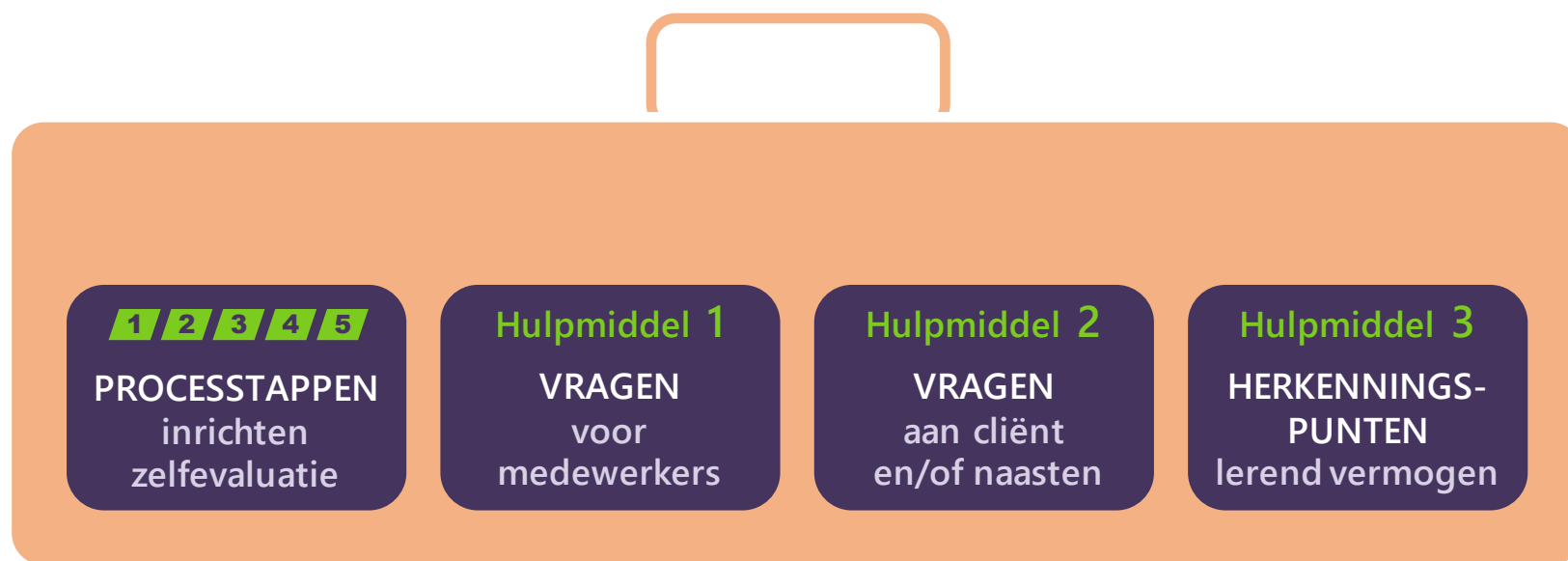


Zijn wij een lerende organisatie?

Een handvat voor zorgorganisaties en in- en externe stakeholders die deelnemen aan de pilot voor het testen van de methode 'Zelfevaluatie, voor zicht en grip op lerend vermogen in de organisatie'.



In opdracht van ActiZ

Concept - 12 november 2018
ZorgEssentie

Ontwikkeling en tekst: Dr. Marie-Josée Smits, ZorgEssentie
Opmaak en visualisaties: Pim Verheyke, Structify

Inhoud

Inleiding	3
De vijf stappen van de zelfevaluatie.....	5
Hulpmiddel 1: Vragen voor gesprek tussen medewerkers over lerend vermogen	8
Hulpmiddel 2: Vragen voor gesprek met cliënten en naasten...	10
Hulpmiddel 3: Spiegelen aan Herkenningspunten van lerend vermogen	12
In gesprek met in- en/of externe stakeholders over de zelfevaluatie	14

