

Het

SASJA DIRKSE, ANGELA TALEN,
MIRIAM BOER, MAAIKE KESTER
EN JACQUELINE STOUTHARD

GROOT

WERK

VORMEN

BOEK VOOR DE

Meer rendement uit
leer-, overdrachts- en
andere werkmomenten

ZORG

Met Best
Practices
opleiders
v.h. jaar!

Boom

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	6	5
Leeswijzer	7	
H1	Waarom werkvormen	8
H2	Werkvormen	11
	CLUSTER Kennisles	13
	CLUSTER Vaardigheidsles	35
	CLUSTER Learning on the job	57
	CLUSTER Toetsen	79
	CLUSTER Patiëntgesprek	101
	CLUSTER Patiëntbespreking	123
	CLUSTER Overleg	145
	CLUSTER Intervisie	167
	CLUSTER Ontwikkeling & groei	189
	CLUSTER Kwaliteit & veiligheid	211
	CLUSTER Strategie & plannen	233
	CLUSTER Energie & werkplezier	255
	CLUSTER Team & samenwerken	277
H3	Aan de slag	298
	Literatuur	300

VOORWOORD

6

Unieke samenwerking

Voor je ligt het *Groot Werkvormenboek voor de Zorg*. Het resultaat van een unieke samenwerking tussen 2KNOWHOW, Miriam Boer en Jacqueline Stouthard, beiden werkzaam in het Antoni van Leeuwenhoek. Het is niet toevallig dat we dit boek samen geschreven hebben. We delen de passie om leerprocessen en de kwaliteit van samenwerking binnen de zorgsector te bevorderen. Na succesvolle werkvormenworkshops voor medici, het opzetten van coachingstrajecten voor werkbegeleiders en vele observaties in de praktijk ontstond bij Miriam en Angela het idee om in de reeks van *Het Groot Werkvormenboek* een speciale editie voor de zorg te schrijven. Juist omdat in de zorg de uitdagingen op het gebied van opleiden en leren groot zijn. Maaïke, Sasja en Jacqueline waren direct enthousiast.

Werkvormen van en voor de zorg

Uiteindelijk duurde het nog ruim twee jaar voor het boek er daadwerkelijk lag. Het uitgangspunt was dat dit boek bruikbaar moest zijn voor iedereen die iets te maken heeft met leren en werken in de zorg. Dus organiseerden we werksessies met professionals vanuit ondermeer ziekenhuizen, huisartsen, verpleeghuizen, tandartspraktijken, psychiatrie, verloskundigenpraktijken en jeugdinstituten. Ook observeerden we in de praktijk om te kijken of en zo ja hoe je in concrete werksituaties het leren kon verbeteren.

Alle werkvormen werden getest. Dit boek is dan ook het resultaat van een meerjarige samenwerking, onderzoek en het samenbrengen van ervaringen. We willen onze collega's uit het Antoni van Leeuwenhoek bedanken voor hun bijdragen, waarmee elke werkvorm echt toepasbaar werd in de praktijk. We bedanken iedereen die een rol heeft gehad in één van de werksessies of heeft meegedacht, meegelezen en input heeft geleverd voor hetgeen er nu ligt.

Speciale dank

Een speciaal woord van dank voor de opleiders van het jaar, die bereid waren hun ervaringen en favoriete werkvormen met ons te delen. Deze mensen, met een schat aan ervaring, bewijzen dat werkvormen werken. Ook, of misschien juist in de zorg. Want als het aankomt op cruciale kennis en hoge mate van professionaliteit, ga je op zoek naar de beste manier om die toe te passen.

Inspiratie

Over de andere *Groot Werkvormenboeken* krijgen we terug dat mensen ze vaak gebruiken, met veel plezier en groot resultaat. We hopen dat dit boek ook jou inspireert bij het leren en ontwikkelen van jezelf en van anderen!

Jacqueline Stouthard, Miriam Boer
Sasja Dirkse, Maaïke Kester en Angela Talen

LEESWIJZER

Het *Groot Werkvormenboek voor de Zorg* is een speciale editie in de reeks van *Het Groot Werkvormenboek* deel 1, 2 en 3. Een inspiratiebron voor opleiders, supervisors, werk- en praktijkbegeleiders en leidinggevenden in de zorg. Of het nu gaat om een klinische les, intervisie, begeleiding in de praktijk, een strategiebijeenkomst of een multidisciplinair overleg – werkvormen ondersteunen iedere begeleider bij het sturen op proces en resultaat.

