



Universiteit Utrecht



# Het is niet jij en ik, maar wij samen

*Onderzoek naar het leerproces van  
intramurale medewerkers van Vierstroom*

Charlène van Belle | Masterscriptie | 4 juni 2012





**Universiteit Utrecht**



# **Het is niet jij en ik, maar wij samen**

*Onderzoek naar het leerproces van  
intramurale medewerkers van Vierstroom*

*Wie wil, zoekt een mogelijkheid.*

*Wie niet wil, zoekt een reden.*

**Auteur**

Charlène van Belle  
Kleikade 32  
2742 BA Waddinxveen

**Opdrachtgever**

Vierstroom  
Begeleidster: Monnica Rietveld  
Antwerpseweg 7  
2803 PB Gouda

**Opleiding**

Universiteit Utrecht  
Master Organisaties, verandering en management  
Begeleider: Arnold Wilts  
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)  
Bijlhouwerstraat 6  
3511 ZC Utrecht

Waddinxveen, 4 juni 2012

## Voorwoord

---

Deze afstudeerscriptie is geschreven in het kader van de master Organisaties, verandering en management, die ik van september 2011 tot en met juni 2012 heb gevolgd aan de Universiteit Utrecht. In dit onderzoek is zijn de leerervaringen van intramurale medewerkers van Vierstroom in kaart gebracht, waarmee inzicht is verkregen in hun leerproces. Het resultaat van deze masterscriptie had echter niet tot stand kunnen komen zonder de inzet en ondersteuning van een aantal mensen.

Als eerste wil ik Arnold Wilts, mijn scriptiebegeleider van de Universiteit Utrecht, hartelijk bedanken voor zijn begeleiding en het vertrouwen dat hij me gegeven heeft. Het was fijn om zowel inhoudelijk als procesmatig te kunnen terugvallen op zijn kennis en ervaring, waar ik veel aan heb gehad tijdens het onderzoek. Er waren niet veel afspraken nodig om op de goede weg te blijven tijdens de masterscriptie, maar de opbouwende feedback die hij heeft gegeven, is erg leerzaam geweest.

Mijn oprechte dank gaat tevens uit naar de organisatie Vierstroom en de medewerkers die mij open hebben ontvangen en waarmee ik interviews heb mogen houden. Ik wil hen bedanken voor hun tijd, inzet en openheid. In het bijzonder wil ik Monnica Rietveld, mijn begeleidster van Vierstroom, bedanken. Het was een prettige samenwerking en haar kritische blik heeft me uitgedaagd om het maximale uit mijn masterscriptie te halen. Daarnaast heb ik veel geleerd van haar kennis en organisatie inzicht, dat een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan het onderzoek. Ik heb bewondering voor de gedrevenheid die ik heb ervaren en ik ben dankbaar dat ik de kans heb gekregen om bij Vierstroom mijn afstudeeronderzoek te mogen doen.

Tevens wil ik mijn ouders, Patty en Bert van Belle, bedanken voor hun betrokkenheid die ze hebben gehad tijdens de master en in het bijzonder tijdens het maken van de masterscriptie. Hun kritische inzichten en feedback hebben een belangrijke bijdrage geleverd om de masterscriptie aan te scherpen. Het vertrouwen dat zij mij gegeven hebben, is een grote steun geweest en hun humor heeft ervoor gezorgd dat ik ook in de drukste periodes bleef relativeren. Daarnaast wil ik mijn zussen Sabine en Rochelle van Belle bedanken, voor hun betrokkenheid door middel van berichten, gesprekken en gezellige momenten die tijdens deze master voor de nodige ontspanning hebben gezorgd. En niet te vergeten gaat mijn dank uit naar Jelle Wijbrandi, voor het maken van de titelpagina en zijn eindeloze geduld om deze steeds aan te passen.

Tot slot gaat mijn grote dank uit naar mijn vriend Dennis Verboom. Zijn onvoorwaardelijke steun, liefde en geduld zijn van grote waarde geweest. Hij is in dit drukke jaar mijn stabiele factor geweest en zijn geduld, luisterend oor en ondersteuning betekenen veel voor me. Er zijn veel vrije avonden en weekenden opgeofferd om aan de masterscriptie te werken, waar hij me alle ruimte en ondersteuning in heeft gegeven. De titel van deze masterscriptie staat niet alleen voor de inhoud van de scriptie, maar ook voor de verbondenheid met hem. *Het is niet jij en ik, maar wij samen.*

Ik wil jullie allemaal bedanken. Zonder jullie had mijn masterscriptie niet tot dit resultaat geleid.

Veel lees- en leerplezier gewenst met deze masterscriptie!

Charlène van Belle, 4 juni 2012

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>7</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>8</b>
1.1 Vraag- en doelstelling	8
1.2 Context	10
1.2.1 <i>De organisatie</i>	10
1.2.2 <i>Ontwikkelingen waar Vierstroom mee te maken heeft</i>	11
1.3 Relevantie	12
1.4 Kwalitatieve benadering	12
1.5 Leeswijzer	12
<b>2. Theoretisch kader</b>	<b>13</b>
2.1 Lerende organisatie	13
2.2 Inzicht in het leerproces	14
2.2.1 <i>Leren in de organisatie</i>	14
2.2.2 <i>Enkelslag, dubbelslag en drieslag leren</i>	15
2.3 Belangrijke voorwaarden om optimaal te kunnen leren	16
2.3.1 <i>Communicatie</i>	16
2.3.2 <i>Vertrouwen</i>	17
2.3.3 <i>Motivatie</i>	19
2.4 Conclusie theoretische bevindingen rondom leren	21
<b>3. Methodologie</b>	<b>22</b>
3.1 Onderzoeksbenadering	22
3.1.1 <i>Kwalitatief onderzoek</i>	22
3.1.2 <i>Interpretatieve benadering</i>	22
3.2 Onderzoeksopzet	23
3.2.1 <i>Onderzoeksontwerp</i>	23
3.2.2 <i>Onderzoeksmethoden</i>	23
3.3 Onderzoeksproces	25
3.4 Data analyse	26
3.5 Kwaliteit van het onderzoek	27
3.5.1 <i>Betrouwbaarheid</i>	27
3.5.2 <i>Interne validiteit</i>	27
3.5.3 <i>Externe validiteit</i>	27
3.5.4 <i>Bruikbaarheid</i>	28

<b>4.</b>	<b>Resultaten</b>	<b>29</b>
4.1	Het leerproces	29
4.1.1	<i>Academietraject</i>	29
4.1.2	<i>E-learning</i>	30
4.1.3	<i>Kwaliteitscoaches</i>	30
4.1.4	<i>Voorbehouden en risicovolle handelingen en fysieke belasting in het praktijklokaal</i>	31
4.1.5	<i>ECD-training</i>	31
4.1.6	<i>Interesse in leren</i>	32
4.1.7	<i>Verantwoordelijkheid van leren</i>	33
4.1.8	<i>Functioneringsgesprek</i>	33
4.1.9	<i>Wat is er nodig om te leren</i>	34
4.1.10	<i>Conclusie leerproces</i>	35
4.2	Communicatie	35
4.2.1	<i>Communicatie tussen zorgmedewerkers onderling</i>	35
4.2.2	<i>Communicatie tussen zorgmedewerkers en behandelaren</i>	37
4.2.3	<i>Communicatie tussen zorgmedewerkers en het management</i>	38
4.2.4	<i>Communicatie tussen zorgmedewerkers en familie en vrijwilligers</i>	39
4.2.5	<i>Conclusie communicatie</i>	39
4.3	Vertrouwen	41
4.3.1	<i>Sfeer in team</i>	41
4.3.2	<i>Feedback geven en krijgen</i>	41
4.3.3	<i>Omgaan met verschillende visies</i>	42
4.3.4	<i>Informatie uitwisselen</i>	43
4.3.5	<i>Conclusie vertrouwen</i>	43
4.4	Motivatie	44
4.4.1	<i>Motivatie werk</i>	44
4.4.2	<i>Bereidheid tot extra activiteiten</i>	45
4.4.3	<i>Waardering en aandacht voor het werk</i>	45
4.4.4	<i>Beleving werksituatie</i>	46
4.4.5	<i>Conclusie motivatie</i>	47
<b>5.</b>	<b>Analyse</b>	<b>48</b>
5.1	Ontwikkelen van kwaliteiten	49
5.2	Betrokkenheid	50
5.2.1	<i>Betrokkenheid van medewerkers in hun werk</i>	50
5.2.2	<i>Betrokkenheid van het management naar de medewerkers</i>	51
5.3	Binding	52
5.3.1	<i>Wederzijds vertrouwen</i>	52
5.3.2	<i>Investeren in relaties</i>	53
5.4	Visie als context	53
5.5	Conclusie	54

<b>6.</b>	<b>Conclusie</b>	<b>55</b>
6.1	Ideaaltypisch model van leren	55
6.2	Aandachtspunten	58
<b>7.</b>	<b>Discussie</b>	<b>61</b>
7.1	Inhoudelijke kanttekeningen	61
7.2	Methodologische kanttekeningen	62
7.3	Suggesties voor vervolgonderzoek	62
	<b>Literatuur</b>	<b>64</b>
Bijlage 1	Interviewleidraad	66
Bijlage 2	Achtergrondkenmerken van geïnterviewde respondenten	67
Bijlage 3	Medewerkers waarmee oriënterende gesprekken zijn gehouden	69
Bijlage 4	Categorieën voor analyse van verkregen data	69

## Samenvatting

---

In het onderzoek is inzicht verkregen in het leerproces van intramurale zorgmedewerkers van twee locaties van Vierstroom in het licht van de gewenste organisatieveranderingen. Aan de hand van de leerervaringen van zowel bewuste als onbewuste leervormen is gebleken dat motivatie, communicatie en vertrouwen belangrijke voorwaarden zijn om te leren. Om het leerproces van medewerkers te bevorderen, dient ten eerste gekeken te worden naar de inhoud van het leeraanbod. Door medewerkers te laten leren waar zij zelf interesse in hebben, worden hun kwaliteiten ontwikkeld. Daarnaast dient gekeken te worden naar de motivatie van medewerkers, die bij de Vierstroom terug te zien is in de hoge mate van betrokkenheid. Tevens is de binding met bewoners, met collega's en met de organisatie van belang om optimaal te kunnen leren. Tenslotte moet de visie van de organisatie duidelijk zijn, waardoor medewerkers zelf op zoek gaan naar (leer)vormen om het (gezamenlijke) doel te behalen.



# 1. Inleiding

---

Zorgorganisatie Vierstroom heeft te maken met verschillende ontwikkelingen in de maatschappij (zoals minder overheidsgeld), ontwikkelingen in de zorg (zoals toenemende ouderdom) en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (zoals arbeidskrachte in de zorgsector). Door deze ontwikkelingen en met oog op de toekomst, heeft Vierstroom gekozen voor een kleinschalige aanpak van zorg. In het kader van deze visie is tevens het veranderingstraject 'Vierstroom in Vorm' ontwikkeld. Het doel van dit veranderingstraject is dat de cliënt centraal staat (waarbij de cliënt zoveel als mogelijk zelf doet en familie en mantelzorgers een grotere rol krijgen) en dat de medewerkers in kleinschalige zelfstandige teams eigen verantwoordelijkheid en eigenaarschap krijgen voor het zorgproces. Naast het anders inrichten van de zorg is het belangrijk om medewerkers goed op te (blijven) leiden. Het ontwikkelen van medewerkers is van belang om de gewenste kwaliteit van zorg te leveren. Leren en ontwikkelen vormt voor zorgmedewerkers dan ook een basisvoorwaarde om hun professie zelfstandig en op een adequate manier te kunnen uitoefenen. Tevens wordt hierdoor het werkplezier verhoogd en wordt de organisatie aantrekkelijker als werkgever (Zorg Innovatie Platform, 2009: 29).

Vierstroom heeft aandacht voor het opleiden en ontwikkelen van haar zorgmedewerkers. De intramurale medewerkers (dat wil zeggen; medewerkers die werkzaam zijn op een woonlocatie van Vierstroom) van de locaties Monteverdi en Vivaldi in Zoetermeer hebben vanaf januari 2011 verschillende leertrajecten aangeboden gekregen; onder andere het Academietraject (driejarig leertraject rondom het kleinschalig wonen), Medicatieveiligheid via E-learning (waarbij medewerkers thuis achter de computer het leertraject doorliepen), het inzetten van kwaliteitscoaches (coaches die met elke medewerker op de werkvloer hebben meegekeken), het bijhouden van voorbehouden en risicovolle handelingen en fysieke belasting in het praktijklokaal en de ECD-cursus (ECD staat voor Elektronisch Cliënten Dossier) op de computer. Aan de hand van de (leer)ervaringen van deze medewerkers is het leerproces van intramurale medewerkers onderzocht, en wat zij nodig hebben om tot gewenst leren (en daarmee veranderen) te komen. Dit is voor Vierstroom belangrijk omdat zij met het leren de kwaliteit van haar dienstverlening wil verbeteren en de medewerkerstevredenheid wil vergroten. Aan de hand van dit onderzoek zullen er enerzijds theoretische inzichten ontstaan over het leerproces van medewerkers en voorwaarden die nodig zijn om te kunnen leren. Geïnformeerd door de theorie zal hierbij een scherper inzicht ontstaan in de praktijk, omdat de theorie handvatten biedt waarmee het leerproces bekeken en begrepen kan worden. Anderzijds zullen er praktische inzichten ontstaan over de leerervaringen en het leerproces van intramurale medewerkers, waarmee het leerproces van andere intramurale medewerkers adequater ingericht kan worden. De verwachting van dit onderzoek is dat de resultaten die naar voren komen een vernieuwd inzicht geven in het leerproces van medewerkers, waardoor het concept leren een bredere betekenis krijgt dan alleen traditionele leervormen zoals opleidingen en trainingen.

## 1.1 Vraag- en doelstelling

De centrale onderzoeksvraag die leidend zal zijn in dit onderzoek is:

***“Onder welke voorwaarden wordt bij het leren van intramurale medewerkers van Vierstroom het maximale rendement behaald in termen van de gewenste kwaliteit van dienstverlening en medewerkerstevredenheid, in het licht van de gewenste veranderingen van de organisatie?”***

Hierbij zijn vier deelvragen opgesteld;

1. *Wat zegt de literatuur over voorwaarden die het leerproces van medewerkers beïnvloeden?*

De eerste deelvraag betreft de theoretische inzichten rondom leren die in de literatuur naar voren komen. De theorie geeft inzicht in het concept leren en de voorwaarden die het leerproces van medewerkers beïnvloeden. Door vanuit een theoretische invalshoek te kijken, kun je in de praktijk dingen waarnemen die je anders niet zou waarnemen. Deze deelvraag zal in het theoretisch kader (hoofdstuk twee) beantwoord worden.

2. *Hoe hebben intramurale medewerkers de aangereikte leervormen ervaren?*

De tweede deelvraag gaat in op de leerervaringen van de intramurale medewerkers van Vierstroom. Aan de hand van de aangereikte leervormen wordt uitgevraagd hoe de medewerkers de leervormen ervaren hebben. De ervaringen van medewerkers zijn belangrijk om het leerproces te begrijpen en het biedt handvatten om het leerproces van intramurale medewerkers in de toekomst in te richten. In de eerste paragraaf van hoofdstuk vier zal het antwoord op deze deelvraag gegeven worden.

3. *Welke factoren hebben invloed op het leerproces van intramurale medewerkers?*

In de derde deelvraag wordt ingegaan op factoren die invloed hebben op het leerproces van intramurale medewerkers. Deze factoren komen naar voren in de interviews, de observaties en de documentenanalyse. Deze deelvraag helpt om inzicht te krijgen in de context en de leeromgeving van intramurale medewerkers, waarmee beïnvloedende factoren naar voren komen die van belang zijn om het leerproces van intramurale medewerkers in te richten. In de paragrafen twee, drie en vier van hoofdstuk vier zal deze deelvraag beantwoord worden.

4. *Hoe kan het maximale leerrendement van intramurale medewerkers behaald worden?*

Aan de hand van de theoretische en praktische inzichten zal gekeken worden op welke manier het maximale leerrendement van intramurale medewerkers behaald kan worden. Door zowel naar de theorie als naar de praktijk te kijken, kunnen handvatten ontdekt worden die ondersteuning bieden voor het inrichten van het leerproces van andere intramurale medewerkers zodat het geleerde geborgd wordt in de praktijk. In de analyse (hoofdstuk vijf) zal deze deelvraag beantwoord worden.

### **Doelstelling**

De doelstelling van het onderzoek is:

*'Aan de hand van de (leer)ervaring(en) van de intramurale zorgmedewerkers inzicht krijgen in het leerproces en wat er voor hen nodig is om optimaal te kunnen leren zodat het geleerde (en daarmee de beoogde verandering) geborgd wordt in de praktijk.'*

### *Praktische doel*

Het praktische doel van het onderzoek is om aan de hand van de (leer)ervaring(en) van de intramurale zorgmedewerkers te achterhalen welke vormen van leren aangeboden dienen te worden en welke praktische voorwaarden nodig zijn om hen optimaal te kunnen laten leren, zodat het

geleerde (en daarmee de beoogde verandering) wordt geborgd in de praktijk. De verkregen inzichten van dit onderzoek dragen bij aan het inrichten van het leerproces en het verandertraject bij andere intramurale locaties van de Vierstroom. Op deze manier kan de organisatie haar leertrajecten het beste laten aansluiten bij de wensen en behoeftes van de intramurale medewerkers waardoor het geleerde in de praktijk toegepast wordt en de kwaliteit van dienstverlening en medewerkerstevredenheid verbeterd wordt.

#### *Intellectuele doel*

Het intellectuele doel is om inzicht te verkrijgen in de theoretische voorwaarden die nodig zijn om de intramurale medewerkers optimaal te laten leren om de gewenste kwaliteit van dienstverlening kunnen leveren. Er is meer inzicht nodig in omgevingsfactoren die een rol spelen bij het leertraject van intramurale medewerkers om een gewenste verandering in de organisatie te realiseren. Dit onderzoek draagt bij aan de kennis over leer- en ontwikkelprocessen van (intramurale) zorgmedewerkers en hoe het leerproces van deze doelgroep adequater ingericht kan worden. Daarnaast zorgen de theoretische inzichten ervoor dat praktische dingen waargenomen kunnen worden die anders niet waargenomen worden. De theoretische onderbouwing zorgt er hierdoor voor dat er een scherper beeld van de praktijk verkregen wordt. Door deze inzichten kunnen aanbevelingen worden gedaan om het maximale leerrendement van intramurale zorgmedewerkers te behalen.

## **1.2 Context**

### **1.2.1 De organisatie**

Vierstroom is een zorgorganisatie die thuiszorg, huishoudelijke zorg, een beschermde woonomgeving, voedingsadvies en andere zorgdiensten verleent. De organisatie is in 2005 ontstaan uit een fusie tussen Vierstroom en Zorgring. Vierstroom heeft in totaal ongeveer 3500 medewerkers en het werkgebied van de Vierstroom is gelegen in Zuid-Holland (Vierstroomzorgring, 2009: 3). De visie van de organisatie is dat mensen met behulp van de kennis en vaardigheden van professionele medewerkers zo lang mogelijk zelfstandig blijven. Er is gekozen voor een kleinschalige aanpak in het verlenen van zorg, waarbij de wensen van de zorgvrager het uitgangspunt vormt. Ondersteunend aan de visie van Vierstroom zijn vier organisatiewaarden geformuleerd, namelijk zorgzaam, verantwoordelijk, professioneel en met plezier. De vier organisatiewaarden zijn richtinggevend voor het gedrag van haar medewerkers (Projectteam Vierstroom in Vorm, 2011: 5).

Vierstroom verleent per jaar hulp aan ongeveer 4850 mensen. Hiervan worden ongeveer 250 mensen geholpen tijdens dagactiviteiten, ongeveer 3600 mensen extramuraal (de zorgvrager krijgt hulp in eigen omgeving) en ongeveer 1000 mensen intramuraal (de zorgvrager krijgt hulp in een woonlocatie van Vierstroom) (Website Vierstroom, 2012). Vanwege de beperkte omvang van het onderzoek is ervoor gekozen om twee intramurale locaties te onderzoeken. Aangezien de medewerkers van Monteverdi en Vivaldi de meeste leervormen aangereikt hebben gekregen, zijn deze twee locaties onderzocht. Beide locaties zijn gelegen in Zoetermeer. De locatie Vivaldi heeft ruimte voor 158 cliënten en omvat drie afdelingen; Revalidatie, Somatiek (mensen met een lichamelijke aandoening) en Psychogeriatric (afgekort als P.G.; mensen met een geestelijke aandoening). In de locatie Vivaldi is ook het behandelcentrum gevestigd. Monteverdi is een tijdelijk verpleeghuis en heeft alleen een P.G.-afdeling dat ruimte heeft voor 100 (Website Vierstroom, 2012)

Onder de zorgmedewerkers zijn drie niveaus te onderscheiden, namelijk niveau twee, niveau drie en niveau vier. Voor de uitleg van de niveaus kunt u terecht in bijlage twee.

### **1.2.2 Ontwikkelingen waar Vierstroom mee te maken heeft**

Vierstroom opereert in een dynamische omgeving; de zorgsector heeft met verschillende ontwikkelingen te maken waar de organisatie op moet inspelen. Zo zijn de cliënten kritischer geworden door de geïntroduceerde marktwerking en stellen cliënten hogere prestatie eisen aan de zorg. Hierbij heeft de marktwerking gezorgd voor dalende tarieven waarin er weinig ruimte is voor indirecte kosten. Daarnaast wordt de arbeidsmarkt steeds krappere door de toenemende vergrijzing in Nederland (Almekinders & Van Amelsvoort, 2010: 4). Tevens is de kostenreductie een steeds belangrijkere rol gaan innemen, waardoor medewerkers zorg moeten verlenen met beperkte middelen in beperkte tijd. Deze ontwikkelingen hebben ervoor gezorgd dat er andere competenties van medewerkers nodig zijn, zoals resultaatgerichtheid, creativiteit en ondernemerschap (Pentascopie, 2011: 4).

Een andere ontwikkeling is dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden van aanbodgerichte zorgverlening naar vraag- en belevingsgerichte zorgverlening. Hierbij staat het wonen en welzijn van de cliënt centraal. In het licht van deze ontwikkeling heeft Vierstroom gekozen voor een kleinschalige aanpak. Met het project 'Vierstroom in Vorm' geeft zij hier verder invulling aan. Middels dit project wil de organisatie een concept ontwikkelen waarbij goede zorg betrekking heeft op de relatie tussen de medewerkers en de cliënt (Projectteam Vierstroom in Vorm, 2011: 3). Dit verandertraject heeft betrekking op twee domeinen; namelijk Cliënt & Kwaliteit en Medewerker & Organisatie.

Het domein Client & Kwaliteit heeft betrekking op het inrichten van kleinschalige zelfstandig werkende woonzorgteams waarbij de cliënt centraal staat. Er wordt een grotere rol gegeven aan de cliënten, de familie en de mantelzorgers. De vraag die hierbij voor de cliënten centraal staat is: "Hoe kunt u zo veel als mogelijk (weer) zelfstandig (blijven) leven?" Hierbij wordt gewerkt aan een gelijkwaardige, professionele en betekenisvolle relatie tussen medewerkers en cliënten.

Het domein Medewerker & Organisatie heeft betrekking op het inrichten van de zelfstandig werkende woonzorgteams; er wordt gewerkt met teamrollen die de teams zelf gaan invullen er zijn teamrollen die de teams zelf gaan invullen door vaste teamleden. De medewerkers worden meer autonoom, ze dienen meer gebruik te maken van hun zelf oplossend vermogen en ze krijgen meer ruimte voor zorg op maat. De verantwoordelijkheid van medewerkers en van het zelfstandig werkende woonzorgteam wordt dan ook vergroot (Projectteam Vierstroom in Vorm, 2011: 3).

Vierstroom heeft gekozen om een transitiepad in hoofdlijnen op te stellen en het al werkende weg verder te gaan ontwikkelen middels een pilot op vijf intramurale locaties voor beschermd wonen in de regio Zoetermeer. De vijf pilotlocaties zijn Vivaldi, Monteverdi, Domus, de P.G.-afdeling in verzorgingshuis Buytenhaghe en de P.G.-afdeling in verzorgingshuis 't Seghe Waert. Op deze pilotlocaties zijn de leertrajecten in 2011 in gang gezet en de ervaringen van deze trajecten vormen de input voor het inrichten en realiseren van de leertrajecten in de andere intramurale locaties van Vierstroom (Projectteam Vierstroom in Vorm, 2011: 3). Hierbij komt de vraag op; welke vorm van leren is het transitiepad eigenlijk? Om hier inzicht in te krijgen zullen in het theoretisch kader (hoofdstuk twee) verschillende vormen van leren besproken worden. De keuze voor het transitiepad biedt enerzijds mogelijkheden voor medewerkers om het proces zelf in te richten, maar brengt ook onzekerheid voor medewerkers met zich mee. Uiteindelijk wordt per team bekeken wat de ambitie

en de te bereiken resultaten zijn, waarna er per team maatwerk wordt gemaakt op het aanbod van training en coaching (Projectteam Vierstroom in Vorm, 2011: 15). Hierbij is aangegeven dat het belangrijk is om *werkend te leren* en *lerend te werken*. Een locatiemanager gaf dan ook aan dat op dit moment *zelflerende* teams belangrijker zijn dan *zelfsturende* teams. Op deze wijze probeert Vierstroom het leren en het leervermogen van individuen, groepen en de organisatie als geheel met elkaar te verbinden, waarmee zij een organisatieverandering tracht te realiseren.

### **1.3 Relevantie**

Vanaf januari 2011 hebben de medewerkers van deze pilotlocaties verschillende vormen van leren aangeboden gekregen; onder andere het Academietraject, medicatieveiligheid via een E-learning, het inzetten van kwaliteitscoaches, ECD-training en cursus om de voorbehouden en risicovolle handelingen en fysieke belasting bij te houden in het praktijklokaal. Deze leertrajecten zijn geëvalueerd door leidinggevenden, managers, trainers en begeleiders van de leertrajecten. De (leer)ervaringen en meningen van medewerkers zijn echter niet aan hen zelf gevraagd. In dit onderzoek zal het leren en ontwikkelen van intramurale medewerkers van de locaties Vivaldi en Monteverdi onderzocht worden in het licht van de veranderingen in de organisatie en de omgevingsfactoren. Dit onderzoek is dan ook bedoeld om inzicht te krijgen in het leerproces van intramurale medewerkers en de voorwaarden die nodig zijn om optimaal te kunnen leren zodat het geleerde (en daarmee de beoogde verandering) geborgd wordt in de praktijk. Hiermee ontstaan handvatten om het leerproces van andere intramurale medewerkers in te richten. Daarnaast worden de medewerkers door dit onderzoek betrokken bij de organisatieverandering doordat hun ervaringen en meningen gevraagd worden, wat een positieve invloed heeft op de binding van medewerkers met de organisatie.

