil willen maken en zet haar netwerk in om professionals werk te bieden dat ertoe doet. Omdat het onze overtuiging is dat werk dat ertoe doet gelukkig maakt. Feit is wel dat werk dat 'ertoe doet' voor iedereen iets anders is. Yacht wil graag weten wat professionals nou écht beweegt. Wat is voor hen werk dat er toe doet? Wat zijn hun drijfveren? Waar worden zij professioneel gelukkig van? Wat maakt hun werk zinvol? Om dit te achterhalen hebben we tijdens de zomer van 2015 een grootschalig onderzoek uitgevoerd onder professionals.

Het onderzoek

Onderzoeksbureau TNS NIPO heeft in de maanden juli en augustus 2015 onderzoek gedaan naar 'werk dat ertoe doet'. Het onderzoek bestond uit het definiëren van een onderzoek model voor 'werk dat ertoe doet' om dit vervolgens te toetsen via een online survey onder de doelgroepen hoogopgeleide professionals en werkgevers. In totaal hebben 1795 professionals en 247 werkgevers de vragenlijsten ingevuld.

Werk dat er toe doet

Wat maakt werk betekenisvol? De belangrijkste drijfveren voor 'werk dat ertoe doet' zijn onder te verdelen onder 3 categorieën: individueel, sociaal en maatschappelijk. Deze categorieën bepalen voor 64% het gevoel werk te doen dat ertoe doet.

Werknemers krijgen het gevoel dat hun werk ertoe doet wanneer het werk voldoende de intrinsieke en sociale behoeften die zij hebben vervuld. Onder intrinsieke behoeften verstaan we de mate waarin zij het gevoel hebben het verschil te maken voor hun bedrijf of vakgebied. Dit hangt sterk samen met het gevoel uitdagend werk te verrichten. Met andere woorden: een werknemer vindt dat hij een bijdrage levert aan het bedrijf wanneer die bijdrage voldoende uitdagend voor hem was. De sociale behoeften hebben betrekking op de sociale omgeving van de werknemer: collega's, het netwerk, vrienden en familie. Hun werk doet ertoe wanneer de juiste mensen in de sociale omgeving bevestigen dat zij zinvol werk doen.

Erkenning is de overkoepelende drijfveer: men wil door de omgeving -en dat is dus breder dan de werkgever-

bevestigd worden in het zelfbeeld dat hun werk ertoe doet. Werkgevers onderkennen dit niet of nauwelijks. Zij leggen meer de nadruk op vervulling van de extrinsieke behoeften. Denk daarbij aan de arbeidsomstandigheden zoals de werkomgeving en tevredenheid over de huidige positie in het bedrijf.

Werkgevers onderschatten het belang van:

- bewondering krijgen van collega's en naasten;
- via het werk contacten kunnen leggen die ertoe doen;
- werk doen dat in lijn ligt met de eigen normen en waarden.

Werkgevers overschatten het belang van:

- de invloed van de arbeidsomstandigheden;
- de tevredenheid van de werknemer over zijn huidige positie.



Onderzoeksmodel 'werk dat ertoe doet'



WERK DAT ERTOE DOET		
Professional		Werkgever
■ Structureel waarde kunnen toevoegen aan het bedrijf ■ Voldoende uitdaging vinden in het werk ■ Bewondering/erkenning krijgen van collega's	Zeer belangrijk	■ Structureel waarde kunnen toevoegen aan het bedrijf
■ Structureel waarde kunnen toevoegen aan het vakgebied ■ Contacten kunnen leggen die ertoe doen	Redelijk belangrijk	■ Structureel waarde kunnen toevoegen aan het vakgebied ■ Arbeidsomstandigheden ■ Voldoende uitdaging vinden in het werk
■ De doelen van het bedrijf zijn in lijn met eigen idealen ■ Bewondering/erkenning van naasten	Gematigd belangrijk	■ Huidige positie komt overeen met de positie waar ik op dit moment wil zijn

Hiërarchie van aspecten die 'werk dat ertoe doet' karakteriseren door de ogen van professionals en werkgevers.

