

TNO PUBLIEK

Defence, Safety & SecurityKampweg 55
3769 DE Soesterberg
Postbus 23
3769 ZG Soesterberg

TNO-rapport

TNO 2018 R11467

Zelfsturend leren: Stichting Bedrijfsfonds
Apotheken (SBA)

www.tno.nl

T 088 866 15 00

Datum	december 2018
Auteur(s)	Dr. H.E. Stubbé C. Bottenheft, MSc Drs. R. van Rijk M.G. van Schaik
Oplage	4
Aantal pagina's	81 (incl. 3 bijlagen)
Aantal bijlagen	3
Opdrachtgever	Stichting Bedrijfsfonds Apotheken
Projectnaam	Zelfsturend leren SBA
Projectnummer	060.21019/01.03

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2018 TNO

TNO PUBLIEK

Samenvatting

In de afgelopen jaren hebben een flink aantal veranderingen plaatsgevonden in het vak en in de omgeving van de apothekersassistent. Dit is de reden voor de Stichting Bedrijfsfonds Apotheken (SBA) om te onderzoeken hoe de duurzame inzet van medewerkers bevorderd kan worden. Het onderzoek dat beschreven wordt in dit rapport richt zich op zelfsturend leren van alle medewerkers in de apotheek en een organisatieklimaat dat daar ondersteunend aan is.

In dit onderzoek worden de volgende drie hoofdvragen beantwoord:

- 1 Welke vaardigheden hebben apothekemedewerkers nodig om zelfsturend te leren en in hoeverre zijn deze competenties al aanwezig bij apothekersassistenten?
- 2 Wat zijn gunstige (organisatorische) voorwaarden waaronder zelfsturend leren kan plaatsvinden en in hoeverre voelen apothekersassistenten zich al ondersteund?
- 3 Met welke interventies kan de SBA effectief en efficiënt zelfsturend leren bevorderen?

Met behulp van semi-gestructureerde gesprekken, met apothekers en met medewerkers, en digitale vragenlijsten is de beginsituatie van 28 apotheken in beeld gebracht. Elke apotheek heeft op basis van de eigen beginsituatie een adviesrapport gekregen waarin de beginsituatie beschreven is en 3-5 adviezen voor een versterking van de organisatorische voorwaarden voor zelfsturend leren gegeven zijn. Apotheken konden zelf kiezen welke adviezen ze wilden oppakken en waren ook vrij in de manier waarop ze dat deden. Zes maanden nadat de adviesrapporten met de apotheken gedeeld zijn is de eindsituatie vastgesteld, wederom met semi-gestructureerde interviews en digitale vragenlijsten.

Literatuur met betrekking tot zelfsturend leren beschrijft het als het vermogen om zelfstandig, in samenwerking met anderen, de regie te nemen voor het eigen ontwikkelproces. Er zijn vijf onderliggende competenties van zelfsturend leren: eigen regie nemen, leerstrategieën toepassen, werkreflectie, zelfreflectie en samenwerkend leren. Deze competenties stellen, in samenhang met elkaar, mensen in staat zelf keuzes te maken met betrekking tot hun ontwikkeling, die keuzes concreet te maken en uit te voeren. Bij de meting aan het begin van het onderzoek (N=257) valt vooral de wat lagere gemiddelde score voor de competentie eigen regie nemen op. De gemiddelde scores op de andere competenties zijn hoger, of – wanneer ze lager zijn – te duiden op basis van eerder onderzoek bij andere doelgroepen. Dit betekent dat er een goede basis is, maar dat apothekersassistenten nog geholpen kunnen worden om meer de regie te nemen voor hun eigen ontwikkeling.

Zelfsturend leren vindt vooral plaats in situaties waar de omgeving het goede voorbeeld geeft en dit ondersteunt. Ondersteuning van zelfsturend leren omvat twee componenten: (1) medewerkers moeten de gelegenheid krijgen om zelfsturende competenties in te zetten en (2) medewerkers die de zelfsturende competenties in mindere mate beheersen zouden ondersteund moeten worden om deze verder te ontwikkelen. Eerder onderzoek laat zien dat er drie onderliggende factoren zijn die zelfsturend leren beïnvloeden: richting, ruimte, ruggesteun.

Medewerkers moeten begrijpen welke kant de apotheek op wil om hun eigen ontwikkeling hier op af te kunnen stemmen. Vervolgens zouden ze de ruimte moeten krijgen om hun ontwikkeling op hun eigen manier in te vullen. Tenslotte zouden ze ondersteund moeten worden bij het proberen van nieuwe dingen, ook als het nog niet in één keer goed gaat. Bij de meting aan het begin van het onderzoek (N=254) zijn de gemiddelde scores voor alle drie de factoren vergelijkbaar, maar aan de lage kant (60%). Dat betekent dat de apothekers-assistenten niet zoveel ondersteuning ervaren bij het inzetten van zelfsturende competenties.

Op basis van de beginsituatie zijn 11 aandachtsgebieden geïdentificeerd, per aandachtsgebied is een aantal adviezen beschreven, in totaal 22, die de ontwikkeling en inzet van zelfsturend leren zouden moeten versterken. Om de apotheken te ondersteunen bij het implementeren van de adviezen zijn per advies één of enkele voorbeelden van mogelijke interventies uitgewerkt.

Resultaten

Apotheken en medewerkers geven aan dat het project iets teweeg gebracht heeft in de apotheek. Er wordt nu gesproken over de ontwikkeling van medewerkers en medewerkers pakken daar ook een actiever rol in. Jaargesprekken zijn meer echte gesprekken geworden met inbreng van beide kanten; er is meer aandacht voor verschillen tussen mensen, zowel wat betreft ontwikkelbehoefte als ook wat betreft voorkeuren voor de manier van leren; er is een begin gemaakt met het vergroten van de diversiteit aan manieren van informatie & kennis delen en leren. Dit heeft nu al geleid tot een significant hogere score op de factor ruggesteun (N=44) en significant hogere scores op samenwerkend leren, leerstrategieën toepassen en zelfreflectie (N=47). De score op eigen regie nemen is niet significant hoger dan bij de start van dit onderzoek. Dit kan te maken hebben met de doorlooptijd van het project: als de interventies langere tijd doorgezet worden, kan deze score op termijn wel hoger worden.

Apotheken hebben 40% van de gegeven adviezen opgepakt. Daarnaast zijn, door alle apotheken samen, nog 24 adviezen uit de overzichtslijst gekozen. Vier van de gegeven adviezen zijn door geen enkele apotheek opgepakt, wat kan betekenen dat ze minder passend zijn. Twee adviezen gaven wisselende resultaten met positieve en minder positieve ervaringen. De andere 16 adviezen zijn als positief tot zeer positief beoordeeld door de apotheken, zowel wat betreft haalbaarheid als effect. De exacte effectiviteit van de adviezen kan niet vastgesteld worden omdat elke apotheek een andere uitgangssituatie had en het advies ook op een eigen manier geïmplementeerd heeft. Ook is in dit project de doorlooptijd te kort geweest om verschillen met betrekking tot resultaten vast te stellen.

Een vergelijking van de beginsituatie van de leercultuur met de eindsituatie laat zien dat de meeste apotheken naar een hoger type leercultuur opgeschoven zijn. Alle apotheken geven nu structurele aandacht aan de ontwikkeling van medewerkers en één apotheek doet dit in samenhang met de loopbaan van de medewerker, ook buiten de huidige functie. De andere apotheken doen dit in relatie tot de huidige functie, al dan niet verweven met de dagelijkse praktijk.

Contents

	Samenvatting	3
1	Introduction	7
1.1	Aanpak.....	8
1.2	Leeswijzer	10
2	Theoretische onderbouwing	11
2.1	Zelfsturend leren	11
2.2	Organisatorische voorwaarden voor zelfsturend leren	12
2.3	Conclusie	14
3	Beschrijving van de beginsituatie	17
3.1	Resultaten nulmeting.....	17
3.2	Spanningsvelden in relatie tot leren en ontwikkelen	23
4	Adviezen en mogelijke interventies.....	29
4.1	Analyse adviezen.....	29
4.2	Overzicht adviezen per aandachtsgebied	31
5	Resultaten	33
5.1	Algehele indruk	33
5.2	Competenties zelfsturend leren	33
5.3	Voorwaarden voor zelfsturend leren.....	36
5.4	Adviezen	38
5.5	Effecten interventies	41
5.6	Conclusies	45
6	Conclusies en aanbevelingen	47
6.1	Beantwoording onderzoeksvragen	47
6.2	Aanbevelingen	48
7	Referenties	51
	Appendices	
	A Typen leercultuur	
	B Adviezen	
	C Mogelijke interventies per advies	

1 Introduction

In de afgelopen jaren hebben een flink aantal veranderingen plaatsgevonden in het vak en in de omgeving van de apothekersassistent. De baliefunctie wordt steeds belangrijker, terwijl de functie van het bereiden van medicijnen in belang afneemt. Daarnaast is door de verandering in het sociale domein, die in 2015 van start is gegaan, de cliëntengroep van de apotheek veranderd. Cliënten met bijvoorbeeld een psychische of chronische aandoening blijven langer thuis en cliënten worden sneller ontslagen uit het ziekenhuis. Dat betekent dat die cliëntengroepen een groter beroep doen op de apotheek voor farmaceutische zorg. Bovendien wordt in de zorg de samenwerking met andere zorgverleners steeds belangrijker, waarbij interdisciplinaire samenwerking en goede afstemming tussen de verschillende disciplines noodzakelijk zijn. Dit zijn redenen voor de Stichting Bedrijfsfonds Apotheken (SBA) om te onderzoeken hoe de duurzame inzet van medewerkers bevorderd kan worden.

Een werkpraktijk die continu in beweging is, maakt dat een initiële opleiding, hoe goed deze ook is, in steeds mindere mate toereikend is voor een adequate functie-uitoefening. Voor de duurzame inzetbaarheid van de werknemer is het belangrijk dat zij/hij zich continu blijft ontwikkelen. De werknemer moet daarvoor over bepaalde vaardigheden beschikken, maar ook in een omgeving werken die ondersteunt en stimuleert in deze ontwikkeling.

De SBA houdt zich bezig met het bevorderen van de ontwikkeling van het apotheek-team in de openbare apotheek. In het kader van een programma gesubsidieerd door het Europees Sociaal Fonds (ESF) onderzoekt de SBA hoe de duurzame inzetbaarheid van apotheekmedewerkers versterkt kan worden. Het onderzoek dat beschreven wordt in dit rapport richt zich op zelfsturend leren van alle medewerkers in de apotheek en een organisatieklimaat dat daar ondersteunend aan is.

Zelfsturend leren kan bijdragen aan de duurzame inzet van apotheekmedewerkers omdat de onderliggende competenties van zelfsturend leren de mogelijkheden om formeel (door middel van cursussen en training), maar ook informeel (op de werkplek, van situaties uit de dagelijkse praktijk) te leren versterken. Om zelfsturende competenties te kunnen benutten, is een goed ontwikkel- en leerklimaat een belangrijke voorwaarde. Het versterken van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers is daarom een samenspel tussen de competenties die de medewerkers bezit en de omgeving waarin zij functioneren en zich ontwikkelen.

In dit onderzoek worden de volgende vragen beantwoord:

- 1 Welke competenties hebben apotheekmedewerkers nodig om zelfsturend te leren?
 - 1.1 Wat verstaan we onder zelfsturend leren?
 - 1.2 Welke belangrijke competenties kunnen we identificeren?
 - 1.3 Welke competenties zetten medewerkers al in en welke moeten nog verder ontwikkeld worden?

- 2 Wat zijn gunstige (organisatorische) voorwaarden waaronder zelfsturend leren kan plaatsvinden?
 - 2.1 Welke (organisatorische) voorwaarden zijn belangrijk voor zelfsturend leren?
 - 2.2 Op welke wijze maken deze voorwaarden zelfsturend leren mogelijk?
 - 2.3 Welke gunstige voorwaarden voor zelfsturend leren zijn in de praktijk al aanwezig en welke niet?

- 3 Met welke interventies kan de SBA effectief en efficiënt zelfsturend leren bevorderen?
 - 3.1 Welke interventies ondersteunen de ontwikkeling en inzet van zelfsturend leren?
 - 3.2 Welke interventies zijn praktisch haalbaar?
 - 3.3 Wat zijn de resultaten van de in dit project ingezette interventies?
 - 3.4 Wat betekenen die resultaten voor het huidige aanbod van producten en diensten van de SBA en voor nieuw te ontwikkelen (leer)interventies?

1.1 Aanpak

Om de bovenstaande onderzoeksvragen te beantwoorden is een combinatie van onderzoeksmethodes ingezet. Allereerst is een overzicht gemaakt van bestaande kennis en expertise op het gebied van zelfsturend leren en de benodigde voorwaarden hiervoor binnen organisaties. Hiermee worden deelvragen 1.1, 1.2, 2.1 en 2.2 beantwoord. Ook is gekeken naar de kenmerken van passende interventies om zelfsturend leren op de werkplek te versterken (deelvraag 3.1).

Vervolgens is een praktijkonderzoek uitgevoerd bij 28 apotheken. De opzet van het onderzoek is goedgekeurd door de toetsingscommissie van TNO. In het onderzoek zijn de volgende stappen doorlopen:

- 1 Vaststellen beginsituatie per apotheek door middel van gesprekken en digitale vragenlijsten.
Hiermee worden de volgende deelvragen beantwoord:
Deelvraag 1.3: Welke vaardigheden zetten medewerkers al in en welke moeten nog verder ontwikkeld worden?
Deelvraag 2.3: Welke gunstige voorwaarden voor zelfsturend leren zijn in de praktijk al aanwezig en welke niet?
- 2 Op basis van de beginsituatie zijn specifieke (standaard)adviezen per apotheek in een adviesrapportje beschreven, inclusief mogelijke interventies per advies. Wanneer minimaal 10 medewerkers van een apotheek de digitale vragenlijst ingevuld hebben, worden de resultaten hiervan in het adviesrapportje van die apotheek opgenomen.
Hiermee worden de volgende deelvragen beantwoord:
Deelvraag 3.1: Welke interventies ondersteunen de ontwikkeling en inzet van zelfsturend leren?
Deelvraag 3.2: Welke interventies zijn praktisch haalbaar?
- 3 Het adviesrapportje is per apotheek door de SBA gedeeld en mondeling toegelicht. Apotheken kiezen of en met welke interventies zij aan de slag gaan. De SBA was beschikbaar voor ondersteuning hierbij.
- 4 Vaststellen eindsituatie per apotheek door middel van gesprekken en digitale vragenlijsten. Hierbij is geïnventariseerd hoeveel en welke interventies door de apotheken ingezet zijn en wat hun ervaringen daar bij waren.

Hiermee wordt de volgende deelvraag beantwoord:

Deelvraag 3.3: Wat zijn de resultaten van de in dit project ingezette interventies?

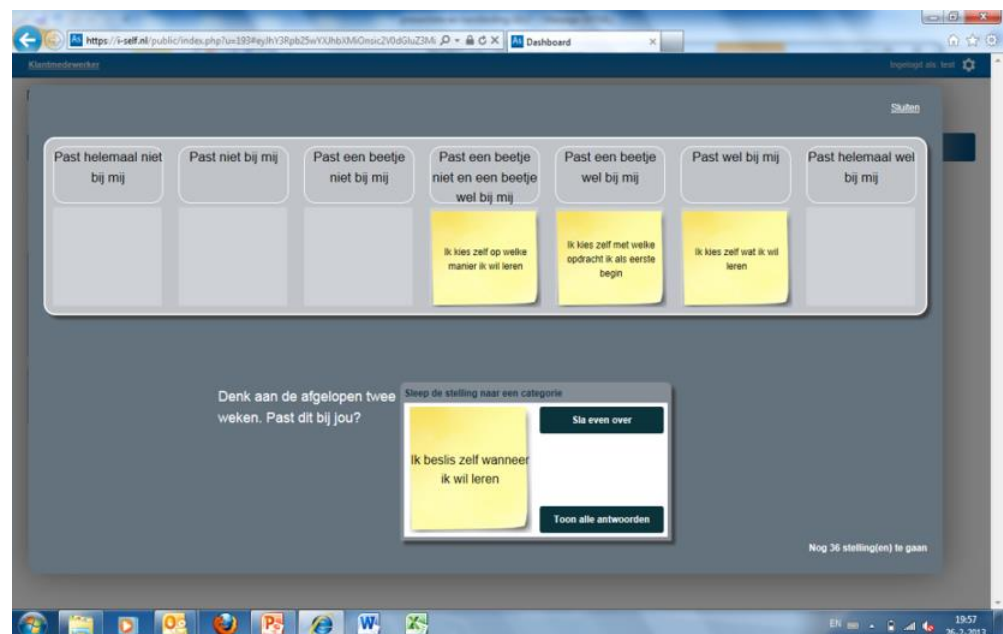
Tenslotte is gekeken naar de betekenis van de resultaten van dit onderzoek voor het huidige aanbod van producten en diensten van de SBA en voor nieuw te ontwikkelen (leer)interventies?

Meetinstrumenten

Er zijn semi-gestructureerde gesprekken en digitale vragenlijsten gebruikt om data te verzamelen in het kader van zelfsturend leren en de ervaren ondersteuning daarbij.

De semi-gestructureerde gesprekken met apothekers en medewerkers richten zich op de factoren die ondersteunend zijn aan zelfsturend leren: hoe wordt er binnen de apotheek omgegaan met leren, professionaliseren en jezelf ontwikkelen. Is de aanpak ten aanzien van leren en ontwikkelen gestructureerd en ingebed in de organisatie?, Heeft de medewerker inbreng in wat er geleerd wordt, en hoe er geleerd wordt? en Voelen de medewerkers zich gesteund in hun ontwikkeling?

Voor de digitale vragenlijsten is gebruik gemaakt van de iSELF (internet tool for Self Evaluation and Learner Feedback; Theunissen & Stubbé, 2011). Met deze web-based tool kan op een efficiënte en laagdrempelige wijze inzichtelijk gemaakt worden hoe professionals in hun werkomgeving zichzelf scoren op de competenties van zelfsturend leren en de ervaren steun daarbij vanuit hun werkomgeving. Dit meetinstrument werkt als een patience spel: medewerkers leggen kaartjes met stellingen bij de categorie die zij het meest passend vinden (figuur 1). Er wordt gebruik gemaakt van zeven categorieën, wat overeenkomt met een 7-punts Likert schaal.



Figuur 1 Screenshot van de iSELF waarmee digitale vragenlijsten op een actieve manier afgenomen worden.

In tabel 1, hieronder, is aangegeven welk meetinstrumenten op welk moment ingezet zijn.

Tabel 1 Overzicht van meetinstrumenten per meetmoment.

Onderwerp	Beginsituatie T=0		Eindsituatie T=1	
	Apotheker	Medewerkers	Apotheker	Medewerkers
Leercultuur/factoren die zelfsturend leren versterken	Korte observatie in de apotheek			
	Semi-gestructureerd gesprek	Semi-gestructureerd gesprek	Semi-gestructureerd gesprek	Semi-gestructureerd gesprek
		Digitale vragenlijst Richting, Ruimte, Ruggesteun		Digitale vragenlijst Richting, Ruimte, Ruggesteun
Zelfsturend leren medewerkers	Korte observatie in de apotheek			
	Semi-gestructureerd gesprek	Semi-gestructureerd gesprek	Semi-gestructureerd gesprek	Semi-gestructureerd gesprek
		Digitale vragenlijst Zelfsturend leren		Digitale vragenlijst Zelfsturend leren

Het project is gestart in november 2017, met informatiebijeenkomsten voor apotheken die geïnteresseerd zijn om deel te nemen aan het project. Het vaststellen van de beginsituatie heeft plaatsgevonden in januari-februari 2018. De (standaard) adviezen zijn in maart 2018 met de apotheken gedeeld, waarna zij hebben gekozen met welke interventie(s) ze aan de slag gaan. De eindsituatie is in september/oktober 2018 vastgesteld. Zo hebben apotheken zes maanden tijd gehad om de zelfgekozen interventies te implementeren.

1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de theoretische onderbouwing beschreven; in het eerste deel zelfsturend leren en in het tweede deel de ondersteuning die de omgeving daaraan kan bieden. Hoofdstuk 3 beschrijft de nulmeting en de spanningsvelden ten aanzien van leren die naar voren gekomen zijn uit de gesprekken. In hoofdstuk 4 wordt een overzicht van de gegeven adviezen beschreven, de adviezen zelf zijn als appendix B opgenomen. Hoofdstuk 5 beschrijft de resultaten van de interventies. In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 6, worden de conclusies en aanbevelingen besproken.

2 Theoretische onderbouwing

In dit hoofdstuk wordt een korte theoretische onderbouwing gegeven van zelfsturend leren en de voorwaarden waaronder zelfsturend leren kan plaatsvinden. Dit wordt gedaan op basis van bestaande kennis en expertise zoals in eerdere projecten is opgedaan en gepubliceerd. Hiermee worden de volgende deelvragen van dit project beantwoord:

- 1 Welke vaardigheden hebben apothekemedewerkers nodig om zelfsturend te leren?
 - 1.1 Wat verstaan we onder zelfsturend leren?
 - 1.2 Welke belangrijke vaardigheden kunnen we identificeren?
- 2 Wat zijn gunstige (organisatorische) voorwaarden waaronder zelfsturend leren kan plaatsvinden?
 - 2.1 Welke (organisatorische) voorwaarden zijn belangrijk voor zelfsturend leren?
 - 2.2 Op welke wijze maken deze voorwaarden zelfsturend leren mogelijk?

2.1 Zelfsturend leren

Duurzame inzetbaarheid wordt voor een groot deel bepaald door een voortdurende ontwikkeling van de medewerker. Mensen die 'leven lang' leren, kunnen omschreven worden als (meestal) volwassenen die een flexibele en pro-actieve houding hebben ten opzichte van leren en zichzelf ontwikkelen. In deze context wordt het concept zelfsturend leren vaak genoemd.

Voor de definitie van zelfsturend leren en de beschrijving van de onderliggende competenties is gebruik gemaakt van eerder gepubliceerde artikelen en een TNO-rapport (Stubbé & Theunissen, 2008; Theunissen & Stubbé, 2011; Stubbé, Corbalan & Veldhuis, 2014).

Er zijn veel verschillende definities van zelfsturend leren. De kern van deze definities is dat de lerende de regie neemt over beslissingen die met leren en ontwikkelen te maken hebben. In interactie met de omgeving, zowel sociaal als fysiek, besluit de lerende wat zij of hij wil leren en hoe dat het best bereikt kan worden. Niet alle lerenden zijn in staat deze beslissingen zelf te nemen. Daarvoor is het nodig om doelen te stellen, plannen te maken, resultaten te evalueren en te reflecteren. Vanuit deze omschrijving kunnen de volgende vijf onderliggende competenties van zelfsturend leren gedefinieerd worden (Stubbé & Theunissen, 2008):

1 Eigen regie nemen

De lerende is in staat om zelf initiatief te nemen en regie te voeren over zijn of haar leerproces, waar, wanneer, wat, hoe en met wie. Hierdoor zal de lerende actiever en gemotiveerder met zijn of haar leer- en ontwikkelproces aan de slag gaan. De lerende zal zich meer verantwoordelijk voelen voor de eigen ontwikkeling en daardoor meer verantwoordelijkheid nemen voor de eigen werkprestaties.

2 Toepassen van leerstrategieën

De lerende is in staat om een doel te stellen, de deelstappen daarin te kiezen, een planning hiervoor te maken en het uitvoeren van deze planning te monitoren. Leerstrategieën helpen om de ontwikkeling meer gestructureerd te laten verlopen. Het betekent nadenken over een persoonlijk leerdoel en het plannen van de weg daar naar toe. Nadenken over persoonlijke leerdoelen vergroot de kans dat de lerende zich er gedurende langere tijd aan weet te committeren. Deze doelen zouden congruent moeten zijn met het doel van de organisatie.

3 Samenwerkend leren

De lerende is in staat samen te werken met anderen (collega's, leidinggevenden of partners in de zorg voor cliënten) om zodoende van anderen te leren, maar ook om hen te helpen bij hun leerproces. Leren of je ontwikkelen is geen individuele actie. Zonder feedback is het mogelijk dat een medewerker een onjuist beeld heeft van zijn of haar eigen prestaties. Daarnaast is het lastig om zonder voorbeeld van anderen nieuwe manieren van leren or werken toe te passen. De lerende bepaalt zelf wie bij de ontwikkeling betrokken worden (eigen regie nemen).

4 Werkreflectie (reflecteren op resultaat)

De lerende is in staat om te reflecteren op de behaalde resultaten. Ontwikkeling begint bij het bewustzijn dat er zaken zijn waarin je je zou kunnen verbeteren. Feedback van anderen geeft hierbij een completer beeld.

5 Zelfreflectie (reflecteren op aanpak)

De lerende is in staat om te reflecteren op zijn of haar aanpak van leren. Ontwikkeling begint bij het bewustzijn dat je je aanpak van leren zou kunnen verbeteren. Feedback van anderen geeft hierbij een completer beeld.

2.2 Organisatorische voorwaarden voor zelfsturend leren

In de literatuur wordt de ondersteuning van leren in de werkomgeving vaak omschreven als 'sociale steun' (bijvoorbeeld Ahlgren & Engel, 2011). Dit is echter een containerbegrip en biedt in zichzelf onvoldoende houvast voor interventies. Daarom is het begrip sociale steun, op basis van aanknopingspunten in de literatuur, uitgewerkt in drie onderliggende factoren: Richting, Ruimte en Ruggesteun (Stubbé & Dirksen, 2013).

Richting: 'We gaan deze kant op.'

De organisatie heeft een beeld van de (nabije) toekomst van de organisatie en deelt dit ook op een begrijpelijke en toegankelijke manier met de medewerkers.

Ruimte: 'Ga je gang.'