### **1.4 Kwalitatieve benadering**

In dit onderzoek zal een kwalitatieve benadering gehanteerd worden, omdat hiermee het leerproces en de leerervaringen van de intramurale zorgmedewerkers het beste begrepen kunnen worden en achterliggende emoties, gedachten en ideeën van medewerkers achterhaald worden. Aangezien het een specifieke doelgroep is (de intramurale zorgmedewerkers van Vierstroom), is het belangrijk om 'in de hoofden van de medewerkers te kruipen' en hiermee ook te kunnen doorvragen op onderliggende gedachten die men bijvoorbeeld niet in een schriftelijke vragenlijst zou weergeven. In hoofdstuk drie zal er verder ingegaan worden op de verantwoording van de gebruikte methodologie.

### **1.5 Leeswijzer**

In hoofdstuk twee zal een theoretische uiteenzetting gegeven worden van de bestaande theorie over leren en de voorwaarden die essentieel zijn om te kunnen leren. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie de gebruikte methodologie verantwoord. Hoofdstuk vier omvat de resultaten van het onderzoek. Daarna wordt er in hoofdstuk vijf een analyse gegeven van de resultaten, waarna er in hoofdstuk zes de conclusie gegeven wordt en aandachtspunten volgen. Er wordt in hoofdstuk zeven afgesloten met een discussie over het onderzoek en er worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

## 2. Theoretisch kader

---

Vierstroom heeft aandacht voor het ontwikkelen en opleiden van haar zorgmedewerkers, omdat zij met het leren de kwaliteit van haar dienstverlening wil verbeteren en de medewerkerstevredenheid wil verhogen. Om beter inzicht te krijgen in het leerproces van intramurale medewerkers, worden er in dit hoofdstuk theoretische inzichten gegeven over het concept leren. In dit theoretisch kader worden in de eerste paragraaf de kenmerken en inzichten over een lerende organisatie gegeven. Vervolgens wordt in paragraaf twee stil gestaan bij het leerproces van medewerkers in een organisatie. Daarna worden in de derde paragraaf drie belangrijke voorwaarden besproken die nodig zijn voor medewerkers om te kunnen leren, namelijk communicatie, motivatie en vertrouwen. Tenslotte wordt in paragraaf vier afgesloten met een conclusie over de theoretische inzichten over leren en hierin wordt tevens de eerste deelvraag beantwoord.

### 2.1 Lerende organisatie

In de zorgsector vinden veel ontwikkelingen plaats. Onder andere door bezuinigingen en gewijzigd overheidsbeleid, maar ook door externe ontwikkelingen is de zorgsector constant in beweging. Hierdoor moeten organisaties in de zorgsector zich voortdurend aanpassen aan hun omgeving. Het vermogen om aan te passen wordt het lerend vermogen van de organisatie genoemd. Om als zorgorganisatie in te springen op de veranderingen, moeten medewerkers flexibel zijn en zich snel kunnen aanpassen. Hierbij is het belangrijk dat medewerkers optimaal leren, en tevens blijven leren. Zonder leren vindt er geen verandering plaats. Leren wordt dus gezien als een positief concept waarmee een positieve verandering bewerkstelligd wordt. In een lerende organisatie wordt lerend vermogen binnen organisaties gecreëerd. Een lerende organisatie is dan ook continu bezig om zich te ontwikkelen, verbeteren en vernieuwen (Van Gurchom, Florijn & Van der Meulen, 1999: 83).

Er zijn uiteenlopende definities in de literatuur te vinden over het concept lerende organisatie. In dit onderzoek wordt de definitie van Germans en Simons (1996) gehanteerd, waarin een lerende organisatie wordt omschreven als *“een organisatie die er bewust op gericht is het leren en het leervermogen van individuen, groepen en de organisatie als geheel op zodanige wijze met elkaar te verbinden dat er continue verandering optreedt in de richting van door klanten gewenste en te wensen output van de organisatie”* (Germans & Simons in: Van Dijck, 1996: 196). In deze definitie komt naar voren dat een lerende organisatie geen optelsom is van individueel leren van medewerkers, maar dat er pas een lerende organisatie is wanneer het leren van medewerkers, groepen en de organisatie met elkaar in verbinding staat. Ook Berends en Lammer (2010) geven aan dat organisatieleden niet hetzelfde is als de optelsom van individueel leren. Om als organisatie te leren, moeten individuele kennis en acties met anderen worden gedeeld en moet het worden opgenomen in organisatiesystemen en routines, zodat de kennis onafhankelijk wordt van een specifiek individu (Berends & Lammer, 2010: 1046).

Van Gurchom e.a. (1999) onderscheiden vijf kenmerken van een lerende organisatie. Allereerst geven ze aan dat leren op alle niveaus door alle medewerkers plaatsvindt. Ten tweede wordt een lerende organisatie gekenmerkt door continue persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en als derde kenmerk wordt het uitwisselen van leerervaringen genoemd. Een vierde kenmerk dat aangehaald wordt betreft het bestaan van gezamenlijke leeractiviteiten in een team. Kock (2007)

onderscheidt hierbij twee typen leeractiviteiten, namelijk formele en informele leeractiviteiten. Formele leeractiviteiten zijn gepland en georganiseerd, en zijn op klaslokaal gebaseerde leeractiviteiten. Informele leeractiviteiten zijn daarentegen minder gepland en meer incidenteel, en zijn op ervaring gebaseerde leeractiviteiten (Kock, 2007: 483). Tenslotte is het laatste kenmerk dat aangehaald wordt van een lerende organisatie dat er wordt geleerd door het opheffen van de scheiding tussen denken en doen; leren wordt gezien als een cyclisch proces van doen, bezinnen, denken, en beslissen dat zich continu herhaalt (Van Gurchom e.a., 1999: 84). Om de leerervaringen van de intramurale medewerkers van Vierstroom in kaart te brengen, is het belangrijk om inzicht te krijgen in het leerproces van mensen. In de volgende paragraaf worden theoretische inzichten over het leerproces besproken.

## **2.2 Inzicht in het leerproces**

### **2.2.1 Leren in de organisatie**

In de literatuur komt naar voren dat een organisatie snel op veranderingen kan inspelen door een lerende organisatie te worden. Maar wat is leren nu eigenlijk? Swieringa en Wierdsma (2002) geven aan dat leren omschreven kan worden als het veranderen van gedrag. Leren verhoogt de inzetbaarheid van de medewerker en heeft als doel om de kwaliteit van handelen van een medewerker te verbeteren. Hoeveel een medewerker heeft geleerd, wordt duidelijk in het aangetoonde gedrag. Het veranderen van organisatiegedrag is een collectief leerproces dat tot stand komt door interactie tussen medewerkers. Er is sprake van een organisatie die leert wanneer een medewerker niet alleen zijn eigen taak beter uitvoert, maar wanneer andere medewerkers daardoor ook anders gaan functioneren. Er is sprake van leren in een organisatie wanneer er wederzijdse gedragsverandering is (Swieringa & Wierdsma, 2002: 45).

Kolb (1984) geeft aan dat leren een cyclisch proces is. In de cyclus worden vier stappen genomen die worden beschreven in het kader van de vaardigheden die bij elke stap nodig zijn. De eerste stap is het ervaren van een situatie of gebeurtenis ('doen'). De tweede stap betreft het reflecteren op de ervaring ('bezinnen'). Vervolgens wordt er over de ervaring nagedacht en getracht de ervaring te begrijpen ('denken'). Tenslotte is de vierde stap om een keuze te maken ('beslissen'). Deze cyclus blijft zich herhalen, waarin leren wordt gezien als een continu proces dat steeds opnieuw plaatsvindt (Kolb, 1984: 34).

De visie van Kolb (1984) en Swieringa en Wierdsma (2002) kunnen aanvullend op elkaar gezien worden. Swieringa en Wierdsma (2002) zien het leerproces als wederzijdse beïnvloeding dat leidt tot een wederzijdse gedragsverandering, terwijl Kolb (1984) meer methodisch kijkt naar het leerproces als cyclisch proces. Om het proces van wederzijdse beïnvloeding te begrijpen, is het belangrijk om inzicht te krijgen in het (cyclische) leerproces van medewerkers. Het beschreven cyclische leerproces van Kolb geeft hierbij dus inzicht in de manier waarop wederzijdse beïnvloeding plaatsvindt.

Er hebben verschillende ontwikkelingen plaatsgevonden rondom het organiseren van het leren voor medewerkers van organisaties. Ten eerste wordt het leren en opleiden van medewerkers vaker op de werkplek zelf georganiseerd. Een tweede ontwikkeling betreft de verschoven verantwoordelijkheid van leren. Voorheen werd de verantwoordelijkheid van leren vooral bij het management en de leidinggevenden van een organisatie gezien. De verantwoordelijkheid van leren is

echter steeds meer bij medewerkers zelf komen te liggen. Ten derde wordt ook de ontwikkeling genoemd dat organisaties steeds meer stimuleren dat medewerkers samen leren en van elkaar leren. Opleiden is hierbij niet meer de voornaamste manier om leren over te brengen, maar er wordt steeds meer gebruik gemaakt van informele leerprocessen (Baars-Van Moorsel, 2003: 1).

Om leren te leren is het noodzakelijk dat een persoon zelfkennis heeft van de eigen redeneer- en zienswijzen en de manier waarop hij of zij leert (Swieringa & Wierdsma, 2002: 42). Kolb (1984) heeft dit omschreven als leerstijl, waarin hij vier verschillende typen heeft onderscheiden. De eerste leerstijl noemt hij doener, de tweede leerstijl is de bezinner, de derde leerstijl is de denker en de vierde leerstijl is de beslisser. De leerstijlen zijn gekoppeld aan de vier stappen die in de leerproces doorlopen worden, waarbij er vanuit wordt gegaan dat ieder mens een eigen voorkeur en aanleg heeft voor een bepaalde leerstijl. Hij geeft aan dat mensen vaak de neiging hebben om vooral de leerstijl te ontwikkelen waar men goed in is. Het zou echter voor het leerproces goed zijn om ook aandacht te besteden aan de leerstijl waar men juist minder goed in is (Kolb, 1984: 38). Sprenger en Van Oort (2003: 49) geven hierbij aan dat het uitproberen of genereren van nieuwe ideeën zorgt voor het ontstaan van leren. Hiervoor is het nodig dat een organisatie ruimte biedt aan het uitproberen van ideeën en dat hiervoor positieve aandacht is (Sprenger & Van Oort, 2003: 49).

Onder de juiste omstandigheden in een goede leeromgeving zijn medewerkers bereid om te leren door het uitwisselen, het delen en het gezamenlijk produceren van kennis (Bogenrieder & Nooteboom, 2004: 293). Een goede leeromgeving voor medewerkers is een ondersteunende werkomgeving waarin ruimte is voor de behoeften en gevoelens van medewerkers, waarin positieve feedback gegeven wordt en waarin medewerkers aangemoedigd worden om hun zorgen te uiten. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en worden werk gerelateerde problemen opgelost. Een goede leeromgeving verhoogt de interesse van medewerkers in hun werk. In een dergelijke omgeving voelen medewerkers zich veilig om zich volledig in te zetten, nieuwe dingen uit te proberen, fouten te bespreken en hiervan te leren in een ondersteunende omgeving (May, Gilson & Hearter, 2004: 16).

Om het leerproces van intramurale medewerkers inzichtelijk te maken is het dus van belang om te realiseren dat het leerproces een cyclisch proces is en dat er wederzijdse gedragsverandering plaatsvindt. Daarnaast komt in de literatuur naar voren dat de leeromgeving een belangrijke rol speelt in het leerproces van medewerkers. Dit betekent voor de onderzoeksvraag dat leren in het onderzoek bekeken wordt in haar context, en dat er naar de (leer)omgeving van de intramurale medewerkers wordt gekeken om het leren inzichtelijk te maken.

### **2.2.2 Enkelslag, dubbelslag en drieslag leren**

Wanneer men het over leren heeft, wordt meestal gerefereerd naar bewust leren, bijvoorbeeld via trainingen en opleidingen. Het meeste leren vindt echter onbewust plaats, vooral het collectieve gedrag van medewerkers in een organisatie. Met onbewust leren kan gedacht worden aan imitatie, waarin het gedrag van andere medewerkers afgekeken wordt (Swieringa & Wierdsma, 2002: 38). Swieringa en Wierdsma (2002) onderscheiden drie vormen van leren, namelijk enkelslag, dubbelslag en drieslag leren. In de literatuur wordt dit vaak aangeduid met 'single-loop learning' en 'double-loop learning' (Argyris, 1996: 23).



Enkelslag wordt omschreven als *“collectief leren dat leidt tot verandering van de bestaande regels”* (Swieringa & Wierdsma, 2002: 48). Bij enkelslag leren gaat het om leren op regelniveau en staan ‘hoe’-vragen centraal. Bij deze vorm van leren gaat het om het verbeteren van bestaande regels, waarbij de achterliggende visies en inzichten niet ter discussie worden gesteld. Enkelslag leren vindt dagelijks, wekelijks en maandelijks plaats (Swieringa & Wierdsma, 2002: 49).

Van dubbelslag leren is sprake wanneer niet alleen een verandering van de regels plaatsvindt, maar tevens achterliggende inzichten veranderen. Bij deze vorm van leren gaat het om leren op inzichtniveau en hierbij staan ‘waarom’-vragen centraal. Dubbelslag leren gaat altijd gepaard met conflicten en tegenstellingen en wordt gezien als het vernieuwen van inzichten, binnen de bestaande principes. Dubbelslag leren heeft meestal meerdere maanden nodig (Swieringa & Wierdsma, 2002: 51).

De derde vorm van leren betreft drieslag leren. Drieslag leren vindt plaats wanneer *‘de essentiële principes waarop de organisatie is gebaseerd ter discussie komen te staan’* (Swieringa & Wierdsma, 2002: 51). Dit niveau van leren gaat over ‘waartoe’-vragen en betreft dynamische veranderingsprocessen. Bij drieslag leren gaat het om het ontwikkelen van nieuwe principes, waardoor een organisatie doorgroeit naar een volgende fase. Drieslag leren in een organisatie heeft meerdere jaren nodig (Swieringa & Wierdsma, 2002: 52).

Zowel bij tweeslag leren als bij drieslag leren ontstaat bij veel medewerkers de neiging om conflicten en dialoog te vermijden, terwijl spanning juist dynamiek geeft in de organisatie. Wanneer conflicten niet destructief maar constructief zijn, worden ze productief. In veel organisaties bestaat er vlucht- of vechtgedrag voor conflicten, waarin het aan de orde stellen van principes wordt vermeden en juist leidt tot het verergeren hiervan. Hierdoor kan echter geen leren plaatsvinden, terwijl deze situaties juist een bron van leren vormen (Swieringa & Wierdsma, 2002: 52).

In dit onderzoek zullen de ervaringen van de intramurale zorgmedewerkers van Vierstroom rondom leren bekeken worden. Er zal enerzijds gekeken worden naar hun ervaringen met opleidingen en trainingen (bewust leren), en anderzijds zal aandacht geschonken worden aan het (onbewuste) leren tijdens het werk. Uit de literatuur blijkt dat het bestaan van constructieve conflicten belangrijk is om als team te kunnen leren. In het onderzoek wordt dan ook gekeken hoe de intramurale medewerkers van Vierstroom omgaan met (constructieve) conflicten om het leerproces inzichtelijk te maken. Om de leerervaringen te begrijpen en te plaatsen in hun context is het belangrijk om eerst te kijken naar voorwaarden die nodig zijn om optimaal te kunnen leren.

## **2.3 Belangrijke voorwaarden om optimaal te kunnen leren**

De werkplek van medewerkers is steeds meer een belangrijke plek geworden om het leren te organiseren. Hierdoor is het van belang dat er een gunstig leerklimaat op de werkplek wordt gecreëerd waarin collectief leren kan plaatsvinden. Hieronder zullen belangrijke voorwaarden uiteengezet worden die bepalend zijn voor een gunstig leerklimaat.

### **2.3.1 Communicatie**

In veranderingsprocessen creëren medewerkers met elkaar een nieuwe werkelijkheid door middel van taal, zowel in de hoofden als in de handen, in het denken en doen. Hierdoor is communicatie essentieel om inhoudelijke veranderingen mogelijk te maken (De Caluwé & Vermaak, 2002: 87). Communicatie kan omschreven worden als *‘het uitwisselen van informatie tussen mensen die van elkaars aanwezigheid bewust zijn’* (Reijnders, 2006: 36). Communicatie is dan ook een essentieel

onderdeel om te kunnen leren. Om te leren is terugkoppeling, oftewel feedback nodig. Dit kan zowel interne feedback zijn, waarbij feedback wordt gegeven door collega's, als externe feedback, waarbij de cliënten feedback geven. De feedback geeft aan degene die leert aan of hij op de goede weg is en houdt de medewerker een spiegel voor, waardoor leren kan plaatsvinden. Wanneer er geen terugkoppeling plaatsvindt stopt het leren. Bij het geven van feedback is het belangrijk dat de feedback aan degene wordt gegeven voor wie het bestemd is op een zo direct mogelijke manier (Swieringa & Wierdsma, 2002: 100). Ook Hoegl en Gemuenden (2001) geven aan dat het voor de kwaliteit van samenwerking van belang is dat teamleden in staat zijn om direct met andere teamleden te communiceren, aangezien de uitwisseling van informatie via anderen tijdrovend is en dit een mogelijke oorzaak kan vormen voor onjuiste informatieoverdracht. Het is hierbij essentieel dat informatie openlijk gedeeld wordt om de integratie van de kennis van teamleden en hun ervaringen voor hun gemeenschappelijke taak te bewerkstelligen (Hoegl & Gemuenden, 2001: 437).

In het onderzoek dat is gedaan bij een aantal grote multinationals, is naar voren gekomen dat structuren voor het delen van kennis, processen van open communicatie en teamwerk belangrijk zijn in de ontwikkeling naar een lerende organisatie (Lei, Slocum & Pitts, 1999: 31). In het leerproces van medewerkers zijn collega's dan ook belangrijk. Er kan immers pas geleerd en veranderd worden wanneer verschillende meningen en inzichten met elkaar geconfronteerd en bediscussieerd worden. Hiervoor is het belangrijk dat er een open houding wordt aangenomen door medewerkers met betrekking tot de verschillende inzichten. De tegengestelde inzichten vormen immers een belangrijke bron tot leren (Sprenger, 2001: 47). Om als team te kunnen leren is het opbouwen van een dialoog van belang over ideeën en inzichten van collega's. Op deze manier ontstaat een lerend gesprek, waarbij teams alert moeten zijn dat ze niet overgaan op vermijdingsgedrag (Senge, 1992: 15).

Stoter (2009) geeft aan dat face-to-face communicatie binnen een organisatie tussen medewerkers belangrijk is, omdat het zorgt voor een gemeenschappelijke verstandhouding en integratie tussen medewerkers of tussen afdelingen binnen een organisatie. Persoonlijke communicatie en teambesprekingen zijn het meest effectief om te communiceren. Hierdoor ontstaat een gemeenschappelijk referentiekader. Communicatie bevordert dan ook de begripsvorming, de gemeenschappelijke betekenisvorming, gedragsnormen en onderlinge afstemming in organisaties (Stoter, 2009: 36). Hieruit blijkt dus dat organisaties moeten stimuleren dat medewerkers op een zo direct mogelijke manier met elkaar communiceren en dat (tegengestelde) inzichten met elkaar geconfronteerd worden om het (collectieve) leerproces te stimuleren.

In de theorie komt naar voren dat communicatie een essentiële voorwaarde is om te leren in een organisatie of team. In dit onderzoek wordt dan ook gekeken in hoeverre er feedback gegeven wordt en in hoeverre er directe communicatie plaatsvindt. Tevens wordt de confrontatie van (tegengestelde) inzichten bekeken om inzicht te krijgen in het leerproces van intramurale medewerkers van Vierstroom.

### **2.3.2 Vertrouwen**

Zárraga en Bonache (2005) geven aan dat een goede samenwerking tussen medewerkers verder gaat dan alleen goede communicatie en informatie uitwisseling. Zij benadrukken het belang van wederzijds vertrouwen, moed en de bereidheid om collega's te helpen. Het wederzijds vertrouwen is nodig om optimale kennisuitwisseling te laten plaatsvinden in een team, aangezien medewerkers pas

kennis uitwisselen wanneer ze er zeker van zijn dat hun collega's goede bedoelingen hebben met de informatie (Zárraga & Bonache, 2005: 665). Met moed bedoelen ze dat teamleden zonder angst hun mening openlijk kunnen uitspreken. Hierdoor zullen individuele gedachtegangen continu worden gedeeld en zullen teamleden inspanningen gaan leveren om ze te analyseren en erover na te denken. Tenslotte zien Zárraga en Bonache de bereidheid om collega's te helpen op de werkvloer als belangrijk ingrediënt voor een goede samenwerking (Zárraga & Bonache, 2005: 665).

Om medewerkers optimaal te laten leren is een veilige leeromgeving nodig waarin medewerkers elkaar vertrouwen. Vertrouwen wordt dan ook gezien als een belangrijke voorwaarde om te leren. Vertrouwen is een complex en alomvattend begrip omdat het verschillende dimensies omvat en hierdoor verschillende betekenissen heeft gekregen. De betekenis van het concept vertrouwen is dan ook afhankelijk van de context waarin het begrip gehanteerd wordt (Vos & Witte, 2009: 5). In dit onderzoek wordt vertrouwen in een organisatie tussen medewerkers bedoeld.

In het algemeen hebben mensen vertrouwen op een aantal gebieden. Bijvoorbeeld op het gebied van tandheelkundig advies kun je een tandarts vertrouwen, maar dat wil niet zeggen dat je hem ook vertrouwt wanneer hij met je echtgenoot op stap gaat. Tevens hebben omstandigheden invloed op vertrouwen. Er zijn dus altijd grenzen aan vertrouwen (Vos & Witte, 2009: 8).

Wanneer er inzicht verkregen moet worden in vertrouwen onder medewerkers, dan zijn er drie aspecten van belang. Allereerst moet gekeken worden naar de intenties van medewerkers, aangezien het bij vertrouwen belangrijk is dat er aan de verwachtingen voldaan wordt van medewerkers. Daarnaast zijn de competenties en middelen van medewerkers van belang. Een medewerker kan wel de intentie hebben om aan verwachtingen te voldoen, maar het kan zijn dat hiervoor de competenties en middelen ontbreken. Tenslotte spelen ook de omstandigheden een rol waarbinnen de verwachtingen voldaan moeten worden (Vos & Witte, 2009: 9).

Vertrouwen is belangrijk voor iedere relatie en voor iedere organisatie. Bijlsma-Frankema en Smid (2006) geven aan dat vertrouwen zorgt voor een positieve houding tegenover degene die men vertrouwt. Dit uit zich op verschillende wijzen, zoals open communicatie, psychologische veiligheid, het accepteren van informatie en besluiten, een hogere mate van samenwerking en prestaties, en het uit zich ook in wederzijds leren. Kahn (1990) omschrijft psychologische veiligheid als *“het gevoel dat een werknemer zichzelf kan laten zien zonder dat er negatieve consequenties aan vastzitten voor het zelfbeeld, de status of de carrière van de medewerker”* (Kahn, 1990: 708). Vertrouwen heeft tevens een positieve invloed op de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie waar ze werken. Vertrouwen vergroot de bereidheid om zich extra in te zetten en heeft een positieve invloed op prestatie verhogende factoren. Hierbij wordt het leerproces gestimuleerd door behaalde successen te benoemen (Bijlsma-Frankema & Smid, 2006: 229).

Volgens May, Gilson en Harter (2004) is psychologische veiligheid een belangrijke voorwaarde voor medewerkers om te kunnen leren. Interpersoonlijke relaties tussen medewerkers op basis van ondersteuning en vertrouwen dragen bij aan psychologische veiligheid. De basis voor interpersoonlijk vertrouwen onder medewerkers kan zowel cognitief of affectief zijn. Cognitief vertrouwen heeft betrekking op de betrouwbaarheid en afhankelijkheid van andere medewerkers, terwijl affectief vertrouwen gelegen is in de emotionele relaties tussen individuen. Medewerkers die elkaar over het

algemeen emotioneel vertrouwen uit hun bezorgdheid voor anderen, geloven in de intrinsieke waarde van hun relatie en zijn bereid om in de toekomst emotionele investeringen te doen voor de relatie (May e.a., 2004: 16). Tevens kunnen medewerkers zich in een omgeving met wederzijds vertrouwen meer ontplooiën en vergroot het de ruimte voor hen om initiatief te tonen (Swieringa & Wierdsma, 2002: 68).

Dirks (2000) geeft aan dat vertrouwen een belangrijke invloed heeft op de prestaties van een team en de effectiviteit van werkgroepen. Naast het vertrouwen in teamleden is ook vertrouwen in het management van belang. Het vertrouwen in het management zorgt ervoor dat medewerkers de beslissingen, de doelen en de activiteiten van de manager beter accepteren en harder werken om de gestelde doelen te behalen. Wanneer een team voelt dat ze niet op de manager kunnen vertrouwen of dat de leider geen aandacht besteedt aan de belangen van het team, dan zullen teamleden niet de rollen verrichten die de manager van hen verwacht. Tevens zullen ze niet harder gaan werken aan de prestatiegerichte doelen en strategieën die de leider aangeeft. Dit maakt het voor een team moeilijk om op een hoog niveau effectief samen te werken (Dirks, 2000: 1005).

De insteek van de Vierstroom naar kleinschalig wonen heeft ervoor gezorgd dat medewerkers zoveel als mogelijk samen een woning draaiende moeten houden. Een nauwe samenwerking met wederzijds vertrouwen is in een team dan ook van groot belang. In de theorie is naar voren gekomen dat het wederzijds vertrouwen dat nodig is om te leren, inzichtelijk gemaakt kan worden door te kijken naar de intenties, competenties, middelen en omstandigheden. Daarnaast zal er gekeken worden naar de betrokkenheid van medewerkers en het vertrouwen dat zij hebben in het management om inzicht te krijgen in het leerproces van de intramurale medewerkers.

### **2.3.3 Motivatie**

Naast open communicatie en onderling vertrouwen is ook motivatie een belangrijke factor voor een gunstig leerklimaat in een organisatie. De motivatie van een medewerker heeft invloed op het functioneren van een team. Motivatie kan omschreven worden als *'datgene dat ons tot leven brengt, dat ervoor zorgt dat we initiatief nemen, keuzes maken en standvastig zijn in bepaalde gedragingen in bepaalde omgevingen'* (Bernard, Mills, Swenson & Walls, 2006: 163). Hierbij wordt motivatie gezien als de onderliggende oorzaak van het gedrag dat een medewerker toont.

Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen intrinsieke motivatie en excentrieke motivatie. Intrinsieke motivatie is motivatie die vanuit een medewerker zelf komt, waardoor de medewerker geheel en al gemotiveerd is door het individueel uitvoeren van een handeling. Hierbij vormt het resultaat van de handeling de beloning voor de medewerker en derden spelen hierbij geen rol. Excentrieke motivatie komt daarentegen van buitenaf, waarin een beloning die wordt verstrekt door derden de motivatie vormt (Litzaro & Azcona, 1996: 189).