Voorwoord

Voor u ligt een handvat om een zelfevaluatie uit te voeren met de methode '*Zelfevaluatie voor zicht en grip op lerend vermogen in een organisatie voor verpleeghuiszorg*'. Dit handvat is bedoeld voor zorgorganisaties en in- en externe stakeholders die meedenken met of meedoen aan het uitproberen van deze methode. De methode is ontwikkeld in opdracht van de Stuurgroep Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg, in samenspraak met de praktijk.¹

De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd was vanuit een begeleidingsgroep betrokken bij de ontwikkeling van de zelfevaluatie. Zij vinden de methode die in dit handvat staat geschikt om lerend vermogen in de organisatie vast te stellen. Maar wat hen betreft mag een zorgorganisatie ook een ander instrument gebruiken als dit hun voorkeur heeft.

De methode '*Zelfevaluatie voor zicht en grip op lerend vermogen*' wordt getoetst in de praktijk. Deze toets loopt tot april 2019. Na afloop wordt de methode '*Zelfevaluatie*' indien nodig aangepast.

Er is ook een meer uitgebreide versie van het handvat beschikbaar met toelichting op de vijf procestappen uit de methode en op de herkenningspunten van lerend vermogen (hulpmiddel 3). Die versie kan opgevraagd worden bij de begeleiders/ onderzoekers van de pilot: Marie-Josée Smits smits@zorgessentie.nl en Désirée Bierlaagh d.bierlaagh@cczorgadviseurs.nl.

¹ Voor verantwoording van het ontwikkeltraject zie de notitie [\[link\]](#) van 14 december 2017. De vier onderdelen van de methode uit dat document zijn overgenomen en uitgewerkt in dit handvat.

Inleiding

Vaststellen van lerend vermogen

Lerend vermogen van een organisatie is kortgezegd het vermogen om in de organisatie: te leren, te ontwikkelen, verbeteren en innoveren. Lukt dat in onze organisatie? Hebben wij lerend vermogen?

Om lerend vermogen van de organisatie vast te stellen is een methode gemaakt: een zelfevaluatie die bestaat uit vijf processtappen en is voorzien van drie hulpmiddelen. Deze methode staat in dit handvat. Doel van de zelfevaluatie is om zicht en grip te krijgen op lerend vermogen: hoe staat het met het lerend vermogen van de organisatie, wat zijn onze leerpunten en waar willen we aan werken omdat dit past bij onze visie, dynamiek en ontwikkelpunten? Resultaat van de zelfevaluatie kan benut worden in de relatie met in- en externe stakeholders. Hoe? Dat is het laatste onderdeel van dit handvat

We gebruiken in deze versie van het handvat het woord 'leren' als we ook 'ontwikkelen, verbeteren en innoveren' bedoelen.

Een andere kijk op leren in organisaties: leren als kernproces

Leren werd in veel zorgorganisaties tot nog toe vooral verbonden met opleidings- en scholingstrajecten voor zorgmedewerkers met verplicht aanbod en vrije keuze. Tegenwoordig vertalen zorgorganisaties voor verpleeghuiszorg hun ambities steeds vaker in leren als kernproces: 'we zijn een lerende organisatie', 'we vergroten ons leervermogen' en 'we professionaliseren ons verandervermogen'. [🔗](#)
Opleidings- en scholingsbeleid is in deze visie slechts één onderdeel dat te maken heeft met lerend vermogen.

Waarom leren als kernproces?

Steeds meer organisaties zien leren als kernproces omdat ze ervan uitgaan dat een lerende organisatie noodzakelijk is voor:

- Het bieden van goede en afgestemde zorg, begeleiding en behandeling. Daarvoor is voortdurend afstemmen op (leren van) cliënten en naasten belangrijk.
- Het toekomstbestendig houden en maken van de organisatie. Daarvoor is een wendbare organisatie nodig waarin iedereen openstaat voor verandering en vernieuwing (voortdurend leren) om flexibel in te kunnen spelen op veranderingen in en verwachtingen van de samenleving.

