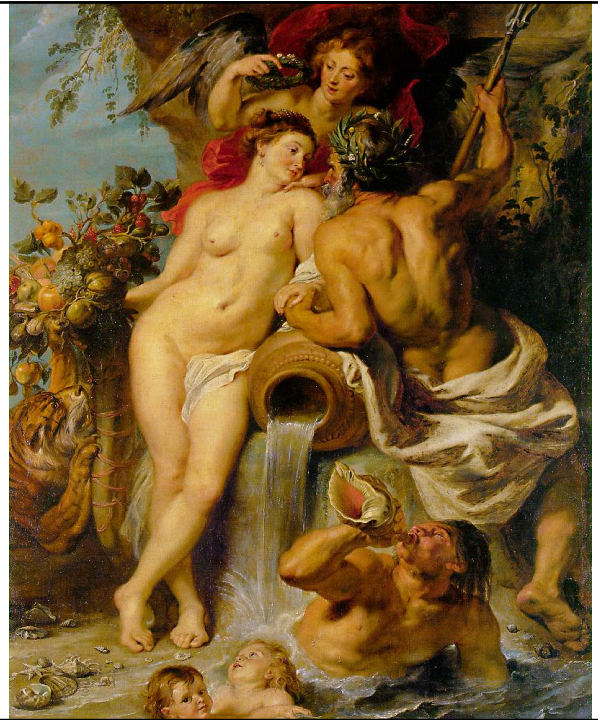


Hoe maak je leren en ontwikkelen aantrekkelijk in het werk?

Je kunt niet slim zijn tegen je zin!

Prof. Dr. Joseph Kessels

19 november 2019



Werkbriefje

1. Hoe kijk je naar werkpleklers?
 - Studenten
 - Professionals
 - Docenten
2. Welk leiderschap bevordert werkpleklers?
3. Hoe stimuleren we leren en ontwikkelen in de directe zorg?

Leren op de werkplek

- Theorie en praktijk
- Leerklimaat op de werkplek
- Participeren in een betekenisvol werkverband
- In het werk ben ik nodig
- Samenwerken aan verbetering en vernieuwing
- Praktijklokaal, stages, leerafdelingen

Exploring informal learning among hospital nurses

Bjørk, Tøien & Sørensen (2013). *Journal of Workplace Learning*. 26 (7) 426-440

Leerplekken op een afdeling:

1. Mondelinge overdracht van dienst
 2. Werkverdeling rond het planbord
 3. Klaarzetten van medicijnen
 4. Rondhangen in de personeelskamer
 5. Samenwerking rond spullen
 6. Samenwerken met patiënten
 7. Voorbereiding van de doktersvisite
 8. Meelopen met de visite
- Leren door toenemende verantwoordelijkheid voor taken
 - Coaching door ervaren verpleegkundigen
 - **Afdelingsleiding:** organiseren van het werk, het expliciet delen van waarden, zorgdragen voor een aantrekkelijk leerklimaat.
 - Keuzemogelijkheden in taken en leermogelijkheden
 - Trots zijn op goed teamwerk
 - Veiligheid, vertrouwen, open staan voor vernieuwing
 - Volwaardig deel uit maken van een betekenisvol werkverband
 - Educatieve functie van de artsen

Werkplekleren onder druk

- Tekorten op de arbeidsmarkt
- Her-intreders en Zij-instromers
- Verkorte en versnelde trajecten
- Hogere eisen aan de beroepsuitoefening
- Spanning tussen de dienstverbanders en de zzp'ers
- Spanning tussen leren op de werkplek en leren op school
- Spanning tussen eisen van het werk en ruimte om te leren

Dilemma's en Paradoxen rond Leren en Opleiden en Werken

• Leren en ontwikkelen vereist:

- nieuwsgierigheid
- betekenisvol werk
- vertrouwen
- passie
- autonomie, vrijheid en zelfsturing
- zin in leren en onderzoek
- geloof in eigen kunnen
- samen optrekken

• Performance verbetering vereist:

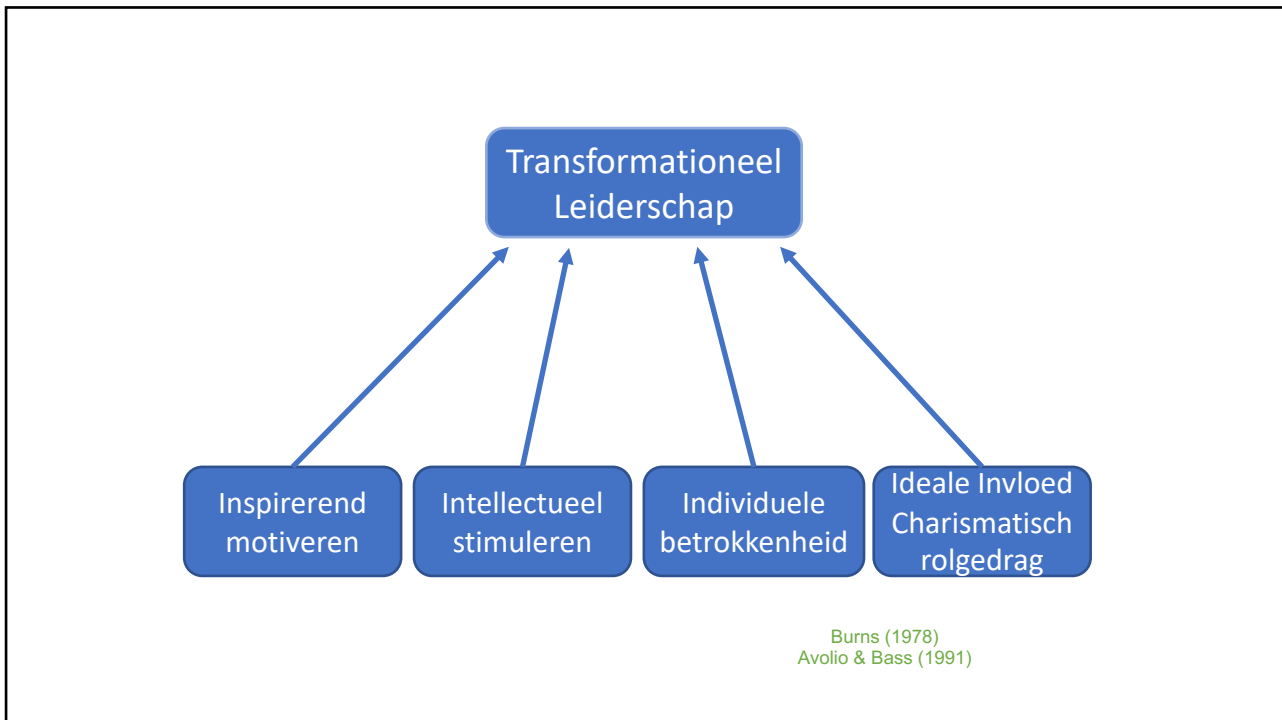
- prestatieafspraken
- administratieve regels, procedures
- centrale sturing
- gehoorzaamheid
- kwaliteitscontrole
- verantwoording
- toetsen en meten
- accreditatie
- toezicht en inspectie