Deci en Ryan (1985) geven aan dat de intrinsieke motivatie van medewerkers hoger is naarmate medewerkers zich competentier voelen. Het gevoel voor competentie kan verhoogd worden wanneer er feedback gegeven wordt. Het geven van opbouwende feedback kan hierdoor leiden tot meer intrinsieke motivatie, echter zorgt controlerende feedback juist voor een verminderde intrinsieke motivatie (Deci & Ryan, 1985: 6). De Caluwé en Vermaak (2002) sluiten hierbij aan en geven aan dat interne communicatie ervoor zorgt dat medewerkers meer betrokken en gemotiveerd raken, wat

tevens leidt tot een goed functionerende organisatie (De Caluwé & Vermaak, 2002: 89). Zárraga en Bonache (2005) geven aan dat de sfeer in een team tevens invloed heeft op de motivatie van medewerkers. Zij stellen dat het organiseren van formele evenementen (zoals koffiepauze of gezamenlijk wat drinken na werk) en informele sociale evenementen (zoals borrels of georganiseerde etentjes) zorgen voor het creëren van een optimale teamsfeer (Zárraga & Bonache, 2005: 667).

Bogenrieder en Nootboom (2004) geven aan dat motivatie betrekking heeft op wat een medewerker kan leren door interactie, maar ook wat een medewerker kan verliezen in termen van relationele risico's. Zij zien een koppeling tussen emotie (zoals angst en achterdocht) en cognitie (Bogenrieder & Nootboom, 2004: 293). Baars-Van Moorsel (2003) geeft aan dat tijdsdruk die medewerkers in hun werk ervaren een negatieve invloed heeft op de motivatie van medewerkers. Zij benoemt dat het van belang is dat medewerkers genoeg tijd beschikbaar hebben om veranderingen of nieuwe taken goed eigen te maken voordat ze de taken moeten uitvoeren (Baars-Van Moorsel, 2003: 48).

De intrinsieke motivatie van medewerkers zorgt ervoor dat zij vanuit zichzelf iets willen leren, terwijl medewerkers bij excentrieke motivatie ertoe gedwongen worden om anders te gaan handelen. Van Dellen (2010) geeft hierbij aan dat leren gemotiveerd gedrag is dat bewust of onbewust altijd plaatsvindt vanuit affectief en cognitief oogpunt. Hij stelt dat motivatie een van de drie dimensies van leren is. Hij geeft aan dat leren gaat om inhoud, dat leren een motiverende of emotionele kant heeft en dat het leerproces plaatsvindt in een context. Van Dellen ziet motivatie dan ook als een proces waarin emoties, overtuigingen met betrekking tot het eigen kunnen en de context en persoonlijke doelen samenkomen (Van Dellen, 2010: 78). Het uitgangspunt van een lerende organisatie is dat mensen vanuit hun intrinsieke motivatie zelf nieuwe dingen oppakken en initiatief tonen om te willen leren. Van Dellen stelt dat doelen wel door de omgeving kunnen worden ontwikkeld, aangereikt of zelfs opgelegd, maar dat het individu in alle gevallen het doel moet aannemen, accepteren en persoonlijk moet maken om het te laten bijdragen aan zijn of haar motivatie (Van Dellen, 2010: 77).

De ontwikkelingen in de zorgsector naar kleinschalige zelfstandige teams vereisen van medewerkers een grotere mate van verantwoordelijkheid. Het geven van een stukje eigenaarschap in een team vergroot het gevoel van verantwoordelijkheid van medewerkers. Doordat medewerkers een eigen taak hebben waar zij op aangesproken kunnen worden, voelen zij zich meer betrokken en gemotiveerd in hun taak op het werk (Sprenger & Van Oort, 2003: 36). Bij het stimuleren van het leerproces van medewerkers is het belangrijk dat medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie. Dit is een bron van motivatie voor de medewerker en het leerproces wordt hiermee gestimuleerd, doordat het vanuit een intrinsieke motivatie ontstaat. Aandacht voor het werk van medewerkers beïnvloedt de identificatie met de organisatie. Wanneer medewerkers het idee hebben dat er naar hen geluisterd wordt en dat er aandacht is voor hun werk, heeft dit een positieve invloed op de identificatie met de organisatie (Senge, 1992: 15).

De theoretische bevindingen geven inzicht in de motivatie van intramurale medewerkers als voorwaarde om te kunnen leren. Hierbij is naar voren gekomen dat de sfeer in een team en de (ervaren) tijdsdruk in het werk invloed hebben op de motivatie van medewerkers. Tevens wordt de (leer)omgeving als belangrijke factor genoemd die invloed heeft op de motivatie. Deze factoren

worden dan ook meegenomen in het onderzoek om te kijken in hoeverre ze invloed hebben op het leerproces van intramurale medewerkers.

#### **2.4 Conclusie theoretische bevindingen rondom leren**

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de eerste deelvraag, namelijk; *“wat zegt de literatuur over voorwaarden die het leren van medewerkers beïnvloeden?”* In eerste instantie is gekeken naar het concept leren en de betekenis ervan. In de literatuur is naar voren gekomen dat leren niet alleen bewust plaatsvindt door bijvoorbeeld opleiden, maar dat onbewust leren op de werkvloer tevens belangrijk is. Opleiden wordt dan ook niet meer gezien als de enige manier van leren. Opleiden betekent omgaan met verschillende medewerkers die ieder hun eigen leerstijl hebben en opleiden vindt vaker op de werkvloer plaats. Een lerende organisatie is echter geen optelsom van individueel leren van medewerkers. Er is pas een lerende organisatie wanneer het leren van medewerkers, groepen en de organisatie met elkaar in verbinding staan. Er is sprake van leren in een organisatie wanneer er wederzijdse gedragsverandering is. In het theoretisch kader komt dus naar voren dat sociale relaties belangrijk zijn om te kunnen leren. In het onderzoek wordt daarom aandacht besteed aan het relationele aspect van leren.

In de literatuur worden drie belangrijke voorwaarden genoemd die het leren van medewerkers beïnvloeden, namelijk communicatie, (wederzijds) vertrouwen en motivatie. Communicatie vormt een belangrijke voorwaarde in het geven van feedback. Er vindt pas leren plaats wanneer er wordt gereflecteerd op denk- en handwijzen en wanneer informatie wordt uitgewisseld. Het confronteren van (tegenstrijdige) inzichten vormt dan ook een belangrijke bron tot leren. Naast communicatie en informatie uitwisseling wordt vertrouwen in de literatuur als voorwaarde genoemd dat het leerproces beïnvloed. Wederzijds vertrouwen van medewerkers zorgt ervoor dat individuele gedachtegangen worden uitgewisseld, dat er open communicatie plaatsvindt en dat er een hogere mate van samenwerking plaatsvindt. Dit leidt tot een grotere betrokkenheid, dat terug te zien is in de vergrote bereidheid van medewerkers om zich in te zetten. Tevens heeft de mate waarin medewerkers het management vertrouwen invloed op het leerproces van medewerkers, omdat dit bepalend is voor het nastreven van dezelfde visie en de motivatie van medewerkers. De derde voorwaarde die in de literatuur naar voren komt is dan ook motivatie. Motivatie heeft betrekking op wat een medewerker kan leren door interactie, maar ook wat een medewerker kan verliezen in termen van relationele risico's. De sfeer in het team, de identificatie met de organisatie en tijdsdruk die medewerkers ervaren, hebben invloed op de motivatie van medewerkers. In de literatuur komt naar voren dat niet alleen de inhoud van het leren van het belang is, maar dat ook de motivatie van medewerkers en de context waarin het leren plaatsvindt belangrijk zijn.

De theoretische inzichten vanuit de literatuur bieden handvatten voor het onderzoeken van het leerproces van intramurale medewerkers van Vierstroom. De voorwaarden communicatie, (wederzijds) vertrouwen en motivatie worden dan ook meegenomen in het onderzoek en belichten het relationele aspect van leren van medewerkers.

### **3. Methodologie**

---

In dit hoofdstuk wordt de gebruikte methodologie verantwoord. In de eerste wordt aangegeven welke onderzoekbenadering in dit onderzoek is gehanteerd. Vervolgens wordt in paragraaf twee ingegaan op het onderzoeksontwerp en de gebruikte onderzoeksmethoden. Daarna zal in paragraaf drie het verloop van het onderzoeksproces beschreven worden. In paragraaf vier zal uitgelegd worden op welke manier de verkregen data zijn geanalyseerd. Tenslotte wordt in paragraaf vijf de kwaliteit van het onderzoek besproken aan de hand van kwaliteitscriteria.

#### **3.1 Onderzoeksbenadering**

##### **3.1.1 Kwalitatief onderzoek**

In dit onderzoek is een kwalitatieve benadering gehanteerd, omdat hiermee achterliggende emoties, gedachten en ideeën van intramurale medewerkers achterhaald worden die inzicht geven in het leerproces. Bij kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op concepten die betrekking hebben op de manier waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Hierbij worden passende onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om inzicht te krijgen in het perspectief van de respondenten, met als doel om een beschrijving en waar mogelijk een verklaring te geven (Boeije, 't Hart & Hox, 2009: 26). Aangezien er een specifieke doelgroep is onderzocht, namelijk de intramurale zorgmedewerkers van Vierstroom, is het belangrijk om, middels kwalitatief onderzoek, 'in de hoofden van de medewerkers te kruipen'. Hierdoor kan doorgevraagd worden op onderliggende gedachten die men bijvoorbeeld niet in een schriftelijke vragenlijst zou weergeven.

##### **3.1.2 Interpretatieve benadering**

De visie van de onderzoeker speelt een belangrijke rol in het onderzoek naar de leerervaringen van intramurale medewerkers van Vierstroom. Het is voor een onderzoeker belangrijk om te realiseren dat de waarheid op een bepaalde manier gedefinieerd wordt en dat er meerdere perspectieven mogelijk zijn (Boeije e.a., 2009: 25).

Binnen de wetenschapsfilosofie kan een onderscheid gemaakt worden tussen twee kennistypen, namelijk de empirisch-analytische en de interpretatieve benadering. De empirisch-analytische benadering is gebaseerd op natuurwetenschappen en probeert de wereld zo objectief mogelijk te verklaren. Door feiten en meningen te scheiden is er sprake van objectiviteit. Onderzoekers binnen deze benadering gaan ervan uit dat de wetenschap de hoogste vorm van kennis is en zorgen ervoor dat ze achter dé waarheid komen (Boeije e.a., 2009: 26). De interpretatieve benadering geeft aan dat elke onderzoeker een eigen visie op de werkelijkheid kan hebben waardoor er verschillende werkelijkheden zijn. In deze benadering kunnen meningen en feiten niet gescheiden worden omdat de onderzoeker onderdeel is van de werkelijkheid (Boeije e.a., 2009: 27).

Om inzicht te krijgen in het leerklimaat van Vierstroom wordt er kwalitatief interpretatief onderzoek verricht. In interpretatief onderzoek wordt nadruk gelegd op de betekenis die mensen aan hun omgeving geven. Hierbij moet de onderzoeker zo dicht mogelijk bij de belevingswereld van de respondenten blijven om een zo concreet mogelijke beschrijving van de werkelijkheid te geven (Den Boer, Bouwman, Frissen & Houben, 2005: 146). Door gebruik te maken van kwalitatief interpretatief

onderzoek, kan er inzicht verkregen worden in de visie en ervaringen van verschillende medewerkers rondom leren en ontwikkelen bij Vierstroom. De uitleg die de respondenten geven aan de leerervaringen en hun visies over hun eigen ontwikkeling in de organisatie zorgen ervoor dat het leerproces theoretisch gezien beter begrepen wordt en dat het leerproces praktisch gezien beter begeleid kan worden. Hierdoor wordt een verscheidenheid aan ervaringen verkregen en dit zorgt voor een verruimende blik over het leren en ontwikkelen van intramurale medewerkers binnen Vierstroom.

## **3.2 Onderzoeksopzet**

### **3.2.1 Onderzoeksontwerp**

In dit onderzoek wordt de gevalstudie (oftewel case study) gebruikt om te onderzoeken op welke wijze de intramurale medewerkers van Vierstroom leren en wat zij daarvoor nodig hebben. De gevalstudie is geschikt om een gedetailleerde beschrijving van variabelen te geven om de leerprocessen van de intramurale medewerkers te kunnen begrijpen en verklaren (Swanborn, 2008: 22). Aan de hand van deze inzichten wordt informatie verkregen over hoe het leerproces van andere intramurale zorgmedewerkers het beste ingericht kan worden. Door middel van de gevalstudie wordt inzicht verkregen in de achtergronden van de medewerkers en hun specifieke behoeften en ervaringen. De (werk)omgeving speelt hierbij een belangrijke rol. De gevalstudie is dan ook geschikt omdat de medewerkers hierbij in hun context worden onderzocht.

Er wordt gebruik gemaakt van een typische casus, ook wel representatieve casus genoemd. Het doel van de typische casus is het vastleggen van de omstandigheden en voorwaarden van een alledaagse situatie die voor een bredere groep mensen geldt (Bryman, 2008: 56). Hierbij moet de kanttekening gemaakt worden dat het een representatieve casus is voor de organisatie Vierstroom zelf, aangezien het transitiepad voor intramurale medewerkers organisatie breed is ingezet en andere intramurale medewerkers van andere locaties hier ook mee te maken hebben. Inzicht in het leerproces van de medewerkers van betreffende locaties van Vierstroom vormt de input voor het inrichten van het leerproces van intramurale medewerkers van andere locaties. De resultaten van het onderzoek zijn dan ook niet vanzelfsprekend representatief voor intramurale medewerkers van andere zorgorganisaties, vanwege de mogelijke verschillen in aard, insteek en context van de organisaties.

### **3.2.2 Onderzoeksmethoden**

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van drie onderzoeksmethoden, namelijk documentenanalyse, interviews en observaties. Hieronder zullen de onderzoeksmethoden toegelicht worden.

#### *Documentenanalyse*

De documentenanalyse is relevant omdat het inzicht geeft in de achtergrondinformatie en organisatiestructuur van Vierstroom. Daarnaast wordt hierdoor informatie verkregen vanuit het management over de aangereikte leervormen en de visie over leren en ontwikkelen. De documenten die geanalyseerd worden zijn verschaft door de stagebegeleidster van Vierstroom. Zij heeft relevante documenten opgestuurd; onder andere over de visie van Vierstroom, de richtlijnen van het project 'Vierstroom in Vorm intramuraal', offerte en inrichting van de ingehuurde trainingen, evaluatie van de gehouden trainingen, functiebeschrijvingen, notulen van werkbesprekingen van onderzochte woningen en een onafhankelijk onderzoek naar de kwaliteit van de organisatie.



### Interviews

Daarnaast zijn in dit onderzoek in totaal achttien interviews gehouden. De interviews zijn relevant omdat er hierdoor dieperliggende informatie achterhaald kon worden. Op de locatie Vivaldi zijn drie afdelingen, namelijk de P.G. afdeling, de Somatiek afdeling en de Revalidatie afdeling. Op de locatie Monteverdi is alleen een P.G. afdeling. In het onderzoek is gekozen om van alle vier de afdelingen medewerkers te betrekken in het onderzoek, omdat de afdelingen verschillen van aard en er mogelijk verschillende ervaringen van leren en ontwikkelen op de woningen zijn. Per afdeling zijn er twee woningen onderzocht (in totaal acht woningen). Deze keuze is gemaakt om een breed beeld te krijgen van de leerervaringen, zodat de gegeven antwoorden met elkaar vergeleken kunnen worden. De geïnterviewde respondenten zijn medewerkers die vast op de woongroepen actief zijn (geen oproepmedewerkers). Naast de medewerkers van de woningen is er ook een basisarts, een fysiotherapeut, een flexibele medewerker van Vivaldi en een nachtdienstmedewerker van zowel Monteverdi als van Vivaldi geïnterviewd.

Met de respondenten zijn semigestructureerde interviews gehouden. De insteek van de interviews was om dieperliggende informatie te krijgen vanuit het perspectief van de respondenten. In de interviews is getracht te achterhalen wat de ervaringen zijn van de medewerkers en wat zij nodig hebben om te kunnen leren en ontwikkelen. Hiervoor zijn er open vragen gesteld om ruimte te geven aan de inbreng van de medewerkers. Het interviewleidraad is terug te vinden in de eerste bijlage. In tabel 3.2.2 zijn de respondenten die zijn geïnterviewd per locatie en per afdeling aangetoond. Meer achtergrondkenmerken van de geïnterviewde respondenten zijn terug te vinden in bijlage twee.

Type medewerker	Vivaldi	Monteverdi	Totaal
P.G. afdeling	3 medewerkers	3 medewerkers	6 medewerkers
Revalidatie afdeling	2 medewerkers	Niet van toepassing	2 medewerkers
Somatiek afdeling	3 medewerkers	Niet van toepassing	3 medewerkers
Flexibele medewerker	1 medewerker	Niet van toepassing	1 medewerker
WZB-4 medewerker	1 medewerker	1 medewerkers	2 medewerkers
Nachtdienst medewerker	1 medewerker	1 medewerker	2 medewerkers
Behandelaar	1 fysiotherapeut en 1 basisarts	Niet van toepassing	2 medewerkers
<b>Totaal</b>	<b>13 medewerkers</b>	<b>5 medewerkers</b>	<b>18 medewerkers</b>

Tabel 3.2.2 Geïnterviewde respondenten per locatie en per afdeling

### Observaties

Tenslotte zijn er ook observaties in het onderzoek verricht, zodat er een goede indruk is verkregen van de dagelijkse gang van zaken in de organisatie. De observaties zijn verricht op de acht woningen waar tevens de interviews zijn gehouden, en vonden dus plaats in hun natuurlijke context. Per woning is er twee dagdelen geobserveerd (in totaal zestien dagdelen observaties). Daarnaast is er een observatie geweest in de werkomgeving van een fysiotherapeut en heeft er een observatie plaatsgevonden tijdens de nachtdienst in Vivaldi. Er zijn openlijke ongestructureerde observaties gehouden, waarin ik als onderzoeker mijn eigen zintuigen als instrument heb gebruikt. Opvallende situaties die ik heb waargenomen, heb ik na de observatie gelijk uitgewerkt door de situatie zo objectief mogelijk te beschrijven en vervolgens mijn eigen (zintuiglijke) ervaringen vast te leggen. Tijdens de observaties heb ik me participierend opgesteld, om hiermee een vertrouwensband met de

medewerkers op te bouwen. Door de interactie is getracht onderliggende structuren, doelstellingen en gedachten te achterhalen om zo het 'insider' verhaal te kunnen vertellen. Er is tijdens de observaties dus niet alleen gelet op uiterlijke kenmerken, maar ook op onderliggende processen.

### 3.3 Onderzoeksproces

In dit onderzoek is gebruikt gemaakt van een combinatie van deductieve en inductieve studie. Er is van tevoren ingelezen in de bestaande literatuur. Belangrijke concepten rondom het leren en ontwikkelen van medewerkers vormde hierbij input voor de attentiegebieden tijdens observaties. De deductieve start van het onderzoek heeft geleid tot '*sensitizing concepts*'. Blumer (1954) omschrijft dit als: "*a sensitizing concept lacks such specification of attributes or bench marks and consequently it does not enable the user to move directly to the instance and its relevant contents*" (Blumer, 1954: 7). Het zijn dus richtinggevende concepten om de werkelijkheid te benaderen, waarbij er ruimte is dat het concept anders is dan je in eerste instantie had bepaald. De '*sensitizing concepts*' zijn gebruikt om het onderzoek (ten dele) in functie van de probleemstelling te sturen, maar tijdens het onderzoeksproces zijn tevens nieuwe concepten meegenomen wanneer bleek dat deze (meer) relevant waren.

Na de inleidende gesprekken met managers en de observaties ben ik begonnen aan het schrijven van het theoretisch kader. In het theoretisch kader is er naast de theorie over leren en lerende organisatie, specifiek aandacht geschonken aan drie centrale thema's die in de gesprekken en observaties naar voren kwamen, namelijk communicatie, vertrouwen en motivatie. Na het schrijven van het theoretisch kader is het interviewleidraad opgesteld door input te gebruiken van de gesprekken met managers, observaties en het theoretisch kader. In de interviews is een open houding aangenomen wat betreft het stellen van vragen. Hier is op toegezien door goed te luisteren naar wat de respondent vertelde en geen richtinggevende of suggestieve vragen, maar open vragen te stellen. Enerzijds werden er een aantal vragen aan iedere respondent gesteld, maar anderzijds is er ruimte over gelaten voor input vanuit de respondent. De verkregen data zijn echter na aanleiding van de interviews leidend geweest voor de theorievorming. Het uiteindelijke theoretisch kader is achteraf na de dataverzameling geschreven. Hiermee is zowel het voordeel van deductief onderzoek (het verkrijgen van een voorliggend kader om de interviews met verschillende medewerkers met elkaar te vergelijken), als het voordeel van inductief onderzoek (openheid van benadering van data en geen uitgesloten observaties of categorieën) benut (Van Lanen, 2010: 41).

Er zijn verschillende stappen genomen om tot het eindresultaat te komen. Aan het begin van het onderzoek is aandacht geschonken aan het lezen van documenten om een eerste indruk van Vierstroom te krijgen. Vervolgens zijn er oriënterende gesprekken gehouden met onder andere de locatiemanagers, de (toenmalige) WWZ-managers van de afdelingen, de HR-adviseur en de Facilitaire manager. In bijlage drie zijn de medewerkers, hun functies en de data van de oriënterende gesprekken gegeven. Tijdens de gesprekken heb ik aantekeningen gemaakt van de informatie die ik kreeg, en na afloop van de gesprekken heb ik dit gelijk uitgewerkt.

Gedurende het verloop van het onderzoek zijn er verschillende documenten verkregen. Bij de start van het onderzoek heb ik gelijk een gestructureerde map bijgehouden waarin de verschillende documenten ingevoegd werden. Door het gebruik van tabbladen zijn alle documenten bij elkaar verzameld en voorzien van de naam van het document, zodat er bij de documentenanalyse een

overzicht was van de verkregen relevante documenten. De documentenanalyse is in het begin van het onderzoek gebruikt om een kader van de organisatie te scheppen. Na het afnemen van de interviews en de observaties zijn de documenten nogmaals doorgelezen en is relevante informatie in een document weergegeven. Hierna is er een verbinding gezocht tussen de documenten, de observaties en de afgenomen interviews. In het onderzoek zijn tevens de (laatste) notulen van een werkbespreking bekeken. Het verkrijgen van de notulen vormde echter een probleem. Het kostte veel moeite om van alle woningen de laatste notulen te krijgen. Van één woning is het dan ook niet gelukt om de notulen in te zien.

In het onderzoek was ik in de rol van (onderzoek)stagiaire betrokken bij Vierstroom. Voordat ik op de woningen in Monteverdi en Vivaldi langs ben gegaan, heb ik eerst een document gemaakt waarin ik aangaf wie ik was, wat ik kwam doen en wanneer ik kwam. Dit document is uitgeprint en op de woningen neergelegd of opgehangen. Tijdens het verrichten van de observaties en het afnemen van de interviews heb ik nogmaals aan de medewerkers uitgelegd wat ik kwam doen en wat mijn doel was, waardoor de verwachtingen bij medewerkers duidelijk waren. Het uitvoeren van de observaties heeft eerst vertraging opgelopen. Doordat er in betreffende woonlocaties een besmettelijk virus heerste, was het niet mogelijk om op de woningen mee te lopen om besmettingsgevaar te voorkomen. Hierdoor konden de observaties pas twee weken later plaatsvinden, waardoor er een kleine vertraging ontstond in het onderzoeksproces.

Gedurende de observaties op de woningen heb ik verschillende medewerkers gezien. Doordat ik per woning op twee verschillende dagen ging observeren, heb ik in de meeste observaties verschillende medewerkers gezien. Met de observaties heb ik me participierend opgesteld en heb ik vragen gesteld aan medewerkers. Door interesse te tonen in de medewerkers en hun werksituatie is getracht een vertrouwensband met de medewerkers op te bouwen en daarnaast kreeg ik op die manier al informatie over hun werksituatie. Tijdens de observaties heb ik geen aantekeningen gemaakt, maar na iedere observatie zijn de bevindingen gelijk uitgewerkt.

Aan de hand van de observaties is de keuze voor de respondenten gemaakt. Hierbij is getracht om een diversiteit te genereren door te kijken naar de leeftijd, het geslacht, de tijd dat zij bij Vierstroom werkzaam zijn en het niveau van de medewerkers. De interviews zijn opgenomen en de geluidsbestanden zijn op de computer opgeslagen. De interviews zijn in werktijd op een door de respondent zelf gekozen moment afgenomen. Het kwam echter regelmatig voor dat medewerkers afspraken waren vergeten. Meestal kon het interview dan toch doorgaan en maakten medewerkers er alsnog tijd voor vrij op dat moment. Maar één keer kon het interview niet plaatsvinden en is er een nieuwe afspraak gemaakt. Daarnaast mocht de respondent beslissen in welke ruimte het interview afgenomen werd (met als doel dat de respondent zich prettig en veilig voelde), om hiermee een grote mate van spreekvrijheid te genereren. Voordat het interview begon heb ik aangegeven dat de resultaten anoniem verwerkt werden en dat de opgenomen interviews alleen voor het onderzoek gebruikt werden. Hierdoor is getracht om een gevoel van veiligheid en vertrouwen te creëren.

### **3.4 Data analyse**

Er is een kwalitatieve onderzoeksmethode gebruikt om de verkregen data te analyseren. De analyse van de onderzoeksgegevens had als doel om de relevante gegevens voor het onderzoek te selecteren

De verkregen relevante data zijn in het programma Microsoft Excel samengebracht. Aan de hand van de data zijn categorieën (oftewel codes) onderscheiden. Wanneer een (relevant) stuk niet gecodeerd kon worden, is er een nieuwe (deel)categorie ingevoegd. Uit de open codering kwamen vier hoofdonderwerpen naar voren, namelijk leren, communicatie, vertrouwen en motivatie. Vervolgens zijn er per categorie nieuwe (deel)categorieën onderscheiden (het axiaal coderen). De documenten, de uitwerkingen van de observaties en de transcripties van de interviews zijn vervolgens aan de hand van deze (deel)categorieën gecodeerd. Tenslotte zijn de gecodeerde data selectief gecodeerd, doordat er structuur werd aangebracht in de gegevens. Hierbij werd er gekeken naar de integratie en verbanden tussen categorieën. De gecodeerde data van zowel de interviews, de observaties als de documentenanalyse zijn per (deel)categorie samengevoegd zodat er een overzichtelijke weergave is ontstaan per categorie die met elkaar vergeleken werden. In bijlage vier zijn de uiteindelijke categorieën terug te zien die in dit onderzoek zijn gebruikt.

### **3.5 Kwaliteit van het onderzoek**

#### **3.5.1 Betrouwbaarheid**

Om de betrouwbaarheid te waarborgen, is er gebruik gemaakt van triangulatie (interviews, observaties en documentenanalyse). Het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden zorgt ervoor dat de informatie op verschillende manieren verkregen wordt, waardoor andere onderzoekers tot dezelfde resultaten komen. Hierbij is er gelet op de actualiteit van de documenten; de meest actuele versie van de rapporten en de documenten zijn geanalyseerd.

Tevens zijn de gemaakte stappen en gemaakte keuzen in dit eindverslag toegelicht zodat het onderzoek navolgbaar is. Op deze manier kan er altijd terug gekeken worden op welke wijze het onderzoek is verricht en welke activiteiten daarbij hebben plaatsgevonden. Daarnaast zijn de interviews volledig op eenzelfde wijze uitgewerkt, waardoor terug te zien is op welke informatie het uiteindelijke onderzoeksrapport gebaseerd is.