De aanpak van de zelfevaluatie

De zelfevaluatie helpt een organisatie om lerend vermogen vast te stellen. Daarvoor voeren medewerkers onderling gesprekken en wordt met cliënten en/of naasten gesproken. Die informatie wordt gelegd naast de herkenningpunten van lerend vermogen die in de zelfevaluatie staan. Als we ons daaraan spiegelen: Wat doen we dan goed? Wat kan beter? Wat kunnen we doen? Wat doen we niet? Wat gaan we doen om lerend vermogen in de organisatie te versterken?

Onderdelen van de zelfevaluatie

Een proces van vijf stappen met drie hulpmiddelen:

1 2 3 4 5

PROCESSTAPPEN
inrichten
zelfevaluatie

Een processchema voor het inrichten en uitvoeren van de zelfevaluatie.

Hulpmiddel 1

VRAGEN
voor
medewerkers

Vragen voor medewerkers onderling om te praten over hoe geleerd wordt in de organisatie. De vragen zijn gebaseerd op de methode van 'waardierend' onderzoeken (appreciative inquiry) met als startpunt 'wat gaat goed'.

Hulpmiddel 2

VRAGEN
aan cliënt
en/of naasten

Vragen voor een gesprek met cliënten en naasten.
Merken zij dat in de organisatie van hen wordt geleerd?

Hulpmiddel 3

HERKENNINGS-
PUNTEN
lerend vermogen

Herkenningspunten van lerend vermogen. Dit zijn onderwerpen waaraan lerend vermogen herkend kan worden. Ze kunnen aan de orde komen in gesprekken tussen medewerkers onderling (zie hulpmiddel 1) én kunnen helpen als 'spiegel' om leerpunten op te sporen.

Jezelf de maat nemen op basis van de zelfevaluatie

De zelfevaluatie bevat géén norm, maar wel aanknopingspunten om lerend vermogen in de organisatie zichtbaar te maken en te versterken. Dat zijn de zogenoemde herkenningpunten van lerend vermogen (Hulpmiddel 3). Of en wanneer voldoende lerend vermogen aanwezig is en wat ontwikkelpunten zijn in relatie tot de herkenningpunten, dat bepaalt de organisatie zelf. Dit is namelijk afhankelijk van de eigen visie van en dynamiek in de organisatie en andere ontwikkelopdrachten waar de organisatie voor staat. Ontwikkelopdrachten die te maken kunnen hebben met het verbeteren van zorg, personeelsbezetting, financiële middelen, veranderde wet- en regelgeving en dergelijke.

Door de vijf processtappen uit de zelfevaluatie te doorlopen en daarbij gebruik te maken van de drie hulpmiddelen, krijgt een organisatie zicht en grip op het lerend vermogen van de organisatie: de organisatie als geheel of afzonderlijke onderdelen (locatie, teams).

De uitkomsten van de zelfevaluatie zijn te gebruiken om het leren in de organisatie waar nodig te versterken. De uitkomsten zijn ook onderwerp van gesprek met in- en externe stakeholders die willen weten hoe het ervoor staat met het lerend vermogen van de organisatie (zicht) en wat ontwikkelpunten zijn waaraan de organisatie wil werken (grip). Onderdeel van een dergelijk gesprek is – naast het bespreken van de resultaten – toelichting op de aanpak. Hoe zijn de vijf processtappen ingericht en doorlopen?

De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd vindt de zelfevaluatie een geschikte methode om lerend vermogen van de organisatie zichtbaar te maken. Maar wat hen betreft mag een organisatie daarvoor ook een andere manier gebruiken. Lerend vermogen kan op andere manieren vastgesteld worden dan met de zelfevaluatie.

1**2****3****4****5**

PROCESSTAPPEN inrichten zelfevaluatie

De vijf stappen van de zelfevaluatie

Inleiding

De organisatie voert de zelfevaluatie uit aan de hand van de vijf processtappen. Ze staan in het schema op de volgende pagina. De processtappen laten zien wat er allemaal gaat gebeuren bij een zelfevaluatie. Bij de start (*processtap 1*) wordt afgesproken wie eigenaar is van het proces van de zelfevaluatie: wie is kartrekker, organisator en coördinator? En wat is de focus en omvang van de zelfevaluatie?