De grootste gaps - tussen wat professionals belangrijk vinden en wat werkgevers verwachten dat professionals belangrijk vinden - zijn **donker** gemarkeerd.

Het onderzoek naar werk dat ertoe doet bracht aan het licht dat professionals die op flexibele basis werken vaker ervaren werk te doen 'dat ertoe doet' dan professionals die een vast dienstverband hebben.

De flexibel werkende professionals voelen meer uitdaging en zijn positiever gestemd over netwerkmogelijkheden. Ook geven zij vaker aan waarde toe te kunnen voegen aan het vakgebied waarbinnen zij actief zijn. Wat zij zoeken in werk en wat zij in de praktijk ervaren komen relatief vaak overeen. Dit is voor professionals in vaste dienst minder het geval.

Impact realiseren en netwerk opbouwen staan centraal

Voor professionals die op flexibele basis werken hangt de classificatie 'werk dat ertoe doet' sterk af van het al dan niet kunnen realiseren van impact, oftewel het verschil kunnen maken. Dit geldt zowel voor het vakgebied waarbinnen men actief is als voor het bedrijf waar men op dat moment werkt.

Ook de mogelijkheid om een sterk netwerk op te bouwen wordt als bepalend aangeduid voor 'werk dat ertoe doet'. Flexibel werkende professionals zijn immers sterk afhankelijk van een goed werkend netwerk om continuïteit van werk te kunnen waarborgen. Als

	Vast	Flexibel
In mijn huidige werk word ik voldoende uitgedaagd % (Helemaal) Mee eens	58%	64%
Via mijn werk kan ik contacten leggen die er voor mij toe doen % (Helemaal) Mee eens	55%	73%
In mijn huidige functie ben ik in staat om structureel waarde toe te voegen aan het vakgebied % (Helemaal) Mee eens	59%	70%

Professionals die op flexibele basis werken hebben meer het gevoel dat zij worden uitgedaagd, zijn positiever over hun netwerkmogelijkheden en kunnen vaker waarde toevoegen aan het vakgebied

zij door hun werk in contact komen met interessante personen dan wordt dat als zeer waardevol ervaren. Voor professionals in vaste dienst is het opbouwen van een netwerk in mindere mate belangrijk.

Grote verschillen in drijfveren per vakgebied

Zoveel mensen, zoveel wensen. Wat zijn de verschillen tussen professionals als we kijken naar de diverse werkvelden waarbinnen zij actief zijn? Wat is werk dat ertoe doet voor een Finance professional? En verschilt dit van de visie hierop van een IT'er? En van een kwaliteitsprofessional?

Het onderzoek laat grote verschillen zien tussen de drijfveren van de ondervraagde professionals. Professionals Marketing & Communications

willen bijvoorbeeld dat hun ideeën en campagnes effect hebben op de maatschappij, terwijl Financials het verschil willen maken voor het bedrijf waar ze op dat moment werken. En zo zijn er meer verschillen die we hieronder kort de revue laten passeren.

Normen en waarden zijn bepalend voor IT'ers

Bij IT'ers speelt het 'naar eigen normen en waarden kunnen werken' een belangrijke rol in het gevoel werk te doen dat ertoe doet. Echter, op dit moment werkt nog niet de helft (41%) van de IT'ers bij een bedrijf waarvan de bedrijfsdoelen voldoende overeenkomst vertonen met de eigen idealen. Een interessant inzicht voor recruiters.



DE MEEST BELANGRIJKE DRIJFVEREN VOOR PROFESSIONALS

Vast Meest belangrijke drijfveren (in volgorde van belangrijkheid)	Flexibel Meest belangrijke drijfveren (in volgorde van belangrijkheid)
1 Structureel waarde toevoegen aan de organisatie	1 Structureel waarde toevoegen aan het vakgebied
2 Bewondering van collega's	2 Structureel waarde toevoegen aan de organisatie
3 Uitdaging	3 Netwerk

De belangrijkste drijfveren voor professionals die werken op basis van een vast contract en professionals die op flexibele basis werken

Engineers sterk gericht op innovatie

In deze groep zitten de quality professionals. Engineers willen impact realiseren op het vakgebied. Denk daarbij aan technische innovaties en productverbetering. Zij willen uitdagend werk doen en daarbij waarde kunnen toevoegen aan het vakgebied. Dat laatste is voor hen de voornaamste drijfveer van 'werk dat ertoe doet'. 62% van de Engineers kan deze behoefte goed vervullen in de huidige functie. Tevens beschouwt een gelijk aantal Engineers (62%) de huidige baan als voldoende uitdagend. Dit betekent dat voor ruim een derde van deze groep veelgevraagde professionals verbetering mogelijk is.