#### **3.5.2 Interne validiteit**

Om de interne validiteit van het onderzoek te waarborgen, is er bij de interviews van tevoren aangegeven dat de uitkomsten van de interviews geanonimiseerd werden. Hiermee is getracht te voorkomen dat respondenten sociaal-wenselijke antwoorden gaven. Daarnaast werd er steeds met één persoon tegelijk een interview gehouden, waardoor de spreekvrijheid van de respondent groter was. Om daadwerkelijk de ervaringen te onderzoeken, is tijdens de interviews een topiclijst gebruikt, zodat er genoeg ruimte was voor de inbreng en gedachten van de respondenten.

#### **3.5.3 Externe validiteit**

De externe validiteit is gewaarborgd door te zorgen voor een gedegen theorievorming vooraf en een representatieve selectie van respondenten. Hierbij zijn meerdere respondenten van één afdeling geïnterviewd zodat de gegeven antwoorden niet van één individu waren, maar een algemeen beeld gaven van de hele afdeling.

Aangezien er gebruik is gemaakt van gevalstudie, zijn de uitkomsten van het onderzoek voornamelijk geschikt voor Vierstroom zelf. De resultaten kunnen wellicht gegeneraliseerd worden naar andere intramurale zorglocaties binnen de organisatie omdat deze te maken hebben met vergelijkbare omgevingsfactoren. Het onderzoek vormt dan ook de input om het leerproces van intramurale medewerkers adequater in te richten.

#### **3.5.4 Bruikbaarheid**

De uitkomsten van het onderzoek zijn bruikbaar voor de managers van Vierstroom en voor de coaches van de woonzorgteams. De managers kunnen de resultaten gebruiken als input om het leerproces voor intramurale medewerkers adequater in te richten. Daarnaast kunnen de coaches de resultaten van het onderzoek gebruiken om hun eigen (nieuwe) functie in te vullen; de uitkomsten van het onderzoek geven hen inzicht in wat zij moeten faciliteren om medewerkers optimaal te kunnen laten leren en ontwikkelen en welke aandachtsgebieden er zijn.

## 4. Resultaten

---

In dit kwalitatieve onderzoek is aan de hand van documentenanalyse, observaties en interviews gekeken naar het leerproces van intramurale medewerkers op de locaties Monteverdi en Vivaldi te Zoetermeer. In de eerste paragraaf zijn de bevindingen gegeven betreffende het leerproces van de intramurale medewerkers. In paragraaf twee zijn de resultaten van de communicatie van zorgmedewerkers beschreven. Vervolgens wordt in paragraaf drie aandacht besteed aan de data over het vertrouwen onder zorgmedewerkers. Tenslotte worden in paragraaf vier de resultaten gegeven van de motivatie van intramurale zorgmedewerkers van Vierstroom.

### 4.1 Het leerproces

#### 4.1.1 Academietaject

Het Academietaject is een opleidingstraject dat drie jaar heeft geduurd, waarin er drie thema's centraal stonden, namelijk klantgericht werken, resultaatgericht werken en ondernemerschap (Radar, 2009: 3). Bijna alle medewerkers geven aan dat de onderwerpen die tijdens het academietaject behandeld werden niet altijd goed aansloten bij hun werksituatie. Slechts één medewerker gaf aan dat alle onderdelen van het traject nuttig en leerzaam waren. Ook uit de documentenanalyse van de evaluaties van het academietaject komt naar voren dat er meer praktijk gerelateerde opdrachten in de training verwerkt hadden moeten worden om de effectiviteit van de training te verhogen (Radar, 2011: 9). Daarnaast raakten de meeste medewerkers minder gemotiveerd doordat ze zich niet serieus genomen voelden door de invulling die bepaalde thema's kregen.

*“Nou om eerlijk te zijn vond ik het een wassen neus. We hebben denk ik drie keer een onderwerp gehad waarvan ik dacht van, daar heb ik nou wat aan. In die drie jaar. En de rest had ik echt zoiets van, ik zit toch niet op de kleuterschool, een toren bouwen van papiertjes, kom nou! Daar ben ik geen 55 voor. Maar dat soort dingen als touw gaan staan trekken dan heb ik zoiets van, waar is dat goed voor? Rollenspellen die heb ik wel gehad toen ik op de opleiding zat, dan denk ik van sodemieter op.”  
(Medewerker niveau drie, tweeëntwintig jaar werkzaam bij Vierstroom)*

Doordat er bij medewerkers het gevoel leeft dat ze verschillende onderdelen al jarenlang beheersen en dat ze daarvoor geen opleiding nodig hebben, werd de motivatie van medewerkers negatief beïnvloedt. Het evaluatiedocument van Radar ondersteunt dit en benoemt dat er teveel nadruk is komen te liggen op 'moeten' in plaats van op het prikkelen van de medewerkers (Radar, 2011: 9). Tevens werd er door medewerkers aangegeven dat er in een jaar relatief weinig dagdelen training gegeven werd, en dat er veel huiswerk zelfstandig gedaan moest worden zonder (voldoende) begeleiding.

*“Maar ik zit natuurlijk als niveau drie aan de top, ik was juist de niveau twee aan het helpen en anderen aan het helpen. Dan heb je zelf zoiets van, wie helpt mij nou in deze opleiding?”  
(Medewerker niveau drie, vier jaar werkzaam in Vierstroom)*

Alle medewerkers geven echter aan dat er ook nuttige onderdelen in het academietraject zaten, zoals de BOPZ training, het zorgleefplan dat in een nieuw jasje kwam en de medicatieveiligheid via E-learning. Deze onderdelen sloten aan bij de werksituatie van de medewerkers en ze konden het geleerde direct toepassen in hun werksituatie. Daarnaast heeft het academietraject er voor gezorgd dat medewerkers van de weerstand in de leerstand terecht zijn gekomen en dat zij zich bewust gingen bezighouden met leren (Radar, 2011: 9).

#### **4.1.2 E-learning**

Alle medewerkers zijn van mening dat het onderdeel medicatieveiligheid via E-learning een nuttig onderdeel van het academietraject was. In de interviews komt naar voren dat ze het een leuke leerervaring vonden om eens een nieuwe vorm van leren te ervaren.

*“Dat had ik nog nooit gedaan. Dat was op zich wel heel leuk, want dan moet je toch weer even na gaan denken en dan zie je toch weer dingen dat je denkt, hoe was het ook alweer? Voor mij was het even een uitdaging, want ik ben zo’n digibeet. Maar een collega heeft geholpen met opstarten en dan waren die vragen geen probleem.”*

*(Medewerker niveau drie, drieëntwintig jaar werkzaam bij Vierstroom)*

Positieve punten die genoemd zijn rondom de E-learning is dat medewerkers het traject op een zelfgekozen tijdstip op de computer konden doorlopen en dat het een leuke combinatie was om enerzijds informatie te lezen en vervolgens vragen te beantwoorden. Medewerkers konden op die manier langer stil staan bij onderwerpen waar de kennis wat dieper was weg gezakt en onderdelen die ze nog goed beheersten konden ze sneller doorlopen. Ook voor mensen die minder handig waren met de computer was de E-learning goed te doen. Collega’s hielpen onderling om het programma op te starten en het programma was duidelijk. De toepasbaarheid van het E-learning traject in de werksituatie maakte dat het door medewerkers positief werd ervaren. Ook in de evaluatie van het academietraject komt naar voren dat het trainingsaanbod van medewerkers dicht bij de werksituatie moet liggen en dat onderdelen die direct toepasbaar zijn op de werkvloer het beste resultaat hebben (Radar, 2011: 9).

#### **4.1.3 Kwaliteitscoaches**

Als gevolg van kritische aandachtspunten door de inspectiedienst in 2010 heeft Vierstroom in januari 2011 kwaliteitscoaches ingezet op de locaties Monteverdi en Vivaldi. Het inzetten van de kwaliteitscoaches had als doel om in korte tijd extra verbeterlagen te maken rond de medicatieveiligheid, de BOPZ en het cliëntdossier, om de kwaliteit van zorg te verbeteren en positieve inspectierapporten te genereren (Vierstroom, 2011: 1). In de periode 3 januari 2011 tot en met 14 januari 2011 zijn praktisch alle zorgmedewerkers van deze locaties gecoacht. In de interviews kwam naar voren dat de medewerkers de kwaliteitscoaches een nuttige ervaring vonden.

*“Ik heb de coaches niet negatief ervaren. Ik zou het alleen vervelend ervaren als ze alleen maar negatieve kritiek hebben, dan wel. Er was wel kritiek, maar die werd opbouwend gegeven, dan kan je er wat mee. Ik denk dat het één keer in het jaar helemaal niet verkeerd is om kwaliteitscoaches in te zetten, want die zien weer dingen die wij niet meer zien. Zij kunnen natuurlijk wel de puntjes op de i zetten.”*

*(Medewerker niveau drie, vijftien jaar werkzaam bij Vierstroom)*

De positieve ervaring kwam mede door de wijze waarop de kwaliteitscoaches feedback hebben gegeven. Door de opbouwende feedback konden medewerkers het goed oppakken. Ook in de evaluatie van de kwaliteitscoaches komt naar voren dat medewerkers positief hebben gereageerd op de kwaliteitscoaches. De medewerkers waardeerden de persoonlijke aandacht en het feit dat de coaching op de werkvloer had plaatsgevonden. De kwaliteitscoaches merkten op dat *“medewerkers tijdens deze dagen anders tegen hun eigen werkwijzen zijn gaan aankijken, doordat zij kritischer werden en elkaar meer gingen aanspreken op werkwijzen die niet volgens afspraak waren”* (Vierstroom, 2011: 3). Hierbij werd echter aangegeven dat een verdere investering nodig was om een blijvende gedragsverandering bij de medewerkers te bewerkstelligen (Vierstroom, 2011: 3).

#### **4.1.4 Voorbehouden en risicovolle handelingen en fysieke belasting in het praktijklokaal**

Alle medewerkers geven aan dat het altijd weer nuttig en prettig is om de voorbehouden en risicovolle handelingen te herhalen als je ze een tijd niet hebt gedaan en dat ook het bijhouden van de tiltechnieken voor de fysieke belasting van belang is. De ervaringen van de cursus voor het herhalen van de handelingen zijn positief, echter wordt benoemd dat het wel nut moet hebben bij hun werksituatie.

*“Verpleegtechnisch handelen is leuk, maar als ik al die tijd nooit een sondevoeding hoeft te geven, dan heb ik zoiets van; ‘ik kan het wel gaan leren en het is wel leuk, maar is het ook doelmatig?’. Weet je, dan heeft het geen functie. Dus ja op het moment dat het aansluit bij wat ik nodig heb, vind ik het altijd leuk.”*

*(Medewerker niveau drie, zes jaar werkzaam bij Vierstroom)*

Een aantal medewerkers benoemen als kanttekening dat zij bepaalde handelingen op hun afdeling zelden hoeven te doen, en dat zij het bijscholen in deze handelingen dan op dat moment niet relevant vinden. Zij geven aan dat wanneer er een bewoner op de afdeling komt waarbij ze bepaalde handelingen nodig hebben, dat ze dan zelf bij de manager of het Langeland ziekenhuis regelen dat er een scholing of cursus wordt gegeven en dat het op dat moment veel effectiever is. Medewerkers hebben een paspoort waarin ze zelf bijhouden wanneer ze voor bepaalde handelingen geschoold zijn en ze kunnen daarin zelf terug kijken of zij nog bekwaam en bevoegd zijn voor bepaalde handelingen. Ook in het onderzoeksrapport van Pentascope komt naar voren dat medewerkers benoemen dat het goed geregeld is met het paspoort. Een aantal medewerkers geeft echter wel aan dat er voldoende aandacht moet zijn voor de borging van het onderhouden van het paspoort (Pentascopie, 2011: 51).

#### **4.1.5 ECD-training**

Om de kwaliteit van zorg te verbeteren zijn de Elektronische Cliënten Dossiers (ECD) ingevoerd. Om de elektronische cliënten dossiers te kunnen invoeren, hebben medewerkers een ECD-training gehad. In deze training werd er in kleine groepen in het computerlokaal uitleg gegeven over het programma, terwijl iedere medewerker zelf achter een computer aan het werk was.

In de interviews geven medewerkers aan dat ze de elektronische cliënten dossiers prettig vinden om mee te werken omdat je daardoor alle informatie op één plek hebt en niet meer hoeft te sjouwen met de mappen. Medewerkers geven aan dat wanneer het programma goed werkt, dat ze het in hun werk als een verbetering ervaren. Er wordt echter door een aantal medewerkers een kanttekening gegeven bij collega's die niet beschikken over goede computervaardigheden.

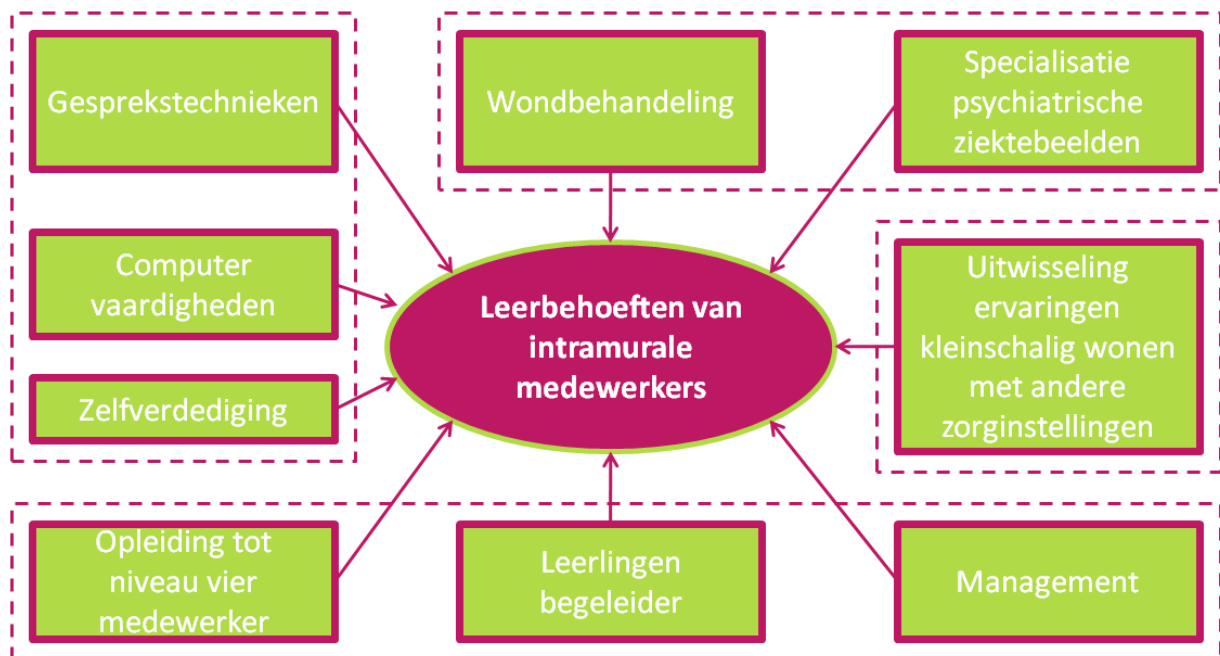


“Voor ons niveau twee en leerlingen hebben we drie uurtjes cursus, en niveau drie die hebben drie keer cursus. Als je met een computer kan omgaan dan is het makkelijk. Maar als je niet met een computer kan omgaan, dan weet je niet wat je moet indrukken of hoe je in het programma moet komen. Dan is het aantal uur training veel te kort om goed met ECD te kunnen werken”.  
(Medewerker niveau twee, in opleiding voor niveau drie, een jaar werkzaam bij Vierstroom)

Wanneer een medewerker geen basiskennis heeft van de computer, dan kan het rapporteren en lezen van de elektronische dossiers op de computer niet makkelijk opgepakt worden. Medewerkers ondersteunen elkaar hier echter wel in en helpen elkaar waar nodig. Ook tijdens de observatie kwam dit naar voren. Tijdens een rustig moment in de middag wilde een medewerker gaan rapporteren. Ze gaf bij haar collega aan dat ze het nog steeds lastig vond om met de computer en het ECD te werken en ze vroeg of haar collega wilde helpen. De collega gaf vervolgens aanwijzingen hoe ze in het programma kon komen en waar ze haar rapportage kon plaatsen. Vervolgens kon de medewerker zelf aan de slag. Maar door de lage typesnelheid van de medewerker nam de collega het na één patiënt over gezien de resterende werktijd. In de observatie was te zien dat de teamleden elkaar ondersteunen, waardoor de medewerker toch kon oefenen met het ECD-programma en het rapporteren.

#### 4.1.6 Interesse in leren

Naast het uitvragen van de ervaringen van medewerkers in de trainingen en cursussen die zij hebben gehad, is aan ieder van hen ook de vraag voorgelegd wat zij zelf graag zouden willen leren. Opvallend bij het beantwoorden van deze vraag is dat alle medewerkers hier snel antwoord op konden geven. In onderstaande figuur 4.1.6 is aangegeven wat medewerkers zelf graag zouden willen leren. De meeste leerrichtingen zijn meerdere keren genoemd door verschillende medewerkers.



Figuur 4.1.6 Leerbehoeften van intramurale medewerkers van locaties Monteverdi en Vivaldi

In figuur 4.1.6 is te zien dat de leerbehoefte van de intramurale medewerkers zich globaal op vier gebieden bevindt; (1) medewerkers willen leren om een stapje hoger te komen in de organisatie en

meer (verantwoordelijke) taken te krijgen (onder andere de opleiding tot niveau vier medewerker, management en leerlingenbegeleider); (2) medewerkers willen zich binnen hun eigen functie meer gaan specialiseren (onder andere de specialisatie psychiatrische ziektebeelden en wondbehandeling); (3) medewerkers willen ervaringen delen met medewerkers van andere zorginstellingen die ook bezig zijn met kleinschalig wonen en (4) medewerkers willen zich ontwikkelen in de randvoorwaarden die ze nodig hebben om hun functie te kunnen uitoefenen (onder andere gesprekstechnieken, computervaardigheden en een zelfverdedigingscursus). In het evaluatiedocument door Radar kwamen de leerbehoeften naar communicatie, gespreksvaardigheden en computervaardigheden tevens naar voren (Radar, 2011: 5).

#### **4.1.7 Verantwoordelijkheid van leren**

Hoewel alle medewerkers hun interesse uitspraken om iets te leren, waren de meningen verdeeld over waar de verantwoordelijkheid van leren ligt. De meeste medewerkers geven aan dat ze zowel zichzelf als de organisatie verantwoordelijk vinden wanneer het gaat om verplichte verpleegtechnische handelingen, die een eis vormen voor de functie die ze uitoefenen. Een aantal gaf hierbij aan dat ze het bijhouden van de handelingen voornamelijk een taak van de organisatie vinden. De meeste medewerkers hebben echter een andere mening over de verantwoordelijkheid van leren wanneer het gaat over bijeenkomsten of cursussen waar zij zelf niet specifiek voor kiezen en die door de werkgever worden aangedragen. In een gesprek met een voormalig WWZ-manager van een afdeling werd dit ondersteund, die het volgende aangaf.

*“De huidige cultuur in de organisatie is dat de medewerkers de verantwoordelijkheid van leren bij de organisatie zien. Ze vinden dat de organisatie al blij mag zijn dat ze naar cursus gaan”.*  
(Voormalig WWZ-manager van een afdeling)

Dit was tevens terug te zien bij de informatiebijeenkomst die werd gegeven over Vierstroom in Vorm Intramuraal in Vivaldi. De medewerkers hadden een brief gekregen van de locatiemanager waarin aangegeven werd dat de bijeenkomst een verplicht karakter had. Tijdens de informatiebijeenkomst spraken medewerkers onderling met elkaar en ze gaven aan dat ze het uur dat ze bij de informatiebijeenkomst zaten, gingen opschrijven als werkuur, en dat ze daar niet in hun eigen tijd gingen zitten. Medewerkers geven wel aan dat ze bereid zijn om (eigen) tijd te investeren in scholing wanneer zij zelf voor scholing kiezen.

#### **4.1.8 Functioneringsgesprek**

Opvallend is dat alleen de medewerkers van de afdeling Revalidatie en de Behandeldienst in Vivaldi jaarlijks een functioneringsgesprek hebben. Deze medewerkers geven aan dat het functioneringsgesprek voor hen een belangrijk moment is waarin ze hun functioneren van afgelopen jaar kunnen evalueren en waarin ze kunnen aangeven wat hun verwachtingen, doelen, wensen en leerbehoeften zijn voor komend jaar.

*“Er is gezegd dat we jaarlijks een functioneringsgesprek hebben. En dat is denk ik gewoon goed. Van hoe staat iemand nog in zijn werk? Wil hij of zij nog dingen veranderen? Wat zijn de ambities, hoe zie je jezelf en wat heb je voor doelen voor het komende jaar?”*  
(Medewerker niveau drie, twee jaar werkzaam bij Vierstroom)

De medewerkers die jaarlijks een functioneringsgesprek hebben, geven aan dat ze het functioneringsgesprek als positief ervaren, omdat dit een moment is waarop dingen besproken kunnen worden waar ze tegenaan lopen en ook de mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling kunnen bekijken. Het functioneringsgesprek wordt door alle medewerkers dan ook als een moment van aandacht door de manager ervaren. Het onderzoeksrapport van Pentascope gaat tevens in op de aandacht voor het ontwikkelen van medewerkers in het functioneringsgesprek. In het rapport wordt beschreven dat de doelstelling van de organisatie is dat medewerkers zich voldoende kunnen ontwikkelen, en dat dit een vast onderdeel vormt van het functioneringsgesprek (Pentascope, 2011: 59).

Medewerkers van Monteverdi en van de afdelingen Somatiek en P.G. binnen Vivaldi geven echter aan dat ze al meer dan een jaar geen functioneringsgesprek meer hebben gehad, variërend van twee jaar geleden tot meer dan vijf jaar geleden.

*“Ja dat is heel lang geleden. Volgens mij moet het één keer per jaar. Nou volgens mij heb ik de laatste gehad toen we nog in Monteverdi zaten, een jaar voordat we hier heen gingen, de zomer daarvoor, het voorjaar. Dus als ze nu beginnen van; ‘u functioneert niet’, dan zeg ik van: ‘o nee? Maar waar zijn al die gesprekken gebleven dan?’”*

*(Medewerker niveau drie, tweëntwintig jaar werkzaam bij Vierstroom)*

Daarnaast wordt benoemd dat medewerkers zich bij hun laatste functioneringsgesprek afvroegen of de manager waarmee het gesprek werd gehouden wel zicht had op hoe de medewerkers functioneren, aangezien de manager niet vaak meer op de afdeling komt en de manager hun medewerkers bijna alleen met werkbesprekingen ziet.

#### **4.1.9 Wat is er nodig om te leren**

Vierstroom is zich bewust dat leren van medewerkers niet alleen plaatsvindt door cursussen, opleidingen en trainingen aan te bieden, maar dat er steeds meer aandacht is voor belevingsgericht leren. Belevingsgericht leren houdt in dat medewerkers leren door te doen. Hierbij staat niet de kennisoverdracht centraal, maar het aanbieden van uitdagende leersituaties waarbij de medewerker individueel of in hun team een situatie moeten aanpakken of een probleem moeten hanteren. Het geven van feedback en het stellen van vragen zijn hierbij belangrijke hulpmiddelen die collega's stimuleren tot zelfreflectie. Dit leidt tot nieuwe kennis en nieuw gedrag (Radar, 2009: 8). In de interviews geeft het merendeel van de medewerkers aan dat ze ruimte en tijd nodig hebben om te kunnen leren.

*“Maar nu met Vierstroom in Vorm heb ik zoiets van: er wordt wel heel veel veranderd. Alle veranderingen komen tegelijk, ECD en Harmony, alles is tegelijk ingevoerd. En ze moeten uitkijken dat ze niet te snel gaan, je moet wel de tijd en de ruimte krijgen.”*

*(Medewerker niveau drie, vier jaar werkzaam bij Vierstroom)*

Ook het evaluatiedocument van Radar gaat in op tijd en ruimte als voorwaarden om het geleerde in de praktijk te kunnen toepassen. Daarnaast zijn ook communicatie (onder andere het geven en krijgen van feedback) en overlegmomenten (onder andere met het team en de manager) belangrijke voorwaarden. Van de organisatie vergt een goed leerklimaat ook een open sfeer en open houding,

waarin er aandacht is voor medewerkers en er geluisterd wordt naar hun inbreng. Tevens wordt het belang van het vertrouwen in elkaar als team, de sfeer en samenwerking in het team en de motivatie van medewerkers genoemd als belangrijke voorwaarden (Radar, 2011: 2).

#### **4.1.10 Conclusie leerproces**

De eerste paragraaf van dit hoofdstuk geeft antwoord op de tweede deelvraag, namelijk; *“hoe hebben intramurale medewerkers de aangereikte leervormen ervaren?”*. Hierbij is ingegaan op de vijf verschillende vormen van leren die zij aangereikt hebben gekregen. Het academietraject hebben ze overwegend negatief ervaren doordat de meeste onderwerpen die aan bod kwamen, niet aansloten bij hun werksituatie en de medewerkers veel huiswerk thuis moesten doen zonder voldoende begeleiding. Er zijn echter positieve ervaringen met het onderdeel medicatieveiligheid via E-learning dat in het Academietraject gegeven is, doordat medewerkers het traject op een zelfgekozen tijdstip konden doorlopen en de toepasbaarheid in de werksituatie groot was. Medewerkers zijn tevens positief over de ingezette kwaliteitscoaches. De wijze waarop de kwaliteitscoaches feedback gaven en de persoonlijke aandacht maakte het een positieve ervaring. Een leervorm die regelmatig terugkomt bij medewerkers is de voorbehouden en risicovolle handelingen en fysieke belasting die in een praktijklokaal gegeven wordt. Alle medewerkers vinden het nuttig om deze handelingen regelmatig te herhalen, maar ze benoemen dat het wel relevant moet zijn in hun werksituatie. Hierbij geven een aantal medewerkers aan dat ze zelf zorgen voor (bij)scholing op het moment dat er een nieuwe bewoner komt waarbij bepaalde handelingen nodig zijn. Tot slot is gevraagd naar de ervaring met de ECD-training. Het werken met de ECD wordt prettig ervaren omdat alle informatie op één plek is. De kanttekening die gegeven werd, betreft dat de training te moeilijk was voor medewerkers die niet over voldoende computervaardigheden beschikken. De leertrajecten hebben ervoor gezorgd dat medewerkers van de weerstand in de leerstand terecht zijn gekomen en dat zij zich bewust zijn gaan bezighouden met leren.

De centrale onderzoeksvraag gaat in op de voorwaarden die bij het leren van intramurale medewerkers het maximale rendement behalen in termen van de gewenste kwaliteit van dienstverlening en medewerkerstevredenheid, in het licht van de gewenste veranderingen van de organisatie. In deze paragraaf komt naar voren dat het maximale rendement bij het leren van de medewerkers behaald wordt, door medewerkers te laten leren wat zij graag willen leren en het leeraanbod af te stemmen op de voorkennis van de medewerkers. Daarnaast hebben zij een voorkeur voor het leren dat zij direct kunnen toepassen in hun werksituatie en het leeraanbod moet relevant zijn voor hun werksituatie. Tevens geven medewerkers aan dat zij voldoende tijd en ruimte nodig hebben om het geleerde te kunnen toepassen in hun werksituatie.