Bij *processtap 2* 'Gesprekken voeren' worden twee hulpmiddelen ingezet. **Hulpmiddel 1** voor het gesprek tussen medewerkers onderling, breder dan zorgprofessionals. **Hulpmiddel 2** voor een gesprek met cliënten en/of naasten. *Processtap 3* gaat over het vastleggen en bundelen van informatie, die wordt benut bij *processtap 4*. Bij die stap wordt de informatie uit de gesprekken gespiegeld aan de herkenningpunten van lerend vermogen. Die geven aan waar lerend vermogen te vinden is. De herkenningpunten staan in **Hulpmiddel 3**. Ze zijn geen norm maar fungeren als spiegel: wat doen we al, wat doen we niet, wat kunnen we doen? De organisatie bepaalt zelf aan welke herkenningpunten ze meer of minder belang hecht. De herkenningpunten zijn ook te benutten als inspiratiebron (om op door te vragen) in gesprekken tussen medewerkers onderling. *Processtap 5* gaat over het vaststellen van ontwikkelpunten voor het versterken van lerend vermogen. Voor versterken van lerend vermogen zijn de herkenningpunten te benutten.

Processtap 4 en 5 worden toegelicht ná de visualisatie van het proces op de volgende pagina. Toelichting op de andere processtappen staan in de uitgebreide versie van het handvat, dat opgevraagd kan worden bij de begeleiders/ onderzoekers van de pilot.

Zicht en grip op lerend vermogen in organisaties voor verpleeghuiszorg:

Proces van zelfevaluatie



Stap 1 Voorbereiden zelfevaluatie:

Afspraken maken over hoe de uitvoering. Voor een totaalplaatje worden allerlei functies betrokken van verschillende niveaus én cliënten of naasten. Het kan zinvol zijn om daar – in de context van de organisatie – keuzes in te maken samen met cliënt(vertegenwoordigers), (zorg)medewerkers, managers, bestuurders, toezichthouders.

Stap 2 Gesprekken voeren:

Gesprekken worden gevoerd aan de hand van de Inzichtgevende vragen uit de Zelfevaluatie.

Stap 3 Bundelen van informatie:

Informatie uit de gesprekken wordt gebundeld op een manier en niveau dat behulpzaam en zinvol is om van te leren.

Stap 4 Spiegelen van informatie aan de Herkenningspunten:

In de organisatie wordt de informatie uit de gesprekken gelegd naast de Herkenningspunten, die fungeren als 'spiegel': Wat doen we al? Wat kunnen we doen? Wat doen we niet? Wat doen we wel?

Stap 5 Afspreken ontwikkelpunten:

In de organisatie wordt door cliënten(vertegenwoordigers), (zorg)medewerkers, managers, bestuurders, toezichthouders afgesproken welke concrete ontwikkelpunten worden opgepakt om lerend vermogen te stimuleren. Ontwikkelpunten die passen bij context van de organisatie zoals de visie, strategische doelen, financiële situatie, arbeidsmarkt, etc.

Feedbackcirkel:

Na verloop van tijd – af te spreken in het kwaliteitsplan – wordt de Zelfevaluatie opnieuw gedaan. Het resultaat van de vorige Zelfevaluatie wordt daarbij meegenomen.

Toelichting op Stap 4:

Spiegelen van informatie aan de herkenningpunten

De informatie uit de gesprekken wordt gelegd naast de herkenningpunten van lerend vermogen om te bekijken: Wat doen we al? Wat gaan we niet doen? Wat zouden we kunnen doen om lerend vermogen in de organisatie te versterken? De organisatie bepaalt zelf aan welke herkenningpunten ze de meeste waarde hechten: welke herkenningpunten van lerend vermogen navolging krijgen in hun organisatie en welke niet. Keuzeopties in deze processtap zijn:

- Spiegelen op het niveau van het (multidisciplinaire) team? De locatie? De organisatie? Aansluitend aan een gevoerd gesprek?
- Spiegelen samen met in- en/of externe stakeholders? Of met hen achteraf de resultaten bespreken?