Sijbom, R.B.L., Lang, J.W.B., & Anseel, F. (2018).
Leaders' achievement goals predict employee burnout above and beyond employees' own achievement goals.
Journal of Personality

- Performance gedreven leidinggevenden: bij hun medewerkers neemt de kans op burn-out toe.
- Ontwikkelingsgerichte leidinggevenden: de kans op burn-out neemt af.
- Meer aandacht voor:
 - ontwikkeling
 - verbetering
 - voortuitgang

Welk leiderschap bevordert werkpleklernen?

- Positioneel:
 - op basis van formele functie en hiërarchie?
- Gespreid:
 - op basis van expertise
- Invloed uitoefenen als voorwaarde om te kunnen leren



Gespreid Leiderschap

- Invloed uitoefenen in een specifieke werksituatie, op basis van expertise en ervaring
- Leiderschap claimen, gunnen en toekennen
- Nieuwe sociale bekwaamheden voor dynamisch leiden en volgen
- Zie voor het animatiefilmpje over gespreid leiderschap en leercultuur:
- <http://josephkessels.com/bibliotheek/2017/kessels-jwm-troost-i-2017-gespreid-leiderschap-en-leercultuur-de-film>

Leiderschap en Leercultuur:

1. Invloed uitoefenen om gezamenlijke doelen te bereiken
2. Bij gespreid leiderschap kan iedereen dat doen, op basis van belangstelling, ervaring en kennis
3. Dat is nodig om lastige vraagstukken op te lossen
4. Het past bij het leren t.b.v. innoveren
5. Nodigt uit om gezamenlijk beter te worden in het vak
6. Gespreid leiderschap geeft invulling aan je professionele ruimte.

Zelfsturing

- Waar ben je goed in?
- Waar ligt je passie?
- Wat heb je nodig om beter te worden?
- Hoe kun je aan anderen het bewijs leveren dat je goed bent?
- Hoe maak je jezelf aantrekkelijk om toegang te krijgen tot de opleiding of het werk waar je graag naar toe wilt?

Review studie: opbrengsten van Zelfsturing

- Productiviteit / kwaliteit
- Creativiteit
- Self-efficacy
- Psychologische betrokkenheid
- Werktevredenheid
- Absentisme
- Personeelsverloop
- Stress / angst
- Loopbaansucces

Self-Leadership: A Multilevel Review

Stewart, Courtright & Manz (2011)

Journal of Management 37 (1) 185-222

Invloed uitoefenen op het
Wat, Hoe en Waarom
van het werk

WAT BRENGT IEMAND IN BEWEGING?

- Een moderne motivatietheorie is de Self Determination Theory (SDT) van Deci & Ryan (2000).
- Intrinsieke motivatie komt voort uit het kunnen bevredigen van drie basisbehoeften:
 - De behoefte aan ergens bekwaam in te willen zijn (competence)
 - De behoefte aan autonomie: Zelf invloed kunnen uitoefenen op de inrichting en vormgeving van leren en werken (autonomy)
 - De behoefte om je te sociaal verbinden met gelijkgestemden (relatedness)
- De behoefte aan materiele beloning is geen intrinsieke motivatiebehoefte, maar door Herzberg (1960) al benoemd als een hygiëne factor. Het moet in orde zijn, maar levert geen intrinsieke bevrediging. De tevredenheid is slechts tijdelijk, zeker als de eerdere drie factoren niet op orde zijn.

Leren en Ontwikkelen: hoe versterk je dat?

- Inzetten op het versterken van de wens om bekwaam te willen zijn, liefst in een zelfgekozen domein
- Inzetten op het vergroten van de beleving van autonomie: het versterken van de eigen invloed op de inrichting en vormgeving van leren en werken
- Inzetten op het aangaan van verbindingen met gelijkgestemde anderen: het bieden van keuzemogelijkheden bij teams, projecten en samenwerkingsverbanden
- Bevorderen van de factoren uit het 'linkerrijtje'
- Invloed geven op de vormgeving van het 'rechterrijtje'
- Een krachtig pleidooi voor gespreid leiderschap.

Je kunt niet slim zijn
tegen je zin!

Als aarde en water
samengaan, kan er iets
moois uit opbloeien

Rubens (1618)