## **4.2 Communicatie**

### **4.2.1 Communicatie tussen zorgmedewerkers onderling**

Uit de interviews blijkt dat medewerkers op verschillende manieren met elkaar communiceren. De meeste communicatie vindt plaats op de werkvloer of tijdens teambesprekingen, en daarnaast vormt de overdracht een belangrijk communicatiemoment. Naast de communicatie op de werkvloer en via de overdracht is ook het elektronisch cliënten dossier (ECD) een belangrijke informatie- en communicatiebron geworden. Medewerkers geven aan dat alle informatie over bewoners op deze

manier toegankelijk is en dat de informatie overzichtelijk bij elkaar staat. De telefoon en e-mail worden in mindere mate gebruikt door zorgmedewerkers om met elkaar te communiceren.

Medewerkers krijgen gedurende een werkdag veel informatie binnen. Bijvoorbeeld via de e-mail, door een arts die binnenloopt, via de telefoon of op de werkvloer. Tijdens de observaties bleek dat de meeste medewerkers deze informatie alleen in hun hoofd opslaan, maar niet direct opschrijven op het moment dat ze het horen. Er is slechts één medewerkster geweest die een notitieblok bij zich droeg waar ze dingen opschreef, omdat ze van zichzelf aangaf dat ze niet alles kon onthouden. Bij de overdracht naar de volgende werkploeg blijkt dat niet alle informatie die op een dag wordt verkregen naar de andere medewerkers wordt gecommuniceerd, waardoor bepaalde informatie verloren gaat en niet bij alle medewerkers bekend is.

*“Wat er verbeterd zou kunnen worden in ons team is een betere communicatie. We begrijpen elkaar soms niet. We hebben een andere gedachtegang over iets, en doordat je niet communiceert over iets, ontstaat er ook onduidelijkheid over dingen.*

*(Medewerker niveau drie, anderhalf jaar werkzaam bij Vierstroom)*

Ook in de observatie was terug te zien dat de communicatie tussen zorgmedewerkers onderling een aandachtspunt is. Op een maandagmiddag ging ik naar een woning om een afspraak te maken voor een interview. Een vaste medewerker gaf aan dat het interview op woensdagmiddag gehouden kon worden met een collega van haar. Ze zei dat zij het zelf zou doorgeven aan haar collega, aangezien ze haar 's middags zou zien bij de overdracht en dat het niet nodig was dat ik nog een bevestigende e-mail zou sturen. Op woensdagmiddag kwam ik bij betreffende woning aan om het interview te houden, maar de collega met wie het interview gehouden zou worden wist er niet vanaf. Ze gaf aan dat ze er maandagmiddag bij de overdracht niets over had gehoord. In deze observatie was het ontbreken van de informatieoverdracht tussen de zorgmedewerkers zichtbaar.

Een belangrijk communicatiemoment wanneer alle teamleden bij elkaar zijn is een teambespreking. Bij een teambespreking zit meestal een manager of locatiecoach om de vergadering te ondersteunen. Uit de notulen komt naar voren dat er tijdens deze besprekingen veel aandacht is voor praktische zaken in de vergadering, maar dat er minder aandacht wordt besteed aan het delen van visies en het bespreken van groepsdynamische processen. De teams in Vivaldi en Monteverdi gaan wisselend om met teambesprekingen. Een aantal teams stellen de data van vergaderingen voor een heel jaar vast, terwijl andere teams tijdens een vergadering alleen de datum voor de volgende vergadering vaststellen). Ook de frequentie van werkbesprekingen is verschillend per team.

*“We hebben het nog niet helemaal gepland zoals we zouden willen. Hij is nog niet zo vaak geweest. We hebben nu afgesproken dat we het gewoon per maand willen opzetten om het contact met elkaar toch wat meer te gaan krijgen. En niet meer zoveel onderonsjes.”*

*(Medewerker niveau drie, elf maanden werkzaam bij Vierstroom)*

Hoewel de teambesprekingen een van de weinige momenten zijn dat een team zorgmedewerkers samen is, zien niet alle medewerkers het belang in van aanwezigheid tijdens deze bijeenkomsten. Hiervoor worden reisafstand (medewerkers die een half uur of langer naar het werk moesten rijden) en moment van de vergadering (altijd op dezelfde dag waardoor medewerkers die dan hun vaste

vrije dag hebben altijd op een vrije dag naar werk moeten gaan) als redenen genoemd waardoor medewerkers wegbleven bij werkbijeenkomsten. Ook in de notulen van de werkbijeenkomsten van de woningen is op meerdere woningen te zien dat er een aantal medewerkers niet aanwezig is, variërend van een enkele medewerker tot meer dan de helft van een team. De effectiviteit van de teambijeenkomsten en het leren in teams zou verhoogd kunnen worden wanneer meer medewerkers aanwezig zijn tijdens de teambijeenkomsten. In hoofdstuk zes zal verder ingegaan worden op aandachtspunten om de effectiviteit van de teambijeenkomsten te vergroten.

#### **4.2.2 Communicatie tussen zorgmedewerkers en behandelaren**

In de interviews komt naar voren dat het kleinschalig wonen een positieve invloed heeft gehad op de communicatie en relatie tussen behandelaren en zorgmedewerkers, maar dat er desalniettemin altijd afstand tussen hen blijft bestaan. De behandelaren hebben een vaste woning toegewezen gekregen om de continuïteit en communicatie te bevorderen. Behandelaars en zorgmedewerkers weten welke (vaste) behandelaren bij de woning betrokken zijn, waarin voor beide partijen geldt dat ze met een kleinere club vaste mensen te maken hebben die je daardoor beter kent.

*“Het is de bedoeling van kleinschalig wonen dat de lijnen korter zijn van behandelaren naar de verzorging en andersom. Dus dat je meer samenwerkt. Zeker op revalidatieafdeling is dat heel essentieel en dat blijft wel een struikelblok zeg maar. Er blijft altijd een bepaalde weerstand van de verzorging naar de behandelaren. Niet zozeer bewust. Maar van zij zijn de behandelaren en wij zijn ‘maar’ verzorging, dat daar een bepaalde weerstand in zit. En dat is gewoon heel erg jammer.”*  
(Fysiotherapeut, drieëntwintig jaar werkzaam bij Vierstroom)

In de interviews blijkt dat er wel aandacht wordt besteed aan de afstand tussen de behandelaren en de zorgmedewerkers. Enerzijds heeft het proces tijd nodig, maar anderzijds worden er ook nieuwe manieren gezocht om elkaar te bereiken. Bijvoorbeeld dat de behandelaren één dag in de week op de afdeling hun behandeling verrichten. Hierdoor is er interactie en direct contact met de zorgmedewerkers die op dat moment aan het werk zijn. Een andere manier waardoor getracht wordt de afstand te verkleinen, is het organiseren van avonden met behandelaren en zorgmedewerkers om meer op één lijn te komen zitten en een gezamenlijke visie te ontwikkelen. Op deze avonden worden er discussies ontlokt aan de hand van een aantal stellingen. Hiermee wordt inzicht verkregen in de verschillende visies van behandelaren en zorgmedewerkers en hierdoor kunnen beide disciplines van elkaar leren. Ook de invoering van het ECD heeft een positief effect op de communicatie tussen zorgmedewerkers en behandelaren, omdat de verschillende disciplines middels het ECD gemakkelijk alle informatie rondom een patiënt kunnen inzien. Door het ECD zijn zorgmedewerkers en behandelaren veel meer op de hoogte van elkaars informatie.

Een arts geeft aan dat er tijdens de visite op de woningen afspraken gemaakt worden met medewerkers, maar dat de overdracht van deze afspraken naar andere zorgmedewerkers moeilijk lijkt te zijn en niet altijd goed doorkomt. Hierdoor is het lastig om te zorgen dat alle medewerkers het beleid volgen wat de arts voor een bepaalde patiënt aangeeft. Het onderzoek van Pentascope onderschrijft dit en toont aan dat de samenhang tussen behandelaren en zorgmedewerkers extra kwetsbaar is wanneer er uitzendkrachten worden ingezet (Pentascope, 2011: 48).

#### 4.2.3 Communicatie tussen zorgmedewerkers en het management

Medewerkers ervaren tevens een afstand tussen het management en de werkvloer. Door de vele managementwisselingen is het vertrouwen van medewerkers in het management gedaald. Het ontbreken van de continuïteit heeft gezorgd voor veel onrust onder medewerkers. Om medewerkers mee te nemen in de ontwikkelingen is goede communicatie en informatievoorziening vanuit de organisatie van belang. Medewerkers geven aan dat zij vaak pas (te) laat geïnformeerd worden over de verandering of dat ze geïnformeerd worden wanneer het nog onduidelijk is.

*“Ik vind dat we erg laat geïnformeerd worden. De verandering staat morgen voor de deur of gister al en dan komt het pas. We worden laatste tijd veel via e-mail geïnformeerd door het management. Er zijn vooraf wel wat aanwijzingen dat er dingen aankomen maar het is nooit concreet wat je dan al hoort. En dan zijn er heel veel vragen. Als ik dan direct aan het management vraag van; ‘hoe zit het?’, dan komt er vaak een beetje uit van; ‘ja we weten het nog niet’.”*

*(Medewerker niveau vier, zeventien jaar werkzaam bij Vierstroom)*

Het gebrek aan informatie brengt veel onrust voor de medewerkers met zich mee. Daarnaast benoemen medewerkers dat de managers hen vaak ook geen duidelijkheid kunnen geven over de verandering die gaat komen. De meeste medewerkers geven aan dat het regelmatig voorkomt dat een verandering al is ingevoerd zonder dat ze goed op de hoogte zijn van het doel van de verandering of de consequenties ervan. Ook in het onderzoeksrapport van Pentascope komt naar voren dat communicatie een aandachtspunt vormt. In het rapport wordt beschreven dat de doelstelling van de organisatie is dat de informatievoorziening duidelijk, voldoende en proactief is, maar dat de organisatie als zelfbeeld aangeeft dat communicatie niet de sterkste kant is omdat er veel ad hoc gebeurt in plaats van middels een uitgedacht plan (Pentascope, 2011: 68). Uit de interviews blijkt dat persoonlijke aandacht en dialoog in de vorm van werkoverleg, speciale bijeenkomsten over een thema of een manager die op de werkvloer komt en informeert, gewaardeerd wordt.

Sinds 1 april 2012 zijn de locatiecoaches aan de slag gegaan bij de locaties Monteverdi en Vivaldi. Medewerkers geven aan dat ze het prettig ervaren dat de locatiecoach bij teambesprekingen is en dat de locatiecoach regelmatig op woningen komt. Medewerkers benoemen dat er in een team soms bepaalde situaties voorkomen waarbij je er zelf niet meer uitkomt en iemand nodig hebt die aangeeft hoe het moet gaan.

*“En nu zijn per 1 april alle managers weg, dus we moeten nu gewoon op onszelf vertrouwen. En daarnaast kunnen we terugvallen op een locatiecoach. Ik heb nu het gevoel dat het coachend is. Want zij zal niet zeggen van ‘geef maar hier, ik doe het wel voor je’. Maar ze doet echt zo van ‘heb je al daar aan gedacht?’.”*

*(Medewerker niveau drie, twintig jaar werkzaam bij Vierstroom)*

Het merendeel van de medewerkers geeft aan dat ze door de begeleiding van de locatiecoach zelf dingen kunnen oppakken door de coachende tips die ze krijgen, zonder dat de manager of de locatiecoach het hoeft over te nemen. De locatiecoach ondersteunt hen door suggesties te doen waar de medewerkers zelf mee aan de slag kunnen. De eerste ervaringen met de locatiecoaches zijn positief. Medewerkers geven aan dat ze komst van de locatiecoach positief bekijken en dat ze

ervaren dat ze zelfs na jarenlange ervaring in de zorg altijd wat kunnen bijleren, zolang het op een opbouwende en coachende manier gebracht wordt. Er waren echter ook medewerkers die aangaven dat ze niet van het bestaan van een locatiecoach afwisten (ondanks dat de interviews pas in de loop van de maand april en begin mei werden gehouden). Andere medewerkers zeiden dat ze nog niet precies wisten wat de functie locatiecoach inhoudt en wat het voor hen betekent.

#### **4.2.4 Communicatie tussen zorgmedewerkers en familie en vrijwilligers**

In het projectplan Vierstroom in Vorm Intramuraal wordt aangegeven dat de rol van mantelzorgers, vrijwilligers en familie steeds groter wordt bij het leveren van de zorg aan bewoners (Projectteam Vierstroom in Vorm, 2011: 4). Ook in de informatiebijeenkomst hierover werd aangegeven dat de familieparticipatie en de inzet van vrijwilligers een belangrijk aandachtspunt vormt. In de interviews werd duidelijk dat de inzet van familie en vrijwilligers door zorgmedewerkers verschillend wordt gezien. De ene groep zorgmedewerkers stimuleert de inzet van familie en vrijwilligers en probeert familie zoveel mogelijk bij het zorgproces te betrekken.

*“We hebben al wel onder collega’s met elkaar de wens uitgesproken dat we ook vrijwilligers of familie zouden willen aantrekken, vooral met de maaltijden. Maar ja wat mag je verwachten van familie. Dat is natuurlijk het eerste. Van familie die werken kan je natuurlijk niet bepaalde verwachtingen hebben dat ze echt helpen met eten. Maar weet je, we zoeken op wat bij hen past.”*  
(Medewerker niveau drie, drieëntwintig jaar werkzaam bij Vierstroom)

De andere groep zorgmedewerkers ziet familie en vrijwilligers als last en als bemoeienis in hun werk en vindt dat hun inbreng te dicht bij hun eigen zorgtaken komt.

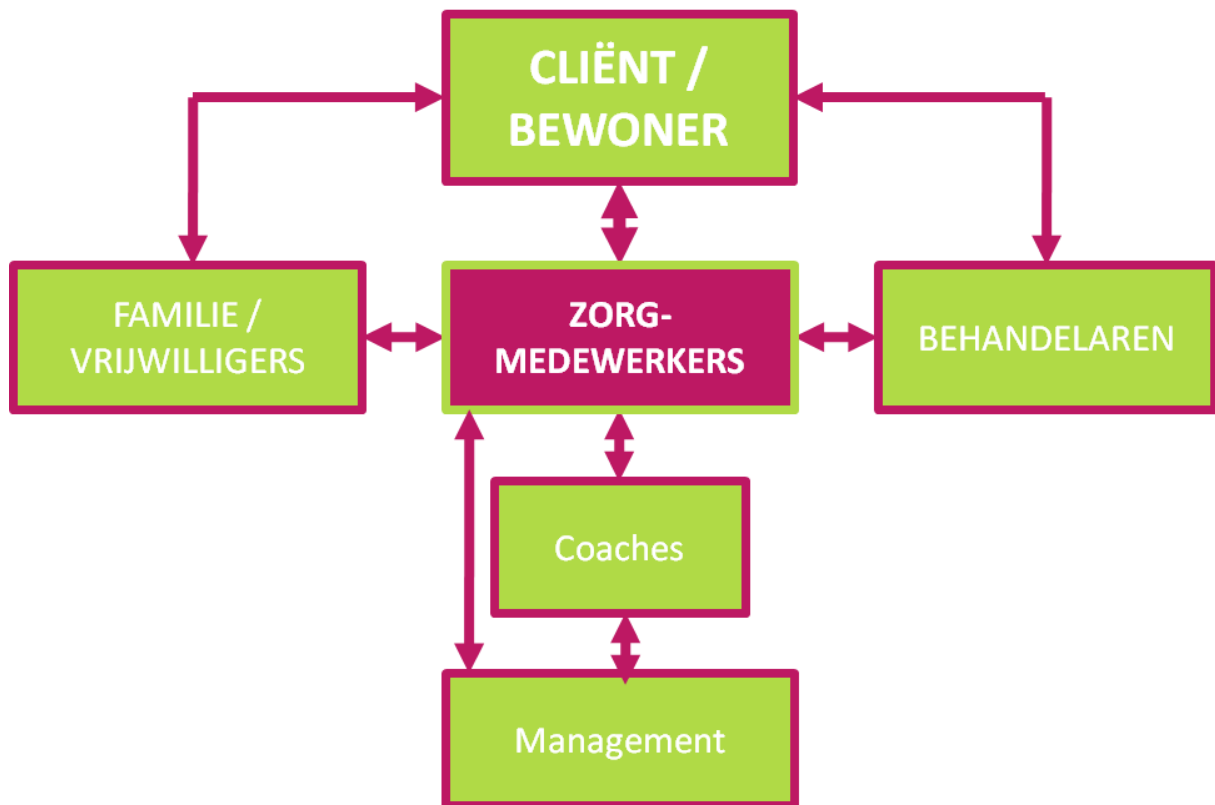
*“Mantelzorgers en familie bemoeien zich soms op een ongewenste manier met allerlei dingen.”*  
(Medewerker niveau drie, vier jaar werkzaam bij Vierstroom)

Er wordt aangegeven dat het over het algemeen altijd dezelfde familieleden zijn die actief zijn en waarmee ze daardoor ook goed contact hebben. Er zijn trouwe families die regelmatig langskomen en op hun manier een bijdrage leveren, maar er zijn ook families die nooit komen en waarmee het contact ook minder goed verloopt. Een aantal medewerkers geeft hierbij aan dat ze het soms lastig vinden om met familie te communiceren, maar dat er gezocht wordt naar nieuwe vormen van communicatie waar behoefte aan is, bijvoorbeeld via de e-mail of het organiseren van familieavonden. In het onderzoek van Pentascope komt tevens naar voren dat de communicatie tussen medewerkers en familie beter kan. Medewerkers zijn zich wel bewust dat ze zelf invloed hebben op het contact met familie door de manier waarop ze dingen aan de familie vertellen (Pentascope, 2011: 56).

#### **4.2.5 Conclusie communicatie**

In deze paragraaf zijn de resultaten gegeven voor het (gedeeltelijk) beantwoorden van de derde deelvraag, namelijk; *“welke factoren hebben invloed op het leerproces van intramurale medewerkers?”*. In deze paragraaf is naar voren gekomen dat communicatie een essentiële factor is om te kunnen leren. In figuur 4.2.5 is te zien dat zorgmedewerkers met veel verschillende partijen te maken hebben.





*Figuur 4.2.5 Schematische weergave van de relaties van zorgmedewerkers*

In figuur 4.2.5 is terug te zien dat medewerkers een belangrijke schakel vormen tussen zowel de familie en vrijwilligers, als tussen de behandelaren en cliënten. Daarnaast staan zij in verbinding met zowel de coach als het management. Om de relaties goed te onderhouden en om als team te kunnen leren, is het belangrijk dat er goede communicatie, informatieoverdracht en samenwerking plaatsvindt tussen de verschillende partijen. Op dit moment vormt communicatie nog een verbeterpunt, maar er zijn al verschillende initiatieven genomen om de communicatie te verbeteren. Medewerkers benoemen dat communicatie belangrijk is om verschillende visies te begrijpen en een gemeenschappelijk referentiekader te krijgen. Door het gebrek aan communicatie ontstaat er onduidelijkheid en kan er geen leren kan plaatsvinden.

Een belangrijk leermoment voor een team om tot collectief leren te komen is een teambespreking. De woningen en afdelingen gaan verschillend om met teambesprekingen, zowel in frequentie van de besprekingen als in de aanwezigheid van medewerkers tijdens besprekingen. Er valt nog winst te behalen in de effectiviteit van de teambesprekingen wanneer alle medewerkers bewust worden dat de aanwezigheid op teambesprekingen essentieel is in het leerproces. Er wordt in teambesprekingen vooral aandacht geschonken aan praktische zaken, en in mindere mate (of in sommige gevallen zelfs niet) aan groepsdynamische onderwerpen waar men van kan leren. Daarnaast wordt aangegeven dat medewerkers pas laat geïnformeerd worden over veranderingen. Door het gebrek aan informatie hebben medewerkers geen inzicht in de visie van de organisatie, wat het leerproces belemmert. Communicatie vormt dan ook een belangrijke factor in het leerproces, zowel in de relatie en samenwerking met andere partijen als in het uitwisselen van informatie om van te leren.

## 4.3 Vertrouwen

### 4.3.1 Sfeer in team

Uit de interviews met zorgmedewerkers komt naar voren dat de veranderingen die in de organisatie plaatsvinden een grote invloed hebben op de sfeer in de teams. Door de veranderingen neemt de onrust en de onzekerheid toe en wordt de sfeer in het team negatief beïnvloed.

*“Er zijn momenteel wat veranderingen gaande met roostering, met planning, en met mensen die naar andere afdelingen gaan. Er zijn veel dingen in beweging dus ik kan niet zeggen dat we nu een hecht team hebben. Er is teveel onrust.”*

*(Medewerker niveau drie, in opleiding voor niveau vier, twee jaar werkzaam bij Vierstroom)*

De meeste medewerkers hebben het gevoel dat er minder continuïteit is in een team doordat de medewerkers in een team niet meer lange tijd samen zijn. Ze benoemen dat ze zich door de personeelsswisselingen minder gaan hechten in een team. Enkele medewerkers geven echter aan dat zij zich juist gaan hechten in hun team en meer naar elkaar toe trekken, door de onrust en spanningen die in de organisatie gaande zijn.

In de interviews komt tevens naar voren dat de sfeer in een team beïnvloed wordt door de inzichten in een team. Er wordt aangegeven dat het in een team belangrijk is dat alle neuzen dezelfde kant op staan en dat er een open houding is om over de verschillende inzichten te communiceren. Wanneer medewerkers met hun inzichten lijnrecht tegenover elkaar staan en er van beide kanten geen concessies gedaan worden, ontstaat er spanning in de onderlinge relaties in een team. Tevens wordt benoemd dat ziekteverzuim van collega's een belangrijke invloed heeft op het team, omdat de werkdruk onder andere medewerkers dan groter wordt. De werkdruk heeft ook invloed op de bewoners, die op de spanningen en hoge werkdruk in een team reageren. De sfeer in het team bepaalt dan ook de sfeer in de leefomgeving van de bewoners.

Medewerkers geven tevens aan dat de werksfeer beïnvloed wordt door de instelling en houding van andere collega's. Ze ervaren dat er tijdens het werk door de (te) hoge werkdruk veel wordt geklaagd. Medewerkers benoemen dat het klagen van collega's negatieve invloed heeft op hun eigen werk en dat het de motivatie van anderen daarmee ook beïnvloedt. Ook in het onderzoeksrapport van Pentascope komt naar voren dat medewerkers een klaagcultuur in de werkomgeving ervaren, dat een negatieve invloed heeft op de werksfeer (Pentascope, 2011: 56). Medewerkers zijn zich wel bewust dat ze zelf het verschil kunnen maken omtrent de sfeer in het team door positief te blijven. Daarnaast geven medewerkers aan dat ze zelf regelmatig teamuitjes organiseren. Medewerkers benoemen dat een teamuitje een positieve invloed heeft op een team omdat ze elkaar dan ook een keer buiten werktijd in een andere omgeving spreken, waardoor ze elkaar op een andere manier leren kennen waar ze in werktijd weer profijt van hebben.

### 4.3.2 Feedback geven en krijgen

Om te kunnen leren is het belangrijk om je eigen handelswijze en denkwijze te reflecteren. Een veelgebruikte manier om te reflecteren vindt plaats door elkaar feedback te geven. In interviews komt naar voren dat het belangrijk is op welke manier de kritiek of feedback gegeven wordt.

*“Als je kritiek opbouwend geeft, dan is het een voordeel. Dan kan de kwaliteit verbeteren, en dat wil je met z’n allen. Maar kritiek wordt vaak als een aanval gezien. Ik hoor het niet als kritiek, maar als dingen die ik beter zou kunnen doen. En zo zou iedereen het positief moeten benaderen, want kritiek is eigenlijk alleen maar het verbeteren van de zorg.”*

*(Medewerker niveau drie, twee jaar werkzaam bij Vierstroom)*

De intentie en de manier waarop feedback gegeven wordt, is essentieel voor het oppakken van de feedback door collega’s. Hierbij is het belangrijk dat onderzocht wordt wat de oorzaak is van het gedrag van de medewerker, om het te kunnen begrijpen en daarna eventueel te veranderen. Een krappe meerderheid van de medewerkers geeft aan dat er nog winst behaald kan worden in het geven en ontvangen van feedback in teams. Er zijn nog (te) veel medewerkers die feedback of kritiek als een aanval zien in plaats van als een leermoment. Hierbij wordt aangegeven dat het geven van directe feedback het beste werkt op het moment dat er iets plaatsvindt.

Daarnaast blijkt ook het onderwerp van de feedback invloed te hebben. Wanneer het om praktische dingen gaat dan is de drempel voor zorgmedewerkers minder hoog om een collega er op aan te spreken. Maar wanneer het om andere ziens- of handelwijzen gaat dan ervaren medewerkers het als lastig om een collega er op aan te spreken.

*“Je hebt te maken met aanspreken op kleine dingen. Maar je hebt natuurlijk ook mensen die bepaald gedrag hebben. En gedrag beïnvloeden op een manier dat je graag zou willen dat is moeilijker. Als iemand overtuigd is van een andere mening dan is dat lastiger. Dat is een bepaald gedrag dat iemand heeft, en daar kan je wel af en toe over praten, maar dat is moeilijker om bij te sturen.”*

*(Medewerker niveau drie, drieëntwintig jaar werkzaam bij Vierstroom)*

De meeste medewerkers geven in de interviews aan dat ze collega’s wel regelmatig op kleine praktische dingen aanspreken, omdat die taken anders altijd op dezelfde medewerkers aankomen en niet op het hele team.

#### **4.3.3 Omgaan met verschillende visies**

Zoals in de vorige paragraaf naar voren is gekomen hebben medewerkers moeite met feedback geven wanneer er tegengestelde of verschillende visies zijn. Een aantal medewerkers geeft aan dat ze er binnen hun team heel open mee omgaan en met z’n allen kijken welk perspectief vanuit de cliënt de beste benadering is. Zij geven aan dat het daarvoor wel eens nodig is om je eigen mening als zorgmedewerker aan de kant te zetten om het belang van de cliënt voorop te stellen. Andere teams geven aan dat ze regelmatig te maken hebben met standpunten die lijnrecht tegenover elkaar staan en dat het dan lastig is om een middenweg te vinden. Het blijkt dat medewerkers beter kunnen omgaan met nieuw ontwikkelde inzichten die ze nog niet kennen.

*“We hadden een bewoner met veel gedragsproblemen. En ik was bekend met een bepaalde vorm van benaderingswijze en die kenden ze hier niet. En toen hebben we samen met de psycholoog besproken dat we dat hier ook zouden doen. Dus je kan nieuwe dingen in de groep gooien die ze hier nog niet kennen.”*

*(Medewerker niveau drie, zes maanden werkzaam bij Vierstroom)*

Er zijn ook teams die soms een omgangsoverleg organiseren om de omgang met bepaalde bewoners te bespreken. Medewerkers in een team nemen hiervoor dan zelf het initiatief. Er wordt dan gekeken tegen welke problemen medewerkers oplopen en hoe iedereen daar mee omgaat. Deze besprekingen hebben als doel om een gezamenlijke visie te krijgen zodat iedere medewerker op dezelfde manier met de bewoner omgaat. Medewerkers geven aan dat deze besprekingen voor een verbetering zorgen, maar dat er altijd medewerkers blijven die hun eigen werkwijze blijven hanteren. Er wordt aangegeven dat er tijd bespaard kan worden in het werk wanneer er één lijn getrokken wordt.