De organisatie biedt medewerkers voldoende ruimte om op een voor hen passende manier aan de slag te gaan met hun eigen ontwikkeling en zelf met nieuwe ideeën te komen.

Ruggesteun: 'We steunen je.'

De organisatie herkent, erkent en waardeert de inspanningen van medewerkers wanneer zij hun best doen zichzelf of de uitvoering van hun werk te verbeteren.

Voor de beschrijving van Richting, Ruimte, Ruggesteun en de definities van de onderliggende factoren is gebruik gemaakt van een eerder gepubliceerd artikel en een TNO-rapport (Stubbé & Dirksen, 2013; en Keizer, 2012).

Zoals in de vorige paragraaf beschreven is, wordt zelfsturend leren gezien als een goede manier om jezelf te blijven ontwikkelen, wat nodig is om duurzaam inzetbaar te blijven. Hoewel medewerkers hier zelf een grote rol in spelen, in de vorm van de onderliggende competenties van zelfsturend leren, ligt er ook een belangrijke rol voor de werkomgeving. Het is daarom zinvol om te bekijken hoe de werkomgeving ondersteunend kan zijn aan zelfsturend leren van medewerkers. In grote lijnen kan de werkomgeving de medewerkers op twee manieren ondersteunen: (1) door omstandigheden te creëren waarin zelfsturende vakmensen de kans krijgen hun vaardigheden in te zetten, en (2) door vakmensen die dit niet vanzelf doen, te stimuleren en ondersteunen om meer zelfsturend te worden.

Mensen hebben een inherente neiging om nieuwe uitdagingen te zoeken en hun eigen capaciteiten te vergroten. In essentie is de basis voor zelfsturing dus aanwezig. De ondersteuning van vakmensen die al zelfsturend zijn zou zich dan ook moeten richten op het geven van voldoende ruimte om ten volle gebruik te maken van deze vaardigheden.

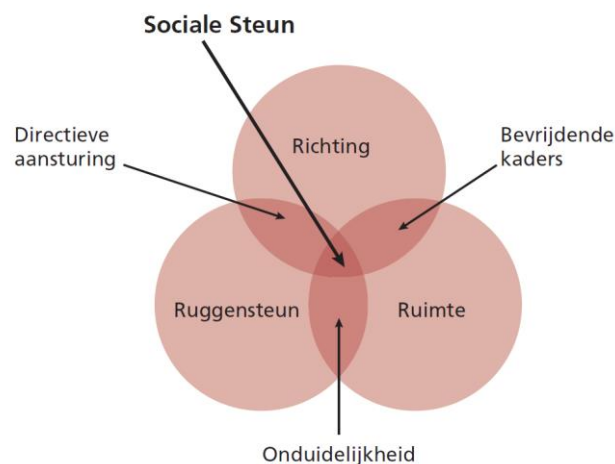
Niet iedereen weet zo'n proactieve houding te ontwikkelen en/of te behouden. Sommige mensen zijn opgegroeid in een omgeving waar geen zelfsturende rolmodellen aanwezig waren. Ook eerdere negatieve leerervaringen en een werkomgeving die weinig regelruimte geeft kunnen leiden tot minder sterk ontwikkelde zelfsturende vaardigheden. De ondersteuning van mensen die nog niet zo zelfsturend zijn, zou zich in eerste instantie vooral moeten richten op de ontwikkeling van de daartoe benodigde competenties. Het helpt niet om deze vakmensen van de ene op de andere dag de regie te geven over hun eigen ontwikkeling en werken. Volgens de principes van 'gedeelde regie' zouden ze op maat ondersteund moeten worden. Dat betekent vaak dat er in eerste instantie een beperkte keuzevrijheid geboden wordt – en meer ondersteuning vanuit de leidinggevende en HRD – die groter kan worden naarmate vakmensen de regie meer zelf gaan oppakken.

In de praktijk blijkt het vaak lastig om de eerste stap te zetten; organisaties hebben het gevoel dat de medewerker het niet in zich heeft om meer zelfsturend te zijn en geven daarom maar geen ruimte. Ze verwachten dat medewerkers meer fouten gaan maken of minder productief zullen zijn als ze meer ruimte krijgen. Tegelijkertijd blijkt uit onderzoek (Pink, 2011) dat bedrijven die vanuit het werknemersperspectief werken, en die ruimte wel geven, goede resultaten behalen en gemotiveerde werknemers krijgen. Werknemers voelen zich verantwoordelijk voor hun werk en dus ook voor de uitvoering ervan.

Wanneer je van vakmensen vraagt de regie te nemen, is het belangrijk dat zij weten binnen welk kaders dat kan en mag. Als er onvoldoende richting is, of als deze richting niet gedeeld wordt, kun je niet verwachten dat mensen keuzes maken die passen bij de organisatie. Verder zullen medewerkers de kans moeten krijgen om regie te nemen. Als er onvoldoende ruimte is om zelf keuzes te maken, zullen mensen dat ook niet doen. Ruimte geven lijkt een van de belangrijkste factoren te zijn, die het nemen van regie stimuleren. Tenslotte heeft iedereen ruggesteun nodig, erkenning en waardering, zeker als je iets nieuws aan het uitproberen bent.

Het is daarbij belangrijk om niet alleen het eindresultaat te zien, maar ook de inspanning te erkennen en te accepteren dat er dan soms fouten gemaakt worden.

Richting, ruimte en ruggesteun zouden in balans moeten zijn: veel richting en weinig ruimte geeft het beeld van een sterk hiërarchische organisatie waar weinig ruimte is om het anders te doen. Weinig richting en veel ruimte kan juist tot onzekerheid leiden: medewerkers hebben het gevoel dat ze het allemaal zelf moeten uitzoeken. Niet iedereen kan daar goed mee omgaan. Veel richting en veel ruggesteun kan betuttelend overkomen als er weinig ruimte is. Veel ruimte en weinig ruggesteun geeft medewerkers het gevoel dat ze niet gezien of gehoord worden; dat verlaagt de betrokkenheid. Zie figuur 2 voor een weergave van de balans tussen richting, ruimte en ruggesteun.



Figuur 2 Richting, Ruimte en Ruggesteun in balans.

2.3 Conclusie

Bij zelfsturend leren neemt de lerende de regie over beslissingen die met leren en ontwikkelen te maken hebben. In interactie met de omgeving, zowel sociaal als fysiek, besluit de lerende wat zij of hij wil leren en hoe dat het best bereikt kan worden. De onderliggende competenties van zelfsturend leren zijn: eigen regie nemen, toepassen van leerstrategieën, samenwerkend leren, werkreflectie en zelfreflectie. Sommige mensen zijn hier beter in dan andere, maar iedereen kan zich hierin ontwikkelen. De (werk)omgeving speelt daarbij een belangrijkere rol dan bijvoorbeeld intelligentie. Hierbij moet gedacht worden aan het geven van ruimte om zelfsturend te zijn, maar ook aan de ondersteuning van medewerkers die zich hier nog meer in zouden kunnen ontwikkelen.

Steun van de (werk)omgeving bij het inzetten en versterken van zelfsturend leren kan beschreven worden in drie onderliggende factoren: richting, ruimte en ruggesteun.

Zelfsturend leren op de werkplek wordt mogelijk gemaakt door richting, ruimte en ruggesteun:

- Duidelijk te maken wat er van mensen verwacht wordt, op een manier die richting geeft aan de keuzes die medewerkers kunnen maken.
- Medewerkers de ruimte te geven hier op hun eigen manier aan te werken (activiteiten, tempo, volgorde).

- Medewerkers impliciet en expliciet te steunen bij het oppakken van nieuwe dingen en inspanningen hiervoor te erkennen en waarderen.
- Medewerkers mogelijkheden tot leren en ontwikkelen te bieden in de vorm van nieuwe, onbekende taken of opdrachten.
- Medewerkers de mogelijkheid te bieden om van anderen te leren door samenwerking met anderen, met een verschillende achtergrond, expertise of ervaringsniveau.
- Het creëren van een veilige leeromgeving waarin fouten gemaakt mogen worden als een medewerker nieuwe dingen oppakt.

3 Beschrijving van de beginsituatie

In het kader van de nulmeting van dit onderzoek zijn alle 28 deelnemende apotheken bezocht. Tijdens dit bezoek is een korte rondleiding door de apotheek gegeven en zijn semi-gestructureerde gesprekken gevoerd met de apotheker/manager van de apotheek en met enkele medewerkers. Het onderwerp van deze gesprekken was de leercultuur binnen de apotheek: welke afspraken bestaan er ten aanzien van leren en ontwikkeling van medewerkers en krijgen de apothekersassistenten ruimte en ondersteuning om zich te blijven ontwikkelen. Vervolgens zijn de medewerkers uitgenodigd om twee digitale vragenlijsten in te vullen over hun eigen aanpak van leren en ontwikkeling en de gevoelde steun vanuit de apotheek daarbij.

In dit hoofdstuk worden allereerst de resultaten van de nulmeting beschreven. Hiermee worden de volgende vragen beantwoord:

Welke zelfsturende vaardigheden zetten medewerkers al in en welke moeten nog verder ontwikkeld worden?

Welke gunstige voorwaarden voor zelfsturend leren zijn in de praktijk al aanwezig en welke niet?

Daarnaast hebben de gesprekken duidelijk gemaakt dat er in de dagelijkse praktijk van apotheken een aantal spanningsvelden ten aanzien van leren en ontwikkeling van medewerkers is. In het tweede deel van dit hoofdstuk worden deze spanningsvelden beschreven.

3.1 Resultaten nulmeting

In totaal hebben 127 mensen middels een digitale vragenlijst aangegeven welke functie zij binnen de apotheek hebben. Van de rest van de respondenten op de vragenlijsten (130) is dit niet bekend. Het merendeel van deze groep geeft aan apothekersassistent te zijn (80,9%). De resterende 19,1% is verdeeld over zes andere functies: algemeen ondersteunend medewerker 3,8%; stagiaire 1,6%; apothekers 1,6%; farmaceutisch consultant 3,9%; financieel medewerker 0,7% en coördinerend apothekersassistent 3,1%. Dat betekent dat de functie van apothekersassistent een centrale plaats krijgt in de rest van dit onderzoek.

Op basis van de gesprekken en de profielbeschrijving van de SBA kan de functie van apothekersassistent als volgt getypeerd worden:

Apothekersassistenten hebben een opleiding op MBO-4 niveau. Binnen een apotheek vallen hun taken over vier resultaatgebieden: (1) afhandeling van recepten, (2) voorlichting en begeleiding van geneesmiddelengebruikers, (3) handverkoop en (4) logistiek (voorraad). Hoewel de bereiding van medicijnen incidenteel voorkomt, lijkt deze taak steeds minder binnen de apotheek zelf uitgevoerd te worden.

Deze taken worden in teamverband uitgevoerd, waarbij apothekersassistenten elkaars werk controleren en apothekers de eindverantwoordelijkheid dragen.

Apothekersassistenten hebben hiervoor kennis nodig van: het menselijk lichaam, (zelfzorg)geneesmiddelen, verbandmiddelen en medische hulpmiddelen, zelfzorgstandaarden, wet- en regelgeving en kenmerken en vergoedingsregels van zorgverzekeringen.

De vaardigheden die zij hiervoor nodig hebben, zijn: zorgvuldigheid, gespreksvaardigheden, stressbestendigheid en omgaan met (geavanceerde) computersystemen.

3.1.1 *Competenties zelfsturend leren*

De mate waarin medewerkers competenties van zelfsturend leren inzetten is op twee manieren in kaart gebracht: door semi-gestructureerde gesprekken en met behulp van een digitale vragenlijst.

Gesprekken

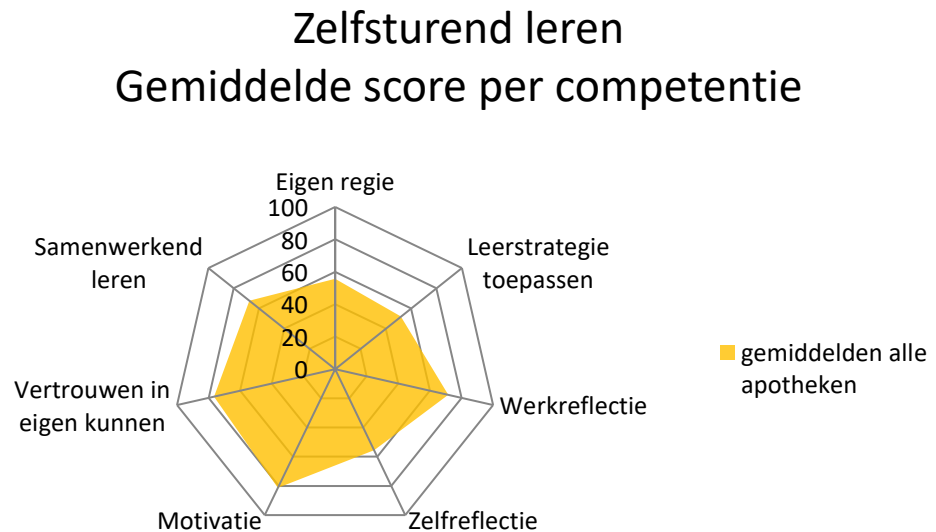
De meeste apothekers geven aan dat de medewerkers, en apothekersassistenten in het bijzonder, goed functioneren maar meer initiatief zouden mogen tonen. De samenwerking ten behoeve van het uitvoeren van de werkzaamheden is over het algemeen goed in orde. Deze samenwerking wordt echter niet altijd ingezet om van elkaar te leren. Werkdruk speelt hierbij een belangrijke rol. Wanneer apothekers gevraagd wordt naar de ontwikkeling van hun medewerkers, wordt meestal naar opleidingsplannen, cursussen en training verwezen. Hoewel de meeste apothekers jaargesprekken voeren, wordt de ontwikkeling van de apothekersassistent daar niet altijd in besproken.

Apothekersassistenten geven over het algemeen aan dat zij zich graag blijven ontwikkelen en ook het gevoel hebben dat ze dat kunnen. Bij de invulling daarvan laten ze zich leiden door de opleidingsplannen van de apotheker. Hiermee wordt professionalisering en ontwikkeling gelijk gesteld met cursussen en training; informele vormen van ontwikkeling worden niet als zodanig herkend, of minder toegepast.

Bij bijna alle apotheken was er een grote overeenkomst tussen de resultaten van de gesprekken met de apothekers en die met de apothekersassistenten. Soms waren er wat detailverschillen.

Vragenlijst

In totaal hebben 257 medewerkers uit alle 28 deelnemende apotheken de vragenlijst zelfsturend leren ingevuld. Figuur 3, hieronder, laat een gemiddelde score van alle deelnemers per competentie van zelfsturend leren zien. Hiervoor zijn de gemiddelden omgerekend naar percentages.



Figuur 3 Gemiddelde score van alle deelnemers (N=257) per competentie van zelfsturend leren.

Medewerkers geven voor motivatie en vertrouwen in eigen kunnen hoge scores van rond de 80%. Dat betekent dat zij zeer gemotiveerd zijn om zich verder te ontwikkelen en dat ze ook het gevoel hebben dat ze daartoe goed in staat zijn. Samenwerkend leren en werkreflectie hebben een score van rond de 70%. Dit betekent dat apothekersassistenten reflecteren op hoe ze hun werk doen, maar ook hoe ze dit nog zouden kunnen verbeteren. Tegelijkertijd leren ze van elkaar en helpen ze anderen om zich verder te ontwikkelen. De scores voor eigen regie nemen, leerstrategieën toepassen en zelfreflectie liggen lager, namelijk onder de 60%. De scores op zelfreflectie en leerstrategieën toepassen zijn bij het gebruik van deze vragenlijst meestal wat lager: andere groepen deelnemers, zoals docenten en medewerkers in het veiligheidsdomein, geven op deze competenties ook een lagere score. De reden hiervoor is waarschijnlijk dat mensen het over het algemeen lastiger vinden om te reflecteren op hun aanpak dan op hun resultaat. Het toepassen van leerstrategieën wordt vaak geassocieerd met leerlingen op school; volwassenen die zich op de werkplek ontwikkelen zijn hier minder bewust mee bezig. Dat betekent dat vooral de lagere score op eigen regie nemen opvalt. Tegelijkertijd is het verschil tussen scores (standaarddeviatie) voor deze competentie hoger dan voor de andere competenties (10.5, voor de andere competenties tussen 5-8). Dit betekent dat er grote verschillen tussen medewerkers zijn in de manier waarop ze de vragen over eigen regie nemen beantwoord hebben.

Relatie gesprekken en scores op vragenlijst

De scores op de vragenlijst en de resultaten van de gesprekken vertonen veel overeenkomsten. Motivatie en vertrouwen in eigen kunnen laten bij beide manieren van meten positieve resultaten zien, terwijl eigen regie nemen bij beide metingen een laag resultaat geeft. Voor de andere competenties is dit gemiddeld. Deze overeenkomst vergroot de betrouwbaarheid van de resultaten.

Het nemen van eigen regie lijkt dus een aandachtspunt te zijn voor deze doelgroep. Er kunnen twee redenen voor zijn voor een lagere score op eigen regie nemen: (1) apothekersassistenten zijn minder goed in staat om eigen regie te nemen (deze competentie is minder ontwikkeld) of (2) ze krijgen de kans niet om eigen regie te nemen. De tweede interpretatie zou ondersteund kunnen worden door een lagere score op de factor 'ruimte' in de vragenlijst naar ervaren ondersteuning vanuit de organisatie bij zelfsturend leren.

3.1.2 Voorwaarden voor zelfsturend leren

De voorwaarden voor zelfsturend leren zijn op twee manieren in kaart gebracht: door semi-gestructureerde gesprekken en met behulp van een digitale vragenlijst.

Gesprekken

Het merendeel van de apothekers geeft aan dat ze gestructureerd aandacht besteden aan de ontwikkeling van apothekersassistenten door middel van een opleidingsplan per apotheek en/of in de jaargesprekken. Ze hebben wel het gevoel dat apothekersassistenten hier zelf niet actief mee bezig zijn. Wanneer gevraagd wordt naar ontwikkelwensen, komt daar lang niet altijd een antwoord op. De aandacht voor verdere ontwikkeling is eigenlijk altijd gericht op de huidige functie, en dus niet loopbaangericht. Dit hangt samen met de beperkte mogelijkheden voor apothekersassistenten om door te groeien naar een hogere functie. Er zijn verschillen in de manier waarop opleidingsplannen tot stand komen: dit kan meer of minder gerelateerd zijn aan het eigen dagelijks werk en de uitdagingen van de apotheek.

De apothekersassistenten geven aan dat ze jaarlijks allemaal een aantal cursussen moeten volgen, maar dat er niet altijd aan henzelf gevraagd wordt waar zij zich in zouden willen ontwikkelen. Hoewel de meeste apothekersassistenten aangeven dat professionalisering en ontwikkeling gerelateerd zou moeten zijn aan de uitdagingen waar de apotheek voor staat, zouden ze zelf ook niet altijd antwoord hebben op de vraag waar zij zich zelf in zouden willen ontwikkelen. Dit heeft te maken met het feit dat er niet veel over de ontwikkeling van medewerkers gesproken wordt. En als dit wel gebeurt, dan gaat het vaak over de dingen die nog verbeterd moeten worden. Tegelijkertijd hangt het ook samen met een over het algemeen geringe behoefte om door te groeien naar een hogere functie. Een enkeling geeft aan specifiek gevraagd te hebben naar een cursus of ontwikkeltraject en daar vervolgens geen of een negatief antwoord op gekregen te hebben.

Bij bijna alle apotheken was er een grote overeenkomst tussen de resultaten van de gesprekken met de apothekers en die met de apothekersassistenten. Soms waren er wat detailverschillen.

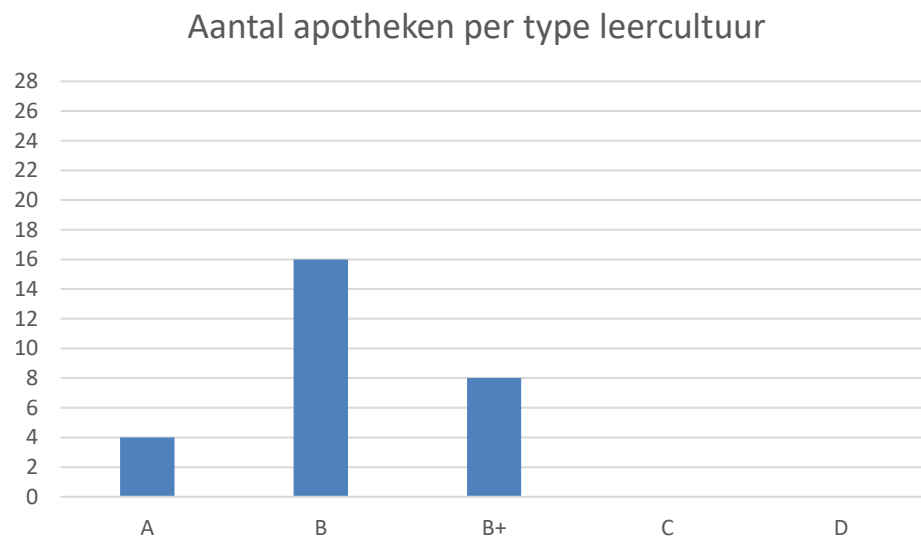
De deelnemende apotheken zijn op basis van deze gesprekken ingedeeld in vijf typen leerculturen. In Tabel 2 is een korte beschrijving per type leercultuur opgenomen. Meer informatie over de vijf typen leerculturen is opgenomen als appendix A van dit rapport.

Tabel 2 Overzicht typen leerculturen (CINOP, Excelleren.nu).

Type leercultuur	Kenmerken: De aandacht voor ontwikkeling van medewerkers is ...
A	Ad hoc, niet structureel
B	Functiegericht, plannen opgesteld
B+	Functiegericht, verweven met dagelijkse praktijk
C	Loopbaangericht, plannen uitgevoerd
D	Externe focus

Als de meeste kenmerken van type A op een apotheek van toepassing zijn, dan is het een type A leercultuur. Een apotheek met leercultuur type A kan op bepaalde kenmerken beter scoren dan in de tabel beschreven en een apotheek met leercultuur type B kan op sommige kenmerken minder goed scoren. Het gaat er echter om met welke kenmerken de apotheek het meeste overeenkomt.

Figuur 4 toont de verdeling van de apotheken over de vijf verschillende typen leercultuur.



Figuur 4 Aantal apotheken per type leercultuur.

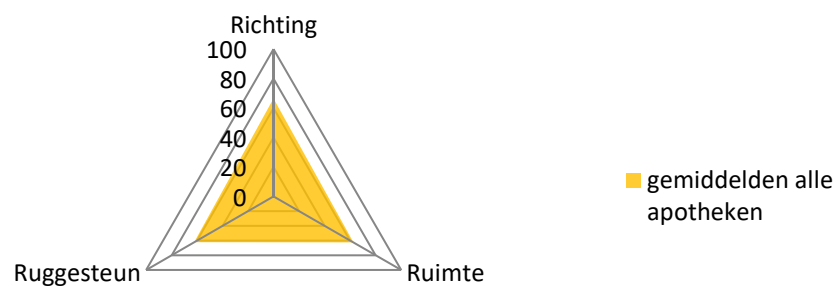
De meeste apotheken hebben een type B leercultuur. Dat betekent dat ze een opleidingsplan hebben dat gericht is op de huidige functie. Verder praten ze regelmatig en gestructureerd met hun medewerkers over hun ontwikkeling en hun wensen tot ontwikkeling. Vier apotheken voeren dit soort gesprekken niet gestructureerd of hebben geen opleidingsplan en worden daarom getypeerd als type A leercultuur. De aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers wordt dan vooral *ad hoc*. Dat hoeft niet te betekenen dat de gesprekken niet goed gevoerd worden. De ervaring leert echter dat mensen die weinig aandacht vragen, of mensen die meer tijd nodig hebben om hun gedachten te ordenen, minder goed ondersteund worden als gesprekken niet gestructureerd gevoerd worden. Acht apotheken anticiperen in de gesprekken over de ontwikkeling van hun medewerkers ook op toekomstige veranderingen en uitdagingen en worden daarom

als type B+ leercultuur ingedeeld. Op dit moment ligt bij alle apotheken de focus van ontwikkeling op de huidige functie van de apothekersassistenten binnen de apotheek.

Vragenlijst

In totaal hebben 254 medewerkers uit alle 28 deelnemende apotheken de vragenlijst richting, ruimte, ruggesteun ingevuld. Figuur 5, hieronder, laat een gemiddelde score van alle deelnemers per factor zien. Hiervoor zijn de scores omgerekend naar percentages.

Richting, ruimte, ruggesteun gemiddelde score per factor



Figuur 5 Gemiddelde score van alle deelnemers per factor van richting, ruimte, ruggesteun.

Medewerkers geven voor richting, ruimte en ruggesteun vergelijkbare scores, rond de 65%. Vergeleken met andere groepen (docenten, medewerkers in het veiligheidsdomein) die deze vragenlijst ingevuld hebben is dit aan de lage kant. De score die medewerkers op richting gegeven hebben ligt iets hoger dan de scores op ruimte en ruggesteun, maar dit verschil is minimaal. Dit betekent dat medewerkers zich over het algemeen slechts enigszins ondersteund voelen bij hun ontwikkeling. Hier zitten dus aanknopingspunten voor verbetering.

Relatie tussen gesprekken en scores op vragenlijst

De scores op de vragenlijst en de resultaten van de gesprekken vertonen veel overeenkomsten. Er wordt door apothekers richting gegeven aan de ontwikkeling van apothekersassistenten, maar dit is meestal op het niveau van de apotheek, niet op individueel niveau, en gericht op de huidige functie. Hoewel er ruimte lijkt te zijn om zelf ontwikkelvragen aan te kaarten, is die ruimte in werkelijkheid klein. Apothekersassistenten vinden deze open vraag lastig te beantwoorden en ervaren dat ze daar weinig hulp bij krijgen. Als ze een ontwikkelvraag hebben die afwijkt van de vastgestelde opleidingsplannen, is daar vaak geen gelegenheid voor.