Financials willen het verschil maken voor de eigen organisatie

Finance professionals hebben het gevoel dat hun werk ertoe doet wanneer het werk voldoende appelleert aan de intrinsieke en sociale behoeften. Financials hebben vooral het gevoel dat hun werk ertoe doet wanneer zij verschil kunnen maken voor het bedrijf. Voor een Financial is het tegelijkertijd belangrijk dat deze bijdrage voldoende uitdaging biedt. Wanneer dit niet het geval is beschouwen Financials hun bijdrage minder snel als waardevol, ongeacht de impact van de bijdrage op het bedrijf. Deze professionals vinden het tevens belangrijk dat collega's bevestigen dat zij zinvol werk verrichten.



Meest belangrijke drijfveren voor Engineers

Professionals in sociale beroepen zoeken erkenning van naasten

Voor mensen werkzaam in sociaal georiënteerde functiegroepen -HRM en Sociaal domein- correleert 'werk doen dat ertoe doet' met de erkenning die men van hun naasten krijgt. Dit in tegenstelling tot de meer zakelijke functiegroepen, zoals Finance & Engineering, die erkenning van collega's belangrijker achten. Dit laatste is overigens voor professionals in vrijwel alle vakgebieden belangrijk. Werk doen dat ertoe doet hangt sterk samen met gezien worden en erkenning krijgen. Een belangrijk inzicht voor managers.

Marketing en communicatie professionals zijn idealistisch

Voor Marketing en Communications professionals speelt de impact die zij kunnen hebben op de maatschappij een grote rol. Hun ideaal is om met

de marketing en communicatie-inspanningen die zij verrichten daadwerkelijk iets te veranderen. Zingeving van het werk komt voor mensen in deze functiegroep vooral tot stand door erkenning van externe partijen of personen. Daarnaast vinden deze professionals het uitbreiden van het persoonlijke netwerk belangrijk. Vakprijzen en netwerkevenementen zijn dan ook niet voor niets populair bij deze groep.

Leren en delen

Naar aanleiding van het onderzoek is er een campagne gestart waarin de resultaten via een e-mailing gepresenteerd worden aan de 1800 professionals en 247 bedrijven die aan het onderzoek hebben meegewerkt. Deze uitkomsten kunnen werkgevers helpen bij het vinden, binden en boeien van talent. Ton Hopmans, algemeen directeur Yacht: "Werkgevers denken te weten wat werknemers voldoende biedt, drijft en uitdaagt in werk, maar dit onderzoek wijst anders uit."



Wanneer werkgevers beter snappen wat werknemers belangrijk vinden, is het eenvoudiger in te spelen op hun behoeften waardoor plezier in werk mogelijk stijgt. Zo blijken professionals veel waarde te hechten aan het onderhouden van een netwerk. Dit is indirect een boodschap aan werkgevers die interessant willen blijven voor talent". Daarnaast wordt ook intern actie genomen naar aanleiding van het onderzoek want Yacht vindt het belangrijk zelf ook datgene te doen wat naar

de buitenwereld wordt gepredikt. Zo worden recruiters getraind in het gebruik van social media voor het delen van berichten en worden regelmatige kennis sessies georganiseerd waarin managers en directie over de inhoud van het werk worden bijgepraat door de mensen in het veld. Naast het delen van de resultaten van het onderzoek is Yacht ook op andere terreinen actief in het leren en delen van kennis. Aan alle ZZP-ers waarvoor Yacht bemiddelt en degenen die hen

inhuren wordt binnenkort informatie gestuurd over de nieuwe regeling die in plaats is gekomen van de VAR verklaring.