Theorie en praktijk

Dit *Groot Werkvormenboek* begint met een theoretisch hoofdstuk. We staan stil bij de vraag: waarom werkvormen? Hoe kies je werkvormen en hoe dragen ze bij aan een inspirerende en lerende werkomgeving?

De kern van het boek, hoofdstuk 2, bestaat uit 130 werkvormen, geclusterd naar veelvoorkomende momenten en thema's in de zorg. Met een beetje creativiteit zijn de werkvormen uit een bepaald cluster ook in een andere setting te gebruiken, dus laat je vooral inspireren door de vormen en praktijkvoorbeelden.

In hoofdstuk 3 geven we handvatten voor het werken met werkvormen. We lopen een aantal tips langs voor toepassing in de dagelijkse praktijk.

Verder

Volledigheidshalve willen we hier nog vermelden dat wanneer we in dit boek 'hij' en 'hem' gebruiken, je daar ook 'zij' en 'haar' kunt lezen. Daar waar 'patiënt' staat wordt de persoon bedoeld waaraan zorg verleend wordt, dit kunnen dus ook cliënten of zorgvragers zijn. Verder spreken we over 'collega's'; daaronder verstaan we collega's in opleiding, collega's binnen en buiten de eigen beroepsgroep en alle andere mensen die deelnemen aan opleidingen, overleggen of sessies. Als we het hebben over 'begeleider', doelen we op opleiders, supervisors, werk- en praktijkbegeleiders en leidinggevenden in de zorg. Feitelijk iedereen die een leeractiviteit of andere bijeenkomst voorziet, leidt of begeleidt.

1

WAAROM WERKVORMEN?

OVER DE WAARDE VAN WERKVORMEN VOOR DE ZORG

8 De zorg is één van de grootste werkgevers van Nederland. In 2019 telde ons land volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) 1,3 miljoen zorgprofessionals. Dit betekent dat bijna 1 op de 7 werkenden een baan heeft in het ziekenhuis, eerstelijnszorg, verpleeghuis, de wijk, het sociaal werk, de jeugdzorg of één van de andere takken van zorg en welzijn. Net als andere branches kampt de zorg met een personeelstekort. ‘Als we nu niets doen, dan dreigt in 2022 een tekort van 100 tot 125 duizend medewerkers’, aldus het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) in het *Actierapport werken in de zorg*. Een tekort dat volgens het Centraal Planbureau de komende jaren alleen nog maar zal toenemen.

Maar, waarschuwt VWS: meer mensen is niet de enige oplossing. De veranderende zorgvraag en toenemende werkdruk vragen ook om andere oplossingen. ‘Als we niet beter en anders gaan kiezen, leren en werken, dan moet in 2040 1 op de 4 mensen werkzaam zijn in de zorg. Dat is niet haalbaar en dat moeten we ook niet willen’, aldus het ministerie in het *Actierapport*.

Beter en anders leren en werken is dus noodzaak. De vraag is: hoe vergroot je het rendement van leren in de zorg en hoe ontdek je met elkaar nieuwe manieren van werken?

De sleutel ligt niet in het wat maar in het hoe

Kennis en kunde op medisch en verpleegkundig vlak is vaak in overvloed aanwezig. Winst is te behalen door de kwaliteit te verhogen van *de manier waarop* mensen hun kennis overdragen en delen. Door momenten van kennisoverdracht en samenwerking slimmer en beter te benutten, is het mogelijk om effectiever op te leiden én de lerende cultuur te creëren die het werk nu en in de toekomst vraagt. De sleutel ligt dus niet in het *wat* maar in het *hoe*.

Als we het hebben over het hoe, dan hebben we het over de aanpak of werkvorm die iemand kiest om een bepaalde inhoud te bespreken of over te brengen (Dirkse & Talen, 2007). En hoe effectiever de werkvorm, hoe beter het resultaat. Voordat we ingaan op de impact en het rendement van werkvormen, staan we eerst stil bij de vraag wat een werkvorm is.

Wat zijn werkvormen?