De score die medewerkers op de factor ruimte gegeven hebben is vergelijkbaar met de scores op de andere twee factoren, maar kan wel de lage score op eigen regie nemen verklaren: als medewerkers het gevoel hebben dat ze weinig ruimte krijgen om nieuwe dingen uit te proberen/te leren, dan kan dit tot gevolg hebben dat ze daar ook minder initiatief voor nemen.

3.2 Spanningsvelden in relatie tot leren en ontwikkelen

Uit de gevoerde gesprekken kunnen een aantal spanningsvelden geïdentificeerd worden die het leren en de ontwikkeling van medewerkers in de weg kunnen staan. Deze spanningsvelden worden hieronder beschreven.

3.2.1 *Doorgroeimogelijkheden*

Apotheken zijn relatief 'platte organisaties'. Dat betekent dat er meestal één apotheker is en een aantal apothekersassistenten. Soms is er daarnaast een farmaceutisch consulent of manager die een aansturende of coördinerende rol heeft richting de apothekersassistenten. Hoewel een platte organisatie voordelen heeft, medewerkers worden over het algemeen meer betrokken bij besluitvormingsprocessen, heeft het ook invloed op de doorgroeimogelijkheden naar hogere functies van medewerkers.

Een apotheker is academisch opgeleid, een farmaceutisch consulent/manager heeft een HBO opleiding en, zoals hierboven beschreven, een apothekersassistent heeft een MBO-4 opleiding afgerond. Deze verschillen in opleidingsniveau leiden ertoe dat maar weinig apothekersassistenten binnen een apotheek doorgroeien naar een volgend functieniveau, omdat zij hier een meerjarige studie voor zouden moeten volgen. Tegelijkertijd zijn er maar weinig functies op HBO-niveau. Zelfs wanneer apothekersassistenten deze stap willen maken, wordt dat niet altijd ondersteund door de apotheek.

Dit betekent dat de ontwikkeling van apothekersassistenten voornamelijk gericht is op verbreding en verdieping binnen de huidige functie en het blijven met ontwikkelingen in het vakgebied en de sociaal-maatschappelijke context. Kijkend naar de ontwikkelingen in de maatschappij en de gezondheidszorg, zoals beschreven in de inleiding van dit rapport, liggen hier voldoende uitdagingen om mee aan de slag te gaan. Tegelijkertijd kan het voor de apothekersassistent voelen dat ze zich niet ontwikkelen, omdat ze niet kunnen toewerken naar een nieuwe functie.

Voor medewerkers zonder een medisch gerichte kwalificatie, die ondersteunende werkzaamheden in de apotheek uitvoeren (administratie, financiën of bezorging), is het zonder aanvullende opleiding niet mogelijk om door te groeien tot apothekersassistent of farmaceutisch consulent/manager. De aard van het werk vereist specifieke kennis van het menselijk lichaam en van geneesmiddelen. In een enkel geval wordt dit als zeer demotiverend ervaren, bleek uit de interviews met medewerkers. Denken in mogelijkheden in plaats van beperkingen zou hierbij kunnen helpen.

3.2.2 *Organisatievormen apotheken*

Grofweg zijn er drie verschillende organisatievormen voor apotheken: eigendom van een keten, franchisenemer bij een keten of formule of zelfstandig apotheek. Samenwerking in de vorm van een keten of als franchisenemer heeft voordelen ten aanzien van het contracteringsproces met de verzekeraars. Daarnaast kan schaalvergroting ook in relatie tot leren en ontwikkeling van medewerkers efficiëntie opleveren. Dit geldt voor formele cursussen en trainingen, maar ook voor informele vormen van leren.

Wanneer meer medewerkers dezelfde cursus volgen ...

- kan de ratio trainer-cursisten gunstiger zijn, wat kosten bespaart;
- kan dit bijvoorbeeld op de eigen locatie of in de buurt van de eigen locatie georganiseerd worden, wat reistijd en -kosten bespaart;
- kan met de aanbieder een gunstiger tarief overeengekomen worden, wat kosten bespaart.

Wanneer meer medewerkers zich in eenzelfde onderwerp willen verdiepen ...

- wordt het mogelijk hier iets voor te organiseren, de kosten wegen dan op tegen de baten;
- kunnen zij dat samen oppakken en elkaar ondersteunen.

Hier zit echter ook een keerzijde aan. Wanneer steeds gestreefd wordt naar gemeenschappelijke cursussen, trainingen en onderwerpen voor meer apotheken, dan bestaat de kans dat bepaalde onderwerpen die voor specifieke apotheken zeer relevant zijn, nooit aan bod komen, omdat daar dan onvoldoende deelnemers voor zijn. Hierdoor kan de motivatie om te blijven leren en ontwikkelen afnemen.

Idealiter zou een apotheek gebruik maken van de meerwaarde van de schaalvergroting door een aantal cursussen, trainingen of intercollegiale overleggen gezamenlijk vorm te geven. Daarnaast zou er ruimte moeten blijven voor de specifieke opleidings- en ontwikkelbehoefte per apotheek.

3.2.3 *Kwaliteitsregistratie*

Er bestaat een kwaliteitsregistratie voor apothekersassistenten, deze is niet verplicht. In 2017 is het Kwaliteitsregister Apothekersassistenten Openbare Farmacie (KAOF) samengevoegd met het Kwaliteitsregister Apothekersassistent (KAA) (<https://www.kabiz.nl>). Wanneer apothekersassistenten geregistreerd staan bij in het kwaliteitsregister, is het aantoonbaar dat ze kwalitatieve goede zorg kunnen bieden. Dit betekent dat niet alleen zichtbaar is dat ze beschikken over de juiste opleidingspapieren, maar ook dat ze kwalitatief goede zorg bieden volgens de huidig geldende kwaliteitseisen. Een kwaliteitsregistratie is de manier om aan patiënten & cliënten, andere zorgverleners, (toekomstige) werkgevers en zorgverzekeraars de garantie te geven dat ze te maken hebben met een zorgprofessional die voldoet aan de vastgestelde normen van de beroepsgroep.

Een registratie is vijf jaar geldig. Na vijf jaar kan deze periode middels een herregistratie weer met vijf jaar verlengd worden. Bij de herregistratie moet je aantonen dat je voldoet aan de criteria van je beroepsgroep. Deze worden elke vijf jaar opnieuw opgesteld en vastgelegd door de beroepsgroep zodat altijd conform de huidig geldende normen gewerkt wordt. Je kunt als apothekersassistent aantonen dat je aan de kwaliteitscriteria voldoet door bewijs te overleggen van

activiteiten in het kader van deskundigheidsbevordering (werkervaring, scholing en overige deskundigheid bevorderende activiteiten). Zonder herregistratie is het niet zichtbaar dat je voldoet aan de kwaliteitseisen van de beroepsgroep.

Hoewel op dit moment slechts ca. 25% van de apothekersassistenten geregistreerd is, is het de verwachting dat zorgverzekeringen, (toekomstige) werkgevers en patiënten & cliënten de registratie kunnen gebruiken om vast te stellen of de apothekersassistent aan de huidige geldende kwaliteitscriteria voldoet.

Van de deelnemende apotheken werkt een aantal wel en een aantal niet aan de kwaliteitsregistratie van de apothekersassistenten. Dit zegt overigens niets over de kwaliteit van de apothekersassistenten of over hun nascholing en deskundigheidsbevordering. De keuze hangt meer samen met de kosten van registratie en de beperkte voordelen voor apothekersassistenten; zij kunnen er geen salarisverhoging of overstap naar een andere functie aan ontleen.

Voordelen van de kwaliteitsregistratie zijn:

- Er is blijvende aandacht voor deskundigheidsbevordering, nodig om na vijf jaar de herregistratie te kunnen doen.
- De apotheek kan aantonen dat de medewerkers voldoen aan de huidige geldende kwaliteitscriteria.
- De medewerker kan aantonen dat zij of hij voldoet aan de huidige geldende kwaliteitscriteria.

Nascholing mag alleen opgevoerd worden als deskundigheidsbevordering als deze geaccrediteerd is. Mogelijke nadelen hiervan zijn:

- De beoogde nascholing is niet geaccrediteerd en zou dan bovenop de reguliere nascholing gevolgd moeten worden.
- In de praktijk kiezen apotheken nogal eens voor een aanbieder van geaccrediteerde digitale leermaterialen, waardoor er weinig variatie in werkvormen is. Ook is deze vorm van leren niet voor iedereen even geschikt, met name door de lange teksten die gelezen moeten worden en de passieve manier van leren. Loslaten van de kwaliteitsregistratie lijkt dus meer vrijheid in de hoeveelheid, inhoud en manieren van nascholing te geven.

Bij de opsomming van overige deskundigheid bevorderende activiteiten (Registratie-regeling Apothekersassistenten 2014-2019, kwaliteitsregister Apothekersassistenten KAA, B2) is echter een veelheid aan verschillende activiteiten opgenomen, variërend van meer werkervaring dan vereist, stagebegeleiding, deelname aan intercollegiaal overleg tot aan het leveren van een bijdrage aan een afstudeeropdracht. Niet elke activiteit levert evenveel punten op, en per activiteit moet op een andere manier aangetoond worden dat deze uitgevoerd is.

Het opvoeren van 'meer gewerkte uren', een herwaardering van intercollegiaal overleg en inhoudelijke verdieping tijdens een werkoverleg zouden wel eens openingen kunnen bieden om aan de kwaliteitsregistratie te voldoen, zonder daardoor beperkt te worden in vorm en inhoud van nascholing.

3.2.4 *Specialisaties binnen de apotheek*

Binnen de apotheek krijgen apothekersassistenten te maken met verschillende ziektebeelden, (zelfzorg)geneesmiddelen en medische hulpmiddelen. Daarnaast vraagt ook het voorraadbeheer en het gebruik van (geavanceerde) ICT systemen om specifieke kennis en vaardigheden. In de praktijk moeten apothekersassistenten in de kleinere apotheken van alle markten thuis zijn; een vraag van een patiënt moet beantwoord kunnen worden, ook als je collega een vrije dag heeft. Bij grotere apotheken worden hierin verschillende keuzes gemaakt. In sommige apotheken beantwoordt elke apothekersassistent elke willekeurige vraag, in andere apotheken wordt met specialisaties gewerkt. Naast een brede basiskennis, verdiept één, of een groepje apothekersassistenten zich in een specifiek ziektebeeld, (zelfzorg) geneesmiddel of medisch hulpmiddel. Soms is het voorraadbeheer bij één of twee medewerkers belegd en kent een klein groepje apothekersassistenten alle verborgen functionaliteiten van het ICT systeem. Hier zitten voor- en nadelen aan.

Voordelen:

- De apothekersassistent(en) verdiepen zich in een specifiek onderwerp, wat mooie kansen voor ontwikkeling biedt en heel motiverend kan zijn.
- Er is in de apotheek meer en diepere kennis en expertise op dat ziektebeeld, (zelfzorg) geneesmiddel of medisch hulpmiddel. Hiermee worden patiënten beter geholpen.
- Er worden minder fouten gemaakt, bijvoorbeeld in voorraadbeheer en in het ICT systeem.

Nadelen:

- Apothekersassistenten hoeven na een eerste verdieping van hun kennis en expertise wederom alleen maar hun kennis op peil te houden. Dit biedt niet zoveel kansen om je te blijven ontwikkelen.
- Wanneer er een specialist op een bepaald onderwerp aanwezig is, kunnen andere apothekersassistenten gaan vermijden om specifieke vragen over dit onderwerp te beantwoorden. Ze zullen sneller naar de specialist verwijzen, waardoor ze zichzelf op dit onderwerp minder verdiepen.
- Als apothekersassistenten één specialisatie hebben en minder weten van andere specialisaties, zullen ze minder goed begrijpen wat de andere specialisaties inhouden. Hierdoor kan onbegrip voor elkaar en elkaars taken ontstaan, of een gebrek aan inzicht in wat de ander van jou nodig heeft om haar/zijn taak goed te kunnen uitvoeren.

Uit de gesprekken blijkt dat de voordelen van specialisaties niet altijd optimaal worden benut. De reden hiervoor is dat er niet altijd afspraken zijn over wat het inhoudt om specialist te zijn: Mag je bijvoorbeeld zelf beslissen dat je specialist wil zijn op een bepaald onderwerp of moet je daarvoor gevraagd/geaccepteerd worden? Welke (na)scholing of deskundigheidsbevordering hoort er bij het zijn van specialist? Hoe houd je je collega's betrokken op het onderwerp waar jij specialist van bent? Hoe verhoudt het feit dat jij specialist bent zich tot je andere taken als apothekersassistent? Apothekersassistenten vullen door deze onduidelijkheid de rol van specialist niet altijd optimaal in, blijkt uit de gevoerde interviews.

3.2.5 *Werkdruk*

Over het algemeen ervaren apothekersassistenten behoorlijk veel werkdruk. Waardoor deze werkdruk veroorzaakt wordt is per persoon verschillend. De volgende oorzaken worden genoemd:

- Veel werk (dat af moet);
- Een rij wachtenden aan de balie;
- Schakelen tussen *back-office*- en balietaken;
- Moeilijke of specialistische vragen;
- Assertieve/'lastige' cliënten.

Hoewel 'veel werk' op zich niet tot problemen leidt (apothekersassistenten zetten samen de schouders eronder en zorgen ervoor dat het werk af is voor ze naar huis gaan), heeft het wel invloed in de ruimte die er is om zelfsturend te leren. Wanneer de nadruk voornamelijk op presteren ligt, doe je vooral waar je al goed in bent en zijn er minder mogelijkheden om nieuwe dingen op te pakken waar je van kunt leren.

Wanneer er een rij wachtenden aan de balie staat, verwachten apothekersassistenten dat collega's bijspringen om de cliënten sneller te helpen. Hierover zijn soms afspraken gemaakt (bij een bepaald aantal wachtenden moet de collega die *back-office* taken aan het uitvoeren is, bijspringen om cliënten te helpen), maar soms ook niet.

In de praktijk kan het bijspringen aan de balie tot twee verschillende soorten werkdruk leiden: (1) Apothekersassistenten aan de balie voelen dat ze er te zeer alleen voor staan omdat collega's minder snel komen ondersteunen dan afgesproken of verwacht; (2) Apothekersassistenten die *back-office* taken aan het uitvoeren zijn, voelen zich gestoord in hun taak omdat ze moeten bijspringen aan de balie. Sommigen worden nerveus doordat ze steeds in de gaten moeten houden of het nodig is dat ze bijspringen aan de balie. Hierdoor kunnen ze de *back-office* taak minder goed uitvoeren, wat weer tot een lager tempo of fouten kan leiden.

In principe bieden 'lastige' vragen of cliënten mogelijkheden tot leren: je kunt er nog beter in worden. Om van zo'n situatie te kunnen leren is het nodig dat je bijvoorbeeld kunt zien hoe collega's zo'n situatie aanpakken, je iets meer tijd kunt nemen om na te denken over de beste aanpak, je vragen kunt stellen aan collega's en de tijd neemt om achteraf te reflecteren over hoe het gegaan is.

In de praktijk is hier niet altijd tijd en ruimte voor. Soms zijn collega's niet beschikbaar om vragen aan te stellen, soms nemen ze een lastige vraag of cliënt juist te snel over. Een relatief hoge werkdruk maakt het lastig om een collega te observeren of om achteraf te reflecteren.

3.2.6 *Werkoverleg*

Het werkoverleg is een mooi moment om samen verdieping in het werk te zoeken. Tijdens het werkoverleg zijn alle collega's aanwezig, wat in de dagelijkse praktijk vanwege parttime contracten niet het geval is. Dit betekent tegelijkertijd dat een werkoverleg na werktijd moet plaatsvinden en dat sommige collega's hier dan speciaal voor moeten komen. Als gevolg hiervan is zowel het aantal werkoverleggen, als ook de tijdsduur per overleg, beperkt.

Als het werkoverleg gebruikt wordt om elkaar bij te praten over lopende zaken, dan blijft er geen ruimte over om de diepte in te gaan. Tegelijkertijd is het werkoverleg de enige mogelijkheid om belangrijke veranderingen met iedereen tegelijkertijd te bespreken. In de praktijk blijkt het lastig om het werkoverleg zo in te vullen dat er aandacht aan lopende zaken besteed wordt, maar ook ruimte overblijft voor extra verdieping.

3.2.7 *Introductie van nieuwe of aangepaste ICT-systemen*

Uit de gesprekken is gebleken dat veel apotheken bezig zijn met de introductie van de nieuwe versie van Pharmacom. Dit is een ICT-systeem dat door de apothekersassistenten gebruikt wordt bij de uitvoering van hun werk. Verder zijn er twee apotheken die met een robot werken.

Het leren gebruiken van een nieuw of aangepast ICT-systeem heeft een passende introductie nodig en is eigenlijk deskundigheidsbevordering. Dit wordt in de dagelijkse praktijk van apotheken vaak niet zo gezien, omdat het kunnen werken met een ICT-systeem ondersteunend is aan de uitvoering van de echte taken: het helpen van patiënten. Er wordt impliciet verwacht dat mensen die snel leren als ze het systeem in gebruik nemen. Echter, als apothekersassistenten niet (goed) kunnen werken met het nieuwe ICT-systeem dan kost dat niet alleen meer tijd, terwijl de werkdruk toch al hoog is, maar het kan ook fouten veroorzaken.

4 Adviezen en mogelijke interventies

Op basis van de resultaten van de nulmeting is per apotheek een aantal aandachtsgebieden geïdentificeerd. Het totaal aantal aandachtsgebieden voor alle apotheken is elf. Vervolgens zijn per aandachtsgebied gemiddeld twee adviezen ontwikkeld, 22 adviezen in totaal. Per advies zijn één tot twee mogelijke interventies uitgewerkt, 32 mogelijke interventies in totaal.

Hiermee wordt in dit hoofdstuk de volgende vragen beantwoord:

Met welke interventies kan de SBA effectief en efficiënt zelfsturend leren bevorderen?

Welke interventies ondersteunen de ontwikkeling en inzet van zelfsturend leren?

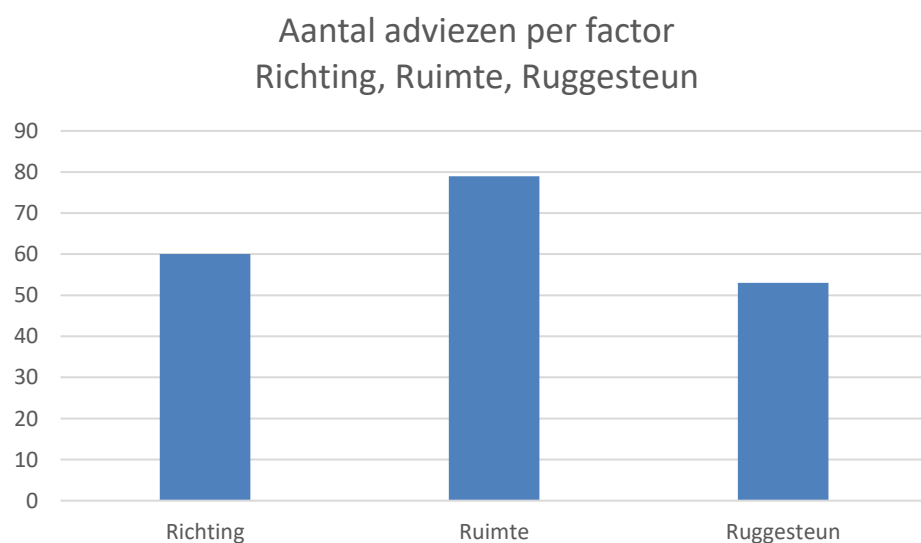
De adviezen zelf zijn opgenomen in appendix B van dit rapport, de mogelijke interventies zijn opgenomen als appendix C.

De gegeven adviezen zijn gerelateerd aan de drie factoren richting, ruimte, ruggesteun. Hieronder is een analyse opgenomen van het aantal adviezen per factor. Aan het eind van dit hoofdstuk is een totaaloverzicht van aandachtsgebieden, adviezen en interventies opgenomen.

4.1 Analyse adviezen

Per apotheek zijn 3 tot 5 adviezen gegeven, ongeacht het type leercultuur. Dit heeft te maken met het feit dat een apotheek meer adviezen toch niet kan oppakken en dat je met meer adviezen impliciet aangeeft dat een apotheek het nu slecht doet, en dat is niet het geval.

Elk advies kan gerelateerd worden aan één of meer factoren van richting, ruimte en ruggesteun. In figuur 6 is per factor aangegeven hoeveel adviezen gegeven zijn. Wanneer adviezen aan twee onderdelen van richting, ruimte, ruggesteun raken, zijn ze zijn bij alle twee meegeteld.



Figuur 6 Aantal adviezen per factor richting, ruimte en ruggesteun.

Aangezien de resultaten op de vragenlijst richting, ruimte, ruggesteun een vergelijkbare score laat zien voor alle drie de factoren, zijn adviezen op alle drie de factoren gegeven. Tegelijkertijd laten de resultaten op de vragenlijst zelfsturend leren zien dat apothekersassistenten de competentie eigen regie nemen een relatief lage score geven. Omdat eigen regie nemen samenhangt met de factor ruimte, zijn er net iets meer adviezen gegeven op de factor ruimte dan op de andere twee factoren.

4.1.1 *Aard van de adviezen*

Richting

Er wordt wel richting gegeven, maar die ligt vaak op het niveau van taken: 'doe dit', 'leer dit' of 'doe dit op deze manier'. Deze vorm van richting geven beperkt de ruimte voor medewerkers om het op hun eigen manier aan te pakken. De richting die nodig is voor zelfsturend leren heeft te maken met de richting van de apotheek: waar gaan we met z'n allen naar toe, welke veranderingen of uitdagingen staan ons te wachten en hoe gaan we die samen oppakken. Deze manier van richting geven nodigt medewerkers uit om actief mee te denken en bij te dragen aan nieuwe ontwikkelingen.

Een andere lijn adviezen binnen de factor richting richt zich op de sturing die nodig is voor de structuur waarin jaarlijks, maar liefst vaker, met medewerkers gesproken wordt over hoe het gaat en over hun ontwikkeling (wensen en noodzaak).

Ruimte

Er wordt over het algemeen niet heel veel ruimte gegeven. Dat heeft ook te maken met de aard van het werk, dat soms gewoon op een bepaalde manier gedaan moet worden. Als er niet veel ruimte gegeven wordt, nemen medewerkers vaak ook minder eigen initiatief en regie, om het werk uit te voeren en voor hun eigen ontwikkeling.

Het advies is dan ook om toch naar manieren te zoeken om in de uitvoering van het werk en de ontwikkeling van medewerkers meer ruimte aan de medewerker te geven. Apothekers zouden hun apothekersassistenten hier nog meer bij kunnen betrekken.

Ruggesteun

Medewerkers worden lang niet altijd betrokken bij beslissingen over hun werkkuitvoering of ontwikkeling. Een belangrijke reden daarvoor is dat ze meestal geen kant en klaar antwoord hebben als hen gevraagd wordt hierover mee te denken. In plaats van zelf te beslissen zouden apothekersassistenten ondersteund kunnen worden om hier wel over mee te kunnen denken. Verder is het goed om expliciete waardering voor inspanningen en resultaten van apothekersassistenten uit te spreken.

4.2 Overzicht adviezen per aandachtsgebied

In tabel 2 zijn de adviezen per aandachtsgebieden op een rijtje gezet.

Tabel 2 Overzicht aandachtsgebieden en adviezen.

Aandachtsgebied	Advies
Visie/strategie van de apotheek	Apotheek heeft visie/strategie Apotheek deelt visie met medewerkers
Jaargesprekken	Gestructureerde cyclus van jaargesprekken Format/structuur van jaargesprekken Verankering/opvolging afspraken jaargesprek
Informereren van medewerkers	Informatie delen Deel informatie op verschillende manieren
Invulling opleidingsplan	Invulling opleidingsplan apotheek Invulling opleidingsplan medewerker
Feedback geven	Feedback geven op proces en gedrag
Expliciete waardering	Expliciete waardering
Omgaan met verschillende taken	Alle taken doen ertoe Schakelen tussen taken
Leren van de dagelijkse praktijk	Leerpunten verzamelen Reflecteren op incidenten
Manieren van leren	Diversiteit aan manieren van leren Transfer of training
Omgaan met ICT	Niet iedereen is even vaardig met ICT Maak (laat maken) een gebruikershandleiding
Ruimte om verantwoordelijkheid te pakken	Inspraak in eigen ontwikkeling Verantwoordelijk voor eigen werk Tijd om te leren

5 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interventies beschreven en besproken. Hiermee worden de volgende vraag beantwoord:

Wat zijn de resultaten van de in dit project ingezette interventies?

Daarnaast wordt een overzicht gegeven van de gekozen interventies en de ervaringen ermee. Hiermee wordt de volgende vraag beantwoord:

Welke interventies zijn praktisch haalbaar?

Van de 28 apotheken die met dit project gestart zijn, hebben 23 apotheken mee gedaan met tweede ronde gesprekken. Van de vijf apotheken die niet mee gedaan hebben met dit tweede meetmoment is er één afgevallen omdat de apotheker gewisseld is; bij één andere apotheek kon de tweede meting nog niet uitgevoerd worden omdat het implementeren van interventies vanwege ziekte was vertraagd. Drie apotheken hebben niet gereageerd op herhaalde uitnodigingen voor een tweede gesprek. De resultaten die in dit hoofdstuk gepresenteerd worden betreffen de 23 apotheken die aan het tweede meetmoment deelgenomen hebben.