#### **4.3.4 Informatie uitwisselen**

Binnen de organisatie zijn een aantal ontwikkelingen gaande omtrent het verdelen van verantwoordelijkheden voor bepaalde taken. In sommige teams wordt al gewerkt met sterrolhouders. Dit zijn medewerkers die voor een bepaalde (deel)taak verantwoordelijk zijn (bijvoorbeeld de medicatievoorraad, het roosteren of het bestellen van eten) en waar andere medewerkers terecht kunnen met hun vragen.

*“Ik ben van het roosteren en ik heb daar extra scholing in gehad. En als collega’s vragen hebben, dan ben ik eigenlijk de tussenpersoon en dan probeer ik er uit te komen. En kom ik er niet uit dan wordt het doorgespeeld naar de locatiecoach, die pakt het dan verder op.”*

*(Medewerker niveau drie, negen maanden werkzaam bij Vierstroom)*

De sterrollen zorgen voor een grotere verantwoordelijkheid bij medewerkers. Ze geven aan dat ze trots zijn op hun taak die ze in het team vervullen. Medewerkers geven aan dat wanneer er nieuwe informatie beschikbaar is over bijvoorbeeld een nieuwe tiltechniek, dat ze dat onderling op de werkvloer uitwisselen.

Een aantal medewerkers benoemen dat ze het jammer vinden dat de informatie uitwisseling buiten hun team beperkt is. In de interviews komt naar voren dat ze graag ervaringen met andere zorgorganisaties willen uitwisselen om goede ideeën of valkuilen te ontdekken waar men van kan profiteren. Sommige zorgmedewerkers zijn zich ervan bewust dat andere zorgorganisaties al een stuk verder zijn met kleinschalig wonen en dat hun ervaringen in een later stadium goede input zou kunnen zijn om onnodige fouten in een opstartfase te voorkomen.

#### **4.3.5 Conclusie vertrouwen**

In deze paragraaf is tevens een (deel)antwoord gegeven op de derde deelvraag, namelijk; *“welke factoren hebben invloed op het leerproces van intramurale medewerkers?”*. In deze paragraaf is naar voren gekomen dat vertrouwen ook een belangrijke factor is die het leerproces beïnvloedt. Om van elkaar te leren, is het nodig om ideeën uit te wisselen en tegengestelde inzichten te confronteren. Dit gebeurt echter alleen wanneer er wederzijds vertrouwen is. Medewerkers geven echter aan dat zij zich tegenwoordig minder gaan hechten in een team doordat er minder continuïteit is in teams, onder andere door veranderingen en personeelwisselingen.

In het onderzoek is naar voren gekomen dat de sfeer invloed heeft op het vertrouwen in een team. De sfeer wordt (negatief) beïnvloed door (langdurig) ziekteverzuim, waardoor de werkdruk onder de andere medewerkers groter wordt. Hierdoor is in de organisatie een klaagcultuur ontstaan die

medewerkers ook als zodanig ervaren. Ze zijn zich er echter wel van bewust dat zij zelf invloed hebben op de sfeer in het team. Teamuitjes hebben hierbij een positieve invloed op de sfeer in een team.

Het onderling vertrouwen is dus nodig om feedback te kunnen geven en tegengestelde visies met elkaar te confronteren. In het onderzoek komt echter naar voren dat feedback regelmatig als kritiek of aanval wordt gezien in plaats van als leermoment. De intentie en manier van feedback geven bepaalt hoe het opgepakt wordt. Ook de aard van feedback is van belang, medewerkers vinden het makkelijker om elkaar op kleine (praktische) dingen aan te spreken dan op gedrag of zienswijze. Daarnaast wordt er in teams ook verschillend omgegaan met tegengestelde visies. Er wordt aangegeven dat het soms nodig is om voor het belang van de bewoner je eigen visie aan de kant te zetten. Nieuw ontwikkelde handelwijzen worden makkelijk geaccepteerd door medewerkers. Daarnaast zijn er woningen die regelmatig een omgangsoverleg organiseren om te proberen als team op één lijn te komen. Hieruit blijkt dat er initiatieven zijn om als team tot collectief leren te komen en een gezamenlijke visie te creëren.

## **4.4 Motivatie**

### **4.4.1 Motivatie werk**

Wanneer je aan de zorgmedewerkers vraagt: ‘waarom heeft u voor de zorg gekozen, wat motiveert u voor dit werk?’ dan komt er een eenduidig antwoord; de zorgmedewerkers hebben hun hart bij de zorg en willen graag iets betekenen voor de bewoners. Alle medewerkers geven aan dat zij bewust voor de zorg hebben gekozen. Ondanks dat ze het als een zwaar beroep ervaren en ondanks dat er veel veranderingen optreden, blijven zij de bewoners voorop stellen en blijven zij veerkracht houden om hen te ondersteunen en hun leven proberen te optimaliseren.

*“Wat mij het meest motiveert, is dat je mensen kan helpen van wat zij zelf niet kunnen, het ondersteunen. Dat je iets kan betekenen voor je medemens. Dat iets moois om te mogen doen. Mijn hart ligt gewoon bij de mensen.”*

*(Medewerker niveau twee, dertien jaar werkzaam bij Vierstroom)*

De motivatie van medewerkers is op de werkvloer terug te zien in hun gedrevenheid en betrokkenheid in het werk. Medewerkers geven echter aan dat het wel belangrijk is dat je werkt bij de doelgroep die bij je past. Tijdens de gesprekken is gebleken dat er medewerkers overgeplaatst moesten worden naar andere woningen om het personeelsbestand overal op orde te krijgen. Het verplaatsen naar andere woningen heeft ervoor gezorgd dat er medewerkers op andere afdelingen zijn gaan werken. Een aantal medewerkers is hierdoor op een afdeling met een andere bewonersgroep terecht gekomen. Om gemotiveerde medewerkers te krijgen en te houden is het belangrijk dat medewerkers bij een doelgroep werken die bij hen past.

*“Je hebt zoveel doelgroepen mensen die je kan verplegen. Je moet niet op een doelgroep gaan zitten die je niet ligt. Want dan heb je er minder betrokkenheid mee, dan heb je er minder affiniteit mee. Dan zit je er van te balen dat je er zit, dan heb je er geen plezier in. En dat merken de mensen.”*

*(Medewerker niveau vier, twee jaar werkzaam bij Vierstroom)*

Het is dus niet alleen belangrijk voor het werkplezier van medewerkers dat ze bij een doelgroep werken die bij hen past, maar dit zorgt tevens voor een grotere betrokkenheid bij het werk. Het werkplezier en de betrokkenheid van medewerkers hebben direct invloed op de bewoners. Wanneer een medewerker zich niet helemaal thuis voelt op het werk en er een negatief gevoel van krijgt, dan worden de bewoners ook onrustig.

#### **4.4.2 Bereidheid tot extra activiteiten**

Wanneer medewerkers het naar hun zin hebben zijn ze ook sneller bereid om iets extra's te doen dat niet in hun functieomschrijving staat. Zo is er op een woning bijvoorbeeld een high-tea georganiseerd waarbij alle medewerkers aanwezig waren en ook familie van bewoners was uitgenodigd. De high-tea duurde de hele middag en zowel medewerkers, als bewoners en hun familie hebben deze middag als een fantastische ervaring beleefd. Medewerkers die moesten werken hebben het niet als 'werk' ervaren maar als ontspanning en medewerkers die niet moesten werken zijn de hele middag gebleven zonder dat ze het als een verplichting ervoeren. Onderstaande citaat geeft de motivatie en bereidheid aan van medewerkers voor dingen die buiten hun takenpakket vallen, maar die positief bijdragen aan de cliëntvreugde en hun eigen werkplezier.

*“Vorige week zijn we bijvoorbeeld naar de Keukenhof geweest met de bewoners. We hadden vier bewoners mee, ik ging in werktijd en twee andere medewerkers gingen vrijwillig mee. Het is geweldig om met de bewoners leuke dingen te doen. Ik moest toevallig werken, maar ik was anders ook op mijn vrije dag meegegaan.”*

*(Medewerker niveau drie, anderhalf jaar werkzaam bij Vierstroom)*

Medewerkers geven echter aan dat er steeds minder tijd is voor extra dingen die de kwaliteit van het leven van bewoners verhogen. De meeste medewerkers zijn zich wel bewust dat kleine dingen ook een belangrijke waarde kunnen toevoegen aan het leven van bewoners. Ondanks dat er weinig tijd voor is, proberen medewerkers op een dag voor bewoners iets extra's te doen.

*“Af en toe verwen ik hem even, gewoon een simpel ontbijtje. Het stelt niet veel voor, een dienblad met een bordje en bestek en boterhammetjes en koffie. En dan zegt hij heel de dag: ‘Ohhh wat was dat heerlijk!’ Gewoon heel simpel op een dienbaadje, maar dan is zijn dag helemaal goed.”*

*(Medewerker niveau drie, twintig jaar werkzaam bij Vierstroom)*

Elke medewerker geeft zijn of haar eigen invulling aan een stukje extra zorg dat het leven van een bewoner mooier maakt, echter geven ze aan dat er veel minder tijd voor is dan ze zouden willen.

#### **4.4.3 Waardering en aandacht voor het werk**

De motivatie van de medewerkers voor hun werk komt tevens voort uit de waardering die ze van bewoners en familie ontvangen voor hun werkzaamheden. Ze geven aan dat de dankbaarheid van bewoners en familie een belangrijke drijfveer is tijdens hun werk.

*“Dat mensen goed verzorgd worden ook al kunnen ze het dan niet uiten, maar dat ze toch dankbaar zijn dat we er zijn. Al is het een zwaar beroep, we staan toch altijd voor deze mensen klaar. En zeker familieleden zijn ons er dankbaar voor.”*

*(Medewerker niveau drie, negen jaar werkzaam bij Vierstroom)*

Naast de waardering door bewoners en familieleden is het voor medewerkers belangrijk dat er aandacht voor hun werk is door het management of de locatiecoach. Hierbij ervaren medewerkers persoonlijk contact op de werkvloer als een grote stimulans in het werk.

*“Liesbeth komt elke dag wel even langs om te kijken hoe het gaat. Of er nog dingen zijn. Om zaken door te geven, of om nieuws te vertellen, ze is heel betrokken. Je kan haar ook bellen. Ze heeft echt aandacht voor ons werk.”*

*(Medewerker niveau drie, in opleiding voor niveau vier, twee jaar werkzaam bij Vierstroom)*

Wanneer de manager of locatiecoach op de woningen langsgaat, is er niet alleen een positieve vorm van aandacht voor de medewerkers, maar kunnen zij gelijk met hun vragen of problemen terecht. Hierdoor blijven medewerkers niet met iets rondlopen. Daarnaast geven medewerkers aan dat ze het belangrijk vinden dat er naar hen geluisterd wordt en dat ze hun inbreng kunnen hebben in hun werk. Een medewerker van de nachtdienst gaf aan dat zij zelf weinig te maken heeft met de manager, maar dat ze zelf een e-mail stuurt als er wat aan de hand is en op die manier in contact komt met de manager.

#### **4.4.4 Beleving werksituatie**

Op het moment dat de interviews werden gehouden, waren er een aantal ontwikkelingen gaande op de woningen zoals het implementeren van ECD, het roosteren op de woningen middels het programma Harmony en het schrappen van een dienst per dag op elke woning. Deze ontwikkelingen hadden hun doorslag op het gevoel van werkdruk bij de medewerkers.

*“Momenteel is het minder leuk omdat de werkdruk gewoon heel hoog is, en je kan niets aan het beleid beïnvloeden dus je moet steeds een stapje harder doen. En ja dan heb je het gevoel dat je minder voor de mensen kan doen.”*

*(Medewerker drie, zes jaar werkzaam bij Vierstroom)*

Medewerkers geven aan dat ze meer taken met minder personeel moeten doen. Er valt echter nog winst te behalen in het efficiënt omgaan met tijd op een dag. Medewerkers moeten vaak een omslag maken in hun gedachtegang en dat heeft vaak tijd nodig. Na de omslag in de gedachtegang gaan medewerkers juist creatief kijken hoe ze het kunnen aanpakken.

*“Medewerkers vragen wel eens of ik dingen 's nachts wil regelen omdat ze daar overdag minder tijd voor hebben. Dat vind ik niet erg, dat doe ik dan gewoon, want ik heb daar 's nachts wel tijd voor.”*

*(Medewerker nachtdienst niveau drie, vier jaar werkzaam bij Vierstroom)*

Na het inpassen van de veranderingen in het werk wordt er dus creatief gezocht naar oplossingen binnen de kaders die gegeven worden. Hierin is een onbewuste vorm van leren terug te zien. De houding van medewerkers heeft hierbij invloed op het oppakken van de verandering. Er zijn echter ook woningen waar de werkdruk dusdanig hoog ligt dat de kwaliteit van zorg in het geding komt.

*“Iemand van hoofdenteam had het rustig en dacht, 'ik ga even bij ons op de woning kijken hoe het hier loopt'. En hier was het een drukte, pillen delen en koken en tafels dekken en mensen naar bed brengen en proberen alles tegelijk te managen. Terwijl er ook iemand in de huiskamer zat die al 2 uur*

*naar het toilet moest en die uit frustratie het niet langer op kon houden en het maar heeft laten lopen. Ja dat is echt heel vervelend. Dan heb je zoiets van ja maar moet dat dan kunnen? En moet het dan zo ver gaan die bezuinigingen? Dat is geen kwaliteit meer! Dat is soms heel jammer dat er dan wordt bezuinigd, maar dat er niet naar kwaliteit wordt gekeken.”*  
(Medewerker niveau drie, twee jaar werkzaam bij Vierstroom)

In de interviews komt ook naar voren dat medewerkers zich ontwikkelen door de veranderingen in de organisatie. De ontwikkeling naar kleinschalig wonen heeft ervoor gezorgd dat er andere eisen gesteld worden aan zorgmedewerkers. Naast de zorgtaken zijn er ook veel meer administratieve en huishoudelijke taken bijgekomen in de dagelijkse gang van zaken. Hierdoor ontwikkelen ze ook andere kwaliteiten.

*“Maar in de loop van de tijd merk je dat mensen zich toch gaan ontwikkelen en gaan profileren en dat bepaalde andere kanten en kwaliteiten ook naar boven gaan komen. En dat vind ik wel heel erg leuk. Er zullen ook mensen blijven bestaan die alleen hun werk gewoon blijven doen, maar dat is ook prima. Die moet je er ook tussen hebben. Maar zo heb je er ook een aantal mensen tussen zitten die zich juist heel erg profileren en veel initiatief nemen. En ermee aan de slag gaan.”*  
(Fysiotherapeut, drieëntwintig jaar werkzaam bij Vierstroom)

Er is dan ook een onderscheid te maken tussen medewerkers die alleen hun eigen werk in de zorg willen blijven doen, en medewerkers die de extra taken juist als extra uitdaging en extra verantwoordelijkheid beschouwen.

#### **4.4.5 Conclusie motivatie**

Tot slot geeft ook deze paragraaf een (deel) antwoord op de derde deelvraag, namelijk; *“welke factoren hebben invloed op het leerproces van intramurale medewerkers?”*. In het leerproces van intramurale medewerkers is de (intrinsieke) motivatie van medewerkers van belang. Om tot de beste (leer)resultaten te komen, is het belangrijk dat medewerkers werken met de doelgroep die bij hen past. De intramurale zorgmedewerkers hebben hun hart bij de zorg en willen graag iets betekenen voor bewoners. Ondanks de veranderingen in hun werk stellen ze de bewoners voorop en proberen ze het leven van de bewoner te optimaliseren. Daarnaast heeft waardering en aandacht voor het werk door zowel familie als het management een positieve invloed op de motivatie van medewerkers. Deze aandacht en waardering wordt als een stimulans ervaren.

De (intrinsieke) motivatie van medewerkers zorgen ervoor dat zij bereid zijn om in hun eigen tijd mee te gaan met activiteiten die voor bewoners georganiseerd worden. Medewerkers geven echter wel aan dat er door de veranderingen en bezuinigingen minder tijd is voor extra dingen. Zij proberen ieder op hun eigen manier toch met kleine dingen waarde toe te voegen aan het leven van bewoners.

De huidige beleving van de (te) hoge werkdruk heeft echter een negatieve invloed op de motivatie van medewerkers. Maar er is nog winst te behalen in het efficiënt omgaan met de tijd. Medewerkers hebben tijd nodig om veranderingen in hun werk in te passen maar gaan vervolgens op zoek naar creatieve oplossingen. Hieruit blijkt een onbewuste vorm van leren. Een positief gevolg van de veranderingen voor het leerproces van medewerkers is dan ook dat medewerkers andere kwaliteiten gaan ontwikkelen.



## 5. Analyse

---

In het licht van de veranderingen neemt leren en ontwikkelen van medewerkers bij Vierstroom een belangrijke plaats in. Immers, zoals Swieringa en Wierdsma (2002) beargumenteren, door te leren kan het gedrag van medewerkers veranderd worden, en wanneer het gedrag van medewerkers verandert, kan er een organisatieverandering plaatsvinden. In dit onderzoek is gekeken naar zowel bewuste als onbewuste vormen van leren en wat daar voor nodig is. Communicatie, vertrouwen en motivatie blijken essentiële voorwaarden te zijn om te leren. Uit de resultaten van het onderzoek zijn drie thema's te herleiden die het leerproces van intramurale medewerkers en de voorwaarden om te kunnen leren inzichtelijk maken.

Het eerste thema is het ontwikkelen van kwaliteiten, dat betrekking heeft op de inhoud van leren. Medewerkers van Vierstroom hebben aangegeven dat zij graag willen leren wat zij interessant vinden om te leren en dat zij dan bereid zijn om er (eigen) tijd in te steken. Hierin is het leerpotentieel onder medewerkers terug te zien. Tevens komt in het onderzoek naar voren dat ontwikkelingsmogelijkheden en leerbehoeften niet op elke afdeling goed uitgevraagd worden, aangezien niet alle medewerkers van alle afdelingen elk jaar een functioneringsgesprek krijgen. Alleen de medewerkers van de afdeling Revalidatie en medewerkers van het Behandelcentrum van Vivaldi hebben elk jaar een functioneringsgesprek waarin hun ontwikkeling en leerproces een vast bespreekpunt is. Daarnaast is in de leercyclus van Kolb (1984) naar gekomen dat het nodig is om te reflecteren. Door verschillende inzichten in een team met elkaar te confronteren, vindt reflectie plaats van de visies van medewerkers. Op de werkvloer wordt het echter als moeilijk ervaren om de confrontatie aan te gaan met tegengestelde inzichten. Tevens wordt feedback door collega's niet altijd goed ontvangen. Deze bevindingen worden geanalyseerd onder het thema ontwikkelen van kwaliteiten.

Het tweede thema is betrokkenheid, waarmee ingegaan wordt op de motiverende kant van leren. Het thema betrokkenheid is te herleiden naar de (intrinsieke) motivatie van medewerkers. Voor de motivatie en betrokkenheid van medewerkers is het belangrijk dat zij werken met de doelgroep die bij hen past. Tevens blijkt dat medewerkers in hun eigen tijd mee gaan naar activiteiten, waarin hun betrokkenheid naar voren komt. Het ontbreken van optimale communicatie over de veranderingen door het management, heeft een negatieve invloed op de betrokkenheid van medewerkers. Dit wordt versterkt doordat zij aandacht van het management voor het werk missen.

Het derde thema is binding, waarin zowel binding in het team als met de organisatie wordt bedoeld. Binding vormt de basis voor vertrouwen en directe communicatie waardoor leren kan plaatsvinden. Binding komt naar voren in het wederzijds vertrouwen tussen medewerkers en de onderlinge relaties in een team. Medewerkers geven echter aan dat de binding nog verbeterd kan worden, zowel met de behandelaren, als met het management, als met familie en vrijwilligers. Door de personeelsswisselingen en veranderingen zijn medewerkers zich minder gaan hechten aan teams en dat heeft negatieve invloed op de sfeer in het team.

Tenslotte is het belangrijk om het leerproces van medewerkers in de context te bekijken, waarin de visie van de organisatie een belangrijke invloed heeft. Hieronder worden de thema's besproken en wordt toegelicht hoe de thema's zich tot elkaar verhouden.

### **5.1 Ontwikkelen van kwaliteiten**

Vierstroom ziet leren als instrument om de kwaliteit van haar zorg te verbeteren en de organisatieverandering te realiseren. Door te leren, ontwikkelen medewerkers hun kwaliteiten. Om de kwaliteiten en talenten van medewerkers te benutten, is het van belang om te achterhalen wat de kracht, motivatie en mogelijkheid is om medewerkers te laten ontwikkelen. Een belangrijk middel hierbij is het functioneringsgesprek. Het functioneringsgesprek dient enerzijds voor het geven van feedback over het functioneren van medewerkers, maar is tevens een belangrijk moment om verwachtingen, toekomstige doelen, en ontwikkelingsmogelijkheden te bespreken. Het is echter wel van belang dat functioneringsgesprekken elk jaar worden gehouden. Dit blijkt niet bij elke afdeling binnen Vivaldi en Monteverdi te gebeuren.

Om een ontwikkeling bij medewerkers te genereren, moeten ze persoonlijk betrokken worden in hun leerproces. Het uitvragen van de leerbehoeften van medewerkers zorgt ervoor dat ze gaan nadenken over hun ontwikkeling en te behalen persoonlijke of organisatie doelen. In het onderzoek is naar voren gekomen dat de leerbehoeften van de intramurale medewerkers zich globaal op vier gebieden bevinden;

1. medewerkers willen leren om een stapje hoger te komen in de organisatie en meer (verantwoordelijke) taken te krijgen;
2. medewerkers willen zich binnen hun eigen functie meer gaan specialiseren;
3. medewerkers willen ervaringen delen met medewerkers van andere zorginstellingen die ook bezig zijn met kleinschalig wonen en hierin al meer ervaring hebben opgedaan;
4. medewerkers willen zich ontwikkelen in de randvoorwaarden die ze nodig hebben om hun functie te kunnen uitoefenen.

Uit de leerbehoeften van de medewerkers komt naar voren dat zij intrinsiek gemotiveerd zijn voor het werk dat ze verrichten aangezien zij zelf leerbehoeften hebben. Dit sluit aan bij de visie van Litzaro en Azcona (1996), die aangeven dat intrinsieke motivatie van medewerkers ervoor zorgen dat medewerker vanuit zichzelf iets wil leren, terwijl medewerker bij excentrieke motivatie ertoe gedwongen worden om anders te gaan handelen.

Medewerkers benoemen dat het leeraanbod moet aansluiten op hun voorkennis en dat leren hen het meest aanspreekt wanneer de toepasbaarheid op het werk groot is. Zoals Swieringa en Wierdsma (2002) aangeven, is het belangrijk dat de leerbehoeften van medewerkers niet als individueel leerproces gezien moeten worden, maar dat het in de context van het team gezien moet worden. Het investeren in de leerbehoefte van een individuele medewerker leidt immers niet automatisch tot collectief leren. Om blijvende inhoudelijke leerresultaten te verkrijgen moet het leren ingebed worden in de werkomgeving. Juist het confronteren van verschillende inzichten leidt tot belangrijke leermomenten waar medewerkers en het betreffende team van gaan ontwikkelen. Dit is in overeenstemming met de theorie van Sprenger (2001), die aangeeft dat het bediscussiëren van tegengestelde inzichten een belangrijke bron tot leren vormt. Bij de medewerkers van Vierstroom is echter terug te zien dat ze het lastig vinden om verschillende inzichten te confronteren en dat zij deze conflicten liever vermijden. Hierin is het vermijden van tweeslag leren, dat Swieringa

en Wierdsma (2002) aanhalen, terug te zien. Het vermijden van de confrontatie van verschillende inzichten zorgt ervoor dat er geen leren kan plaatsvinden.

Daarnaast is ook het geven en ontvangen van feedback een belangrijke voorwaarde om te kunnen leren. Immers, wanneer er niet gereflecteerd wordt op de handelswijze en zienswijze van een medewerker, kan een medewerker het ook niet verbeteren. De medewerkers van Vierstroom geven elkaar regelmatig feedback op praktische zaken, waardoor er dagelijks enkelslag leren plaatsvindt. In het onderzoek is echter naar voren gekomen dat de medewerkers moeite hebben met het geven van feedback over andere (tegengestelde) ziens- en handelswijzen, waardoor er nog (te) weinig dubbelslag leren plaatsvindt. De intentie van de manier waarop feedback gegeven wordt, bepaalt hoe de feedback wordt opgepakt. Daarnaast is het van belang dat feedback op een zo direct mogelijke manier gegeven wordt. Dit is in lijn met de visie van Stoter (2009), die aangeeft dat persoonlijke communicatie en teambesprekingen het meest effectief zijn om te communiceren. Door middel van een omgangsoverleg kan getracht worden om feedback te geven om zo een gemeenschappelijke zienswijze in een team te krijgen en daar als team collectief van te leren. Het overgangsoverleg kan gezien worden als een gezamenlijke (formele) leeractiviteit. Van Gurchom e.a. (1999) benoemen het bestaan van gezamenlijke leeractiviteiten in een team als een van de vijf kenmerken van een lerende organisatie. Maar niet in alle teams worden gezamenlijke leeractiviteiten georganiseerd. In de teams van Vierstroom zijn dus de initiatieven voor een lerend team wel aanwezig, maar is het nog niet in de hele organisatie terug te zien.

Doordat medewerkers het leren als verplichting zien die door de organisatie is opgelegd, zien zij de verantwoordelijkheid van leren ook voornamelijk bij de werkgever. Dit is in tegenstrijd met de ontwikkeling die Baars-Van Moorsel (2003) benoemt. Zij geeft aan dat de verantwoordelijkheid van leren steeds meer bij medewerkers zelf komt te liggen. In het onderzoek komt echter naar voren dat medewerkers wel bereid zijn om (eigen) tijd in leren te willen investeren wanneer zij zelf voor het leren hebben gekozen. Door in te spelen op de interesses en leerbehoeften van de medewerkers, gaan zij zelf meer verantwoordelijkheid dragen voor het (bijhouden van het) leren. Hierin komt naar voren dat medewerkers wel intrinsiek gemotiveerd zijn om te leren, maar dat zij daarin door de organisatie gefaciliteerd moeten worden. Door medewerkers te laten leren wat zij willen leren, wordt hun intrinsieke motivatie aangeboord als positieve energiebron om te leren. Maar niet alleen de inhoud van het leren is van belang. Leren motiveert en stimuleert. Deze elementen zijn terug te zien in de betrokkenheid van medewerkers.