Toelichting op Stap 5:

Afspreken van ontwikkelpunten van lerend vermogen

Door de informatie uit de gesprekken tussen medewerkers onderling en met cliënten en/of naasten te spiegelen aan de herkenningpunten komt in beeld wat gedaan kán worden om lerend vermogen in de organisatie te versterken. Vervolgens is prioritering nodig om vast te stellen: Wat gaan we de komende tijd concreet doen? Wat is zinvol in de context van onze visie, strategische doelen, financiële situatie, arbeidsmarkt etc. Die leerpunten worden vastgesteld in samenspraak met betrokkenen, zoals (zorg)medewerkers, managers, bestuurder in- en/of externe stakeholders. Keuzeopties bij deze processtap zijn:

- Leerpunten vaststellen op verschillende niveaus: team-, locatie- en organisatie niveau? Aansluitend aan een gevoerd gesprek?
- Leerpunten vaststellen met alle stakeholders tezamen af apart?

Hulpmiddel 1

VRAGEN voor medewerkers

Hulpmiddel 1: Vragen voor gesprek tussen medewerkers over lerend vermogen

Inleiding

De organisatie bepaalt zelf welke medewerkers meedoen aan de zelf-evaluatie. Medewerkers zijn niet alleen (zorg)medewerkers en andere hulpverleners, maar ook managers en bestuurders, facilitair personeel en anderen.

De vragen voor medewerkers zijn gebaseerd op de 'waarderende onderzoeksmethode'. Startpunt van het gesprek is 'wat gaat goed'. Door vervolgens de volgorde van vragen aan te houden ontstaat bewustwording over wat leren voor de betrokkenen betekent en wat mogelijke ontwikkelpunten zijn op het terrein van leren, voor henzelf, hun team of de organisatie (bijvoorbeeld over de visie op leren, de aansturing en inrichting van leren). De herkenningpunten van lerend vermogen (hulpmiddel 3) zijn inspiratiebron, om het goede gesprek te voeden. Het zijn onderwerpen om op door te vragen als dat passend is in het gesprek. Het is niet de bedoeling louter de herkenningpunten langs te lopen. Het gevaar is dan dat het gesprek wordt gereduceerd tot een instrumenteel technisch proces om de herkenningpunten af te vinken. Dat levert onvoldoende leermomenten en informatie over ontwikkelpunten op.

Belangrijk is dat de gespreksleider zich goed inleest in de vragen en herkenningpunten. En over de vaardigheden beschikt om een groepsgesprek te begeleiden.

Zicht en grip op lerend vermogen:

Hulpmiddel
1

Vragen en herkenningspunten voor onderlinge gesprekken in de organisatie

Voor allerlei functies van alle niveaus.

(Zorg)medewerkers • welzijnswerkers • (para)medici • vrijwilligers • managers • bestuurders • cliëntenraadsleden • etc.



Hulpmiddel 2

VRAGEN aan cliënt en/of naasten

Hulpmiddel 2: Vragen voor gesprek met cliënten en naasten

Inleiding

De vragen voor een gesprek met cliënten en/of naasten geven zicht op hun ervaringen ten aanzien van de vraag of van hén geleerd wordt in de organisatie. Wat weten of merken zij van het lerend vermogen van de organisatie?

Het is aan de organisatie zelf om te bepalen hoe deze gesprekken worden ingericht. Wie voert het gesprek? Met welke cliënten wordt gesproken? Alleen met cliënten of samen met familie en naasten? Mogelijk is er al een structuur om met cliënten en/of naasten in gesprek te gaan waarbij kan worden aangesloten (cliëntarena, huis-kamergesprek). De keuzes worden gemaakt bij het inrichten van de zelfevaluatie (de processtappen 1 en 2).

Het gesprek met cliënten en naasten kan door iedereen in de organisatie gevoerd worden, alle functies van alle niveaus. Belangrijk is wel dat degene die het gesprek voert over vaardigheden beschikt om een open en uitnodigend individueel gesprek te voeren of een groepsgesprek te begeleiden.