5.1 Algehele indruk

De algehele indruk van apothekers over dit project is goed. Ze herkenden zich in grote lijnen in de beschrijving van de apotheek in de adviesrapportjes, vonden de adviezen duidelijk en de beschreven mogelijke interventies concreet genoeg. Een enkele apotheek had liever een nog concreter stappenplan gehad om zelfsturend leren te implementeren.

Sommige apothekers hadden het gevoel dat er (te)veel informatie werd gedeeld: een adviesrapport, een overzicht met alle adviezen die aan apotheken gegeven werden en een overzicht van alle mogelijke interventies. Door die veelheid wisten ze niet zo goed waar ze moesten beginnen. Doorvragen maakte duidelijk dat deze apothekers alle documenten bestudeerd hadden en zelf adviezen en interventies gekozen hadden, in plaats van de adviezen uit het eigen rapport als uitgangspunt te nemen.

De meeste apotheken beschrijven positieve veranderingen in de apotheek na het uitproberen van interventies. Een enkele apotheek meldt dat er eigenlijk nauwelijks verandering is opgetreden nadat een interventie ingezet werd.

Het vraagt aandacht om de interventies vol te houden. Soms is dit in het begin moeilijker dan later, maar interventies kunnen ook verwateren. Als de interventies verweven worden in de processen en structuren van de organisatie is het makkelijker om vol te houden. Als het extra is, bovenop andere processen structuren, dan vraagt het expliciete aandacht.

5.2 Competenties zelfsturend leren

5.2.1 *Gesprekken*

Zowel de apothekers als de medewerkers geven aan dat per apotheek een aantal interventies zijn opgepakt, en dat dat iets teweeg heeft gebracht. De interventies die zijn opgepakt komen deels uit het eigen adviesrapport, en deels uit de totaalijst van

adviezen. Apothekers waarderen de ruimte die er is om eigen keuzes te maken in welk advies ze implementeren en in de manier waarop ze dat doen. Als gevolg daarvan is het wel lastiger om de resultaten over de apotheken heen met elkaar te vergelijken. Het belangrijkste verschil dat opgemerkt wordt, is dat er nu wordt gesproken over de ontwikkeling van medewerkers en wat daarvoor nodig is. De aandacht voor verschillende voorkeuren van leren en de ruimte om op je eigen manier te mogen leren wordt als positief ervaren. Apothekers zien dat de ruimte en ruggesteun die zij geven ook door de medewerkers opgepakt wordt. Zo zijn bijvoorbeeld jaargesprekken nu meer gesprekken geworden, met eigen inbreng van de medewerker. Ook voelen medewerkers zich meer erkend in hun behoefte tot ontwikkeling.

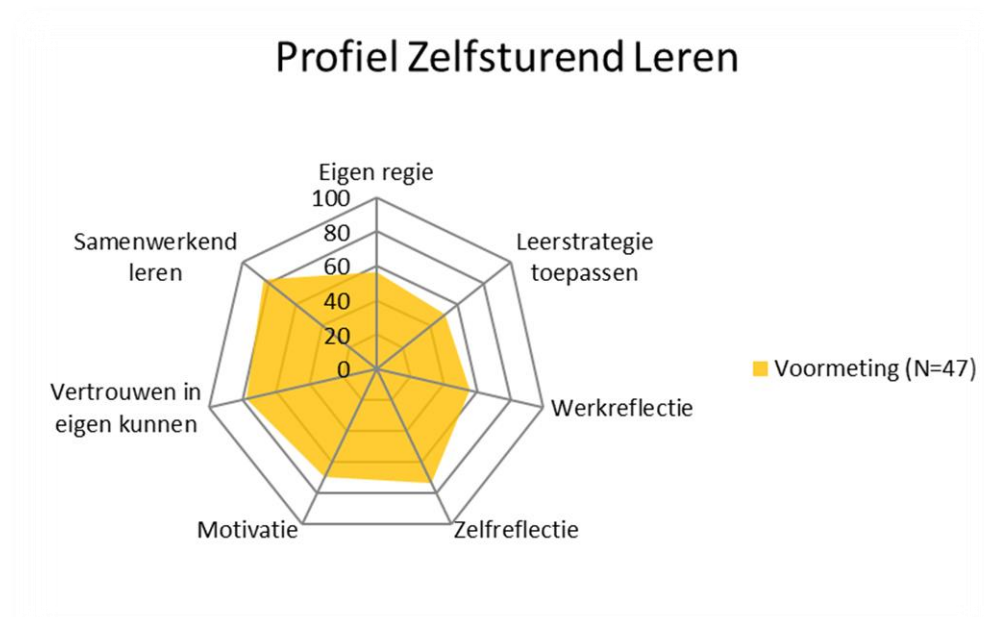
5.2.2 *Vragenlijst*

In totaal hebben 47 medewerkers mee gedaan aan de tweede meting met de digitale vragenlijst. Dit is veel minder dan de 257 medewerkers die tijdens de eerste meting de vragenlijst hebben ingevuld. Eén van de redenen hiervoor is het feit dat vijf apotheken helemaal niet mee gedaan hebben met de tweede meting. Daarnaast heeft het feit dat medewerkers met een uniek nummer moesten inloggen waarschijnlijk bijgedragen aan de lage aantallen in de tweede meting. Vanwege privacy overwegingen was het de bedoeling dat medewerkers zelf hun eigen nummer zouden bewaren en voor de tweede meting weer zouden gebruiken (anonieme afname). Dit is jammer genoeg niet bij iedereen gelukt. Tenslotte kregen apotheken pas bij 10 of meer deelnemers van hun eigen apotheek een terugkoppeling over de gemiddeldes van hun eigen apotheek. Apotheken die minder dan 10 medewerkers in dienst hebben, waren daardoor minder gemotiveerd om hun mensen te vragen de vragenlijst nog een keer in te vullen; ze zouden daar toch geen specifieke terugkoppeling op krijgen.

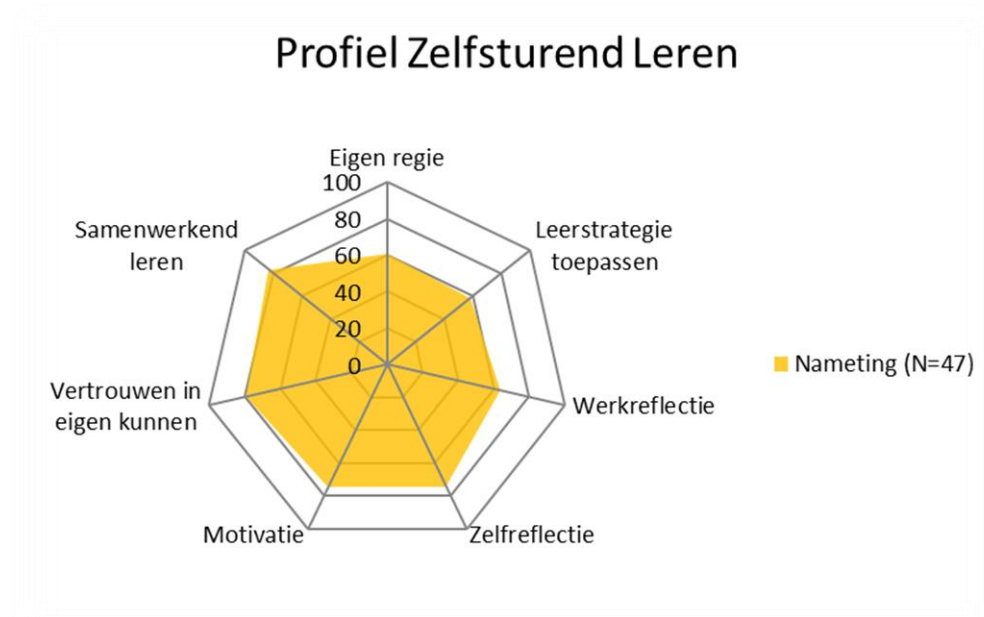
De functies van deze mensen komen in vergelijkbare percentages voor als in de voormeting: apothekersassistenten 82,7%; algemeen ondersteunend medewerker 6,9%; apotheker 3,4%; en farmaceutisch consulent 6,9%.

Omdat de aantallen van de voor- en nameting zo verschillend zijn, zijn de analyses alleen gedaan over de 47 respondenten die beide metingen ingevuld hebben. Een vergelijking tussen de totale groep van 257 die de voormeting ingevuld heeft en de groep van 47 respondenten laat zien dat hun scores op de competenties van zelfsturend leren ongeveer gelijk zijn aan die van de hele groep. Per competenties is er een klein verschil (variërend tussen 0,5- 2,5 procentpunt), de 47 respondenten die ook de nameting ingevuld hebben scoren hoger op alle competenties dan de totale groep van 257 respondenten, behalve op leerstrategieën gebruiken.

Figuur 7 toont de gemiddelde score op de voormeting, per competentie, van de 47 respondenten die zowel de voormeting als de nameting hebben ingevuld. Figuur 8 toont de gemiddelde scores op de nameting van dezelfde groep.



Figuur 7 Gemiddelde score per competentie van zelfsturend leren tijdens de beginsituatie.



Figuur 8 Gemiddelde score per competentie van zelfsturend leren tijdens de tweede meting.

De scores die medewerkers zichzelf gegeven hebben op de vragenlijst zijn voor drie competenties significant omhoog gegaan:

Leerstrategieën gebruiken: 50,9 – 58,3 ($p=.02$)

Werkreflectie: 55,6 – 63,6 ($p<.001$)

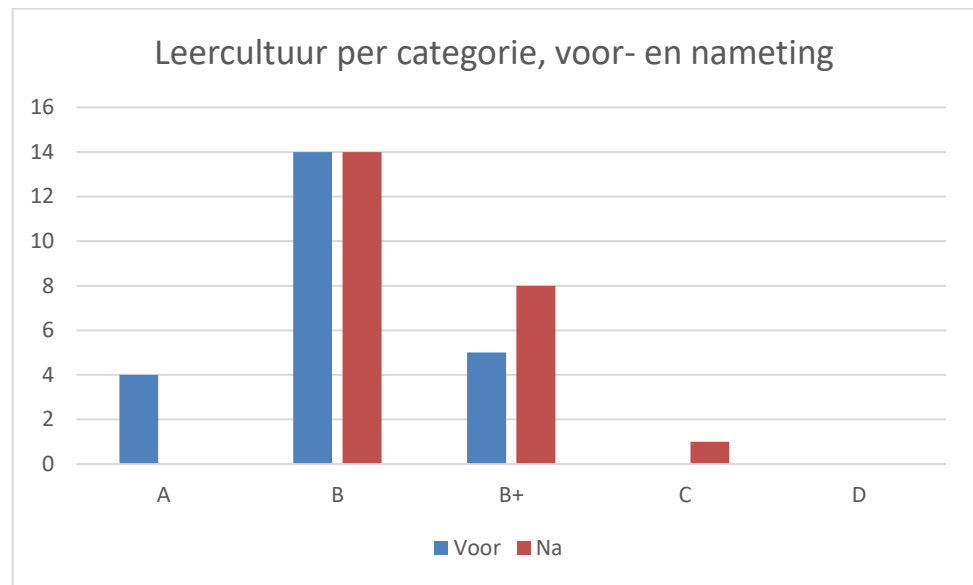
Samenwerkend leren: 70,1 – 74,2 ($p=.02$)

De scores op de andere competenties zijn ook hoger in de nameting, maar deze verschillen zijn niet significant.

5.3 Voorwaarden voor zelfsturend leren

5.3.1 Gesprekken

Uit de gesprekken bleek dat de interventies in veel apotheken geleid hebben tot een verbetering van het type leercultuur. Alle apotheken voeren nu weer geplande jaargesprekken, nodigen medewerkers uit om over hun ontwikkeling na te denken en proberen beter aan te sluiten bij de behoeftes van medewerkers ten aanzien van hun ontwikkeling.



Figuur 9 Aantal apotheken per categorie leercultuur, voor- en nameting.

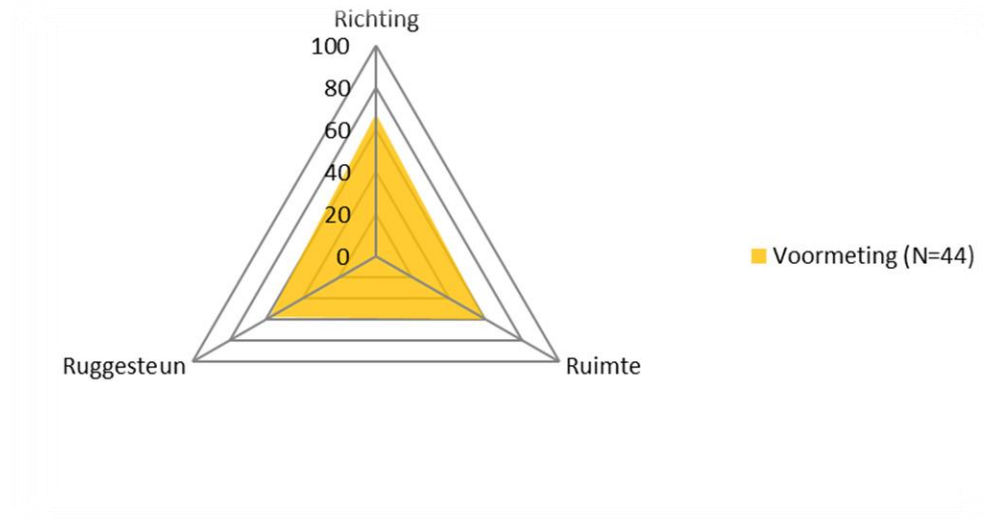
In figuur 9 is een overzicht te zien van de leercultuur tijdens de voor- en nameting. Over het algemeen is er een positieve verschuiving te zien richting een betere leercultuur. Tijdens de nameting zijn er geen apotheken met een type A leercultuur meer en is er zelf één apotheek met een type C leercultuur. Daarnaast zijn er meer type B+ apotheken bijgekomen vergeleken met de voormeting. Dit betekent dat er minder *ad hoc* situaties omtrent leren zijn en dat de aandacht voor ontwikkeling van medewerkers meer verweven is in het dagelijks werk. Echter, dit is nog nauwelijks gerelateerd aan de loopbaan van de medewerkers. Dit past bij de branche, en is als spanningsveld beschreven in hoofdstuk 3 van dit rapport.

5.3.2 Vragenlijst

Net als bij de vragenlijst zelfsturend leren hebben maar weinig respondenten de vragenlijst naar ervaren steun bij het inzetten van zelfsturend leren ingevuld, slechts 44. Deze respondenten kwamen van verschillende apotheken. Ook bij deze vragenlijst zijn de verschillen tussen de totale groep die de voormeting ingevuld heeft en de scores op de voormeting van de 44 respondenten die ook de nameting ingevuld hebben niet zo groot (tussen 1-4,5 procentpunten). De groep van 44 respondenten ervaart in de voormeting meer richting, maar minder ruimte en ruggesteun vergeleken met de 257 respondenten die de voormeting hebben ingevuld.

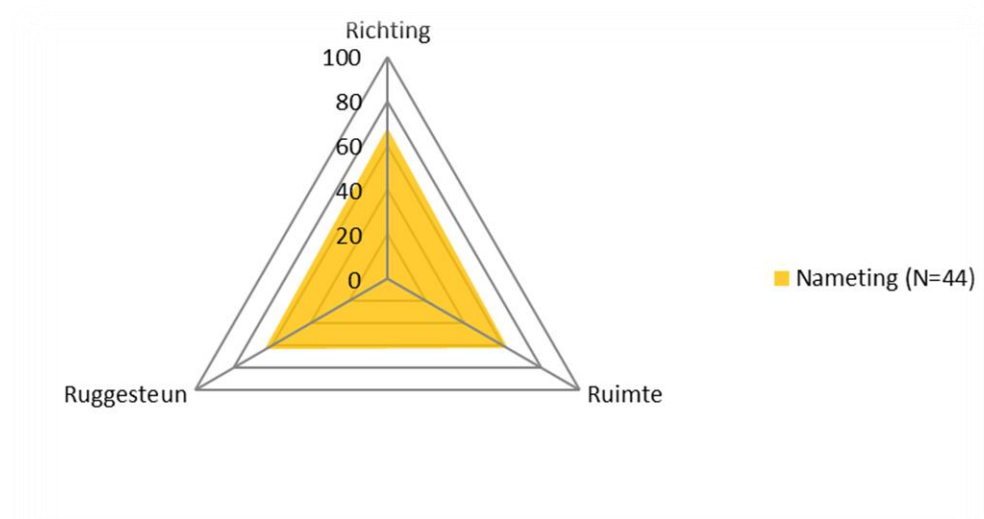
Figuur 10 toont de scores op de factoren richting, ruimte en ruggesteun van de voormeting bij de groep van 44 respondenten die ook de nameting ingevuld heeft. Figuur 11 toont de nameting op dezelfde factoren bij dezelfde groep.

Profiel voormeting richting, ruimte, ruggesteun



Figuur 10 Gemiddelde score per factor van richting, ruimte, ruggesteun tijdens de beginsituatie.

Profiel nameting richting, ruimte, ruggesteun



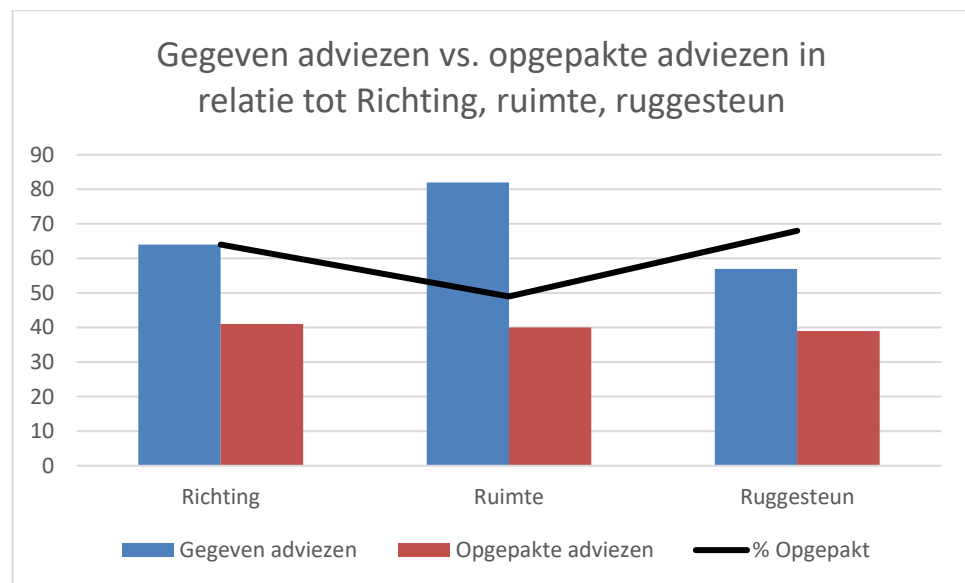
Figuur 11 Gemiddelde score per factor van richting, ruimte, ruggesteun tijdens de tweede meting.

Van de drie factoren is alleen de score op ruggesteun significant omhoog gegaan, van 58,1 naar 63,4 ($p=.01$). De scores voor richting en ruimte zijn ook hoger in de nameting, maar deze verschillen zijn niet significant.

5.4 Adviezen

Elke apotheek heeft een adviesrapport gekregen waarin de eigen beginsituatie tekstueel beschreven was en een aantal adviezen opgenomen waren die specifiek bij hun eigen beginsituatie pasten. Daarnaast is ook de totaallijst met adviezen gedeeld met alle apotheken.

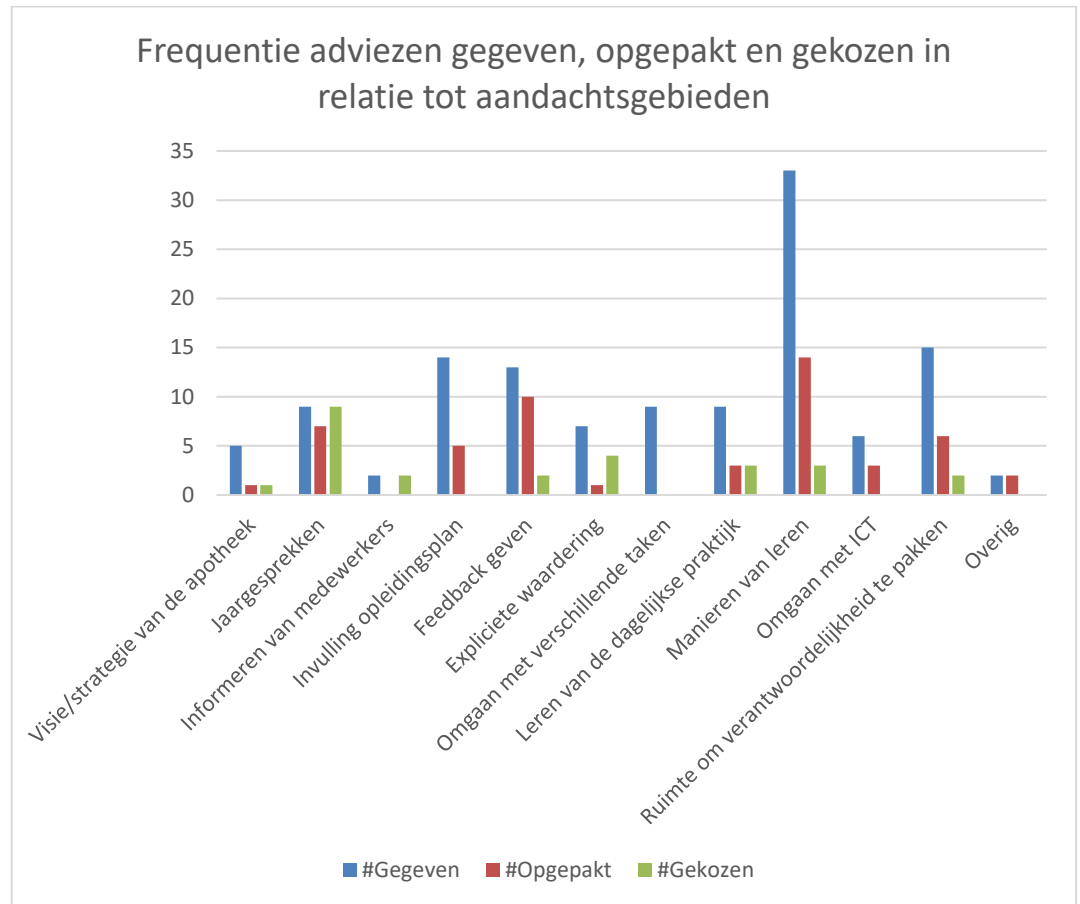
Apotheken beslisten zelf of, hoeveel en welke adviezen ze wilden oppakken. Figuur 12 laat zien hoeveel adviezen gegeven zijn en hoeveel opgepakt, in relatie tot richting, ruimte ruggesteun. Met opgepakte adviezen wordt hier bedoeld alle adviezen waar apotheken mee aan de slag zijn gegaan, zowel de adviezen die gegeven waren als ook de adviezen in de totaal lijst.



Figuur 12 Gegeven adviezen versus opgepakte adviezen in relatie tot richting, ruimte, ruggesteun.

Er zijn per factor ongeveer evenveel adviezen opgepakt, circa 40. Maar het aantal gegeven adviezen per factor was verschillend. Het percentage opgepakte adviezen ligt voor de factor ruimte lager dan voor de factoren richting en ruggesteun.

Figuur 13 laat zien hoeveel adviezen zijn gegeven, opgepakt en gekozen in relatie tot de aandachtsgebieden.



Figuur 13 Frequentie adviezen, gegeven, opgepakt en gekozen in relatie tot aandachtsgebieden.

Definities:

Gegeven: Een advies dat specifiek gegeven is in het adviesrapportje voor een apotheek.

Opgepakt: Een advies dat specifiek aan een apotheek gegeven is in het adviesrapportje en waar die apotheek iets mee gedaan heeft.

Gekozen: Een advies dat door een apotheek opgepakt is terwijl het geen specifiek advies in hun eigen adviesrapportje was. Het is gekozen uit de totaal lijst met alle adviezen.