Werkvormen verwijzen naar *de manier waarop* je inhoud bespreekt of de weg waarlangs je een proces stuurt. Werkvormen gaan dus niet over *wat* je wilt bespreken of behandelen, maar geven aan *hoe* je dat gaat doen. In een les, een overleg of andere bijeenkomst, waarin je inhoud aan de orde wilt stellen. Van oudsher worden werkvormen vooral geassocieerd met onderwijs. Zo wordt er vaak gesproken over ‘didactische werkvormen’. Echter, met dit *Groot Werkvormenboek* hopen we je te laten zien dat werkvormen in veel meer situaties in te zetten zijn. Daarnaast reiken we je repertoire aan waardoor er iets te kiezen valt in deze verschillende situaties.

Waarom werkvormen?

‘Waarom zou ik verschillende werkvormen in mijn les, overdracht of vergadering gebruiken? Mijn verhaal is helder en bovendien kost interactie met de groep mij veel tijd.’ In eerste instantie denken we vaak (onbewust) dat interactie vooral tijd kost en weinig oplevert. Het tegendeel is waar. Werkvormen zijn cruciaal gereedschap om efficiënt en effectief tot resultaten te komen. We noemen de drie belangrijkste redenen om werkvormen te gebruiken.

1 Omdat mensen maar 10 minuten geconcentreerd kunnen luisteren

Een goede richtlijn voor het geven van lessen of overdragen van kennis is dat mensen gemiddeld maar 10 minuten gefocust luisteren naar een verhaal. Na die tijd is de spanningsboog onderbroken en gaan mensen dromen, uit het raam staren of op hun telefoon kijken. Met werkvormen help je mensen focussen en zorg je voor korte onderbrekingen, waarna een groep zich opnieuw kan concentreren. Een belangrijk gegeven voor de toekomst, want ons concentratievermogen – de spanningsboog waarmee we aandacht kunnen richten op een cognitieve of motorische taak – neemt onder invloed van het gebruik van alle technologie steeds verder af.

2 Omdat kennis beter beklijft als we actief leren

Sinds de jaren '50 en '60 weten we al dat niet alleen de inhoudelijke expertise het succes van kennisoverdracht bepaalt. Ook de aanpak waarmee kennis wordt gedeeld, is bepalend voor het rendement (o.a. Dale, 1954; Kessels & Smit, 1995; Oomkes, 1995). De verschillen zijn groot: van het zelf iets moeten doen of uitleggen, onthouden we zo'n 90% tegenover 5% wanneer we alleen naar een verhaal hebben geluisterd (NTL Institute, 2016). Hoe actiever we betrokken zijn in een leerproces, hoe groter het leerrendement op de langere termijn.

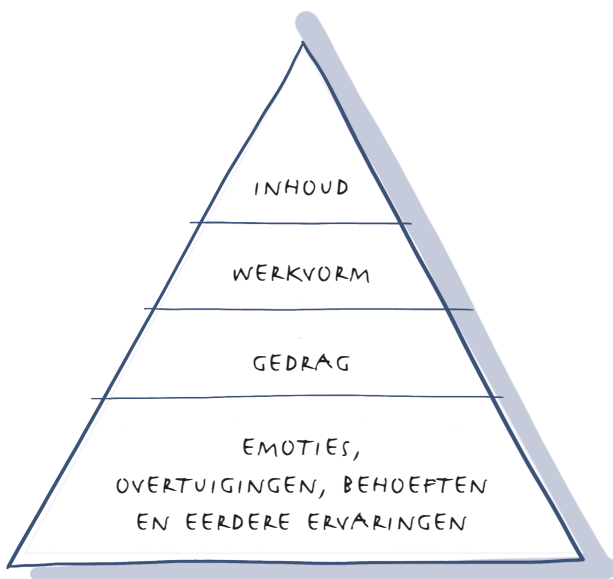
3 Omdat mensen verschillende leer- en communicatiestijlen hebben

De één leert visueel, de ander geeft de voorkeur aan theorie en modellen, en weer een ander kan zich nieuwe kennis makkelijker eigen maken als hij erover van gedachten kan wisselen met anderen. Wanneer we een gemiddelde groep collega's bij elkaar zetten, zullen hun stijlen nooit allemaal hetzelfde zijn. Als begeleider is het daarom belangrijk te variëren en informatie op verschillende manieren aan te bieden: via een model, eigen ervaringen, dialoog et cetera. Hoe meer je aansluit bij de stijlen van je collega's, hoe groter het leerrendement.

Hoe kies je de juiste werkvorm?