## **5.2 Betrokkenheid**

Betrokkenheid wordt bedoeld in twee opzichten. Er wordt zowel betrokkenheid van medewerkers met de bewoners en collega's bedoeld, als de betrokkenheid van de organisatie Vierstroom en het management naar de medewerkers toe. Zoals Van Dellen (2010) aangeeft, liggen motivatie en emotie aan de basis van elk leergedrag. De betrokkenheid geeft de intrinsieke motivatie van medewerkers weer en vormt dan ook de motiverende kant van leren.

### **5.2.1 Betrokkenheid van medewerkers in hun werk**

De intramurale zorgmedewerkers van Vierstroom hebben een hoge mate van betrokkenheid met het werk en de doelgroep waarmee ze werken. Zorgmedewerkers kiezen bewust voor het werk in de zorg. Ondanks dat het werk als zwaar wordt ervaren, willen zij graag iets voor bewoners betekenen

en waarde toevoegen aan hun leven. Iedere medewerker vult dit op een eigen manier in. Het is echter wel van belang dat medewerkers werken met de doelgroep die het beste bij hun interesse en competenties past. Wanneer een doelgroep niet aansluit bij de kwaliteiten en aard van een medewerker, dan ontstaat er een negatieve spiraal waarin medewerkers minder plezier in hun werk hebben en daardoor minder betrokkenheid in hun werk ervaren. Dit brengen zij ongewild over op bewoners. De betrokkenheid heeft dan ook een belangrijke invloed op de sfeer in de werkomgeving op de woningen. Bernard e.a. (2006) geven dan ook aan dat de motivatie van een medewerker invloed heeft op het functioneren van een team. Als de doelgroep niet past en er een goede sfeer en binding in een team ontbreekt, dan domineert de werkdruk en wordt het werk als (te) zwaar ervaren.

De betrokkenheid van medewerkers komt tevens naar voren in de (vrije) tijd die zij bereid zijn te investeren in het meegaan met speciale activiteiten voor bewoners. Doordat medewerkers bereid zijn om op hun vrije dag uitjes te begeleiden, kunnen er meer bewoners deelnemen. Deze uitjes worden op dat moment niet als werk ervaren, maar als ontspanning. De waardering van bewoners die hiervan genieten, vormt een drijfveer voor medewerkers om zich hiervoor in te spannen. De betrokkenheid van medewerkers leidt dus tot extra inspanningen die buiten de functieomschrijving en dus ook buiten de contracturen van de medewerkers vallen.

Daarnaast toont de werkdruk die medewerkers ervaren hun betrokkenheid aan. In het kader van de bezuinigingen en organisatieontwikkelingen treden er veranderingen op in de werksituatie van medewerkers. De zorg voor de bewoners moet met minder medewerkers gedaan worden, waardoor er minder tijd over is voor (zorg)activiteiten. Hierdoor ervaren medewerkers een hogere werkdruk. Deze werkdruk wordt mede ervaren doordat de veranderingen in het werk ook consequenties hebben voor de kwaliteit van leven van bewoners. Medewerkers voelen zich erg betrokken bij bewoners en vinden het lastig dat er voor hen negatieve gevolgen optreden. De grote betrokkenheid met het werk en de doelgroep zorgt ervoor dat medewerkers zich extra proberen in te zetten om toch de kwaliteit van zorg voor de bewoners te kunnen leveren. Dit geeft een extra verzwaring van de werkdruk.

### **5.2.2 Betrokkenheid van het management naar de medewerkers**

Naast de betrokkenheid van medewerkers in hun werk vormt ook de betrokkenheid van de organisatie met medewerkers een belangrijke drijfveer om te leren. Aandacht en waardering voor het werk wordt ervaren als een stimulans door intramurale zorgmedewerkers. Medewerkers hechten dan ook waarde aan de betrokkenheid van het management. Vooral aandacht in de vorm van langsgaan op de woning tijdens werktijd wordt als een drijfveer ervaren. De aandacht op de werkvloer zorgt er tevens voor dat informatie sneller wordt verspreid en dat medewerkers hun vragen direct kunnen stellen en niet met hun zorgen blijven lopen. Dit wordt gezien als een belangrijk ingrediënt voor een goede leeromgeving, aangezien May e.a. (2004) benoemen dat er in een goede leeromgeving ruimte is voor de behoeften en gevoelens van medewerkers en dat medewerkers worden aangemoedigd om hun zorgen te uiten. Tevens krijgen medewerkers het idee dat hun werksituatie begrepen wordt door het management. Hierdoor ontstaat er bij medewerkers het gevoel dat er naar hen geluisterd wordt. De invoering van de locatiecoach draagt positief bij aan het leveren van aandacht voor het werk van de zorgmedewerkers. Het directe contact en de

opbouwende feedback in een ondersteunende rol, zorgen voor vertrouwen onder de medewerkers en ontwikkeling van het team.

### **5.3 Binding**

Binding is de derde belangrijke voorwaarde om tot individueel en collectief leren te komen. Binding kan alleen tot stand komen als er sprake is van wederzijds vertrouwen. Als dit er is, kan er, zoals Zárraga en Bonache (2005) aangeven, directe communicatie en feedback gegeven worden aan elkaar in het team. Daardoor ontstaat een stimulerende en ondersteunende leeromgeving waarin een optimaal leerproces zich kan voltrekken.

#### **5.3.1 Wederzijds vertrouwen**

Om binding tussen mensen te verkrijgen, is wederzijds vertrouwen nodig. Wederzijds vertrouwen speelt vooral een belangrijke rol in het creëren van een open houding en het geven en ontvangen van feedback. Medewerkers van Vierstroom geven aan dat zij het lastig vinden om feedback te geven op het gedrag van collega's, terwijl zij minder moeite hebben met feedback over praktische (werk)zaken. Zárraga en Bonache (2005) benoemen dan ook dat medewerkers pas informatie uitwisselen wanneer ze er zeker van zijn dat hun collega's goede bedoelingen hebben met de informatie. Wanneer er tegengestelde inzichten zijn tussen medewerkers, is het van belang dat er op een opbouwende manier over gesproken wordt zodat er uitwisseling van informatie plaatsvindt en medewerkers van elkaar kunnen leren. Hierin is de visie van Vos en Witte (2009) terug te zien, die benoemen dat de intentie en verwachtingen van medewerkers van belang zijn bij het kunnen bestaan wederzijds vertrouwen.

Medewerkers geven aan dat het wederzijds vertrouwen is verminderd doordat zij zich minder gaan hechten. De oorzaak hiervan ligt gelegen in het feit dat de continuïteit in een team minder groot is en er regelmatig personeelwisselingen binnen een team plaatsvinden. Daardoor investeren medewerkers minder in het opbouwen van (hechte) relaties binnen een team.

Tevens heeft de sfeer invloed op de onderlinge verhoudingen die er bestaan tussen medewerkers in een team. Doordat er meerdere veranderingen in korte tijd zijn ingevoerd, is er een negatieve invloed ontstaan op de sfeer in het team. Hierdoor domineert de beleving van hoge werkdruk in het werk en ontstaat een klaagcultuur in de organisatie die medewerkers ook als zodanig ervaren. Medewerkers vormen echter zelf de sleutel tot het (mede)bepalen van de sfeer in het team en hier zijn zij zich bewust van. Het uiten van negatieve gevoelens zorgt voor een negatieve werkbeleving en heeft daarmee ook een negatieve invloed op de woonomgeving van de bewoners.

Het zelf organiseren van teamuitjes heeft wel een positieve invloed op de teamsfeer. Dit sluit aan bij Zárraga en Bonache (2005), die aangeven dat het organiseren van formele en informele sociale evenementen zorgen voor het creëren van een optimale teamsfeer. Doordat de intramurale medewerkers elkaar in een andere omgeving zien en spreken, leren zij elkaar beter kennen en hebben daar vervolgens ook profijt van op de werkvloer. Wederzijds vertrouwen heeft in het leerproces van medewerkers een ondersteunende en stimulerende rol en vormt een essentiële voorwaarde voor de ontwikkeling van medewerkers en teams.

### **5.3.2 Investeren in relaties**

Een belangrijke manier om binding te genereren, is door te investeren in relaties. Er moet geïnvesteerd worden in relaties om er wederzijds profijt van te hebben. Korte verbindingen tussen medewerkers en direct contact zorgen voor een optimale samenwerking. Dit sluit aan bij de visie van Hoegl en Gemuenden (2001), die stellen dat het voor de kwaliteit van samenwerking van belang is dat teamleden in staat zijn om direct met elkaar te communiceren. Zorgmedewerkers treden op als een schakel tussen bewoners en betrokken behandelaren. De communicatie die via medewerkers loopt, is dan ook essentieel voor het uitwisselen en overdragen van informatie van, voor en over de bewoner. Initiatieven om de afstand tussen behandelaren en zorgmedewerkers te verkleinen, zorgen voor binding op meerdere manieren dan alleen rondom zorg. Ondanks de initiatieven zal er altijd een afstand tussen de zorgmedewerkers en behandelaren blijven bestaan, maar de afstand is wel kleiner geworden. Een betere samenwerking met behandelaren zorgt voor een grotere daadkracht en een verbetering van de kwaliteit van zorg. Hierin moeten zowel zorgmedewerkers en behandelaren investeren. Door op elkaar te reflecteren, ieder vanuit hun eigen professionele achtergrond, kunnen elkaars inzichten duidelijk gemaakt worden. Hierdoor ontstaat er een meer gemeenschappelijk referentiekader en kan tweeslag leren, zoals Swieringa en Wierdsma (2002) beschrijven, ontstaan.

Tevens is het van belang dat medewerkers binding ervaren met de organisatie, zodat zij zich met de organisatie gaan identificeren. Senge (1992) geeft aan dat aandacht voor het werk van medewerkers invloed heeft op de identificatie met de organisatie. De afstand tussen het management en de zorgmedewerkers speelt hierbij een belangrijke rol. Het vertrouwen in het management is geschaad doordat er in korte tijd veel managementwisselingen hebben plaatsgevonden. De binding en identificatie met de organisatie is hierdoor ook minder, waardoor medewerkers hun binding tot hun eigen woning beperken.

Medewerkers benoemen dat de binding met familie en vrijwilligers een verbeterpunt vormt. Een verbeterde relatie met familie en vrijwilligers kan leiden tot het aantrekken van nieuwe vrijwilligers of familieleden die enthousiast gemaakt worden. Door te investeren in de relatie met familie en vrijwilligers, wordt hun betrokkenheid met de woning van de bewoners groter en zal er eerder hulp verschaft worden of ondersteuning plaatsvinden bij activiteiten. Hierdoor wordt het netwerk rondom bewoners vergroot of actiever betrokken. Een warme, huiselijke en gastvrije sfeer stimuleert het aantrekken van betrokkenen, waardoor er meer mogelijkheden ontstaan voor verschillende activiteiten en aandacht voor de bewoners.

### **5.4 Visie als context**

Aansluitend bij de visie die Van Dellen (2010) geeft, komen de inhoud van het leren, de motivatie om te leren en binding niet in isolatie tot stand, maar verhouden zich op een of andere wijze met de context. De leeromgeving speelt dan ook een ondersteunende en stimulerende rol. Om optimaal te kunnen leren is het (gezamenlijke) doel van leren van belang. Vierstroom kan doelen ontwikkelen, aanreiken of zelfs opleggen, maar de intramurale medewerkers moeten het doel aannemen, accepteren en persoonlijk maken om het te laten bijdragen aan hun motivatie. Het uitdragen van de visie van Vierstroom is dan ook essentieel.

Medewerkers benoemen dat het regelmatig voorkomt dat een verandering al is ingevoerd zonder dat ze goed op de hoogte zijn van het doel van de verandering of de consequenties ervan. Hierdoor

moeten medewerkers veranderingen in hun werkomgeving inpassen zonder dat zij het doel en de verbetering ervan begrijpen. Caluwé en Vermaak (2002) geven aan dat interne communicatie over veranderingen zorgt voor meer betrokkenheid en gemotiveerde medewerkers. Medewerkers geven echter aan dat zij vaak pas laat worden geïnformeerd over veranderingen die plaatsvinden en dat het management niet altijd duidelijkheid kan geven over de veranderingen. Het gebrek aan informatie brengt veel onrust voor de medewerkers met zich mee. Baars-Van Moorsel (2001) benoemt dat het van belang is dat er genoeg tijd is voor medewerkers om de veranderingen of nieuwe taken goed eigen te maken voordat ze de taken moeten uitvoeren. Hiervoor is het belangrijk dat medewerkers op de hoogte zijn van de visie en de visie begrijpen. Een heldere visie zorgt ervoor dat medewerkers een doel hebben, waardoor zij creatief op zoek gaan naar mogelijkheden en (leer)vormen om het doel te behalen. In het leerproces moet daarom ook niet de aandacht gevestigd worden op leren zelf als middel om het doel te behalen, maar moet de focus gelegd worden op het uitdragen van de visie.

## 5.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is inzicht verkregen in het leerproces van intramurale medewerkers en is de vierde deelvraag beantwoord, namelijk; *“hoe kan het maximale leerrendement van intramurale medewerkers behaald worden?”*. In de analyse is naar voren gekomen dat er viert thema's van belang zijn in het leerproces van medewerkers, namelijk het ontwikkelen van kwaliteiten, betrokkenheid, binding en de visie van de organisatie.

Om het maximale leerrendement van intramurale medewerkers te behalen, is het van belang dat de leerbehoeften van medewerkers uitgevraagd worden en dat medewerkers kunnen leren wat zij willen leren. Door in te spelen op de interesses van medewerkers worden hun kwaliteiten ontwikkeld.

Daarnaast is het van belang om de betrokkenheid van medewerkers te stimuleren. Hierbij moeten medewerkers werken bij een doelgroep die bij hen past, aangezien dit tevens invloed heeft op de (werk)sfeer in het team. Hierdoor zijn medewerkers bereid om extra taken op te pakken die buiten hun functieomschrijving en contracturen vallen. Als de doelgroep niet bij de medewerker past en er een goede sfeer en binding in een team ontbreekt, dan domineert de (hoge) werkdruk en dit heeft een negatieve invloed op de motivatie van medewerkers. Aandacht voor het werk door het management stimuleert de betrokkenheid van medewerkers.

Tevens is aandacht nodig voor de leeromgeving van medewerkers, waarin binding een essentiële rol speelt. Om binding met, en tussen medewerkers te verkrijgen, moet geïnvesteerd worden in relaties. Tenslotte is het (gezamenlijke) doel van belang om optimaal te kunnen leren. Het uitdragen van de visie van Vierstroom is dan ook essentieel. Een heldere visie zorgt ervoor dat medewerkers een doel hebben, waardoor zij creatief op zoek gaan naar mogelijkheden en (leer)vormen om het doel te behalen.

In hoofdstuk zes zullen er meer concrete handvatten geboden worden om het maximale leerrendement van intramurale medewerkers te behalen.

## 6. Conclusie

---

In dit onderzoek stond de vraag centraal: *“Onder welke voorwaarden wordt bij het leren van intramurale medewerkers van Vierstroom het maximale rendement behaald in termen van de gewenste kwaliteit van dienstverlening en medewerkerstevredenheid, in het licht van de gewenste veranderingen van de organisatie?”*. De literatuur heeft theoretische inzichten gegeven over voorwaarden die belangrijk zijn in het leerproces. In het theoretisch kader kwamen drie belangrijke voorwaarden naar voren die het leren beïnvloeden, namelijk communicatie, vertrouwen en motivatie. Aan de hand van interviews zijn deze voorwaarden bij de intramurale medewerkers van Vierstroom uitgevraagd. Daarnaast is het leerproces van medewerkers geanalyseerd door observaties en documentenanalyse te verrichten.

In het licht van de veranderingen naar kleinschalig wonen, zet het management in op zelfstandig kleinschalige teams en efficiëntie om de cliënttevredenheid en medewerkerstevredenheid te verbeteren binnen de beschikbare financiële kaders. Medewerkers ervaren de efficiëntie als bezuinigingen, omdat voor hen de meerwaarde van de veranderingen voor bewoners onvoldoende duidelijk is. De combinatie van de focus op zorg en de focus op efficiëntie geeft dan ook spanning in de organisatie. De bewoners vormen het uitgangspunt van de motivatie voor medewerkers. Het ontbreken van een duidelijke verbetering voor de kwaliteit van leven van de bewoners door de ontwikkelingen zorgt er dan ook voor dat medewerkers minder gemotiveerd raken en een hoge werkdruk ervaren. Er is niet voldoende congruentie tussen de insteek van het management en de insteek van de intramurale zorgmedewerkers. Hierdoor heeft het leren van de medewerkers nog niet geleid tot een optimale borging van het geleerde in de praktijk.

In het leerproces van intramurale medewerkers zijn drie thema's van belang, namelijk het ontwikkelen van kwaliteiten, betrokkenheid en binding. De drie besproken thema's zijn niet opzichzelfstaand, maar hangen sterk met elkaar samen. Uit de interviews met medewerkers blijkt dat niet alleen de inhoud van het leren van belang is. Medewerkers geven weliswaar aan dat het leeraanbod moet aansluiten op hun voorkennis en dat leren hen het meest aanspreekt wanneer de toepasbaarheid op het werk groot is. Maar ook de motivatie van medewerkers en de binding met de organisatie zijn van belang in het leerproces. De illustratie van het ideaaltypische model van leren (zie figuur 6.1), dat tot stand is gekomen aan de hand van de theoretische en praktische inzichten, maakt het leerproces van intramurale medewerkers inzichtelijk.

### 6.1 Ideaaltypisch model van leren

Bogenrieder en Nooteboom (2004) stellen dat medewerkers, onder de juiste omstandigheden in een goede leeromgeving, bereid zijn om te leren door het uitwisselen, het delen en het gezamenlijk produceren van kennis. Een goede leeromgeving is dan ook van belang om medewerkers niet alleen individueel, maar ook collectief te laten leren. May e.a. (2004) geven aan dat er in een goede leeromgeving aandacht besteed wordt aan het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden, waarbij mensen worden uitgedaagd om nieuwe dingen uit te proberen en initiatief te tonen. In een goede leeromgeving worden dus de kwaliteiten van medewerkers ontwikkeld. In het ideaaltypische model van leren vormt het ontwikkelen van kwaliteiten dan ook de eerste schakel.



In de literatuur komt naar voren dat er pas een lerende organisatie is wanneer het leren van medewerkers, groepen en de organisatie met elkaar in verbinding staan. Door het uitwisselen, het delen en het gezamenlijk produceren van kennis wordt de interesse van medewerkers in het werk verhoogd en raken zij meer betrokken bij hun werk. Betrokkenheid is in het ideaaltypische model dan ook de tweede schakel.

De derde schakel in het ideaaltypische model van leren is binding. Voor het uitwisselen, delen en gezamenlijk produceren van kennis is (goede) communicatie nodig. Theoretische inzichten geven aan dat communicatie over verschillende inzichten en het geven van feedback zorgt voor een gemeenschappelijk referentiekader. Om verschillende inzichten met elkaar te confronteren en elkaar feedback te geven is wederzijds vertrouwen nodig. Vertrouwen wordt dan ook gezien als belangrijke voorwaarde om binding te verkrijgen. Hierdoor ontstaat binding tussen medewerkers in teams en met de organisatie.



*Figuur 6.1*      *Ideaaltypisch model van leren*

Tot slot is in de literatuur naar voren gekomen dat vertrouwen een positieve invloed heeft op prestatie verhogende factoren en de bereidheid om zich extra in te zetten, waardoor de kwaliteiten van medewerkers ontwikkeld worden. In een goede leeromgeving waar binding is, voelen medewerkers zich dan ook veilig om zich volledig in te zetten, nieuwe dingen uit te proberen, fouten te bespreken en hiervan te leren. Door de intrinsieke motivatie van medewerkers, hebben ze een grotere bereidheid om te leren en hun kwaliteiten te ontwikkelen.

Het ideaaltypisch model van leren geeft inzicht in hoe de thema's in het leerproces zich tot elkaar verhouden. Het leerproces vormt een cyclus waarin de thema's invloed hebben op elkaar. Dit ideaaltypisch model van leren is ook bij de intramurale medewerkers van Vierstroom terug te zien. Het ontwikkelen van kwaliteiten heeft betrekking op de inhoud van leren. Om medewerkers uit te dagen om te leren, is het belangrijk dat zij iets kunnen leren waar ze geïnteresseerd in zijn. Er moet rekening gehouden worden met het 'eigene' van medewerkers. Juist door deze verschillen wordt het interessant om met anderen te werken en te leren. Doordat de kwaliteiten die medewerkers ontwikkelen, voortkomen uit de interesse in datgene dat zij willen leren, wordt ook hun betrokkenheid in het werk vergroot. Medewerkers raken meer gemotiveerd en dit vergroot de betrokkenheid met de bewoners en het werk. Door de vergrote betrokkenheid van medewerkers hebben zij ook meer behoefte om zich te binden aan de bewoners, aan hun team en aan de organisatie. Hierdoor ontstaat wederzijds vertrouwen in teams en worden duurzame relaties gelegd.

Wanneer er een goede binding is tussen de medewerkers en de bewoners, het werk en met de organisatie, worden medewerkers uitgedaagd om zowel als team als individueel te ontwikkelen. Er ontstaat een behoefte tot groei. Ook dit geeft weer een basis om kwaliteiten van medewerkers te ontwikkelen. Als het individueel leren tot collectief leren leidt, dan wordt gedragsverandering in het licht van de visie van de organisatie en de organisatieveranderingen effectief. Deze visie en de organisatieverandering moeten dan wel door alle medewerkers begrepen worden en van belang gevonden worden.

Een belangrijke voorwaarde voor het 'optimale' leerproces is goede communicatie. Communicatie heeft een belangrijke invloed op alle drie de thema's. Door middel van communicatie moet achterhaald worden welke kwaliteiten medewerkers willen ontwikkelen en waar hun krachten en talenten zitten. Hierbij is het belangrijk om de interesses van medewerkers te achterhalen. Tevens is communicatie van belang bij de motivatie en de betrokkenheid van medewerkers. Door goede communicatie en informatie uitwisseling op de werkvloer, kan de kwaliteit van zorg verbeterd worden. Een positieve communicatiecultuur zorgt tevens voor meer plezier in het werk van intramurale zorgmedewerkers. Daarnaast vormt communicatie de basis voor binding. Door in gesprek te gaan met betrokkenen, kunnen relaties onderhouden worden en door het uitwisselen van zowel werk gerelateerde als persoonlijke informatie kunnen teams naar elkaar toe groeien. Communicatie is hierbij dus van belang om te investeren in relaties en om wederzijds vertrouwen te genereren. Tenslotte is communicatie ook essentieel bij het uitdragen en overbrengen van de visie en doelstellingen van de organisatie op haar medewerkers.

Belangrijk is dat het leren niet altijd gezien moet worden in het opbrengen van resultaten, omdat er ook onbewust leren plaatsvindt dat niet in resultaten kan worden uitgedrukt. Er is dan ook een spanningsveld te zien tussen de investeringen die medewerkers leveren aan het leren en het inzichtelijk maken van (leer)resultaten. Bij de intramurale zorgmedewerkers van Vierstroom is namelijk ook onbewust leren te herkennen, zoals het creatief op zoek gaan naar oplossingen om veranderingen in de werksituatie in te passen. Het willen meten van individuele leerprestaties geeft daarom niet voldoende inzicht in het daadwerkelijke leerproces van intramurale medewerkers in de organisatie. Om de leerrendementen te bekijken moeten ze in de context geplaatst worden. Met andere woorden, om inzicht te krijgen in het leerrendement van intramurale zorgmedewerkers is het dan ook van belang om niet naar individuele prestaties te kijken. Er dient gekeken te worden naar collectief leren zoals het netwerk van medewerkers, de (leer)omgeving van medewerkers in bijvoorbeeld teamvergaderingen en door te kijken of medewerkers begrijpen welke richting de organisatie heen wil en wat het voor de bewoners oplevert of kan gaan opleveren. Het gebrek aan binding en optimale communicatie zorgt ervoor dat er onder de intramurale medewerkers van Vierstroom nog onvoldoende collectief leren plaatsvindt. Hierdoor is er ook nog onvoldoende wederzijdse gedragsverandering zichtbaar. De titel van dit onderzoek biedt dan ook een belangrijk uitgangspunt in het vormgeven van het leerproces van intramurale medewerkers. Alle leden van de organisatie moeten op zoek gaan naar verbinding en samenwerking om het maximale leerrendement te behalen. Dit geldt zowel voor de intramurale medewerkers zelf, als voor het management, als voor behandelaren en zelfs voor familie en vrijwilligers. Door verbinding en samenwerking kan een gezamenlijke stap vooruit worden gezet, waarmee het maximale leerrendement wordt behaald. *Het is niet jij en ik, maar wij samen.*

De verwachting van dit onderzoek is hiermee uitgekomen, aangezien de resultaten een vernieuwd inzicht geven in het leerproces van medewerkers en het concept leren een bredere betekenis heeft gekregen. Er wordt niet alleen gekeken naar het opleiden van medewerkers en het individueel leren van medewerkers, maar juist het collectieve leerproces biedt inzicht in het leerrendement in de organisatie. De uitkomsten van het onderzoek zijn dan ook een bevestiging ten op zichte van de bestaande literatuur, maar roept wel de vraag op of het collectieve leerproces van een team ook (positieve) invloed kan hebben op het collectieve leerproces van andere teams, om hiermee een organisatie breed collectief leerproces te verkrijgen. Om inzicht te krijgen in de beïnvloeding van collectieve leerprocessen van teams op elkaar, zou verder onderzoek nodig zijn.

Hieronder volgen vier aandachtspunten, die betrekking hebben op het behalen van het maximale leerrendement van intramurale medewerkers.

## 6.2 Aandachtspunten

In deze paragraaf worden vier aandachtspunten genoemd binnen de thema's visie, het ontwikkelen van kwaliteiten, betrokkenheid en binding. In figuur 6.2 zijn de aandachtspunten voor Vierstroom rondom het inrichten van het leerproces van haar intramurale medewerkers overzichtelijk weergegeven. Hieronder zullen ze per aandachtspunt uitgewerkt worden.



Figuur 6.2 Aandachtspunten voor Vierstroom rondom het leerproces van haar medewerkers

### Visie: Houd blijvende aandacht voor het communiceren van de visie

De motivatie van medewerkers ontstaat wanneer het doel en de visie van de organisatieverandering duidelijk is. In het onderzoek is echter naar voren gekomen dat medewerkers vaak pas laat geïnformeerd worden over organisatieveranderingen en dat zij met hun vragen niet altijd bij het management terecht kunnen. Het is belangrijk om te communiceren dat de ontwikkelingen worden gedaan om een kwaliteitsslag voor bewoners te genereren en niet omdat het een bezuiniging is.

Medewerkers stellen het welzijn en kwaliteit van leven van bewoners voorop en zijn gemotiveerd wanneer de veranderingen een verbetering voor bewoners als gevolg hebben. Hierdoor is het belangrijk om het nut en de verbetering voor bewoners inzichtelijk te maken. Hierbij is het van belang dat medewerkers genoeg tijd en ruimte krijgen om de visie te begrijpen en eigen te maken. Daarom is het essentieel om aandacht te blijven houden op het uitdragen van de visie en ervoor te zorgen dat het een gedeelde visie wordt. Onderstaande citaat van de Franse schrijver Antoine de Saint-Exupéry laat dit belang inzien.