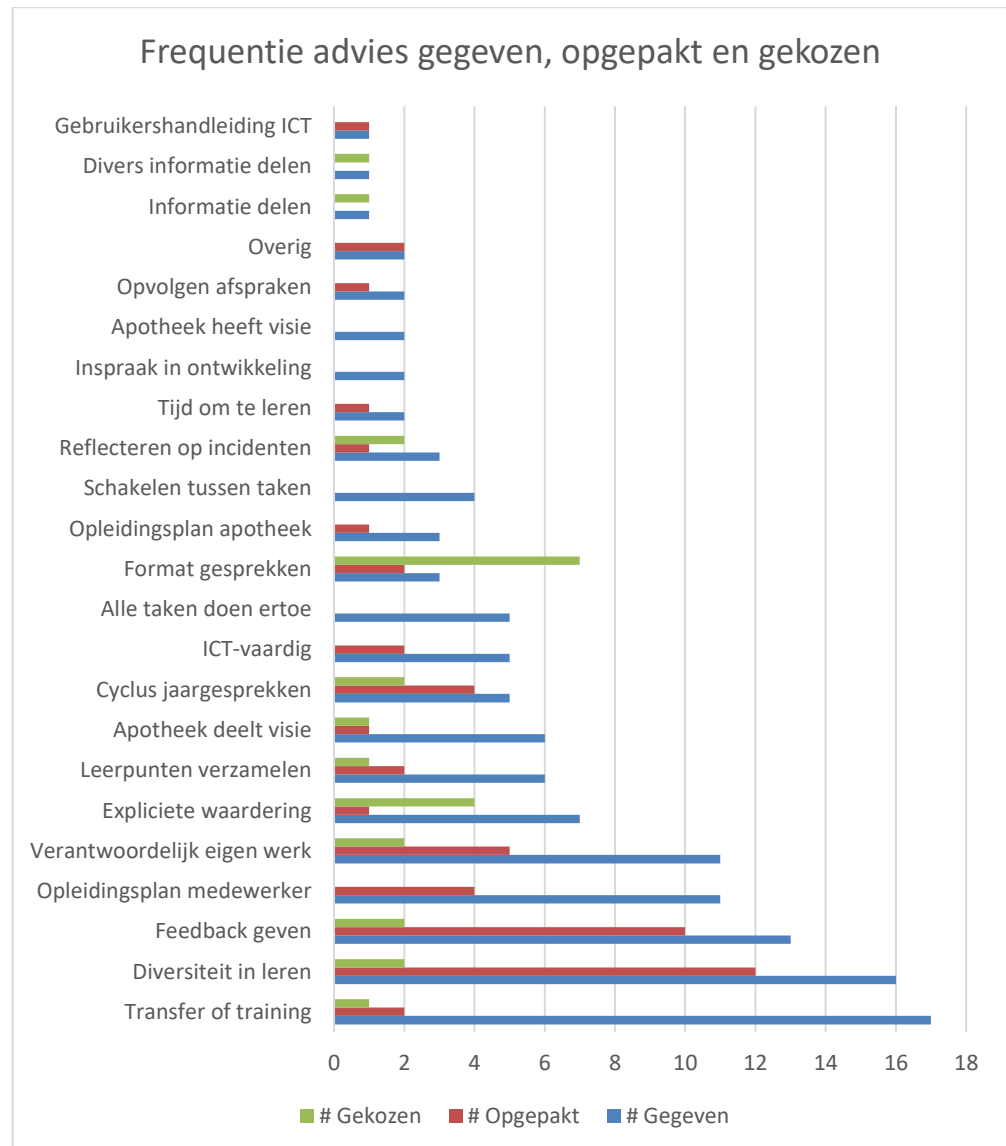
Alle apotheken hebben minimaal één advies opgepakt, in totaal is 40% van de gegeven adviezen opgepakt. Daarnaast zijn nog 24 adviezen opgepakt die niet aan de betreffende apotheek gegeven waren. Deze zijn gekozen uit de totaal lijst met alle adviezen.

Bij vijf van de aandachtsgebieden is meer dan de gemiddeld 40% van de adviezen opgepakt: jaargesprekken (78%), feedback geven (77%), manieren van leren (42%), omgaan met ICT (50%) en overig (100%). Bij twee aandachtsgebieden is iets minder dan de gemiddelde 40% van de adviezen opgepakt: invulling opleidingsplan (36%) en leren van de dagelijkse praktijk (33%). Bij de laatste vier aandachtsgebieden is veel minder dan de gemiddelde 40% van de adviezen opgepakt: visie/strategie van de apotheek (20%), informeren medewerkers (0%), expliciete waardering (14%) en omgaan met verschillende taken (0%).

Tegelijkertijd hebben apotheken gekozen om adviezen te implementeren die niet specifiek aan hen gegeven waren. Vooral bij de aandachtsgebieden jaargesprekken en expliciete waardering zijn dit relatief grote aantallen. Hier zijn twee oorzaken

voor: (1) tijdens het project is door het overkoepelend management van een aantal apotheken een nieuw format voor het jaargesprek geïntroduceerd. Ook apotheken die dit advies niet gekregen hadden, zijn toch dit nieuwe format gaan gebruiken. (2) Bij de terugkoppeling van de adviesrapporten door de SBA aan de apotheken is het aandachtsgebied expliciete waardering met nadruk genoemd, ook als dit geen specifiek advies voor de betreffende apotheek was.

In figuur 14, hieronder, wordt een overzicht gegeven van de aantallen adviezen die gegeven, opgepakt en gekozen zijn.



Figuur 14 Frequentie advies, gegeven, opgepakt en gekozen.

Definities:

Gegeven: Een advies dat specifiek gegeven is in het adviesrapportje voor een apotheek.

Opgepakt: Een advies dat specifiek aan een apotheek gegeven is in het adviesrapportje en waar die apotheek iets mee gedaan heeft.

Gekozen: Een advies dat door een apotheek opgepakt is terwijl het geen specifiek advies in hun eigen adviesrapportje was. Het is gekozen uit de totaal lijst met alle adviezen.

Twee adviezen zijn door alle apotheken opgepakt die ze gekregen hebben: gebruikershandleiding en overig. Dit kan verklaard worden door het feit dat deze adviezen heel specifiek op deze apotheken gericht waren. Waarschijnlijk hebben de apotheken deze adviezen als heel passend ervaren. Tegelijkertijd zijn er vier adviezen die nooit opgepakt of gekozen zijn: alle taken doen ertoe, schakelen tussen taken, inspraak in ontwikkeling en apotheek heeft visie. De redenen hiervoor zijn niet helemaal duidelijk. Sommige apotheken herkenden zich niet in een advies, of vonden het advies minder belangrijk dan andere adviezen uit hun adviesrapport. Tenslotte valt op dat het advies transfer of training het meest gegeven is, maar slechts twee keer is opgepakt en één keer gekozen. Het advies diversiteit in leren is wel vaker opgepakt. Het is mogelijk dat apotheken deze twee adviezen op een soortgelijke manier interpreteren en wel aan de slag zijn gegaan met transfer of training, terwijl ze het benoemd hebben als diversiteit in leren.

5.5 Effecten interventies

Onafhankelijk van welke adviezen opgepakt zijn, geven apotheken aan dat de deelname aan dit project iets veranderd heeft op de werkvloer. Hoewel de ingezette veranderingen hun effect nog moeten bewijzen, beginnen teams ander gedrag te vertonen: doordat leren en ontwikkeling nu besproken wordt, en apothekers-assistenten gevraagd wordt naar hun voorkeuren voor manieren van leren en hun ontwikkelbehoefte, gaan ze hierover nadenken. Dat geeft energie en motivatie, ze voelen zich gehoord. Ook onderwerpen waar al langer aandacht aan gegeven wordt, zoals feedback geven, krijgen hierdoor een nieuwe impuls. Apothekersassistenten lijken meer eigen initiatief te gaan vertonen.

In twee apotheken is de werkdruk dermate hoog, door een te lage bezetting en problemen bij de levering van medicijnen, dat er nog maar weinig adviezen opgepakt zijn. Door de werkdruk zijn de apothekersassistenten in deze apotheken soms minder positief. Dit komt de sfeer niet ten goede.

Gesprekken met apothekersassistenten bevestigen dit beeld. In sommige apotheken is weinig opgepakt vanwege werkdruk en hadden ze gehoopt dat het project meer zou opleveren. In de andere apotheken geven apothekersassistenten aan dat er meer gesproken wordt over leren en ontwikkelen. Dat heeft tot gevolg dat ze bewuster bezig zijn met wat ze aan het doen zijn, bijvoorbeeld dingen zelf opzoeken in plaats van aan de apotheker te vragen. Ook wordt gesproken over het leren van elkaar. Ze geven aan dat het fijn is dat er variatie komt in de manier waarop je kunt leren, iedereen heeft daar haar eigen voorkeuren in. Ook blijft het geleerde beter hangen nu ze er actief mee aan de slag gaat. In een enkele apotheek is de e-Learning modules vervangen door klassikale lessen. Er is dan nog steeds geen diversiteit in leren.

Naast deze meer algemene indruk van de resultaten van dit project, worden hieronder, in tabel 3, per opgepakt advies de ervaringen beschreven.

Tabel 3 Ervaringen van apotheken, per advies.

Advies	Ervaringen
Apotheek heeft visie/strategie	-
Apotheek deelt visie met medewerkers	Meer betrokkenheid en motivatie bij apothekersassistenten.
Gestructureerde cyclus van jaargesprekken	Levert toch wel mooie inzichten op.
Format/structuur van jaargesprekken	De apothekersassistenten hebben meer inbreng in het gesprek omdat ze zelf nagedacht hebben over hun eigen ontwikkeling. Het is nu echt een gesprek, best makkelijk, er kwam veel uit. Door een positieve vraagstelling kan ook over verbeterpunten gesproken worden.
Verankering/opvolging afspraken jaargesprek	Een gestructureerde aanpak is, na initiële onduidelijkheid, goed ontvangen.
Informatie delen	Niet veel reacties op gehad, merk het niet.
Deel informatie op verschillende manieren	-
Invulling opleidingsplan apotheek	-
Invulling opleidingsplan medewerker	Wisselende resultaten, van positief tot geen effect. Het lukt nog niet bij iedereen. Zoeken waar de leerbehoefte per persoon zit.
Feedback geven op proces en gedrag	Dit heeft al veel aandacht, maar is weer versterkt en opgefrist door de interventie. Nu meer nadruk op positieve feedback en apothekersassistenten zelf dingen naar elkaar te laten uitspreken. Hoewel het echte effect nog moet blijken, valt op dat apothekersassistenten meer leren van elkaar en meer reflecteren. Er zijn wel verschillen tussen mensen en apotheken.
Expliciete waardering	Wisselende resultaten van positief tot negatief.
Alle taken doen ertoe	-
Schakelen tussen taken	-
Leerpunten verzamelen	Meer aandacht voor leerpunten en basis voor goede werkafspraken (ook voor inwerken nieuwe medewerkers). Mate van effect hangt samen met hoe dit verweven is in de organisatie
Reflecteren op incidenten	-
Diversiteit aan manieren van leren	Apothekersassistenten voelen erkenning dat iedereen anders is. Ze leren meer van elkaar, er is betere samenwerking, ze reflecteren op cursussen, Motivatie en leereffect gaan omhoog.
Transfer of training	Apothekersassistenten vinden dat er nu ook iets gebeurt met een cursus, waardoor ze die zelf anders benaderen. Ook teamdruk om het wel te doen.
Niet iedereen is even vaardig met ICT	Zeer positieve ervaringen! Apothekersassistenten voelen erkenning voor verschillen en worden ook allemaal vaardiger in het gebruik van ICT.
Maak (laat maken) een gebruikershandleiding	Positief resultaat, maar voor meer effect moet de handleiding nog geschikt gemaakt worden voor apothekersassistenten.
Inspraak in eigen ontwikkeling	-

Advies	Ervaringen
Verantwoordelijk voor eigen werk	Het echte effect moet nog blijken, maar apothekersassistenten hebben meer begrip voor elkaar en elkaars taken. Ze pakken meer taken zelfstandig op, praten over eigen verbeterpunten en komen zelf met oplossingen. Ze moeten wel aangestuurd worden hierop, de apotheker moet ook meer achterover gaan zitten. Apothekersassistenten hebben meer werkplezier en zoeken meer zelf uit.
Tijd om te leren	Effect moet nog blijken
Overig	Meer rust in team, meer samenwerking met andere partijen in zorgcentrum, beter inwerken nieuwe collega's, meer duidelijkheid.

Verrassende effecten

De hieronder beschreven adviezen hebben meer opgeleverd dan de apothekers hadden verwacht:

- Apotheek deelt visie met medewerkers**
 De apotheken die expliciet (een aantal) apothekersassistenten betrokken hebben bij de visie/strategie en toekomstige uitdagingen van de apotheek hebben ervaren dat de meeste assistenten zich daardoor veel meer betrokken voelden bij de apotheek en meer begrip hadden voor bepaalde keuzes, of daar zelfs over mee dachten. Dit motiveerde hen. Sommige apothekersassistenten vinden het niet zo belangrijk om vroegtijdig op de hoogte te zijn van komende veranderingen, ze zien het wel als het zo ver is.
- Gestructureerde cyclus van jaargesprekken**
 Hoewel sommige apotheken het gevoel hadden dat de jaarlijkse gesprekken niet veel zin hadden, waren ze verrast dat toch het mooie inzichten opleverde. Dit werd nog versterkt doordat bewust een bepaald format of structuur gebruikt is en apothekersassistenten zich voorbereid hebben op het gesprek (zie het volgende punt).
- Format/structuur van jaargesprekken**
 Veel apotheken hebben een nieuw format uitgetest voor het jaargesprek (ofwel van de SBA ofwel van de eigen keten). Ook hebben ze apothekersassistenten gevraagd zich voor te bereiden. Hoewel ze in het verleden geen goede ervaringen hadden met de jaargesprekken, geven ze nu aan dat het echt een gesprek was, met veel inbreng van de assistenten. Dit leverde veel op. Door de positieve insteek van het format was het makkelijker om verbeterpunten te bespreken.
- Leerpunten verzamelen**
 Het verzamelen van leerpunten was verrassend eenvoudig en leverde meer op dan verwacht. Wanneer de leerpunten op een eenvoudige manier verzameld en beantwoord kunnen worden (bijvoorbeeld via een digitaal formulier dat altijd bereikbaar is), maken apothekersassistenten graag gebruik van deze mogelijkheid. Het bespreken van de punten in het werkoverleg zorgt ervoor dat iedereen ervan kan leren. Ook zijn leerpunten gebruikt om goede werkafspraken te maken. Assistenten hebben het gevoel dat er naar hen geluisterd wordt en ze worden geholpen om vervolgens zelfstandiger hun werk te kunnen doen.

- **Niet iedereen is even vaardig met ICT**
De twee apotheken die dit advies opgepakt hebben waren zeer enthousiast over de resultaten. Met een relatief kleine investering, één avond met elkaar aan de slag rondom het ICT-systeem, zijn de kennis en vaardigheden binnen het team enorm toegenomen. Apothekersassistenten die nog niet zoveel wisten, kunnen de ICT systemen nu zelfstandig bedienen en de assistenten die al veel wisten kennen nu alle verborgen knopjes en mogelijkheden. Tegelijkertijd is er meer begrip en waardering tussen assistenten onderling; ze hebben elkaar geholpen en van elkaar geleerd. Dit was nooit gelukt als ze dit tussendoor op de werkplek hadden gedaan.
- **Overig**
Onder het kopje overig zijn twee adviezen gegeven: lunchen bij 'de burens' en het inwerken van nieuwe collega's.
Het lunchen bij de burens heeft veel meer rust gegeven voor de apothekers-assistenten: ze hebben nu een echte lunchpauze in plaats van een boterhammetje achter een bureau. Daardoor houden ze de dag beter vol. Tegelijkertijd biedt een lunch met de andere gebruikers van het zorgcentrum de mogelijkheid om kennis te maken en aan relaties te bouwen. Hierdoor wordt er meer gezamenlijk opgepakt en is de drempel om even te bellen als er iets met een cliënt of recept aan de hand is veel kleiner.
De verbetering van het inwerken van nieuwe collega's (het inwerkprogramma is aangepast) heeft geleid tot een vermindering van werkdruk en -stress. Er worden tijdens het werk minder vragen gesteld, waardoor assistenten niet steeds gestoord worden. Ook zijn ze hierdoor minder geïrriteerd als er vragen komen. Nieuwe collega's zijn op deze manier ook sneller zelfstandig inzetbaar, zodat ze volwaardig mee kunnen helpen om de taken uit te voeren.

Positieve effecten

- **Maak (laat maken) een gebruikershandleiding**
De gebruikershandleiding die de apotheek van de fabrikant gekregen heeft is nog niet helemaal geschikt voor gebruik door de apothekersassistenten, maar het feit dat er aan gewerkt wordt motiveert hen. Ze zullen hierdoor zelfstandiger kunnen werken, en de kleinere problemen zelf kunnen oplossen.
- **Feedback geven op proces en gedrag**
Feedback geven was in de meeste apotheken al een aandachtspunt. De interventies in dit project brengen het weer op een andere manier onder de aandacht en versterken daarmee de lopende processen.
- **Diversiteit aan manieren van leren**
Op een laagdrempelige manier zijn apotheken aan de slag gegaan met verschillende manieren van informatie bespreken. Soms per apotheek, soms ook op keten niveau. Voorbeelden hiervan zijn: tijdens het werkoverleg een e-learning cursus samen bespreken, aandachtspunt van de week en met elkaar verkennen wat ieders voorkeur van leren is. Vooral wanneer er aandacht gegeven wordt aan het feit dat iedereen anders leert, levert dat positieve resultaten op.
- **Transfer of training**
In de apotheken waar aandacht gegeven is aan transfer of training, in de vorm van korte quizjes over het onderwerp of het nabespreken van opvallende zaken van een cursus, geven de apothekersassistenten aan dat ze de digitale cursussen nu zinvoller vinden.

- **Verantwoordelijk voor eigen werk**

Hoewel het lastig blijkt om apothekersassistenten daadwerkelijk meer verantwoordelijkheid te geven, is de aandacht hiervoor in elk geval motiverend.

Neutraal

- **Verankering/opvolging afspraken jaargesprek**

De eerste stappen die hier in gezet worden, worden positief ervaren. Apothekersassistenten geven wel aan dat het werkelijke resultaat hiervan nog moet blijken omdat de tijd te kort is om de resultaten hiervan te zien.

- **Informatie delen**

De apotheken die bewust meer of andere manieren van informatie delen geïntroduceerd hebben, zoals tijdens de koffie vertellen en een nieuwsbrief via de mail, geven aan dat apothekersassistenten hier niet op gereageerd hebben. Daaruit hebben ze opgemaakt dat deze interventie geen specifiek positief of negatief effect heeft gehad.

- **Tijd om te leren**

De apotheken die hier aandacht aan gegeven hebben, in de vorm van afspraken over de besteden tijd en het vrij roosteren tijdens het leren, zien nog geen resultaat bij de apothekersassistenten omdat de tijd te kort is om dit te kunnen vaststellen.

Wisselende effecten

Onderstaande interventies hebben zowel positieve als negatieve effecten gehad.

- **Invulling opleidingsplan medewerker**

Er zijn wisselende ervaringen bij het implementeren van dit advies. Bij sommige medewerkers gaat dit heel makkelijk, die worden hier ook door gemotiveerd. Bij andere medewerkers is het lastig om boven water te krijgen waarin ze zich eigenlijk willen ontwikkelen. Het kan zijn dat ze daar meer tijd voor nodig hebben of bij geholpen moeten worden. Het nieuwe format voor de jaargesprekken zou daar bij kunnen helpen.

- **Expliciete waardering**

Er zijn wisselende ervaringen met de 'complimentenpot'. Over het algemeen geven apothekers aan dat het lastig is om de pot te vullen met complimenten. Ze denken er niet altijd aan en de apothekersassistenten doen het ook niet uit zichzelf. Sommige apotheken hebben problemen om op te starten, maar daarna gaat het beter, andere beginnen enthousiast maar hebben juist moeite om het vol te houden. Apothekersassistenten vinden het meestal wel leuk om de pot te openen en de complimenten te lezen.

5.6 Conclusies

Uit de gesprekken met apothekers en apothekersassistenten en uit de resultaten van de vragenlijsten blijkt dat het project en de uitgevoerde interventies iets teweeg hebben gebracht bij de apotheken: de ontwikkeling van apothekersassistenten is nu een onderwerp dat besproken wordt, bij de koffie en tijdens de jaargesprekken. De manier waarop de ontwikkeling van medewerkers opgepakt wordt binnen apotheken, verschilt. Dat heeft te maken met de uitgangssituatie van de apotheek en met voorkeuren van mensen. De aandacht voor verschillen tussen mensen zou wel eens één van de succesfactoren kunnen zijn: apothekersassistenten zijn zich meer bewust geworden van hun eigen voorkeuren en voelen zich nu meer

gesteund om zich op hun eigen manier te ontwikkelen. Dit blijkt ook uit de gestegen score op de factor ruggesteun.

De resultaten van de vragenlijst laten zien dat de gemiddelde score op werkreflectie het meest gestegen is. Dit betekent dat apothekersassistenten nu meer nadenken over hoe ze hun werk doen. De gestegen score op leerstrategieën toepassen betekent dat ze dit ook iets meer gestructureerd doen dan voorheen. Dat vergroot de kans op succes. Tenslotte is ook de score op samenwerkend leren toegenomen. Dit betekent dat apothekersassistenten meer met elkaar en van elkaar zijn gaan leren.

Bij de eerste meting van zelfsturende competenties van apothekersassistenten bleek dat de score op eigen regie nemen aan de lage kant was, zowel in vergelijking tot de scores op de andere competenties als ook in vergelijking tot andere doelgroepen die dezelfde vragenlijst ingevuld hebben. De nameting heeft laten zien dat deze score tijdens dit project niet hoger geworden is. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat de looptijd van het project te kort is. Hoewel apotheken interventies in gang gezet hebben, moet in de meeste gevallen nog blijken wat de daadwerkelijke resultaten daarvan zullen zijn. Het feit dat er aan gewerkt wordt, heeft al geleid tot een hogere ervaren ruggesteun en meer werkreflectie, gebruik van leerstrategieën en samenwerkend leren. Als dit volgehouden wordt, neemt hierdoor op termijn de eigen regie waarschijnlijk ook toe.

Alle apotheken hebben een adviesrapport gekregen waarin hun uitgangssituatie kort beschreven was en een aantal specifieke adviezen gegeven werd (richting). Gemiddeld hebben apotheken 40% van de gegeven adviezen opgepakt. Dat betekent dat ze één tot twee van de adviezen die specifiek aan hen gegeven zijn opgepakt hebben. Daarnaast zijn er door alle apotheken samen nog 24 adviezen opgepakt die niet aan hen specifiek gegeven waren, maar die in een overzichtslijst met hen gedeeld waren. Over het algemeen waren apotheken tevreden met de resultaten die dit opleverde. De belangrijkste reden hiervoor is waarschijnlijk het feit dat ze zelf gekozen hebben welke interventie(s) ze wilden implementeren (ruimte). Tenslotte heeft de SBA in de implementatiefase ondersteuning geboden in de vorm van formats en cursusmateriaal en gesprekken (ruggesteun). Hiervan hebben de meeste apotheken gebruik gemaakt.

Vier adviezen zijn door geen enkele apotheek opgepakt: (1) alle taken doen ertoe, (2) schakelen tussen taken, (3) inspraak in ontwikkeling en (4) apotheek heeft visie. Dit kan betekenen dat deze adviezen minder passend zijn. Tegelijkertijd is het ook mogelijk dat deze adviezen nog niet opgepakt zijn omdat andere adviezen prioriteit hebben gekregen.

6 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvragen die het uitgangspunt van dit onderzoek vormen, beantwoord. Vervolgens wordt gekeken naar wat dit zou kunnen betekenen voor het huidige aanbod van producten en diensten van de SBA en voor nieuw te ontwikkelen (leer)interventies?

6.1 Beantwoording onderzoeksvragen

In het eerste deel van dit hoofdstuk worden de drie onderzoeksvragen beantwoord.

- 1 Welke vaardigheden hebben apothekemedewerkers nodig om zelfsturend te leren en in hoeverre zijn deze competenties al aanwezig bij apothekers-assistenten?

Zelfsturend leren is het vermogen om zelfstandig, in samenwerking met anderen, de regie te nemen voor het eigen ontwikkelproces. In dat ontwikkelproces kan gebruik gemaakt worden van formele cursussen en training, maar ook van informele vormen van leren, op de werkplek. Op basis van eerder onderzoek wordt duidelijk dat er vijf onderliggende competenties van zelfsturend leren zijn: eigen regie nemen, leerstrategieën toepassen, werkreflectie, zelfreflectie en samenwerkend leren. Deze competenties stellen, in samenhang, mensen in staat zelf keuzes te maken met betrekking tot hun ontwikkeling en die keuzes concreet te maken en uit te voeren.

Een meting van deze competenties aan het begin van dit project onder 257 respondenten laat zien dat de gemiddelde scores voor eigen regie nemen, leerstrategieën toepassen en zelfreflectie lager liggen dan de gemiddelde scores op de andere competenties van zelfsturend leren. Vergelijken met andere groepen respondenten valt voornamelijk de lage gemiddelde score op eigen regie nemen op. Zowel leerstrategieën gebruiken als zelfreflectie zijn ook bij andere doelgroepen vaak wat lager. Dit betekent dat er een goede basis is, maar dat apothekersassistenten nog geholpen kunnen worden om meer de regie te nemen voor hun eigen ontwikkeling.

- 2 Wat zijn gunstige (organisatorische) voorwaarden waaronder zelfsturend leren kan plaatsvinden en in hoeverre voelen apothekersassistenten zich al ondersteund?

Zelfsturend leren vindt vooral plaats in situaties waar de omgeving het goede voorbeeld geeft en dit ondersteunt. Ondersteuning van zelfsturend leren omvat twee componenten: (1) medewerkers moeten de gelegenheid krijgen om zelfsturende competenties in te zetten en (2) medewerkers die de zelfsturende competenties in mindere mate beheersen zouden ondersteund moeten worden om deze verder te ontwikkelen. Op basis van eerder onderzoek wordt duidelijk dat er drie onderliggende factoren zijn die zelfsturend leren beïnvloeden: richting, ruimte, ruggesteun. Apothekersassistenten moeten begrijpen welke kant de apotheek op wil om hun eigen ontwikkeling hier op af te kunnen stemmen. Vervolgens zouden ze de ruimte moeten krijgen om hun ontwikkeling op hun eigen manier in te vullen. Tenslotte zouden ze ondersteund moeten worden bij het proberen van nieuwe dingen, ook als het nog niet in één keer goed gaat.

Een meting van deze factoren aan het begin van dit project onder 254 respondenten laat zien dat de gemiddelde scores op deze factoren vergelijkbaar zijn. Vergeleken met andere groepen respondenten zijn de gemiddelde scores allemaal aan de lage kant. Dat betekent dat de apothekersassistenten niet zoveel ondersteuning ervaren bij het inzetten van zelfsturende competenties.