Bij ieder moment van kennisoverdracht staat een inhoudelijk doel centraal. Als begeleider heb je echter ook te maken met verschillende niveaus van communiceren, waar gedrag een grote rol kan spelen. Zo pakken bijvoorbeeld sommige mensen in een vergadering veelvuldig het woord en anderen nauwelijks, omdat zij misschien eerder ervaren hebben dat ze er lastig tussen kunnen komen. Of worden in een les weinig vragen gesteld, omdat de overtuiging heerst dat degene die leert, luistert. Emoties, overtuigingen, behoeftes en eerdere ervaringen zijn van invloed op het gedrag. En het gedrag beïnvloedt de effectiviteit waarmee je de inhoud kunt bespreken.

Als begeleider heb je de keuze op welk niveau je stuurt. Het onderstaande model geeft de verschillende niveaus van communicatie weer.



De interventiedriehoek (Dirkse & Talen, 2007)

Sturen op het onderste niveau van de driehoek is tijdsintensief en vraagt veel van jou als begeleider. Een makkelijkere en effectievere manier is sturen op inhoud en gedrag via de laag van de werkvorm. Dat doe je door niet alleen na te denken over wat je wilt bespreken, maar vooral ook over welk gedrag je wilt zien. Het gewenste gedrag is leidend voor de uiteindelijke keuze van jouw werkvorm. Wil je bijvoorbeeld dat iedere collega actief deelneemt en niet alleen de collega's met het hoogste woord, dan kies je voor een werkvorm waar eerst in duo's de inhoud wordt besproken. Daarna laat je collega's hun punt plenair inbrengen. Daarmee bepaal je dus je aanpak: hoe je iets gaat doen. Hoe scherper je voor ogen hebt welke inhoud je wilt overdragen (leerdoelen) en welk gedrag hiervoor nodig is, hoe makkelijker het is een geschikte werkvorm te kiezen. Werkvormen zijn daarmee je belangrijkste gereedschap. Het zijn dus geen spelletjes – al worden slecht gekozen werkvormen wel zo ervaren – maar een middel om een inhoudelijk doel te bereiken én sturing te geven aan gedrag.

Tot slot

Je weet nu dat je met werkvormen niet alleen stuurt op de inhoud, maar ook op gedrag, waarmee je het rendement van leer- en werkmomenten kunt vergroten. Daarnaast kunnen werkvormen ook een vliegwiel zijn voor het verhogen van de medewerkerstevredenheid en het creëren van een inspirerende, lerende cultuur. Daarmee komen we terug op de vragen waarmee we dit hoofdstuk zijn gestart. Met werkvormen kun je in de dagelijkse momenten beter en anders leren en werken. Om op die manier, nu en in de toekomst, de best mogelijke zorg te blijven bieden.

In dit *Groot Werkvormenboek voor de Zorg* vind je 130 werkvormen, geclusterd naar veelvoorkomende werk- en leermomenten. Laat je inspireren, probeer af en toe iets uit in de praktijk en maak er je eigen aanpak van!

SUGGESTIES VOOR HET INVESTEREN IN SFEER EN SAMENWERKING

Maslach en Leiter zijn twee internationaal erkende pioniers op het gebied van burn-out. Zij publiceerden in 1974 en 1997 de eerste wetenschappelijke studies over dit onderwerp, waaruit bleek dat te veel werken of een verstoorde werk-privébalans niet de enige oorzaak van burn-out is. Uit hun onderzoek in 1997 bleek dat de werkelijke oorzaak ligt in zes domeinen, bestaande uit individuele en omgevingsfactoren. Hoe groter de mismatch tussen de persoon en de zes domeinen van diens werkomgeving, hoe groter de kans op een burn-out. Ook vandaag de dag zijn dit nog steeds de meest gebruikte en erkende criteria.

WERKDRUK: *Ik ervaar een lage werkdruk*

CONTROLE: *Ik heb voldoende middelen, informatie of beslissingsbevoegdheid*

WAARDERING: *Ik voel me gewaardeerd*

WERKSFEER: *Ik werk in een prettige werksfeer (positief contact met/steun van collega's)*

RECHTVAARDIGHEID: *Ik heb het gevoel eerlijk behandeld te worden (beloning, werkbelasting)*

WAARDEN: *De waarden van de organisatie komen overeen met mijn eigen waarden*

Het goede nieuws is dat veel burn-outs voorkomen kunnen worden als op tijd en voldoende aandacht besteed wordt aan deze zes criteria. De werkvorm 'Werkplezierkaarten' is hiervoor een goed hulpmiddel.