*“Als je een schip wil bouwen, roep dan geen mannen bij elkaar om hout te verzamelen, het werk te verdelen en orders te geven. In plaats daarvan, leer ze verlangen naar de enorme eindeloze zee.”*  
(Antoine de Saint-Exupéry, 1900-1944)

Wanneer de medewerkers een gezamenlijke visie en doel hebben in het werk, gaan zij zelf naar manieren zoeken waarop ze het doel kunnen bereiken. Hierdoor gaan medewerkers zelf mogelijkheden zoeken om te leren en komen zij zelf tot initiatieven om te leren, in plaats van dat zij het scholingsaanbod wat de organisatie voorschrijft, moeten leren. Het is dan ook belangrijk om te richten op het gezamenlijke doel in plaats van op de focus te leggen op het leren als middel waarop het bereikt moet worden. Het bewustzijn om de visie en gezamenlijke doelen steeds weer uit te dragen is voor Vierstroom een blijvend aandachtspunt.

#### **Ontwikkelen van kwaliteiten:    Gebruik het functioneringsgesprek als input voor scholingsaanbod**

Om de kwaliteiten van medewerkers optimaal te ontwikkelen is het van belang dat medewerkers kunnen leren wat zij graag willen leren. Hiervoor is het nodig om de leerbehoefte van medewerkers uit te vragen. In het onderzoek is naar voren gekomen dat nog niet op alle afdelingen functioneringsgesprekken worden gehouden met medewerkers en dat er daarin nog (te) weinig aandacht besteed wordt aan ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers, terwijl zij wel ideeën hebben wat zij graag willen leren. Een aandachtspunt is dan ook om ieder jaar op alle afdelingen functioneringsgesprekken te houden met alle medewerkers. Aangezien de locaticoach regelmatig op de afdelingen aanwezig is en het meeste inzicht heeft in het functioneren en de ontwikkeling van medewerkers, zou de locaticoach deze gesprekken kunnen voeren. Tijdens het functioneringsgesprek is het van belang om uit te vragen waar de leerbehoefte van betreffende medewerker ligt. In het onderzoek is immers naar voren gekomen dat medewerkers een leerpotentieel hebben, maar dat deze wel gefaciliteerd moeten worden. De input van verschillende gesprekken kan als input dienen om collectieve vragen te destilleren en daar een passend scholingsaanbod voor te ontwikkelen. Hierdoor raken medewerkers meer gemotiveerd voor hetgeen zij moeten leren omdat ze hier zelf voor gekozen hebben en zijn daardoor ook bereid om eigen tijd te investeren. Vanuit de input die medewerkers aangeven in het functioneringsgesprek kan dus een gericht scholingsaanbod gecreëerd worden waarin leren ervaren wordt als leuk in plaats van als een verplichting.

#### **Betrokkenheid:    Investeer in relaties op alle niveaus in de organisatie**

In het onderzoek is naar voren gekomen dat de waardering en aandacht van managers op de werkvloer een positieve invloed heeft op de motivatie en betrokkenheid van medewerkers. Daarnaast benoemen medewerkers dat de relatie met familie en vrijwilligers verbeterd moet worden om in een netwerk meer aan elkaar te hebben. Hieruit komt naar voren dat het belangrijk is om te blijven investeren in relaties op alle niveaus. Niet alleen de investering van medewerkers is hierbij van belang, maar tevens de investering die de organisatie en managers doen in de relatie met de

medewerkers. Vanuit duurzame relaties ontstaat interactiviteit en dialoog over de visie, betekenis voor bewoners en waardering voor het werk. Voor het investeren in (duurzame)relaties is aandacht nodig voor communicatie tussen verschillende disciplines. Daarnaast moeten managers zich bewust zijn dat de aandacht die zij voor medewerkers hebben een positieve invloed heeft op de werksituatie en prestaties van medewerkers.

Met oog op de ontwikkelingen in de toekomst zoals vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt, is het tevens nodig om een netwerk rondom bewoners op te bouwen. Door te investeren in de relatie met betrokkenen kan er ondersteuning en betrokkenheid ontstaan bij activiteiten, wat enerzijds de kwaliteit van leven van de bewoners verhoogt en anderzijds zorgt voor hulp bij het verrichten van het werk van medewerkers. Het is belangrijk om vanuit het perspectief van de bewoners te kijken en daaromheen een netwerk te organiseren met duurzame relaties, waarbij niet alleen medewerkers maar ook Vierstroom zelf een belangrijke rol heeft.

**Binding: Richt teambesprekingen in als leeromgeving voor medewerkers**

De theoretische bevindingen in het onderzoek laten zien dat een teambespreking een belangrijke gezamenlijke leeractiviteit is. Uit de resultaten komt echter naar voren dat de aanwezigheid van medewerkers niet optimaal is. Een van de redenen die meermalen genoemd werd voor de afwezigheid van medewerkers bij teambesprekingen, is dat de teambesprekingen vaak op dezelfde dag georganiseerd worden. Medewerkers die op betreffende dag een vaste vrije dag hebben, moeten daarom altijd op hun vrije dag naar het werk. Om meer medewerkers aanwezig te krijgen bij de teambesprekingen kan de teambespreking op verschillende dagen georganiseerd worden.

Daarnaast is in het onderzoek naar voren gekomen dat er tijdens de teambesprekingen veel aandacht wordt geschonken aan praktische zaken. Om binding in een team te verkrijgen is het nodig om meer aandacht te besteden aan het confronteren van tegengestelde inzichten en het geven van feedback. Hierbij is het nodig om alert te zijn op het geven van opbouwende feedback. De teambesprekingen worden dan een belangrijk leermoment, dat een positieve invloed heeft op de binding van medewerkers in een team.

## 7. Discussie

---

In het onderzoek is getracht maatregelen te nemen om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek zoveel mogelijk te vergroten. Toch moeten er kanttekeningen bij dit onderzoek geplaatst worden. In dit hoofdstuk worden eerst de beperkingen van dit onderzoek besproken. In de eerste paragraaf worden inhoudelijke kanttekeningen geplaatst, waarna er in paragraaf twee aandacht wordt besteed aan methodologische kanttekeningen. Tenslotte worden er in paragraaf drie suggesties gegeven voor mogelijk vervolgonderzoek.

### 7.1 Inhoudelijke kanttekeningen

Op inhoudelijk gebied kan worden opgemerkt dat de theoretische inzichten over leren die in de literatuur worden beschreven ideaaltypisch zijn. In de literatuur wordt een positieve invulling gegeven aan het concept leren. In de theorie lijkt het dan ook onmogelijk dat medewerkers niet willen leren. Medewerkers moeten echter ook uit hun comfort zone gehaald worden om te leren, bijvoorbeeld door tegenstrijdige inzichten te confronteren die leiden tot (constructieve) conflicten. Dit zorgt ervoor dat leren ook een negatieve beleving kan hebben voor medewerkers, wat hun leerbehoefte kan beïnvloeden. De kritische kant van leren is echter in de literatuur onderbelicht. De vraag die gesteld kan worden, is of het wel altijd gewenst is om te leren? Wanneer een team goed functioneert, dan kan er bediscussieerd worden of er dan veranderingen moeten plaatsvinden rondom leren, omdat dit wellicht ook tegengestelde effecten kan hebben. Er kan dus opgemerkt worden dat de positieve invulling van het concept leren in de literatuur een eenzijdig ideaaltypisch beeld kan vormen over het leerproces van medewerkers.

Een andere inhoudelijke kanttekening die gemaakt wordt, is dat het onderzoek naar de leerervaringen van intramurale medewerkers subjectieve data heeft voortgebracht. In het onderzoek worden de ervaringen en perspectieven van medewerkers onderzocht, die voortkomen uit de beleving van de medewerkers. Op het moment dat de interviews werden gehouden, waren er net een aantal ontwikkelingen in de organisatie geweest zoals de invoering van ECD, zelf roosters maken en een dagdienst per woning minder. Hierdoor zijn de resultaten van de interviews mogelijk negatief beïnvloed. Vanwege de beperkingen in tijd was het niet mogelijk om een aantal weken later nogmaals interviews uit te voeren om te kijken of dezelfde antwoorden werden gegeven. Dit heeft consequenties voor de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Daarnaast is ook een inhoudelijke kanttekening te maken over de relatie tussen het management en de zorgmedewerkers. In dit onderzoek is de relatie tussen managers en zorgmedewerkers weergegeven vanuit het perspectief van de zorgmedewerkers. Het perspectief van managers is wel naar voren gekomen in de oriënterende gesprekken aan het begin van het onderzoek, maar om een completer beeld te krijgen van de relatie tussen zorgmedewerkers en managers zouden er ook uitgebreidere interviews met managers meegenomen kunnen worden in het onderzoek.

Tenslotte is er in dit onderzoek inzicht verkregen in het totale leerproces van intramurale medewerkers. Doordat er gekeken is naar het totale leerproces, is er een breed beeld ontstaan over het leerproces en de leerervaringen van intramurale medewerkers. Hierdoor is echter geen gedetailleerd deelonderzoek per voorwaarde uitgevoerd. Een gedetailleerd onderzoek per voorwaarde kan een meer specifieke onderbouwing van de resultaten opleveren.

## **7.2 Methodologische kanttekeningen**

Ook op methodologisch gebied zijn er kanttekeningen te plaatsen bij het onderzoek. Door de beperking in tijd is er gekozen voor een kwalitatieve benadering om inzicht te krijgen in het leerproces en de leerervaringen van intramurale zorgmedewerkers. Het voordeel van de kwalitatieve benadering is dat de medewerkers goed uitgevraagd konden worden en er achterliggende informatie verkregen werd. De kwalitatieve benadering geeft echter in dit onderzoek ook beperkingen, aangezien er slechts achttien medewerkers zijn geïnterviewd en dit gevolgen heeft voor de externe validiteit. Met betrekking op de externe validiteit zou er in vervolgonderzoek aanvulling gegeven kunnen worden met kwantitatieve data om op die manier meer medewerkers te kunnen meenemen in het onderzoek.

Daarnaast heeft de keuze van de respondenten invloed op de resultaten. Er is getracht een diverse groep aan respondenten te interviewen die representatief is voor betreffende locaties. Maar dat wil niet zeggen dat het vanzelfsprekend ook representatief is voor andere intramurale woonlocaties van de Vierstroom. Dit heeft gevolgen voor de generaliseerbaarheid naar andere woonlocaties of andere organisaties, aangezien het onderzoek is verricht in zorgorganisatie Vierstroom op twee locaties in Zoetermeer die haar eigen omgevingskenmerken hebben. Eerder is door managers in gesprekken aangegeven dat de mentaliteit van de werknemers in Zoetermeer heel anders is dan in het 'oosten' van Vierstroom (onder andere Bergambacht en Stolwijk). Bij vervolgonderzoek zou wellicht ook een woonlocatie in een andere omgeving (zoals bijvoorbeeld Bergambacht) meegenomen kunnen worden om een hogere mate van generaliseerbaarheid te bewerkstelligen.

Er is tevens een kanttekening te plaatsen over de afgenomen interviews. Doordat de interviews in werktijd van medewerkers zijn afgenomen, konden medewerkers niet van de afdeling af en moest er een ruimte gekozen worden op de afdeling zelf. De medewerkers mochten zelf kiezen waar ze het interview wilden afnemen, zodat zij een ruimte konden kiezen waar zij zich op hun gemak voelden. Het gevolg hiervan was dat de interviews soms in ruimten werden gehouden waar ook andere mensen aanwezig waren. Hierdoor kan het zijn dat er sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven of dat medewerkers niet al hun ervaringen hebben gedeeld.

Tot slot dient opgemerkt te worden dat de interpretatie van de onderzoeker invloed heeft gehad op de verkregen resultaten. Door de aard van het onderzoek is het niet mogelijk voor de onderzoeker om volledig neutraal waar te nemen. Het referentiekader van de onderzoeker heeft gezorgd voor een bepaalde visie die (onbewust) invloed heeft gehad op de waarnemingen tijdens observaties en de gestelde vragen tijdens de interviews. Hoewel getracht is de subjectiviteit zoveel mogelijk te beperken door een topiclijst op te stellen, de interviews op te nemen en een overzichtelijke weergave te maken in Microsoft Excel, dient de invloed van de interpretatie van de onderzoeker in ogeschouw genomen te worden.

## **7.3 Suggesties voor vervolgonderzoek**

Dit onderzoek biedt interessante aanknopingspunten die meegenomen kunnen worden in vervolgonderzoek. Hieronder zullen vier aanknopingspunten gegeven worden.

Het eerste aanknopingspunt voor vervolgonderzoek is dat een kwantitatieve insteek (mee)genomen kan worden. Hierdoor kunnen er meer medewerkers ondervraagd worden en ontstaat er een breder beeld van de leerervaringen.

Een tweede suggestie is dat er een vervolgonderzoek zou kunnen plaatsvinden, waarin gedetailleerd naar elke voorwaarde in de organisatie wordt gekeken. Door een gedetailleerd onderzoek per voorwaarde uit te voeren, kan het leerklimaat van de intramurale medewerkers meer inzichtelijk gemaakt worden.

Een derde aanknopingspunt is het betrekken van meer woonlocaties in het onderzoek. In dit onderzoek zijn de intramurale locaties Monteverdi en Vivaldi onderzocht. Beide locaties liggen vlak naast elkaar in Zoetermeer. De omgeving heeft grote invloed op het leren en ontwikkelen van medewerkers, en daarom zouden in de toekomst andere intramurale locaties uit bijvoorbeeld Gouda, Bergambacht of Woerden meegenomen kunnen worden om een breder beeld te krijgen dat van toepassing is op alle intramurale medewerkers.

Een laatste suggestie is dat er een vergelijkingsonderzoek gedaan zou kunnen worden naar het leren en ontwikkelen van intramurale zorgmedewerkers van Vierstroom ten opzichte van een vergelijkbare zorgorganisatie. Door het uitwisselen en vergelijken van het (inrichten van het) leerproces van intramurale zorgmedewerkers, kan een nieuw inzicht ontstaan in het aanreiken van leermethoden, het inrichten van het leerproces en eventuele valkuilen.



## Literatuur

---

- Almekinders, M., Amelvoort, van, P. (2010) *De zorg en de kolenboer: dweilen met de kraan open of radicale vernieuwing in de zorg?*, Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Argyris, C. (1996) *Leren in en door organisaties: Het hanteerbaar maken van kennis*, Schiedam: Scriptum Books.
- Baars-van Moorsel, M. (2003) *Leerklimaat: De culturele dimensie van leren in organisaties*, Delft: Eburon.
- Berends, H. Lammer, I. (2010) Explaining discontinuity in organizational learning: a process analysis, *Organization Studies*, vol. 31, nr. 8, p. 1045-1068.
- Bernard, L.C., Mills, M., Swenson, L., Walsh, P. R. (2006) An evolutionary theory of human motivation, *Genetic, social and general psychology monographs*, vol. 131, nr. 2, p. 129-184.
- Bijlsma-Frankema, K., Smid, G. (2006) *Vertrouwen binnen overheidsorganisaties*, in: *Bouwen aan vertrouwen in het openbaar bestuur*, Korsten, A. de Goede, P., Den Haag: Elsevier Overheid.
- Blumer, H. (1954) What is wrong with social theory? *American Sociological Review*, vol. 19, nr.1, p. 3-10.
- Boeije, H., Hart, 't, H., Hox, J. (2009) *Onderzoeksmethoden*, Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Boer, den, D.J., Bouwman, H., Frissen, V., Houben, M. (2005) *Methodologie en statistiek: voor communicatie-onderzoek*, Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Bogenrieder, I., Nooteboom, B. (2004) Learning groups: wat types are there? Are theoretical analysis and an empirical study in a consultancy firm, *Organization Studies*, vol. 25, nr. 2, p. 287-313.
- Bryman, A. (2008) *Social Research Methods*, 3<sup>e</sup> editie, Oxford: Oxford University Press.
- Caluwé, de, L., Vermaak, H. (2002) *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*, Deventer: Kluwer.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum Press.
- Dellen, van, T. (2010) *Zin in (levenslang) leren in: Handboek effectief opleiden*, nr. 53, Groningen.
- Dirks, K.T. (2000) Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA Basketball, *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, nr. 6, p. 1004-1012.
- Germans, J., Simons, P. R. J. (1996) *Lerende organisaties in: Dijck, van, J. J. J., Leiderschap bij grote veranderingen*, Tilburg: Tilburg University Press, p. 193-217.
- Gurchom, van, M., Florijn, R., Meulen, van der, M. (1999) *Kennis leren managen*, Den Haag: Ten Hagen & Stam.
- Hoegl, M., Gemuenden, H.G. (2001) Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence, *Organization Science*, vol. 12, nr. 4, p. 435-449.
- Kahn, W.A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, vol. 33, nr. 4, p. 692-724.
- Kock, H. (2007) The team as a learning strategy: three cases of team-based production in the Swedish manufacturing industry, *Journal of Workplace Learning*, vol. 19, nr. 8, p. 480-496.
- Kolb, D. A. (1984) *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*, Englewood Cliffs: Prentice Hal.
- Lanen, van, M. (2010) Inductief én deductief analyseren bij kwalitatief onderzoek: het geheel is meer dan de delen, *Kwalon 43*, jaargang 15, nr. 1, p. 36-42.

- Lei, D., Slocum, J. W., Pitts, R. A. (1999) Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning, *Organizational Dynamics*, vol. 27, nr. 3, p. 24-38.
- Litzaro, P., Azcona, B. (1996) Clinical practice, ethics and economics: the physician at the crossroads, *Health Policy*, vol. 37, nr. 3, p. 185-198.
- May, D.R., Gilson, R.L., Harter, L.M. (2004) The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 77, nr. 1, p. 11-37.
- Reijnders, E. (2006) *Basisboek interne communicatie: aanpak en achtergronden*, Assen: Van Gorcum.
- Senge, P. (1992) *De vijfde discipline: de kunst en praktijk van de lerende organisatie*, Schiedam: Scriptum Books.
- Sprenger, C. C. (2001) *Leerpraktijken: lerend werken aan organisatieverandering*, Alphen aan den Rijn: Samson.
- Sprenger, C. C., Oort, van, W. J. (2003) *Naar een markt van kennis en leren*, Den Haag: Reed Business Information.
- Stoter, A. (2009) *De communicerende organisatie: communicatie in relatie tot organisatieverandering*, Den Haag: Boom onderwijs.
- Swanborn, P.G. (2008) *Case-study's: wat, wanneer en hoe?*, Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Swieringa, J., Wierdsma, A.F.M. (2002) *Lerend organiseren: Als meer van hetzelfde niet helpt*, Groningen: Stenfort Kroese.
- Vos, R., Witte, R. (2009) *Vertrouwen geven en in control zijn; gaat dat samen?* Den Haag: Ministerie van Financiën.
- Zárraga, C., Bonache, J. (2005) The impact of team atmosphere on knowledge outcomes in self-managed teams, *Organization Studies*, vol. 26, nr. 5, p. 661-681.
- Zorg Innovatie Platform (2009) *Zorg voor mensen, mensen voor de zorg: Arbeidsmarktbeleid voor de zorgsector richting 2025*, Amsterdam: Zorg Innovatie Platform.

## **Bronnen Vierstroom**

- Notulen werkbijeenkomst Cellohof 5/6. Locatie Monteverdi. 13 maart 2012.
- Notulen werkbijeenkomst Hortensiahof 1/2. Locatie Vivaldi. 27 februari 2012.
- Notulen werkbijeenkomst Kamperfoeliehof 1/2. Locatie Vivaldi. 20 februari 2012.
- Notulen werkbijeenkomst Klarinethof 4/5/6. Locatie Monteverdi. 7 februari 2012.
- Notulen werkbijeenkomst Lindehof 1/2. Locatie Vivaldi. 6 maart 2012.
- Notulen werkbijeenkomst Rozenhof 1/2. Locatie Vivaldi. 20 februari 2012.
- Notulen werkbijeenkomst Zonnebloemhof 1/2. Locatie Vivaldi. 5 maart 2012.
- Pentascopie (2011) *Rapportage onderzoek kwaliteit dienstverlening Vivaldi en Monteverdi*, december 2011, Hilversum.
- Projectteam Vierstroom in Vorm (2011) *Visie, ambitie en uitgangspunten Vierstroom in Vorm intramuraal*, november 2011, Gouda.
- Radar (2009) *Training klantgericht werken*, 12 mei 2009, Amsterdam.
- Radar (2011) *Evaluatie: trainingen 2011 (academie project)*, Amsterdam.
- Vierstroom (2011) *Eindevaluatie coachingstraject Monteverdi en Vivaldi*, 13 januari 2011, Gouda.
- Vierstroomzorgring (2009) *Scholingsprogramma Vierstroomzorgring: klant- en resultaatgericht werken in een ondernemende organisatie*, januari 2009, Gouda.
- Website Vierstroom (2012) *Waar staan we voor*, geraadpleegd op 14 mei 2012.  
[<http://www.vierstroom.nl/Over-Vierstroom/Waar-staan-we-voor>]

## Bijlage 1 Interviewleidraad

- Leren en ontwikkelen
  - Verschillende vormen van leren (Academietraject; Praktijklokaal voor risicovolle en voorbehouden handelingen en fysieke belasting; ECD-training; kwaliteitscoaches; E-learning; training met een trainer met eigen team / met gemengde groepen; wat hebben ze ervan geleerd; wat is hun vorm)
  - Verantwoordelijkheid van leren (werkgever/henzelf; werktijd/eigen tijd)
  - Interesse in leren (eigen initiatief om te leren; wat zou er graag geleerd worden)
  - Wat is er nodig om te leren?
  - Wat verstaan zij onder leren?
  - Waarom zouden ze wel / niet willen leren?
- Communicatie
  - Communicatie binnen team (overdracht; teambesprekingen / momenten van overleg gebruiken om te leren; feedback / reflectie om te leren)
  - Uitwisselen van informatie (bijblijven op vakgebied)
  - Leren van collega's (aan informatie komen als je iets niet weet; wat doe je met tegengestelde inzichten over bepaalde situatie; vragen ze hulp aan collega's als ze het zelf niet goed weten of ergens niet zeker over zijn?)
  - Leren aan collega's (opgedane kennis delen)
- Vertrouwen
  - Kwetsbaar opstellen (fouten durven maken; aangeven als je zelf een fout hebt gemaakt; andere mening dan collega's hebben)
  - Open communicatie (bespreken gevoelige onderwerpen/privéleven/informeel contact; aangeven als je ergens niet mee eens bent; feedback/kritiek krijgen en geven)
  - Collega's aanspreken op fouten (bijv. meermalen vaatwasser niet uitgeruimd, handdoeken niet aangevuld)
  - Vertrouwen in andermans werk (wel/niet controleren; werkzaamheden overlaten aan anderen; trots op team)
- Motivatie
  - Rol in team (taak in team / verantwoordelijkheid taak; verwachting van team; zelf teamuitjes organiseren)
  - Bereidheid tot extra werk/taken (oppakken van taken die men tegenkomt, bijv. koelkast erg vies, ontbreken van algemeen boodschappenlijstje waar alles opstaat)
  - Functioneringsgesprekken (aandacht voor werk; leren van functioneringsgesprek; aangeven leerbehoefte in gesprek)
  - Behoefte aan begeleiding (verwachtingen coach; ondersteuning taken collega's)
  - Wat motiveert hen voor dit werk? (zijn ze intrinsiek of extrinsiek gemotiveerd?)

## Bijlage 2    Achtergrondkenmerken van geïnterviewde respondenten

Niveau	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	In opleiding	Overig
<b>Aantal respondenten</b>	2 (waarvan 1 in opleiding voor niveau 3)	10 (waarvan 1 in opleiding voor niveau 4)	3	1 (voor niveau 3)	2 (fysiotherapeut en basisarts)

### Uitleg niveaus:

Op de locaties zijn drie niveaus van zorgmedewerkers te onderscheiden, namelijk niveau twee, niveau drie en niveau vier. Medewerkers met niveau twee ondersteunen andere medewerkers bij de huishoudelijke en persoonlijke verzorging en zorgen voor een schone en gezellige leefomgeving. Medewerkers met niveau drie zijn (mede)verantwoordelijk voor het plannen, coördineren en het uitvoeren van de zorg voor bewoners. Medewerkers met niveau vier zijn verpleegkundige van aard en hebben zowel een coördinerende als coachende rol in het geven van zorg.

Aantal jaren in dienst	0 tot 1 jaar	1 tot 5 jaar	5 tot 10 jaar	10 tot 20 jaar	Meer dan 20 jaar
<b>Aantal respondenten</b>	4	6	2	2	4

Leeftijd	18 tot 25 jaar	25 tot 40 jaar	40 tot 50 jaar	50 tot 60 jaar	Ouder dan 60 jaar
<b>Aantal respondenten</b>	1	5	5	7	0

Geslacht	Man	Vrouw	Totaal
<b>Aantal respondenten</b>	1	17	18

### Bijlage 3 Medewerkers waarmee oriënterende gesprekken zijn gehouden

<b>Naam</b>	<b>Functie</b>	<b>Datum van gesprek</b>
Ans de Haan	Locatiemanager Vivaldi	15 februari 2012
Laurence Mannot	Voormalig Praktijkopleider; vanaf 1 april 2012 Locatiecoach van onder andere Monteverdi	16 februari 2012
Frans Reintke	Manager van Facilitaire Zaken	20 februari 2012
Hanneke van Hooijdonk	Manager afdeling Revalidatie in Vivaldi	22 februari 2012
Wouter Vlaardingebroek	Locatiemanager Monteverdi	22 februari 2012
Odile Jaspas	Manager Opleiding en ontwikkeling	23 februari 2012
Juliette Verwer	Kwaliteitsadviseur / coach	23 februari 2012
Liesbeth Knotter	Plaatsvervangend manager afdeling Revalidatie; coach van afdeling Revalidatie	27 februari 2012
Tineke Hoogendijk	Voormalig WWZ-manager van Monteverdi	1 maart 2012
Ilse Lingg	Voormalig WWZ-manager van P.G. afdeling in Vivaldi	1 maart 2012
Anja Sol	Vanaf 1 april locatiecoach in Vivaldi	1 maart 2012
Gert-Jan Speksnijder	Manager van Behandelcentrum	2 maart 2012
Eric Scheelbeek	HR-adviseur van onder andere Vivaldi en Monteverdi	2 maart 2012

## **Bijlage 4   Categorieën voor analyse van verkregen data**

### Categorieën leren

- Academietraject
- E-learning
- Kwaliteitscoaches
- Voorbehouden en Risicovolle handelingen en fysieke belasting in het praktijklokaal
- ECD-training
- Interesse in leren
- Verantwoordelijkheid van leren
- Functioneringsgesprek
- Wat is er nodig om te leren

### Categorieën communicatie

- Communicatie tussen zorgmedewerkers
- Communicatie tussen zorgmedewerkers en behandelaren
- Communicatie tussen zorgmedewerkers en het management
- Communicatie tussen zorgmedewerkers en familie en mantelzorgers

### Categorieën vertrouwen

- Sfeer in team
- Feedback geven en krijgen
- Omgaan met verschillende visies
- Informatie uitwisselen

### Categorieën motivatie

- Motivatie werk
- Bereidheid tot extra taken en activiteiten
- Waardering en aandacht voor het werk
- Beleving werksituatie