Zicht en grip op lerend vermogen:

Hulpmiddel
2

Inzichtgevende vragen als leidraad voor het gesprek met cliënten en/of naasten

Voor allerlei functies van alle niveaus.

(Zorg)medewerkers • welzijnswerkers • (para)medici • vrijwilligers • managers • bestuurders • cliëntenraadsleden • etc.



1 Kunt u met medewerkers praten over wat voor u belangrijk is?

Zo ja: Kunt u daar een voorbeeld van geven?

Zo nee: Wat betekent dat voor u?



2 Kunt u aan medewerkers vertellen als u iets graag anders wilt?

Zo ja: Kunt u daar een voorbeeld van geven?

Zo nee: Wat betekent dat voor u?



3 Merkt u dat medewerkers iets anders doen als u hen dat verteld heeft?

Zo ja: Kunt u daar een voorbeeld van geven?

Zo nee: Wat betekent dat voor u?



4 Hoort u wel eens zo iets als 'dat kan bij ons niet'?

Zo ja: Kunt u daar een voorbeeld van geven?

Zo nee: Wat betekent dat voor u?



5 Hoort u wel eens zoiets als 'dat gaan we voor u regelen'?

Zo ja: Kunt u daar een voorbeeld van geven?

Zo nee: Wat betekent dat voor u?



6 Merkt u wel eens dat er geleerd wordt op de werkvloer?

Zo ja: Kunt u daar een voorbeeld van geven?

Zo nee: Wat vindt u daarvan?

Werkwijze

- De vragen hoeven niet letterlijk zo gesteld te worden. Ze zijn bedoeld als leidraad voor het goede gesprek.
- De bijpassende houding om elkaar in gesprek te gaan is oprechte nieuwsgierigheid, zich verplaatsen in de ander en het uitstellen van oordelen.

Hulpmiddel 3

HERKENNINGS- PUNTEN

lerend vermogen

Hulpmiddel 3: Spiegelen aan Herkenningpunten van lerend vermogen

Inleiding

Op de volgende pagina staat een overzicht van de herkenningpunten van lerend vermogen met een korte toelichting erbij. Meer informatie over de herkenningpunten staat in de bijlage van de uitgebreide versie van het handvat, dat opgevraagd kan worden bij de begeleiders/onderzoekers van de pilot.

Herkenningpunten gaan over zaken die het meest cruciaal zijn voor lerend vermogen in een organisatie en waaraan lerend vermogen te herkennen is. Lerend vermogen is daarbij geen optelsom van deze herkenningpunten. Het gaat om de samenhang ertussen en de manier waarop elke zorgorganisatie daar in hun eigen context en op eigen wijze invulling aan geeft.

De herkenningpunten hebben in de zelfevaluatie een dubbele rol:

- Ze dienen als inspiratiebron om het goede gesprek over leren in de organisatie te voeren. Het zijn onderwerpen om – als het passend is in het gesprek – op door te vragen. De gespreksleider van gesprekken tussen medewerkers onderling (processtap 2, hulpmiddel 1) gebruikt de herkenningpunten om in het gesprek op door te praten.
- Ze dienen als ‘spiegel’ voor de organisatie om zicht te krijgen op de vragen: Wat doen we al? Wat kunnen we doen? Wat gaan we niet doen? Dit gebeurt in processtap 4. Om vervolgens vast te stellen: Wat gaan we doen passend bij onze organisatie (visie, strategische doelen, opdrachten waar we voor staan, etc.) bij processtap 5.

Zicht en grip op lerend vermogen:

Hulpmiddel
3

Herkenningspunten ter inspiratie voor onderlinge gesprekken in de organisatie

Voor allerlei functies van alle niveaus.

(Zorg)medewerkers • welzijnswerkers • (para)medici • vrijwilligers • managers • bestuurders • cliëntenraadsleden • etc.

1 Leren is een middel

- Leren is geen doel maar een middel voor het bieden van goede zorg, goed werken en het voortbestaan van de organisatie.
Leren = bewust veranderen = de kern van (het overleven van) een zorgorganisatie = nooit klaar (en hoort ook nooit klaar te zijn!).