3 Met welke interventies kan de SBA effectief en efficiënt zelfsturend leren bevorderen?

Aan het begin van dit project is de uitgangssituatie van de verschillende apotheken vastgesteld door middel van gesprekken en digitale vragenlijsten. Op basis van deze uitgangssituatie zijn 11 aandachtsgebieden geïdentificeerd en per aandachtsgebied een aantal adviezen beschreven, in totaal 22, die de ontwikkeling en inzet van zelfsturend leren zouden moeten versterken. Vier van deze adviezen zijn door geen enkele apotheek opgepakt, wat zou kunnen betekenen dat ze minder passend zijn. (1) alle taken doen ertoe, (2) schakelen tussen taken, (3) inspraak in ontwikkeling en (4) apotheek heeft visie. Twee adviezen gaven wisselende resultaten, wat betekent dat sommige apotheken ze lastig vond om in te zetten, of dat dit niet bij alle medewerkers een positief effect had: (1) invulling opleidingsplan medewerker en (2) expliciete waardering. De andere 16 adviezen zijn positief tot zeer positief beoordeeld door de apotheken, zowel wat betreft haalbaarheid als effect. De exacte effectiviteit van de adviezen kan niet vastgesteld worden omdat elke apotheek een andere uitgangssituatie had en het advies ook op een eigen manier geïmplementeerd heeft. Ook is in dit project de doorlooptijd te kort geweest om verschillen met betrekking tot resultaten vast te stellen.

De algemene indruk is dat dit project iets teweeg gebracht heeft: de ontwikkeling van medewerkers is nu een onderwerp van gesprek. Dit leidt tot betere jaargesprekken en actiever en meer gemotiveerde apothekersassistenten. De nameting laat zien dat de ervaren ruggesteun hoger geworden is, als ook de gemiddelde scores op werkreflectie, leerstrategieën toepassen en samenwerkend leren. Ook zijn er geen apotheken meer met een type A leercultuur en is er één apotheek met een type C leercultuur. Verder zijn veel apotheken van type B naar type B+ doorgeschoven.

6.2 Aanbevelingen

In het tweede deel van dit hoofdstuk wordt gekeken naar wat de resultaten betekenen voor het huidige aanbod van producten en diensten van de SBA en voor nieuw te ontwikkelen (leer)interventies?

De SBA zou apotheken kunnen ondersteunen bij het versterken van hun leercultuur en het bevorderen van zelfsturende competenties van hun apothekersassistenten. Hierbij zouden de factoren richting, ruimte, ruggesteun een centraal uitgangspunt kunnen zijn. Het aanbod van producten en diensten kan hier op afgestemd worden.

6.2.1 *Richting*

De SBA kan apotheken helpen om inzicht te krijgen in de huidige leercultuur en op basis daarvan keuzes te maken met betrekking tot ontwikkeling daarin.

Producten

- Quick scan leercultuur waarmee apotheken snel, zelf, inzicht krijgen in hun huidige leercultuur.
- Per type leercultuur standaard tips voor doorontwikkeling naar een volgend type leercultuur.

Diensten

- Ondersteuning en advies bij het vaststellen van de huidige leercultuur.
- Advies op maat voor doorontwikkeling naar een volgend type leercultuur.

6.2.2 *Ruimte*

De SBA kan apotheken ondersteunen om eigen keuzes te maken met betrekking tot de ontwikkeling van apothekersassistenten. Dit kan door een veelzijdig aanbod aan materialen, cursussen & trainingen en ondersteuning aan te bieden. Hierbij kan aangesloten worden bij de aandachtsgebieden die uit dit onderzoek naar voren gekomen zijn.

Producten:

- Visie/strategie van de apotheek:
 - Aanpak/model om de strategie van de apotheek te bepalen.
 - Workshop over het bepalen van de strategie van een apotheek.
- Jaargesprekken:
 - Format voor het voeren van jaargesprekken.
 - Korte instructie voor het voorbereiden van jaargesprekken – apothekers.
 - Korte instructie voor het voorbereiden van jaargesprekken – apothekersassistenten.
 - Training voor het voorbereiden van jaargesprekken – apothekers.
 - Training voor het voorbereiden van jaargesprekken – apothekersassistenten .
- Informeren van medewerkers:
 - Overzicht van manieren om medewerkers te informeren, in relatie tot verschillende soorten informatie.
- Invulling opleidingsplan:
 - Korte instructie over het opstellen van een opleidingsplan, incl. de rol van de apothekersassistent daarin.
 - Workshop over het opstellen van een opleidingsplan.
- Feedback geven:
 - Training feedback geven.
- Omgaan met verschillende taken:
 - Korte toelichting over het schakelen tussen taken en de manieren waarop je dat binnen de apotheek kunt organiseren.
- Leren van de dagelijkse praktijk:
 - Format voor het verzamelen van leerpunten.
- Manieren van leren:
 - Korte toelichting over verschillende manieren van leren; bijvoorbeeld formeel/informeel, passief/actief, kennis/vaardigheden.
 - In het eigen aanbod variëteit bieden in manieren van leren (klassikaal – digitaal; cursus – op de werkplek; presentatie – oefenen, etc.).

Diensten:

- Visie/strategie van de apotheek:
 - Advies(gesprek) over het bepalen van de strategie van deze apotheek.
- Invulling opleidingsplan:
 - Advies(gesprek) over invulling opleidingsplan van deze apotheek.
- Expliciete waardering:
 - Advies(gesprek) over de manier waarop expliciete waardering in deze apotheek opgepakt kan worden.
- Omgaan met verschillende taken:
 - Advies(gesprek) over de keuzes die deze apotheek kan maken om met het schakelen tussen taken om te gaan.
- Leren van de dagelijkse praktijk:
 - Advies(gesprek) over de manieren waarop medewerkers in deze apotheek kunnen leren van de dagelijkse praktijk.
- Manieren van leren:
 - Advies(gesprek) over de verschillende manieren die passend zijn voor deze apotheek.
- Omgaan met ICT:
 - Advies(gesprek) over ICT-uitdagingen van deze apotheek en een passende manier om daar mee om te gaan.
- Ruimte om verantwoordelijkheid te pakken:
 - Advies(gesprek) over de vorm die passend is voor deze apotheek om medewerkers meer ruimte te geven om verantwoordelijkheid te pakken.

6.2.3 *Ruggesteun*

De SBA kan apotheken ondersteunen bij het maken van keuzes en tijdens de implementatie van adviezen.

Producten:

- Formats, modellen en stappenplannen zoals eerder beschreven.

Diensten:

- Adviesrol richting apotheken.

7 Referenties

Ahlgren, L. & Engel, L.C. (2011). Lifelong Learning through SMES: exploring workplace learning in the UK. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 32 (5).

Keizer, L. (2012). Eindrapport leercultuur AGF. TNO rapport 2012/031.21164.

Pink, D.H. (2011). *Drive: de verrassende waarheid over wat ons motiveert*. Amsterdam: Business Contact.

Stubbé, H., Corbalan, G. & Veldhuis, G. (2014). *Naar 'op maat' ondersteuning zelfsturende vaardigheden op basis van prototypische profielen*. TNO 2014 R11661.

Stubbé, H. & Dirksen, G. (2013). Blijvend inversteren in ontwikkeling. *O&O magazine*, nr. 6, 2013.

Stubbé, H.E. & Theunissen, N.C.M. (2008). Self-directed adult learning in a ubiquitous learning environment: a meta-review. *Proceedings 4th EduMedia Conference 2008 'Self-organised learning in the interactive Web' - A change in learning culture?* 2-3 June 2008, Salzburg.

Theunissen, N.C.M. & Stubbé, H.E. (2011). Duurzaam leren voor innovatieve werknemers. In Vaas, F. & Oeij, P. (red.). *Innovatie die werkt: Praktijkvoorbeelden van netwerk-innoveren*. Den Haag: Boom|Lemma uitgevers.

A Typen leercultuur

CINOP identificeert 4 typen leercultuur (Excelleren.nu) variërend van een ad hoc cultuur waarin geen structurele aandacht aan de ontwikkeling van medewerkers besteed wordt tot een leercultuur waarin de ontwikkeling van de medewerker in zijn of haar gehele loopbaan, in relatie tot ontwikkelingen in de buitenwereld centraal staat. In het kader van dit project is een vijfde type toegevoegd: B+. Hiermee kan een beter onderscheid gemaakt worden tussen bedrijven die een functiegerichte leercultuur hebben, die nog niet altijd helemaal verweven is met de dagelijkse praktijk en een functionele leercultuur die dat wel is.

Tabel 1 Typen leercultuur.

Type apotheek	Kenmerken
A	Ad hoc, niet structureel
B	Functiegericht, plannen opgesteld
B+	Functiegericht, verweven met de dagelijkse praktijk
C	Loopbaangericht, plannen uitgevoerd
D	Externe focus

De keuze onder welk type een apotheek valt, is gebaseerd op de nulmeting bij een apotheek. Als de meeste kenmerken van type A op een apotheek van toepassing zijn, dan is het een type A apotheek. De kenmerken van de verschillende typeringen zijn terug te vinden in de inhoudelijke beschrijving. Een apotheek type A kan op bepaalde kenmerken beter scoren dan in de tabel beschreven of een apotheek type B kan op sommige kenmerken minder goed scoren. Het gaat er echter om met welke kenmerken de apotheek het meeste overeenkomt.

Kenmerken apotheek type A:

De apotheek besteedt incidenteel of op gezette tijden aandacht aan leren. Leren gebeurt ad hoc en kent geen vaste structuur.

Uitdagingen voor een apotheek type A:

Visie op leren en ontwikkelen vormgeven, leren en ontwikkelen meer structureren, koppelen aan het beleid van de apotheek.

Kenmerken apotheek type B:

De apotheek heeft plannen en beleid voor leren en ontwikkelen opgesteld.

De apotheek biedt functiegerichte opleidingen en trainingen aan. Het werkproces wordt betrokken bij het leren en opleiden van medewerkers. Medewerkers worden bijgeschoold in hun eigen functie.

Uitdagingen voor een apotheek type B:

Leren en ontwikkelen richten op gehele loopbaan, anticiperen op interne ontwikkelingen.

Kenmerken apotheek type B+:

De apotheek heeft plannen en beleid voor leren en ontwikkelen opgesteld en er is gestructureerd aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers. De apotheek biedt functiegerichte opleidingen en trainingen aan. Het werkproces wordt betrokken bij het leren en opleiden van medewerkers. Medewerkers worden bijgeschoold in hun eigen functie. Daarnaast wordt geanticipeerd op interne ontwikkelingen en is er aandacht voor de loopbaan binnen de apotheek.

Uitdagingen voor apotheek type B:

Leren en ontwikkelen richten op gehele loopbaan, eventueel ook buiten de apotheek

Kenmerken apotheek type C:

Opleidingsplannen worden gemaakt en uitgevoerd. De apotheek betreft het werkproces bij leren en ontwikkeling van medewerkers. Naast het werkproces worden wensen en mogelijkheden van individuen hierin meegenomen.

Er wordt nagedacht over loopbanen van medewerkers en interne ontwikkelingen worden bij het leerproces betrokken.

Uitdagingen voor een apotheek type C:

Anticiperen op externe ontwikkelingen (marktfragen, sectorale ontwikkelingen etc.), duurzame bijdrage aan sector leveren en lange termijn focus.

Kenmerken apotheek type D:

De apotheek levert een duurzame bijdrage aan de ontwikkeling van medewerkers.

Ten aanzien van leren en ontwikkelen wordt geanticipeerd op vragen uit de markt.

De apotheek levert een duurzame bijdrage aan HRD binnen de sector (sectorale en intersectorale mobiliteit).

Uitdagingen voor een apotheek type D:

De enige uitdaging die apotheek type D heeft: keep up the good work!

B Adviezen

B.1 Aandachtsgebied: Visie / strategie van de apotheek

Advies 1. De apotheek heeft een visie /strategie (richting)

Wanneer de apotheker van medewerkers vraagt om meer verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen ontwikkeling, is het van belang dat de medewerkers weten wat er in grote lijnen van hen verwacht wordt (in aanvulling op de uitvoering van hun dagelijks werk). Als zij op de hoogte zijn van de uitdagingen binnen de apotheek / zorggroep, in de omgeving van de apotheek en m.b.t. gewijzigde regels, protocollen of voorschriften, kunnen ze hun eigen verantwoordelijkheid beter nemen en zijn ze vaak ook meer gemotiveerd om dat te doen.

Het is dus van belang dat er een visie of strategie voor de apotheek geformuleerd wordt. Zonder visie of strategie kan het zijn dat mensen een afwachende houding aannemen. Of dat, als ze wel zelf initiatief nemen in relatie tot hun ontwikkeling, dit niet past bij wat de apotheek nodig heeft.

Advies 2. De apotheek deelt haar visie met medewerkers (richting)

Wanneer de apotheek een visie / strategie geformuleerd heeft is het van belang dat deze met de medewerkers gedeeld wordt. Het delen van de daadwerkelijke tekst is hiervoor niet voldoende. Om de medewerkers in lijn van de visie te laten handelen is het belangrijk deze voor hen concreet te maken. Waarom is gekozen voor deze visie / strategie? Wat betekent dit voor hen? Wat wordt er op basis van deze visie / strategie van hen verwacht?

B.1 Aandachtsgebied: Jaargesprekken

Advies 3. Gestructureerde cyclus van jaargesprekken (richting & ruggesteun)

Het is van belang dat er jaarlijks, en bij voorkeur vaker, geplande gesprekken met medewerkers gevoerd worden over hun functioneren en ontwikkeling. Hoewel *ad hoc* gesprekken zeer waardevol kunnen zijn, zijn er twee redenen om dit gestructureerd aan te pakken:

1. Een gestructureerde aanpak garandeert dat elke medewerker aan bod komt. Een meer *ad hoc* aanpak heeft als valkuil dat medewerkers met problemen (thuis of in hun functioneren) of assertieve medewerkers vaker gezien worden dan de goed functionerende, rustige medewerkers.
2. Een gestructureerde aanpak geeft medewerkers de mogelijkheid zich voor te bereiden op een jaargesprek. Hoewel de mogelijkheid tot voorbereiding niet altijd zonder meer leidt tot betere gesprekken, draagt het wegnemen van die mogelijkheid zeker niet bij aan betere gesprekken (zie ook advies 4: Format/structuur van jaargesprekken).

Advies 4. Format/structuur van jaargesprekken (richting & ruggesteun)

Het is van belang dat jaargesprekken volgens een bepaald format verlopen of een specifieke structuur hebben. Hiervoor zijn twee redenen:

1. Een format helpt om alle punten die van belang zijn ook daadwerkelijk te bespreken. De valkuil van een ongestructureerd gesprek is dat er vooral

gesproken wordt over zaken die opvallen. Andere belangrijke onderwerpen kunnen dan overgeslagen worden.

2. Een duidelijk format helpt de medewerker en de apotheker om het gesprek goed voor te bereiden.

Er is niet één perfect format, maar de volgende punten moeten in elk geval aan bod komen:

- Hoe gaat het nu? Ook in relatie tot afspraken in een vorig gesprek.
- Wat gaat er goed?
- Wat kan er beter?
- Ontwikkelwensen van de apotheker richting de medewerker
- Ontwikkelwensen van de medewerker zelf
- Wat heeft de medewerker nodig om goed/beter te kunnen presteren of zich te ontwikkelen?
- Afspraken n.a.v. wat besproken is

Een gestructureerd jaargesprek hoeft niet lang te duren of zeer uitgebreid te zijn. Bestaande formats (bijvoorbeeld van de SBA of de eigen zorggroep) voldoen niet altijd aan de eigen wensen, maar ze kunnen goed als basis gebruikt worden om een eigen format te ontwikkelen. Evalueer een nieuw format nadat het twee keer gebruikt is en pas zo nodig aan.

Advies 5. Verankering/opvolging van afspraken jaargesprek (richting & ruggesteun)

Zelfs wanneer jaargesprekken gestructureerd plaatsvinden, volgens een specifiek format, kan het voorkomen dat ze niet als zinvol ervaren worden. De reden hiervoor is vaak dat er in de periode tussen twee gesprekken in weinig aandacht gegeven wordt aan de afspraken die in het gesprek gemaakt zijn. Medewerkers ervaren dan dat het gesprek en de afspraken los staan van de dagelijkse werkpraktijk.

Verankering of opvolging van afspraken bestaat grofweg uit twee componenten:

1. Bij afspraken over verplichte ontwikkeling van de medewerker
 - a. Feedback geven over hoe het nu gaat (positief en kritisch als nodig)
 - b. Vragen aan medewerker hoe het nu gaat
 - c. Vragen aan medewerker of er verdere ondersteuning nodig is
2. Bij vragen van medewerker over bijvoorbeeld ontwikkeling
 - a. Altijd een reactie geven, ook als de vraag afgewezen moet worden
 - b. Motiveren van een eventuele afwijzing van een vraag, zodat de medewerker begrijpt waarom haar vraag niet gehonoreerd kan worden.

B.2 Aandachtsgebied: Informeren van medewerkers

Advies 6. Informatie delen

Binnen een apotheek zijn er dagelijks/wekelijks zaken die aan de medewerkers meegedeeld moeten worden. Het gaat dan om een wijziging van een proces, een terugkoppeling van een openstaande vraag of een waarschuwing. Deze zaken kunnen vaak niet wachten tot een volgend werkoverleg, maar omdat ze geen verdere discussie of toelichting behoeven, is dit vaak ook niet nodig. Het is zinvol om dit soort informatie snel met alle medewerkers te delen, bijvoorbeeld één of twee keer per week. Medewerkers zijn niet elke werkdag aanwezig, houd er bij het delen van de informatie rekening mee dat alle medewerkers deze informatie wel moeten ontvangen. Mondeling informeren tijdens de koffiepauze kan dus wel, als er maar voor gezorgd wordt dat dit herhaald wordt voor medewerkers die er op dat moment niet waren.

Advies 7. Deel informatie op verschillende manieren (ruimte)

Tijdens het werk moeten medewerkers de nieuwe/actuele informatie snel kunnen gebruiken. Om er zeker van te zijn dat ze de meest actuele informatie kunnen onthouden en terughalen is het goed om de informatie die mondeling met hen gedeeld wordt ook op andere manieren te borgen/verspreiden; bijvoorbeeld zowel mondeling als schriftelijk of 'op het bord' en digitaal. Maak het de medewerkers makkelijk om deze informatie snel terug te vinden of op te zoeken als ze die op de werkplek nodig hebben.

B.3 Aandachtsgebied: Invulling opleidingsplan

Advies 8. Invulling opleidingsplan apotheek (richting & ruimte)

Hoewel apotheken in grote lijnen hetzelfde werk op een soortgelijke manier uitvoeren, heeft elke individuele apotheek daarnaast unieke uitdagingen. Deze kunnen liggen in het soort cliënten, de wijk/omgeving waarin gewerkt moeten worden, of in de personele bezetting van de apotheek. Een opleidingsplan zal dus altijd ook moeten aansluiten op deze unieke uitdagingen.

Wanneer apotheken in een zorggroep samenwerken, is het zinvol om een deel van het opleidingsplan (bedrijfsopleidingsplan) gezamenlijk in te vullen. Hiervoor zijn twee redenen:

1. Door een deel van het opleidingsplan gezamenlijk in te vullen, ontstaat er een gezamenlijke basis waardoor een basiskwaliteit gegarandeerd kan worden en het eenvoudiger wordt om bijvoorbeeld personeel uit te wisselen.
2. Een gezamenlijke invulling van een deel van het opleidingsplan maakt het mogelijk om scholing efficiënter in te kopen en te organiseren.

Tegelijkertijd zou een deel van het opleidingsplan moeten aansluiten bij de unieke uitdagingen van de apotheek. Hiervoor zijn twee redenen:

1. Medewerkers binnen de apotheek kunnen zich ontwikkelen op de specifieke vragen die bij deze apotheek horen. Dit komt de kwaliteit van de zorg die geboden wordt ten goede.

2. Medewerkers zullen meer gemotiveerd zijn om zich te ontwikkelen op onderwerpen die ze elke dag tegenkomen in hun dagelijkse werkpraktijk. Hierdoor is de scholing effectiever.

Binnen een zorggroep zou met alle apotheken samen bekeken moeten worden welk deel van het opleidingsplan het best gezamenlijk ingevuld kan worden, en welk deel per apotheek.

Advies 9. Invulling opleidingsplan medewerker (richting & ruimte)

Hoewel alle medewerkers in een apotheek hetzelfde/soortgelijk werk binnen de apotheek uitvoeren, hebben ze soms specifieke, aanvullende taken en zijn zij als mens allemaal verschillend. Ze brengen een diversiteit aan kennis en ervaring mee, en hebben andere interesses.

Het is zinvol om een deel van het opleidingsplan (persoonlijk opleidingsplan) op apotheekniveau in te vullen. Dit deel omvat de algemene ontwikkeling(en) die de kwaliteit van zorg garanderen. De reden hiervoor is:

1. Door een deel van het opleidingsplan op apotheekniveau in te vullen, ontstaat er een gezamenlijke basis waardoor de kwaliteit van de apotheek gegarandeerd kan worden en het eenvoudiger wordt taken tussen medewerkers te rouleren.

Tegelijkertijd zou een deel van het opleidingsplan per medewerker uniek moeten zijn. Hiervoor zijn twee redenen:

1. De ontwikkeling van medewerkers wordt efficiënter omdat zij alleen die cursussen volgen die zij nodig hebben om kwaliteit van zorg te leveren.
2. De ontwikkeling van medewerkers wordt effectiever omdat ze meer gemotiveerd zullen zijn zich te ontwikkelen in onderwerpen die ze zelf belangrijk vinden en/of zelf gekozen hebben.

B.4 Aandachtsgebied: Feedback geven

Advies 10. Feedback geven op proces en gedrag (richting & ruggeleun)

Mensen leren als ze daarvoor een 'trigger' krijgen; als ze zich realiseren dat ze de uitvoering van hun werk zouden moeten verbeteren. Zolang ze denken/vinden dat ze hun werk goed doen voelen ze minder noodzaak om zich verder te ontwikkelen. Feedback is een krachtig middel om medewerkers naar hun eigen presteren te laten kijken. Er zijn twee vormen van feedback:

- Positieve feedback, de medewerker krijgt positieve terugkoppeling over inhoud, proces of gedrag.
 - Positieve feedback werkt alleen als deze specifiek is en de volgende componenten bevat: (1) dit was de situatie, (2) ik observeerde dit gedrag, (3) toen gebeurde er dat, en (4) dat was goed, omdat ... / beter dan dat je dat eerder deed.

De opmerking: 'Goed gewerkt vandaag, dames!' valt dus niet onder de definitie positieve feedback. Dit is ook belangrijk, maar valt onder expliciete waardering (zie advies 11: expliciete waardering).

- Positieve feedback moet relatief snel na het voorval gegeven worden, en kan dus niet wachten tot een jaargesprek.
- Wanneer medewerkers positieve feedback krijgen, van elkaar of van de apotheker, voelen ze zich gezien en gewaardeerd. Dit verhoogt de motivatie.
- Wanneer medewerkers elkaar positieve feedback geven op de hierboven beschreven manier, leren zij zorgvuldig te kijken naar de manier waarop collega's hun werk doen. Hier kunnen ze veel van leren en het bevordert de samenwerking.
- Wanneer medewerkers elkaar positieve feedback leren geven, komt er ruimte om ook negatieve feedback te geven.
- Negatieve feedback, de medewerker krijgt constructieve kritische feedback over wat er beter kan op inhoud, proces of gedrag.
 - Negatieve feedback werkt alleen als deze specifiek is en de volgende componenten bevat: (1) dit was de situatie, (2) ik observeerde dit gedrag, (3) toen gebeurde er dat, en (4) dat was niet handig, omdat ..., (5) hoe zou het volgende keer beter kunnen?.
 - Negatieve feedback moet relatief snel na het voorval gegeven worden, en kan dus niet wachten tot een jaargesprek.
 - Negatieve feedback moet altijd opgevolgd worden, bespreek na enige tijd hoe het nu gaat, en of de medewerker verdere ondersteuning nodig heeft.
 - Negatieve feedback, mits op een constructieve manier gebracht, geeft medewerkers het gevoel dat het ertoe doet om te ontwikkelen, en welke richting die ontwikkeling zou moeten hebben. Dit is een stimulans om te leren.
 - Wanneer apotheker en medewerkers leren negatieve feedback op een constructieve manier structureel te geven, kan gezamenlijk gewerkt worden aan (verdere) ontwikkeling.

B.5 Aandachtsgebied: Expliciete waardering

Advies 11. Expliciete waardering (ruggesteun)

Ondanks dat medewerkers natuurlijk gewoon hun werk doen, is het van belang om expliciete waardering te geven. Dit werkt motiverend, mits met mate en gericht gebruikt. Er zijn verschillende situaties waarin dit met name belangrijk is:

- Wanneer mensen nieuwe dingen aan het leren of uitproberen zijn, is dat niet altijd makkelijk. Het gaat ook vaak niet in één keer goed. Het herkennen en erkennen van de inspanning tot veranderen is dan belangrijk. De valkuil hier is om pas waardering te tonen als medewerkers het nieuwe gedrag helemaal beheersen.
- Wanneer medewerkers na aanvankelijke weerstand zonder al teveel morren meegaan in een verandering, mag dat positief gewaardeerd worden. Zij hebben gekozen om niet te blijven hangen in weerstand maar zich positief op te stellen, ondanks dat dat misschien moeilijk was.
- Wanneer het werk door omstandigheden erg druk of complex is geweest, en mensen zich ingezet hebben om het werk toch af te maken (eventueel door langer te werken in eigen tijd), helpt het om uit te spreken dat het erg druk is geweest en dat het fijn is dat iedereen de schouders eronder gezet heeft.
- Wanneer gewenst gedrag wordt vertoond dat bijdraagt aan de groei van de medewerker of organisatie.

B.6 Aandachtsgebied: Omgaan met verschillende taken

Advies 12. Alle taken doen ertoe (richting, ruggesteun)

Binnen een apotheek moeten verschillende soorten taken uitgevoerd worden, zowel aan de balie als ook meer achter de schermen. De taken aan de balie zijn heel duidelijk: cliënten moeten geholpen worden. Dat neemt niet weg dat de extra taken achter de schermen het werk aan de balie mogelijk maken en dus ook cruciaal zijn. Hier kan de indeling *urgent* (moet nu uitgevoerd worden) en *belangrijk* (zonder deze taken komen de urgente taken in het gedrang) gemaakt worden. Medewerkers, focussen (onder tijdsdruk) vooral op hun eigen primaire taken, en hebben minder oog voor het werk dat anderen verzetten. Dit kan tot gevolg hebben dat medewerkers zich minder gewaardeerd voelen voor taken die achter de schermen uitgevoerd worden. Het is handig om de individuele taken steeds vanuit het geheel te bespreken, en daarmee impliciet en expliciet duidelijk te maken dat alle taken ertoe doen.