WERKPLEZIERKAARTEN

IN HET KORT

Je maakt van tevoren de werkplezierkaarten. Vraag in het gesprek aan je collega om de kaarten te selecteren op basis van de zes criteria. Daarna bespreek je samen wat je collega zelf kan en wil bijdragen om zijn werkplezier te vergroten.

263

OPBRENGST

Werkplezier creëer je samen en is een gedeelde verantwoordelijkheid. Het effect van deze werkvorm is dat je collega uitspreekt hoe hij de omstandigheden ervaart. Tevens wordt duidelijk in welke mate hij kan en wil investeren om de situatie te verbeteren.

AANPAK

STAP 0 Voorbereiden

Maak zes kaarten met op elke kaart één van de zes criteria (zie linkerpagina). Maak ook zes kaarten waarop een 'ja' staat, zes waarop een 'nee' staat en zes met daarop 'soms'.

STAP 1 Sfeer scoren en scores delen

Leg je collega uit dat zes criteria van invloed zijn op zijn energie en werkplezier. Vertel dat je deze criteria op kaartjes hebt gezet. Vraag hoe hij op dit moment zijn werkplezier ervaart. Laat hem per criterium een kaart selecteren: ja, nee of soms.

STAP 2 Actie bedenken

Vraag je collega na te denken over wat hij kan en wil bijdragen om zijn werkplezier te vergroten.

Een belangrijke pijler van onze samenleving is de zorg. Een sector waarin sprake is van toenemende druk en een steeds veranderende zorgvraag. Hoe houd je zorgprofessionals geïnspireerd? Hoe leid je op als tijd en capaciteit voortdurend onder druk staan?

Werkvormen ondersteunen hierin. Ze maken momenten van kennisoverdracht, samenwerken en ontwikkeling leuker en efficiënter. Door deze momenten beter te benutten, is het mogelijk om effectiever op te leiden én de lerende cultuur te creëren die het werk nu en in de toekomst vraagt.

In dit boek beschrijven de auteurs 130 werkvormen voor onder andere een klinische les, een patiënt- of complicatiebespreking, intervisie, learning-on-the-job, ontwikkelgesprekken of een strategiebijeenkomst. Dit aantrekkelijke praktijkboek inspireert en ondersteunt opleiders, supervisors, werk- en praktijkbegeleiders en leidinggevenden in de zorg om het rendement van hun leer-, overdrachts- en andere werkmomenten te vergroten.



Sasja Dirkse en Angela Talen, oprichters van het adviesbureau 2KNOWHOW en experts op het gebied van leren en veranderen schreven eerder al de baanbrekende bestseller *Het Groot Werkvormenboek deel 1*. Samen met Maaïke Kester en de rest van de collega's van 2KNOWHOW schreven zij *Het Groot Werkvormenboek deel 2* en *Het Groot Online Werkvormenboek*. Voor deze speciale editie voor de zorg zochten zij de samenwerking met Miriam Boer (Manager AVL Academie) en Jacqueline Stouthard (internist-oncoloog en opleider), beiden werkzaam in het Antoni van Leeuwenhoek.

'Er wordt veel gepraat over didactische visies, met uiteindelijk weinig effect op het leerresultaat. Waar wel veel te winnen valt, is het plezier in onderwijs. Dit boek bevat een schat aan nieuwe en praktische werkvormen om onderwijs en training in de gezondheidszorg niet alleen leuker, maar ook effectiever maken. Een aanrader voor iedereen die betrokken is bij kennisoverdracht in de zorg.'

Marcel Levi – Internationaal toonaangevend zorgbestuurder, internist, spreker en columnist

'Leren in en van de praktijk met werkvormen die ontwikkeling stimuleren, dit boek biedt een uitstekend en enthousiasmerend houvast daarvoor.'

Doekle Terpstra – Bestuurder en voorzitter van de commissie Werken in de Zorg

'*Het Groot Werkvormenboek voor de Zorg* is het boek om te gebruiken bij alle soorten onderwijs in de zorg. Inspirerend, volledig en erg toegankelijk. Must voor elke onderwijsaanbieder en docent.'

Sander de Hosson – Longarts, spreker, columnist en auteur op het gebied van palliatieve zorg

'Ik ben ervan overtuigd dat dit geweldige boek enorm bijdraagt aan betere samenwerking, effectieve kennisdeling en inspiratie. Top!'

Tommie Niessen – Verpleegkundige, zorgblogger, auteur en spreker over werken in de zorg