2 Leren in de praktijk

- Wanneer wordt geleerd in de praktijk (en niet bv alleen in de klas) sluit dit aan bij ambities/ drijfveren van mensen en is leren verbonden met dagelijks handelen. Leren dichterbij de praktijk brengen kan bijvoorbeeld door: aandacht voor verschillende leerstijlen; vormen van werkplek-leren, diepte-leren; eigenaarschap bij (zorg)medewerkers; ruimte, tijd, hulpmiddelen, begeleiding voor ontmoeting, reflectie en feedback; bewustzijnsbevordering voor reflecteren; beschikbaarheid van bruikbare kennis (protocollen, richtlijnen); waarden-gestuurd leiderschap/ voorbeeldrol; werken aan verbeteringen (PDCA op alle niveaus); een veilig en lerend klimaat.

3 Leren van cliënten en naasten

- Ervaringen en oordelen van cliënten en naasten (in gesprek met hen) worden verzameld en benut om het gesprek over te voeren om van te leren. Ook informatie over veilige zorg (indicatoren, meldingen).
- Uiteraard is meer informatie nodig en bruikbaar om van te leren voor het voortbestaan van de organisatie. Bijvoorbeeld over medewerkerstevredenheid of financiën.

4 Leren als individu én als groep

- Iedereen leert! Niet alleen individuele zorgmedewerkers, maar ook medici, psychologen, maatschappelijk werkers, geestelijk verzorgers, managers, bestuurders, toezichthouders, cliëntvertegenwoordigers, vrijwilligers, etc.
- Er wordt individueel geleerd/ontwikkeld, maar vooral ook samen in teams.

5 Leren 'buiten de deur'

- Er wordt ook 'buiten de deur' van elkaar geleerd voor inspiratie en om blinde vlekken op te sporen, bijvoorbeeld in lerende netwerken.

6 Lerende systemen

- Systemen als visie, processen, structuren, aansturing worden aangepast bijvoorbeeld wanneer (uniforme) afspraken niet langer bijdragen aan 'de bedoeling'.

7 Leren faciliteren en monitoren om van te leren

- Bovenstaande Herkenningpunten zijn terug te vinden in de wijze waarop leren wordt gefaciliteerd en gemonitord.
- Om leren te faciliteren zijn systemen ingericht als visie, processen, structuren, aansturing.
- Er zijn manieren om de beweging van leren zichtbaar te maken. Bijvoorbeeld een team vragen om een goed voorbeeld van wat ze geleerd hebben en hoe ze dat geleerd hebben.

In gesprek met in- en/of externe stakeholders over de zelfevaluatie

De methode 'Zelfevaluatie' is in samenspraak met de praktijk (waaronder de IGJ) gebaseerd op een aantal uitgangspunten. Deze uitgangspunten zeggen iets over de werking van de zelfevaluatie in de relatie met in- en externe stakeholder (ook toezichthouder). De methode 'zelfevaluatie' vraagt om een bepaalde opstelling en inzet van hén. Deze uitgangspunten zijn daarmee van invloed op het doel van het gesprek over de zelfevaluatie met in- en externe stakeholders en de werkwijze.

Uitgangspunten van de methode

Wat de methode volgens iedereen die betrokken was bij het ontwikkelen ervan moet stimuleren is het volgende:

- De methode voedt het goede gesprek over lerend vermogen in de organisatie en met stakeholders. *In* het goede gesprek wordt leren gestimuleerd.
- De methode zet zorgorganisaties zelf in de lead. Betrokkenen uit de zorgorganisatie geven aan hoe zij werken aan leren in de organisatie. Dát is de basis voor gesprek met in- en externe stakeholders en toezichthouders.
- De methode moet afvinken ontmoedigen. Werken aan lerend vermogen is alleen zinvol als dat gebeurt vanuit een intrinsieke motivatie. Een methode die instrumenteel handelen en afvinken oproept, ondersteunt die intrinsieke motivatie niet en kan daar zelfs van afleiden.