Door op deze manier te leren van de eigen doelgroepen en deze kennis ook weer terug te koppelen creëert Yacht door te leren en te delen een win-win situatie die voor elk van de partijen bijdraagt aan het succes.



Jorinde Eernst is sales consultant bij Yacht en vervult een adviesrol richting zowel bedrijven als professionals. Haar persoonlijke betrokkenheid, oog voor kwaliteit én optimale processen staan aan de basis hiervan. Jorinde is gemotiveerd en gevormd door de kennis en ervaring die ze de afgelopen jaren binnen de Randstad Holding heeft opgedaan betreffende arbeidsbemiddeling in de Twentse technische markt, vanaf 2015 maakt ze deel uit van het "nieuwe" YACHT.

Hierbij zijn de voorheen zelfstandig opererende onderdelen van de Randstad Holding samengevoegd tot een krachtige organisatie. Yacht Engineering is dé intermediair voor zowel beginnende als ervaren hoger opgeleide technische professionals met een HTS of TU afgeronde opleiding in verschillende vakrichtingen waaronder werktuigbouwkunde, elektrotechniek, autotechniek en technische bedrijfskunde.

Samen met haar collega's bemiddelt Jorinde in vaste banen en projecten voor de toonaangevende technische bedrijven in Nederland, op posities in de ontwerpfase tot aan procesoptimalisatie.

Jorinde richt zich hierbij specifiek op bedrijven in de machine- en apparatenbouw binnen Twente.



Uw organisatie weet meer dan u denkt

iSee iKnow legt kennis en ervaring vast van medewerkers en staf én borgt deze bij doelgroepen zoals dat ook in de nieuwe ISO 9001 : 2015 (7.1.6. Organizational Knowledge) is bedoeld



Kennisborging Uw laatste stap in kwaliteitszorg

Een gemiddelde werknemer heeft meer dan 90% van zijn kennis tijdens het werk geleerd.

Menselijke fouten veroorzaken meer dan 90% van alle faalkosten.

Op basis van deze informatie kan terecht worden geconcludeerd dat organisaties vooral leren van processen die niet in één keer goed gaan.

Met iSee iKnow traint u zeer efficiënt alle vergeten kennis die u ontdekt tijdens risico- en root cause analyses, kwaliteitsrondes en audits.

e-mail info@iseeiknow.com
website www.iseeiknow.com

A scenic landscape with rolling hills and mountains under a clear sky. Several hot air balloons of various colors are floating in the air. The foreground shows a valley with some buildings and more hot air balloons.

**LAAT UW KENNIS OP
NATUURLIJKE WIJZE STIJGEN**

Kies voor kwaliteit!



Ubbink biedt oplossingen voor energie-efficiency en een goed binnenklimaat voor gebouwen.

Ubbink is actief op de volgende gebieden:

luchtdicht- en waterdichtbouwen, licht, constructie ventilatie, ruimte ventilatie, rookgas-afvoer en zonne-energie bevestigingssystemen.

Kies voor Ubbink!

www.ubbink.nl

Colofon

Commissie Opleidingen

Gerard Berendsen (voorzitter)
Patrick de Boer
Jieles van Daalen
Annemarie Denneboom
Rienco Ligtenbarg

Commissie Programma

Johan Zemanski (voorzitter)
Alfred Bonke
Onno Coster
Jaap Hekkema
René ter Horst
Rick Nijhuis
Tim Steffens

Commissie Redactie

Nicole Mak (voorzitter)
Sonja Hommels
Jeroen Voortman
Jelle Winia
Wouter van der Zee

Secretariaat / cursusbureau / redactieadres

Oranda Krupers

Kwaliteitskring Twente

Postbus 8071
7550 KB Hengelo
Telefoon: 06 50850360
E-mail: kantoorkkt@kwaliteitskringtrente.nl
Linkeding: Kwaliteitskring Twente
Twitter: @KKTwente

WWW.CTRLP.EU

ctrl

P

PRINTING & MORE