Advies 13. Schakelen tussen taken (richting, ruimte)

Binnen de apotheek moeten verschillende soorten taken uitgevoerd worden, zowel aan de balie als ook meer achter de schermen. De taken aan de balie zijn heel duidelijk: cliënten moeten geholpen worden. Dat neemt niet weg dat de taken achter de schermen het werk aan de balie mogelijk maken. Hier kan de indeling *urgent* (moet nu uitgevoerd worden) en *belangrijk* (zonder deze taken komen de urgente taken in het gedrang) gemaakt worden. In de werkpraktijk is het niet mogelijk om al deze taken te plannen en uit te voeren volgens de planning; de werkdruk aan de balie kan zo hoog zijn dat medewerkers andere taken even moeten laten liggen om klanten te helpen.

Dit kan tot drie verschillende situaties leiden:

1. Medewerkers schakelen tussen de verschillende taken.
2. Medewerkers kiezen voor het werk aan de balie (*urgent*) waardoor de andere taken blijven liggen.
3. Medewerkers kiezen ervoor de andere taken (*belangrijk*) af te maken, ondanks dat de werkdruk aan de balie heel hoog is.

Besprek met medewerkers waarom het belangrijk is om alle taken af te maken en dat daarvoor geschakeld moet worden tussen taken. Maak samen afspraken over prioriteiten en wanneer medewerkers moeten bijspringen bij de balie (hoeveel wachtenden), en wie daarvoor het initiatief neemt.

B.7 Aandachtsgebied: Leren van de dagelijkse praktijk

Advies 14. Leerpunten verzamelen (richting, ruimte)

In de dagelijkse praktijk van een apotheek stellen medewerkers veel vragen, aan elkaar of aan de apotheker. Hiermee wordt de situatie van één medewerker op de werkvloer opgelost.

Soms komen vragen vaker terug, of zijn ze ook voor andere medewerkers interessant om van te leren of om beter op elkaar af te stemmen. Het is handig om regelmatig (eens per week?) een overzichtje van vragen te maken waar iedereen

van kan leren. Sommige vragen kunnen direct beantwoord worden, andere vragen moeten misschien in de groep besproken worden. Dit heeft drie voordelen:

1. Door de vragen op een rijtje te zetten en te delen met de medewerkers, kunnen meer mensen leren van een situatie die één medewerker mee gemaakt heeft.
2. Als deze vragen (en antwoorden) beschikbaar zijn, kunnen medewerkers dit lezen, opzoeken of terugvinden. Dat betekent dat de vragen niet opnieuw gesteld hoeven worden dat bespaart tijd.
3. Deze vragen laten zien waar dingen nog onduidelijk zijn of waar eventueel problemen ontstaan. Hier kan dan op gehandeld worden.

Advies 15. Reflecteren op incidenten (richting, ruimte)

In de dagelijkse praktijk van een apotheek maken medewerkers veel (nieuwe) situaties mee waar een oplossing voor gevonden moet worden. De ervaring leert dat situaties die opgelost zijn meestal niet meer worden nabesproken. Het is handig om te reflecteren op situaties die niet zo goed zijn gelopen of op situaties die lastig waren, maar wel goed opgelost zijn. Dit heeft twee voordelen:

1. Door een lastige situatie na te bespreken met anderen, kan de betrokken medewerker feedback krijgen op hoe het gegaan is en hoe het anders/beter gekund had. Hier kunnen ze van leren.
2. Door een lastige situatie met anderen na te bespreken, kunnen ook anderen ervan leren. Ondanks dat ze deze situatie niet zelf mee gemaakt hebben, verdiepen ze zich erin omdat ze meedenken en feedback geven. Denk hierbij ook aan goede voorbeelden waar een moeilijke situatie of dilemma op een correcte wijze is opgelost. Hier leert men veel van.

Nabespreken van een situatie is meer dan samen concluderen dat dit gewoon een lastige cliënt was. Het gaat erom om te duiden wat de medewerker gedaan heeft of had kunnen doen om de situatie op te lossen, zodat iedereen hiervan kan leren.

B.8 Aandachtsgebied: Manieren van leren

Advies 16. Zorg voor een diversiteit aan manieren van leren (ruimte)

Manieren van leren kunnen grofweg ingedeeld worden in passieve vormen en actieve vormen. Voorbeelden van passieve vormen zijn: lezen (op papier of digitaal) en luisteren (naar filmpje of docent); voorbeelden van actieve vormen zijn: praten (vragen of discussiëren), schrijven of (na)doen. Het is handig om een diversiteit aan manieren van leren aan te bieden. Hiervoor zijn twee redenen:

1. Mensen verschillen in hun voorkeuren van manieren van leren. Als er diversiteit is in het aanbod, vergroot dat de kans dat mensen kunnen leren op de manier die ze het meest aanspreekt.
2. Over het algemeen is de effectiviteit van passieve vormen van leren niet zo groot. Door ook actieve vormen van leren aan te bieden, kunnen medewerkers zich effectiever ontwikkelen.

Advies 17. Transfer of training (ruimte & ruggesteun)

Veel apotheken maken gebruik van digitale cursussen of kennistoetsen. Over het algemeen wordt de inhoud hiervan relevant en zinvol gevonden, maar hebben medewerkers moeite om het geleerde toe te passen in de praktijk. Hiervoor zijn drie oorzaken:

1. De digitale materialen gebruiken een passieve manier van leren. Hierdoor beklijft de informatie minder goed. Medewerkers geven aan dat ze na ca. twee weken niet meer precies weten wat ze geleerd hebben.
2. De digitale materialen bieden vooral kennis en informatie over een onderwerp aan. Kennis hebben over een onderwerp betekent nog niet dat je dat dan in de praktijk op de juiste manier kan toepassen. Hiervoor is een concrete vertaling naar de eigen werksituatie nodig, waar men over moet nadenken en waar randvoorwaarden voor aanwezig moeten zijn.
3. Soms is de informatie in de digitale cursus tegenstrijdig met de aanpak van de apotheek. Het kan zijn dat de apotheek dan de laatste veranderingen nog niet heeft toegepast, dat de digitale materialen onjuiste informatie geven of dat er twee manieren zijn om dit in de praktijk toe te passen.

Het is daarom zinvol om aan het gebruik van de digitale materialen een actief verwerkingsmoment toe te voegen. Dit helpt medewerkers om het geleerde beter te onthouden, toe te passen in hun eigen werkpraktijk en eventuele verschillen tussen de cursus en de aanpak van de apotheek samen te bespreken.

B.9 Aandachtsgebied: Omgaan met ICT

Advies 18. Niet iedereen is even vaardig m.b.t. ICT (ruimte & ruggesteun)

Mensen zijn verschillend in veel aspecten en ook in hun vaardigheden wat betreft het gebruik van ICT. Wanneer nieuwe hardware of software geïntroduceerd wordt, wees dan bewust van deze verschillen. Inventariseer of mensen meer ondersteuning of meer tijd nodig hebben om zich de nieuwe vaardigheden eigen te maken. Uiteindelijk zullen alle medewerkers deze vaardigheden moeten leren beheersen.

Collega's kunnen elkaar hierbij helpen, maar dan is het belangrijk dat daar tijd en ruimte voor is op de werkplek.

Door de verschillen in ICT vaardigheid tussen medewerkers lijkt het misschien (onder tijdsdruk) aantrekkelijk om het gebruik van de nieuwe ICT bij de meer vaardige medewerkers neer te leggen. Echter daarmee ontstaat de situatie dat sommige medewerkers bepaalde taken niet meer kunnen uitvoeren. Dit kan op de lange termijn problemen geven.

Advies 19. Maak (laat maken) een gebruikershandleiding (ruimte & ruggesteun)

Wanneer bepaalde ICT taken niet zo vaak uitgevoerd worden, of als een medewerker meer moeite heeft om deze uit te voeren, kan het helpen om een gebruikershandleiding te maken (of te laten maken). Een gebruikershandleiding volgt de volgorde van het proces dat de medewerker moet doorlopen binnen de ICT taak, en maakt per stap duidelijk welke handeling gedaan moet worden. Hierbij helpt het om screenshots toe te voegen waarin gemarkeerd is op welke plaats een knopje aangeklikt moet worden, een veld ingevuld moet worden of een vinkje gezet moet worden. Hiermee kunnen medewerkers sneller zelfstandig werken en voelen ze zich zekerder; ze kunnen nazoeken wat ze moeten doen en hoeven dit niet steeds aan collega's te vragen.

B.10 Aandachtsgebied: Ruimte om verantwoordelijkheid te pakken

Advies 20. Inspraak in eigen ontwikkeling (ruimte)

Apothekers willen graag dat medewerkers zelf meer verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling. Hiervoor is allereerst een visie of strategie van de apotheek nodig: medewerkers moeten weten wat er van hen verwacht wordt om te begrijpen hoe zij hier met hun eigen ontwikkeling aan kunnen bijdragen (zie adviezen 1. Apotheek heeft een visie en 2. Apotheek deelt visie met medewerkers). Daarnaast is het nodig dat medewerkers daadwerkelijk verantwoordelijkheid en initiatief nemen om hun eigen ontwikkeling vorm te geven. Niet alle medewerkers doen dit vanuit zichzelf.

Om de medewerkers te stimuleren zelf hun ontwikkeling ter hand te nemen is het handig om ze te betrekken bij hun persoonlijk opleidingsplan (POP). De ruimte die ze hierin krijgen kan variëren van feedback geven tot zelf kiezen uit een beperkte set mogelijkheden of zelf input geven. In het begin kunnen medewerkers dit lastig vinden; het lijkt dan alsof ze dit niet kunnen. Vaak lukt het beter als ze meer tijd krijgen, gestimuleerd worden en ervaren dat hun inbreng ook effect heeft.

Als medewerkers niet direct zelf ergens mee komen, is het een veel voorkomende valkuil dat de apotheker dan maar voor hen beslist. Medewerkers zullen dan juist meer afwachtend worden.

Advies 21. Verantwoordelijk voor eigen werk (ruimte)

Apothekers willen graag dat medewerkers zelf meer verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen werk. Hiervoor is het allereerst van belang dat ze weten wat er in de apotheek gedaan moet worden en voor welke taken zij zelf verantwoordelijk zijn. Daarnaast is het nodig dat medewerkers daadwerkelijk verantwoordelijkheid en initiatief nemen om hun werk zo goed mogelijk uit te voeren en in te delen. Niet alle medewerkers doen dit uit zichzelf.

Om de medewerkers te stimuleren zelf eigen verantwoordelijkheid te nemen voor hun werk is het handig ze te betrekken bij de indeling van de taken (specialisaties binnen de apotheek, maar ook *back-office* taken). Als ze beter begrijpen hoe alle taken samen de kwaliteit van de apotheek bepalen en invloed kunnen hebben in hun eigen bijdrage daarin, zal dat motiverend werken. Daarnaast is het belangrijk dat ze ook de ruimte krijgen om de taak op hun eigen manier uit te voeren (bijvoorbeeld schakelen tussen taken). In het begin kunnen medewerkers dit lastig vinden; het lijkt dan alsof ze dit niet kunnen. Het helpt om hierover samen afspraken te maken en te bespreken of een medewerker nog verdere ondersteuning nodig heeft om dit te doen.

Als medewerkers dit niet direct zelf goed oppakken, is het een veel voorkomende valkuil dat iemand anders taken gaat toewijzen, of aangeeft wanneer een bepaalde taak gedaan moet worden. Medewerkers zullen dan juist meer afwachtend worden.

Advies 22. Tijd om te leren (ruimte)

Als we van medewerkers vragen zich te blijven ontwikkelen, spreekt het vanzelf dat daar ook tijd tegenover staat. Over het algemeen wordt de tijd die nodig is om (digitale) cursussen te volgen (deels) vergoed. Hier zijn duidelijke afspraken over per apotheek. Minder duidelijk is hoeveel tijd besteed mag worden aan leren op de

werkplek, zoals bijv. tijdelijk minder efficiënt zijn omdat je iets nieuws aan het leren bent, of kort een situatie nabespreken met een collega. Een ander punt waar afspraken over gemaakt moeten worden is wanneer de tijd aan leren besteed wordt. Het is mogelijk om op de werkplek tijd te maken, maar dat werkt niet voor iedereen of voor elke leervorm.

C Mogelijke interventies per advies

Hieronder zijn mogelijke interventies per advies opgenomen. Dit zijn voorbeelden. Deze voorbeelden kunnen gebruikt worden, aangepast worden naar de eigen situatie of ter inspiratie gebruikt worden om zelf nieuwe interventies te bedenken. Om interventies te laten slagen is het vooral belangrijk dat ze gedragen worden door het team en dat de meerwaarde duidelijk is. Het proces waarin samen oplossingen bedacht worden, draagt bij aan het daadwerkelijk invoeren/uitvoeren van die oplossing.

C.1 Visie /strategie van de apotheek

Advies 1. Apotheek heeft een visie /strategie (richting)

Om richting te geven aan de ontwikkeling van medewerkers is het van belang dat het duidelijk is waar de apotheek naar toe werkt, welke speerpunten staan centraal?

Er zijn verschillende manieren om tot een visie voor de apotheek te komen. Hieronder worden twee voorbeelden beschreven.

Voorbeeld 1

Het eerste voorbeeld werkt met concrete vragen.

Een visie is gebaseerd op tenminste twee aspecten:

1. Analyse van de omgeving, hoe ziet de omgeving er in de (verre) toekomst uit?
 - a. Wat zijn de behoeften van onze cliënten/patiënten?
 - b. Welke technologische ontwikkelingen komen op ons af?
 - c. Hebben we concurrentie? Van wie? Op welk vlak?
 - d. Aan welke wet- en regelgeving moeten we voldoen? Gaat dat veranderen?
2. Eigen ambitie:
 - a. Waar wil je staan?
 - b. Wat wil je bereikt hebben?
 - c. Wanneer ben je succesvol?

Met de antwoorden op deze vragen kunnen speerpunten voor de langere en korte termijn bepaald worden. Het is handig om medewerkers bij dit proces te betrekken. Enerzijds kunnen zij informatie toevoegen vanuit hun dagelijks werk, anderzijds vergroot dit betrokkenheid en draagvlak voor de speerpunten.

Voorbeeld 2

Het tweede voorbeeld gebruikt meer abstracte vragen.

- Hoger doel: Waarom bestaan wij?
- Wat willen wij zijn en wat gaat er verloren als wij er niet meer zijn?
- Gewaagd doel: Waarheen gaan wij?
- Een wens of droom van de organisatie, uitdagend toekomstbeeld
- Kernwaarden: Waarvoor staan wij?

- Overtuigingen die richting geven aan de keuzes die gemaakt worden.
- Gebruik niet meer dan zes kernwaardes, anders is de basis te breed en geeft geen richting meer.
- Kernkwaliteiten: Waarin blinken wij uit?
- Waar is de organisatie goed in? Wat maakt ons tot wat wij zijn?

Met de antwoorden op deze vragen kunnen speerpunten voor de langere en korte termijn bepaald worden. Het is handig om medewerkers bij dit proces te betrekken. Enerzijds kunnen zij informatie toevoegen vanuit hun dagelijks werk, anderzijds vergroot dit betrokkenheid en draagvlak voor de speerpunten.

Advies 2. Apotheek deelt visie met medewerkers (richting)

Het is niet voldoende voor een apotheek om een visie te hebben, deze zal ook met medewerkers gedeeld moeten worden. Als medewerkers begrijpen waar de apotheek naar toe wil, kunnen zij zelfsturend bijdragen aan deze visie.

Er zijn verschillende manieren waarop een apotheek de visie met medewerkers kan delen. Deze kunnen ook naast elkaar gebruikt worden. Hieronder zijn twee voorbeelden beschreven.

Voorbeeld 1

De apotheek betreft medewerkers bij het vaststellen van de visie. Zo zijn ze vanaf het begin betrokken en hoeft een visie niet achteraf gedeeld te worden, nadat anderen hem hebben vastgesteld. Ook krijgen medewerkers op deze manier de mogelijkheid om mee te denken over de visie. Dit versterkt de betrokkenheid.

Het betrekken van medewerkers kan op twee manieren:

- Medewerkers denken mee over de vragen die beantwoord moeten worden om tot een visie te komen. Hun kennis en ervaring met de omgeving en hun eigen ambities krijgen zo een plek in de visie. Hiervoor zou een werkoverleg gebruikt kunnen worden. Medewerkers gaan actief met de vragen aan de slag, eventueel in groepjes. De antwoorden worden daarna bij elkaar gebracht. Samen worden keuzes gemaakt voor de langere en korte termijn.
- De visie wordt door het management ontwikkeld, eventueel in samenspraak met partners in de zorggroep of -keten. Medewerkers mogen feedback geven op deze visie en de daaruit volgende speerpunten voor de langere en korte termijn. De visie kan bijvoorbeeld besproken worden in een werkoverleg. Bij deze aanpak is het wel belangrijk iets met deze feedback te doen. Als medewerkers het gevoel hebben dat er niets gedaan wordt met hun inbreng dan kan dat tot frustratie en afwachtend gedrag leiden (het tegenovergestelde van wat je wilt bereiken).

Voorbeeld 2

Wanneer de visie door het management vastgesteld wordt, zal deze met medewerkers gedeeld moeten worden. Het is onvoldoende om de tekst van de visie beschikbaar te stellen. Medewerkers moeten de analyses en keuzes begrijpen en snappen wat dit voor hen zelf betekent, op de werkplek. Houd in het achterhoofd dat degenen die de visie vastgesteld hebben hier al langer mee bezig zijn.

Van medewerkers wordt vaak gevraagd dat zij in korte tijd, zonder bij de onderliggende overwegingen betrokken te zijn geweest, begrijpen wat de visie is en wat deze voor hen betekent.

Er zijn verschillende manieren om de visie met medewerkers te delen. Gebruik het liefst een diversiteit aan manieren, zodat hierdoor meer mensen worden aangesproken.

Zoals bijvoorbeeld:

- Tekst van de visie delen via email
- Tekst van de visie delen in de nieuwsbrief
- Bespreken in het werkoverleg:
 - Wat is de visie
 - Waarom hebben we voor deze speerpunten gekozen
 - Wat betekent dit voor jou/jullie, op de werkplek
- Terug laten komen in het functioneringsgesprek/POP:
 - Wat is de visie
 - Wat betekent dit voor jou
 - Hoe kun jij bijdragen aan deze visie
- Uitleggen hoe keuzes die gemaakt worden samenhangen met de visie
- Poster in koffieruimte waarop hoofdpunten van visie samengevat zijn. Ter inspiratie.
- ‘Gadget’ voor medewerkers die de kern van de visie verbeeldt (sleutelhanger, koffie-theemok, of iets dergelijks)

C.2 Jaargesprekken

Advies 3. Gestructureerde cyclus van jaargesprekken (richting & ruggesteun)

Het is van belang om elke medewerker regelmatig te spreken over de doelen, het functioneren, en eventuele andere zaken. Zowel medewerker als apotheker zouden zich moeten voorbereiden op deze gesprekken, dat maakt de gesprekken waardevoller. Dit betekent dat ze gestructureerd en gepland moeten worden.

Richtlijnen

- Spreek met het team de frequentie af waarin deze gesprekken gevoerd gaan worden
- Plan de gesprekken per medewerker, geef mensen de tijd om voor te bereiden
- Geef aan hoe de medewerker zich kan voorbereiden op dit gesprek
- Laat de medewerker een kort verslagje van het gesprek maken
- Geef aan wat je gaat doen met de resultaten van dit gesprek (en doe dat dan ook!)

Advies 4. Format/structuur van jaargesprekken (richting & ruggesteun)

Zoals bij het advies al beschreven is, is het handig om een structuur te gebruiken bij de gesprekken. Dit helpt om het gesprek voor te bereiden en om alle onderwerpen aan bod te laten komen. Er bestaan veel voorbeelden van formats en er is niet één ‘beste’ format. De ervaring leert dat er soms gezocht moet worden tussen kort, maar oppervlakkig en uitgebreid, maar te lang. Pas bestaande formats aan tot het aansluit bij de eigen organisatie en wensen. De eigen zorggroep of -keten kan een

voorbeeld van een gespreksformat hebben, maar ook op de website van de SBA staat een goed voorbeeld: <https://www.sbaweb.nl/functioneringsgesprek>. De SBA biedt op haar website ook een voorbereidingsformulier en een korte digitale training voor het jaargesprek aan.

Advies 5. Verankering/opvolging van afspraken jaargesprek (richting & ruggesteun)

Hoewel het belangrijk is om met regelmaat een jaargesprek te voeren met medewerkers, is dit niet voldoende. Tijdens een gesprek komen waarschijnlijk vragen en verbeterpunten naar voren. Het opvolgen hiervan kan niet wachten tot een volgend jaargesprek (waarschijnlijk ca. 1 jaar later).

Opvolgen van afspraken die gemaakt zijn tijdens het jaargesprek kan op de volgende manieren.

- Bij een vraag van de medewerker: beantwoord de vraag, ook als het antwoord 'nee' is. Leg dan uit waarom een vraag niet positief beantwoord kan worden. Als het meer tijd kost om een vraag te beantwoorden, bijvoorbeeld omdat er toestemming van anderen gevraagd moet worden, maak dan duidelijk dat het even kan duren.
- Bij afspraken over verbeterpunten: plan regelmatig een kort gesprekje om te bespreken hoe het nu gaat. Als het beter gaat, zeg dat dan ook.
- Bij actiepunten: plan regelmatig een kort gesprekje om afspraken even na te lopen, hoe het gaat. Wees hierbij concreet en specifiek. Wat moest er gedaan worden? Is dat ook gedaan? (Waarom niet?) Wat is dan nu de volgende stap?

C.3 Informeren van medewerkers

Advies 7. Deel informatie op verschillende manieren (ruimte)

Als medewerkers informatie moeten gebruiken in hun dagelijks werk, is het van belang dat deze informatie op verschillende manieren gedeeld wordt. Dit versterkt het onthouden van de informatie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de combinatie mondeling en schriftelijk: iets dat gezegd wordt, kan snel vergeten worden. Maar als het daarna schriftelijk nog een keer gedeeld wordt, blijft het beter hangen. Los daarvan is sommige informatie te complex om even tussendoor mede te delen of zonder verdere mondelinge toelichting te delen.

Hieronder worden een aantal voorbeelden van het delen van informatie op een rijtje gezet. Een combinatie van deze voorbeelden versterkt het effect van informatie delen.

Mondeling: tijdens de koffie wordt informatie gedeeld

Let op:

- Niet iedereen is aanwezig, sommige medewerkers zullen de informatie missen.
- De informatie wordt vaak *ad hoc* gedeeld en kan weer snel vergeten worden.

Op whiteboard of flapover: in de koffieruimte wordt informatie voor iedereen zichtbaar opgeschreven.

Let op:

- Als het bord vol is, wordt het gewist: informatie verdwijnt. Als een flap vol is, wordt deze omgeslagen. In de praktijk bladert niemand terug naar eerdere flaps.
- De informatie is alleen in de koffieruimte beschikbaar en kan vergeten worden als hij bij de balie gebruikt moet worden.
- Medewerkers moeten wel regelmatig op dit bord te kijken. Als het niet centraal hangt of als men niet gewend is te kijken wordt de informatie gemist.

Papieren nieuwsbrief: in de koffieruimte ligt een papieren nieuwsbrief op tafel, of deze wordt in vakjes/bakje gedeeld

Let op:

- De informatie is alleen in de koffieruimte beschikbaar en kan vergeten worden als hij bij de balie gebruikt moet worden.
- Afhankelijk van de frequentie van de nieuwsbrief, kan informatie te laat komen.

Digitale nieuwsbrief: medewerkers ontvangen een digitale nieuwsbrief in hun email

Let op:

- Niet iedereen gebruikt zijn email evenveel. Sommige medewerkers kunnen informatie missen.
- Niet alle apotheken bieden aan de balie toegang tot email; de informatie kan dan vergeten worden.
- Afhankelijk van de frequentie van de nieuwsbrief, kan informatie te laat komen.

Email: medewerkers ontvangen informatie via hun email

Let op:

- Niet iedereen gebruikt zijn email evenveel. Sommige medewerkers kunnen informatie missen.
- Niet alle apotheken bieden aan de balie toegang tot email; de informatie kan dan vergeten worden.
- Als vaak informatie via mail gedeeld wordt, kan dit onoverzichtelijk worden. Door de veelheid kunnen medewerkers stoppen het bij te houden.

In een digitaal systeem: informatie is opzoekbaar in het digitale systeem van de apotheek

Let op:

- Als je niet weet dat informatie is toegevoegd aan het digitale systeem, zal je er ook niet naar zoeken.
- Digitale vaardigheden verschillen tussen medewerkers. Niet iedereen zal dit snel kunnen vinden terwijl ze aan de balie een klant aan het helpen zijn.

C.4 Invulling opleidingsplan

Advies 8. Invulling opleidingsplan apothek (richting & ruimte)

Bij de invulling van een bedrijfsopleidingsplan (BOP) staat de visie van de apothek centraal: Waar sta je nu? Waar wil je naar toe? En hoe kan opleiding of ontwikkeling van medewerkers helpen om daar te komen? Het kan dan gaan om de kennis van medewerkers, maar ook om het gedrag.