- De methode is contextueel. In gesprek over lerend vermogen is oog voor andere dimensies dan goede zorg (goed werken, voortbestaan van de organisatie). Ook omdat bijvoorbeeld financiële middelen en arbeidsmarkt van invloed zijn op de mogelijkheden om lerend vermogen te stimuleren.
- De methode bevat zelf geen normering. Op basis van het gesprek in de organisatie en met stakeholders en toezichthouders wordt geconstateerd wat de stand van zaken is over lerend vermogen en wat ontwikkelpunten zijn.

Deze uitgangspunten bepalen de werkwijze en het doel van het gesprek over de zelfevaluatie tussen de zorgorganisatie (medewerkers, cliënten of familie, bestuurders, managers) en in- en externe stakeholders. Dat kunnen bijvoorbeeld de cliëntenraad zijn of een verpleegkundigen of professionele adviesraad; respectievelijk de IGJ of het zorgkantoor.

Doel van een gesprek over de zelfevaluatie

Doel van een gesprek tussen de zorgorganisatie en in- of externe stakeholders is dat de organisatie laat zien hoe zij zicht hebben op het lerend vermogen in hun organisatie (door gebruik te maken van de zelfevaluatie), wat goed gaat en waaraan ze willen werken in relatie tot de visie van en dynamiek in de organisatie en andere ontwikkelopdrachten waar de organisatie voor staat.

Het gaat om een gesprek over zicht en grip op lerend vermogen, dat niet veroordelend maar helpend is en bijdraagt aan leren in de organisatie.

Werkwijze

Voorafgaand aan een gesprek over de zelfevaluatie

- De manager of bestuurder; respectievelijk in- of externe stakeholder neemt het initiatief tot een of meerdere gesprek(ken) over de uitkomsten van de zelfevaluatie. Wie aan het gesprek deelneemt is afhankelijk van de redenen om het gesprek over de zelfevaluatie te voeren. Gesprekspartners kunnen gekozen worden al naar gelang wie betrokken was bij de zelfevaluatie of naar aanleiding van vragen of twijfels over het lerend vermogen (van een deel van) de organisatie.
- De in- of externe stakeholder kan zich voorafgaand aan het gesprek een beeld vormen van het lerend vermogen van de organisatie aan de hand van de uitkomsten van de zelfevaluatie als die voor handen zijn. Ze kunnen bijvoorbeeld in het kwaliteitsplan en/of -verslag staan.

Tijdens gesprekken

- In gesprek met bestuurder(s) en/of managers zijn mogelijke vragen: Is een zelfevaluatie gedaan? Hoe en met wie is die tot stand gekomen? Waarom is hiervoor gekozen? Welke ontwikkelpunten zijn daaruit gekomen? Waar wordt aan gewerkt en waarom juist deze ontwikkelpunten? Hoe gaat daaraan gewerkt worden?
- Wanneer het resultaat van de zelfevaluatie aanleiding geeft tot doorvragen bij (zorg)medewerkers, managers, bestuurders, cliënten of naasten kunnen de hulpmiddelen uit de zelfevaluatie worden

benut, te weten: de beide 'praatplaten' en de herkenningpunten van lerend vermogen (om de resultaten aan te spiegelen).

Conclusies naar aanleiding van gesprekken

In het gesprek tussen mensen uit de zorgorganisatie en stakeholders kunnen samen conclusies getrokken worden. Die gaan over:

- De ontwikkelpunten voor het faciliteren van individueel - en teamleren, passend bij de context van de organisatie.
- De ontwikkelpunten ten aanzien van het aanpassen van systemen die leren faciliteren (visie, beleid; processen, structuren, aansturing, monitoring), passend bij de context van de organisatie?
- Hoe de huidige visie en beleid over leren uitpakken in de praktijk en of aanpassing eventueel nodig is. Zijn visie en beleid consistent aan elkaar en ondersteunen ze wat nodig blijkt te zijn in de praktijk om te leren (ontwikkelen, verbeteren, innoveren), met name voor het bieden van goede zorg aan cliënten?