Wanneer er op zorggroep of keten niveau soortgelijke ontwikkelingsvraagstukken liggen, dan kan het handig zijn om (deels) een gezamenlijk plan te maken. Kijk wat er samen kan, maar zorg ook dat de apothek goed voorbereid is op de eigen specifieke situatie.

Let op:

- Omgaan met nieuwe ICT hoort ook in het BOP.
- Het volgen van cursussen is slechts één manier om je te ontwikkelen, streef ernaar een divers aanbod van ontwikkelmogelijkheden op te nemen.

Er zijn verschillende manieren om tot een BOP te komen. Op de website van de SBA is een formulier te vinden dat helpt om de visie van de apothek te verbinden met het BOP: <https://www.sbaweb.nl/bedrijfsopleidingsplan-bop>.

Advies 9. Invulling opleidingsplan medewerker (richting & ruimte)

De invulling van een opleidingsplan voor de medewerker is een samenspel tussen de medewerker en de leidinggevende. Opleiding en ontwikkeling van de medewerker zou zowel zinvol moeten zijn voor de apothek als ook motiverend voor de medewerker. Hoewel het de motivatie van de medewerker ten goede komt als deze zelf aangeeft waarin zij zich wil ontwikkelen, lukt dit in de praktijk niet altijd. Hier kunnen twee redenen voor zijn:

- 1 Het uitspreken van een behoefte tot ontwikkeling voelt alsof ze toegeven dat ze het nu niet goed doen. Vooral in een omgeving waarin medewerkers afgerekend worden op hun prestaties, voelen medewerkers zich niet veilig genoeg om na te denken over wat er beter kan, of aan te geven waarin zij zich zouden kunnen verbeteren.
- 2 De vraag is te open, medewerkers weten niet waar ze moeten beginnen.

1. Allereerst kan het handig zijn om het gesprek over ontwikkeling niet als onderdeel van een beoordelingsgesprek te voeren. Dit versterkt het gevoel bij medewerkers dat het niet slim is om open te zijn over behoefte tot ontwikkeling. Hoewel het natuurlijk mogelijk is dat een medewerker specifieke verbeterpunten heeft, zal er bij de meeste medewerkers sprake zijn van het op peil houden van kennis en expertise en het inspelen op (toekomstige) veranderingen. Het is daarom handig om de visie van de apothek centraal te stellen en samen te bespreken hoe de medewerker hier aan kan bijdragen, en wat deze nog meer nodig heeft om nog beter te kunnen bijdragen in de toekomst.

2. Als een medewerker de vraag over behoefte tot ontwikkeling te open vindt, zijn er twee mogelijkheden: (1) er kan een beperkte keuze voorgelegd worden of (2) de medewerker wordt ondersteund om de eigen behoefte verder te verkennen.

(1) Een beperkte keuze bestaat uit drie tot vijf ontwikkelmogelijkheden waaruit de medewerker er één of twee kan kiezen. De voorgestelde ontwikkelmogelijkheden sluiten bij voorkeur aan bij de taken en interesses van de medewerker. Hoewel in de praktijk vaak gesproken wordt over een keuze tussen (kennis) cursussen, zouden in dit aanbod ook andere ontwikkelvormen opgenomen moeten worden, zoals bijvoorbeeld collega's uitleggen wat jij weet van jouw specialisatie, leerpunten inbrengen in het werkoverleg of collega's inwerken op nieuwe ICT.

(2) Uiteindelijk is het natuurlijk de bedoeling dat medewerkers zelf gaan aangeven waarin ze zich willen ontwikkelen. Ontwikkeling kan gebruikt worden om beter te worden in dingen waar je nog niet zo goed in bent, maar ook om specialist te worden in iets waar je al best goed in bent. Het helpt dus om medewerkers te vragen waar ze enthousiast van worden; wat ze leuk vinden om te doen. Voorbeelden van buiten de werkpraktijk geven vaak veel inzicht in drijfveren en passies. Ook helpt het om te begrijpen welke manier van leren bij je past: lees je graag nieuwe informatie of doe je het liever in de praktijk? Dit soort voorkeuren geven richting bij het kiezen van ontwikkelmogelijkheden.

Op de website van de SBA zijn formulieren te vinden die medewerkers en leidinggevenden helpen bij het opstellen van een opleidingsplan voor de medewerker: <https://www.sbaweb.nl/persoonlijk-ontwikkelingsplan-pop-1>.

C.5 Feedback geven

Advies 10. Feedback geven op proces en gedrag (richting & ruggesteun)

In het advies over feedback geven is uitgebreid beschreven op welke manier feedback gegeven zou moeten worden. De voorbeelden hieronder beschrijven manieren waarop op de werkplek bevordert kan worden om dit vaker te doen.

Voorbeeld 1. Wie is de Mol?

Een van de medewerkers krijgt de rol van de 'mol'. Net zoals in het televisieprogramma 'Wie is de mol?' doet deze medewerker gedurende een aantal uren (van tevoren afgesproken) een aantal dingen op een andere manier dan afgesproken. De andere medewerkers weten niet wie de mol is, maar kunnen daar achter komen door goed op elkaar te letten. Als een medewerker denkt te weten wie de mol is, dan mag zij dat uitspreken naar die persoon: Ben jij de mol vandaag? Ik zag dat je deed.

Verbind hier een competitie-element aan:

- Wie heeft het goed geraden?
- Wie heeft het als eerste goed geraden?

Alle medewerkers worden zich meer bewust van de afspraken. De mol omdat zij er bewust van moet afwijken, de andere medewerkers omdat ze proberen de mol te identificeren.

De drempel om collega's aan te spreken op iets wat beter kan, wordt lager, deze interventie vraagt medewerkers om elkaar op een speelse manier aan te spreken. Als de medewerker iemand aanspreekt die niet de mol is, dan kan dat een leermoment zijn voor degene die niet de mol is, maar blijkbaar wel iets gedaan heeft dat beter zou kunnen.

Let op:

- Maak afspraken over het soort dingen die de mol fout mag doen.
- Doe als mol geen dingen die mensen in gevaar brengen.

Voorbeeld 2. Per week 2x positieve feedback geven

Geef medewerkers de opdracht om tenminste twee keer per week positieve feedback aan collega's te geven, volgens de beschrijving uit het advies.

Bij bijzondere voorbeelden kan gekozen worden om deze als *best practices* met de rest van het team te delen.

Medewerkers zullen hierdoor beter letten op goede voorbeelden van collega's, waar ze van leren. Collega's krijgen positieve feedback, wat motiverend is. Tenslotte wordt hiermee een basis gelegd om elkaar feedback te geven. Dat opent mogelijkheden om eventueel ook negatieve feedback te geven.

C.6 Expliciete waardering

Advies 11. Expliciete waardering (ruggesteun)

Expliciete waardering heeft te maken met het uitspreken dat iets goed gedaan is of dat iemand iets goed gedaan heeft. Dat kan in de vorm van positieve feedback, maar ook de meer algemene vorm van benoemen van positieve dingen werkt motiverend. Er zijn verschillende manieren om dit te doen. Hieronder is een voorbeeld uitgewerkt.

Voorbeeld 1. De pot met complimenten

Op tafel in de koffieruimte staat een pot. In deze pot kunnen medewerkers en apothekers briefjes stoppen waarop iets positiefs geschreven staat. Het is belangrijk om duidelijk te maken waar het om gaat (wat, wanneer, wie, waarom is het positief?). Vergeet niet om complimenten van cliënten/patiënten er ook in te stoppen.

De pot is liefst doorzichtig (bijvoorbeeld de pot die de SBA in dit project aan de deelnemende apotheken gegeven heeft) zodat je kunt zien hoeveel briefjes er al in zitten. Open de pot tijdens de koffie of tijdens het werkoverleg en lees alle/een aantal briefjes voor. Eens per jaar kan een boekje gemaakt worden van alle briefjes.

Het helpt als de apothekers in het begin actief briefjes maken en in de pot stoppen. 'Oh, ik moet dit nog even op een briefje schrijven en in de pot stoppen.' Dan zullen medewerkers dit ook sneller gaan doen.

C.7 Omgaan met verschillende taken

Advies 12. Alle taken doen ertoe (richting, ruggesteun)

Om impliciet en expliciet duidelijk te maken dat alle taken in de apotheek samen bijdragen aan het goed functioneren, is het handig om taken die medewerkers uitvoeren steeds vanuit het geheel te bespreken.

Bespreek jaarlijks het totaal aan taken met de medewerkers en laat hen aangeven welke taken zij graag zouden uitvoeren dat jaar. Denk hierbij aan specialisaties met betrekking tot kennis of processen. Leg tijdens deze bespreking de verbinding met de visie van de apotheek: 'Dit is wat wij willen zijn / waar wij willen staan' en deze taken zijn nodig om dat mogelijk te maken.' Houd bij het indelen van de taken rekening met voorkeuren, maar zorg tegelijkertijd dat elke medewerker een specifieke extra taak krijgt. Evalueer elke drie maanden of deze indeling werkt en stuur bij, indien nodig. Verdeel de taken na een (aantal) jaar opnieuw. Sommige medewerkers zullen dezelfde taken blijven uitvoeren, maar het rouleren van taken zorgt voor onderling begrip (collega's weten wat de taak inhoudt) en voorkomt dat medewerkers een taak niet meer willen loslaten.

Bespreek dagelijks wat er die dag moet gebeuren en maak samen met de medewerkers van die dag een rooster. Misschien een open deur, maar zorg voor afwisseling: bijvoorbeeld tussen werk aan de balie en *back-office* werk en tussen staan en zitten.

Advies 13. Schakelen tussen taken (richting, ruimte)

In een apotheek gaat het werk aan de balie altijd door, terwijl er ook *backoffice* taken uitgevoerd moeten worden. Dit is een spanningsveld waar verschillende medewerkers anders mee omgaan. Het is daarom belangrijk om afspraken te maken over hoe omgegaan wordt met de verdeling van het werk. Hierbij hoort automatisch dat medewerkers moeten schakelen tussen taken: tijdens rustige momenten aan de balie zal de medewerker *backoffice* taken moeten uitvoeren en tijdens drukke momenten aan de balie zal een medewerker die *backoffice* taken aan het doen is, bij moeten springen aan de balie.

Afspraken maken

- Sommige *backoffice* taken kunnen beter helemaal niet onderbroken worden omdat dit makkelijk tot fouten leidt. Maak samen afspraken welke taken nooit onderbroken worden om aan de balie te helpen.
- Voor de andere taken: maak afspraken wanneer *backoffice* taken onderbroken worden om bij te springen aan de balie. Probeer dat zo concreet mogelijk te maken, benoem bijvoorbeeld het aantal wachtende klanten of de wachttijd.
- Maak afspraken wie het initiatief neemt om de *backoffice* taken te onderbreken. Hier zijn grofweg drie mogelijkheden:
 - De medewerker aan de balie vraagt collega's om bij te springen. Dit vraagt om een relatief assertieve baliemedewerkster.
 - Een coördinerend assistent vraagt collega's om de collega aan de balie te helpen. Door deze taak aan één persoon toe te wijzen, kunnen de andere medewerkers meer afwachtend worden.
 - De medewerker die *backoffice* taken aan het doen is, let op hoe druk het is en springt bij als het aantal wachtende klanten of de wachttijd overschreden wordt. Zonder ticketsysteem moeten medewerkers goed in de gaten houden of ze moeten bijspringen. Dit kan hun aandacht voor de *backoffice* taak verminderen. Als de apotheek een ticketsysteem gebruikt, is dit eenvoudig op de computer van medewerkers zichtbaar te maken.

Evalueer regelmatig of de gekozen aanpak werkt, en stel bij indien nodig.

C.8 Leren van de dagelijkse praktijk

Advies 14. Leerpunten verzamelen (richting, ruimte)

In een apotheek worden dagelijks vele vragen aan elkaar en aan de apotheker gesteld. Hoewel deze vragen meestal direct beantwoord worden, bieden ze ook aangrijpingspunten voor leren. Door ze met een bredere groep te delen, kunnen meer mensen ervan leren. Ook wordt op deze manier duidelijk welke processen nog niet helder zijn en misschien aangescherpt moeten worden.

Hieronder worden twee voorbeelden beschreven hoe deze leerpunten verzameld zouden kunnen worden.

Voorbeeld 1. Vragen verzamelen

Alle medewerkers verzamelen gedurende één week alle vragen ...

- Die twee keer of vaker gesteld worden, door anderen of door henzelf
- Waarvan zij vinden dat collega's het antwoord ook zouden moeten weten
- Waaruit blijkt dat processen en afspraken niet helder genoeg zijn

Na afloop van deze week worden deze vragen verzameld, op een rijtje gezet en beantwoord. Vragen kunnen door verschillende medewerkers beantwoord worden; mensen zouden kunnen intekenen om een vraag te beantwoorden. De antwoorden zouden op verschillende manieren met de medewerkers gedeeld moeten worden (mondeling en schriftelijk; digitaal en op papier) en kunnen ook gebruikt worden om nieuwe medewerkers in te werken.

Gedurende het jaar kan dit een aantal keren herhaald worden.

Voorbeeld 2. Leermomenten verzamelen

Alle medewerkers verzamelen gedurende één week 'a-ha' momenten. Dat zijn momenten waarop zij zelf een nieuw inzicht gekregen hebben. Dit nieuwe inzicht kan bijvoorbeeld ontstaan doordat de medewerker iets opgezocht heeft, een collega geobserveerd heeft of informatie van anderen gekregen heeft. De nieuwe inzichten worden verzameld, op een rijtje gezet en gedeeld. Medewerkers zouden zo concreet mogelijk moeten zijn bij het noteren van hun nieuwe inzicht.

Gedurende het jaar kan dit een aantal keren herhaald worden.

Advies 15. Reflecteren op incidenten (richting, ruimte)

Dagelijks gebeuren er (nieuwe) dingen in de apotheek waar medewerkers ter plekke een oplossing voor moeten vinden. Meestal gebeurt dit ook. De ervaring leert dat er, wanneer een situatie opgelost is, meestal niet meer gereflecteerd wordt op de situatie.

(Bijna) Incidenten verzamelen

Alle medewerkers verzamelen gedurende een week minstens één situatie waarin iets (bijna) mis ging, of die ze lastig vonden. Deze situaties kunnen te maken hebben met kennis, processen & procedures of met gedrag. Om dit soort

ervaringen bij elkaar te kunnen brengen en er weer van te leren, is het handig om verschillende types situaties te onderscheiden. Spreek samen de typering af, bijvoorbeeld:

- kennis m.b.t. ziekte
- kennis m.b.t. medicatie
- kennis m.b.t. processen & protocollen
- vaardigheid m.b.t. uitleg medicatie
- vaardigheid met (ICT) systeem
- houding t.a.v. klant
- houding t.a.v. collega
- ...

Elke medewerker beschrijft de situatie zo concreet mogelijk:

- Wat gebeurde er? (korte beschrijving van de situatie)
- Wie waren er betrokken?
- Typering van de situatie (zie hierboven)
- Wat deed dit met mij?
- Wat heb ik gedaan?
- Had ik het anders kunnen doen?

Let op: probeer te vermijden dat een situatie beschreven wordt als een 'lastige klant'. Dit leidt meestal niet tot reflectie, maar tot mopperen over een ander. Alle situaties worden verzameld. Er wordt gekeken of een bepaald type situatie vaker voorkomt. Als dat zo is, moet hier rekening mee gehouden worden bij de ontwikkeling van medewerkers: het is handig om je te ontwikkelen op lastige situaties die daadwerkelijk voorkomen in de dagelijkse praktijk.

Daarnaast kiest elke medewerker een collega uit om in ca. 15 min. één situatie door te spreken. In dit gesprekje staan mogelijke alternatieve aanpakken van de situatie centraal.

Let op: probeer de collega te ondersteunen bij het vinden van een alternatieve aanpak, en vertel niet te snel hoe jij dit zou aanpakken.

Gedurende het jaar kan dit een aantal keren herhaald worden.

C.9 Manieren van leren

Advies 16. Zorg voor een diversiteit aan manieren van leren (ruimte)

Er zijn veel verschillende manieren van leren. Het volgen van een (digitale) cursus is er daar één van. In de onderstaande tabel zijn de verschillende manieren van leren ingedeeld in passief en actief, verweven met werk en los van het werk.

Passief leren: de lerende is niet actief met de verwerking van het geleerde bezig, hij/zij kijkt, leest of luistert.

Actief leren: de lerende verwerkt het geleerde actief, hij/zij doet, schrijft, spreekt, discussieert.

Verweven met werk: er wordt geleerd op basis van situaties in het eigen dagelijks werk, het geleerde wordt ook in de dagelijkse praktijk uitprobeerde.

Los van werk: er wordt geleerd met behulp van algemene situaties die voor kunnen komen in de dagelijkse praktijk.

	Passief	Actief
Verweven met werk	<ul style="list-style-type: none"> - Observeren van collega 	<ul style="list-style-type: none"> - Gecoacht worden - Meelopen met ervaren collega - Ervaren collega kijkt mee - Meelopen in andere apotheek - Coachen - Feedback geven aan collega - Vragen beantwoorden van collega - Jouw kennis delen met collega's - Werkplekopdrachten - Geleerde toepassen - Reflecteren op dagelijkse ervaringen
Los van werk	<ul style="list-style-type: none"> - e-learning - Informatie lezen (op papier of digitaal) - Kennistoets - Filmpjes kijken 	<ul style="list-style-type: none"> - Klassikale cursus (is soms passief!)/kan op de werkplek - Blended learning (e-learning met workshop) - Training van vaardigheden of gedrag - Individueel leren (vraag-gestuurd)

Hoewel mensen verschillende voorkeuren voor manieren van leren kunnen hebben, is het zinvol om diversiteit na te streven bij de manieren van ontwikkelen, waarbij vooral de actieve werkvormen verweven met het werk niet mogen ontbreken. Standaard cursussen die los van de werkplek aangeboden worden lijken een efficiënte manier van ontwikkelen, maar leveren niet altijd voldoende rendement op als ze niet actief verweven worden met de werkpraktijk. Voeg dus altijd een extra activiteit toe om het geleerde op de werkplek te laten landen (zie transfer of training).

Advies 17. Transfer of training (ruimte & ruggesteun)

Zoals beschreven bij 'Diversiteit aan manieren van leren' kan leren passief en actief zijn, en zowel verweven met het werk of meer los aangeboden worden. Omdat medewerkers uiteindelijk op de werkplek de juiste vaardigheden moeten laten zien is het belangrijk om het geleerde actief te verwerken en te vertalen naar de werkplek.

Hieronder zijn enkele voorbeelden beschreven waarop meer passieve manieren van leren aangevuld kunnen worden om effectiever te worden.

Voorbeeld 1. Bespreken in het werkoverleg

Maak afspraken over een datum waarop iedereen een bepaald onderwerp bestudeerd heeft (bijvoorbeeld met behulp van e-learning). Schrijf ter voorbereiding op het werkoverleg een korte reflectie (kan m.b.v. een reflectieformulier) waarin je de volgende dingen benoemt:

- Wat heb ik geleerd?
- Wat is me opgevallen?
 - Omdat het veranderd is sinds ik dit de vorige keer geleerd heb

- Omdat ik het niet wist/vergeten was
- Omdat het anders is dan wat wij in onze apotheek doen

In het werkoverleg zouden de reflectieverslagjes leidend moeten zijn:

- Wat hebben de verschillende medewerkers er van opgepikt?
- Wat is veranderd, en waar moeten we dus met elkaar op letten?
- Waar wijkt onze aanpak af? Doen wij het dan nog goed, of moeten we onze aanpak herzien?

Door het jaar heen kan dit een aantal keren herhaald worden met andere onderwerpen.

Voorbeeld 2. Zelf een toets maken

Maak afspraken over een datum waarop iedereen een bepaald onderwerp bestudeerd heeft (bijvoorbeeld met behulp van e-learning). Twee medewerkers maken te voorbereiding van het werkoverleg 7-10 vragen over het onderwerp dat bestudeerd is.

Let op: stel niet alleen kennisvragen, maar leg ook situaties voor met de vraag: wat zou je doen?

Tijdens een koffiemoment of tijdens het werkoverleg kunnen de vragen beantwoord en nabesproken worden.

Door het jaar heen kan dit een aantal keren herhaald worden met andere onderwerpen. Vraag dan een ander tweetal medewerkers om de vragen voor te bereiden. Je leert namelijk meer van het maken van de vragen dan van ze te beantwoorden.

C.10 Ruimte om verantwoordelijkheid te pakken

Advies 20. Inspraak in eigen ontwikkeling (ruimte)

Zie persoonlijk ontwikkelplan van de medewerker. Hier gaat het voornamelijk over het ondersteunen van de medewerker om zelf aan te geven wat zij wil.

Advies 21. Verantwoordelijk voor eigen werk (ruimte)

Deze interventie sluit aan bij de interventies bij 'Alle taken zijn belangrijk' en 'Wisselen tussen taken'.

Wanneer je medewerkers wil ondersteunen meer verantwoordelijkheid wil laten nemen voor hun eigen werk, moeten ze daar ook de ruimte voor krijgen. Dat betekent dat ze zouden moeten meedenken over het verdelen van de taken en over de manier waarop tussen taken gewisseld wordt. Ook zouden zij zelf de verantwoordelijkheid moeten krijgen om collega's om hulp te vragen of zelf hulp aan te bieden.

Sommige medewerkers hebben moeite om die verantwoordelijkheid voor hun eigen werk te nemen. Voor hen is het handig om met meer afgebakende taken te starten. Hieronder is een voorbeeld beschreven:

Voorbeeld 1. Werkopdracht

Maak een specifieke, afgebakende werkopdracht voor een medewerkers. Deze werkopdracht moet aansluiten bij de dagelijkse taken van de medewerker en passen bij de mate waarin zij verantwoordelijkheid kan nemen.

- Bespreek de werkopdracht met de medewerker
- Geef de gelegenheid om vragen te stellen
- Vraag de medewerker om in hoofdlijnen te vertellen/op te schrijven hoe zij deze opdracht gaat aanpakken
- Geef feedback op de beschreven aanpak
- Vraag of de medewerker nog extra ondersteuning nodig heeft
- Laat de medewerker de taak uitvoeren
- Biedt ondersteuning indien nodig
- Bespreek na hoe het gegaan is:
 - Heeft de aanpak gewerkt?
 - Is de medewerker tevreden met het resultaat?
 - Wat zou ze volgende keer anders doen?

Als dit goed gaat, kan een volgende werkopdracht meer eigen verantwoordelijkheid van de medewerker vragen.

Advies 22. Tijd om te leren (ruimte)

Tijd om te leren omvat een aantal verschillende aspecten, zoals de tijd die nodig is om op de werkplek te leren, hoeveel tijd heb je nodig om te leren, en wanneer mag je die tijd aan leren besteden. Hieronder worden de verschillende aspecten besproken in voorbeelden.

Voorbeeld 1. Tijd voor leren op de werkplek

De mogelijke interventies die in dit document beschreven zijn, vragen allemaal om (een beetje) voorbereidingstijd of juist tijd om iets na te bespreken. In het algemeen wordt de tijd die aan cursussen besteed wordt, gecompenseerd. Dat is minder duidelijk afgesproken over de dingen die op de werkplek gedaan worden.

Maak afspraken:

- Maak afspraken wie met welke interventies aan de slag gaat. Probeer in te schatten hoeveel tijd dat waarschijnlijk kost, en probeer die tijd vrij te roosteren gedurende de werkdag.
Let op: vaak is 15-30 minuten genoeg om iets voor te bereiden of na te bespreken. Het is niet nodig hier veel meer tijd aan te besteden.
- Evalueer na afloop van de interventie hoeveel tijd deze daadwerkelijk gekost heeft. Is dit reëel? Of kan het een volgende keer sneller. Besluit of de tijd die voor deze interventie gereserveerd is, aangepast moet worden.

Voorbeeld 2. Hoeveel tijd om te leren

Er zijn verschillen tussen mensen in hoeveel tijd zij nodig hebben om te leren. Voor dingen die thuis gedaan worden is het het handigst om een gemiddelde tijd af te spreken die aan het leren besteed mag worden. Het kan zijn dat je er iets korter of langer over doet, maar het is wel duidelijk hoeveel tijd gecompenseerd mag worden.

Als medewerkers samen iets voorbereiden of doorspreken zal dit op de werkplek plaats moeten vinden. Als er dan meer tijd nodig is, heeft dit direct zijn weerslag op andere taken of op collega's. Het helpt als goed ingeschat kan worden hoeveel tijd nodig is (zie voorbeeld 1, hierboven). Het gaat erom de balans te vinden tussen voldoende tijd te nemen om te leren, zonder langer weg te zijn van de werkplek dan nodig is.

Voorbeeld 3. Wanneer mag je tijd besteden aan leren

Leren is effectiever en efficiënter als je niet gestoord wordt. Hoewel het aantrekkelijk is om medewerkers tijdens rustige moment op het werk de gelegenheid te geven om te leren (dan hoeft er geen tijd gecompenseerd te worden), is dat niet zo handig als het leren toch onderbroken wordt doordat de medewerker moet bijspringen aan de balie. Over het algemeen kan gesteld worden dat leermomenten die korter zijn (ca. 15-20 min.), zoals een kennistoets, een filmpje bekijken, of de meeste van de interventies die in dit document voorgesteld zijn, tijdens rustige momenten op het werk gedaan kunnen worden. Langere leertaken, zoals het volgen van e-learning, kunnen beter gedaan worden zonder verstoringen. Dat betekent dat een medewerker uit geroosterd zou moeten worden, of hier thuis aan werkt.

Distributielijst

- | | |
|------|--|
| 2 ex | Stichting Bedrijfsfonds Apotheken
t.a.v. A. Budding |
| pdf | TNO, vestiging Soesterberg,
Dr. H. Stubbé-Alberts
C. Bottenheft, MSc.
Drs. R. van Rijk
M. van Schaik
Dr. E.W. Boot (research manager) |
| 2 ex | TNO, vestiging Soesterberg,
(Archief) |