

Beschouwingen

Laboratoriumopleidingen in dynamisch perspectief

P.C.M. BARTELS^{1,2}, E. ten BOEKEL¹ en M. SCHOORL¹

De inrichting van opleidingsactiviteiten is van vitaal belang om in de toekomst te kunnen beschikken over competente medewerkers. Aangezien er aan het opleidingsfront volop beweging is achten wij het nuttig om enkele relevante trends te accentueren.

Het schaarse aanbod van HLO-ers strookt niet met de toenemende vraag in het werkveld. Vanwege een hoge *turn-around ratio* van innovaties in het laboratorium zijn *training-on-the-job* en nascholing (*life long learning*) belangrijk. Om bij medewerkers op individueel niveau accenten voor nascholing te bepalen, kan een lijst met competenties behulpzaam zijn.

Doelstelling van deze beschouwing is om leidinggevenden in laboratoriumorganisaties te attenderen op de sleutelrol die laboratoria hebben in zowel facilitering van het individuele opleidingsproces als het BPV-traject. De beschouwing betreft overwegingen en een analyse van actuele trends die voor leidinggevenden en medewerkers van laboratoria relevant zijn om een actieve participatie in de realisatie van het opleidingsassortiment te bewerkstelligen. De opmaat voor de beschouwing is een recent gepubliceerd rapport waarin de Onderwijsraad het concept 'Een leven lang leren in alle fasen van een loopbaan' propageert (1).

Opleiden binnen de context van de eigen organisatie wordt een steeds belangrijker thema. Nieuwe medewerkers hebben specifieke nascholing nodig ten behoeve van de gewijzigde nieuwe werkomgeving en daarnaast moeten de competenties van zittende medewerkers up-to-date worden gehouden. De MLO-opleiding is ingekort en bevat een uitbreiding van stageperiodes op locatie waarbij de studenten in de praktijksetting intensiever worden opgeleid door tussenkomst van het werkveld. De aanwas van HLO-ers is in de toekomst ontoereikend om de sleutelposities binnen een laboratoriumorganisatie in te vullen. Derhalve moet voor de bezetting van sleutelposities naar alternatieven worden gezocht.

Loopbaanperspectief

Het huidige loopbaanperspectief voor laboratoriummedewerkers biedt uit oogpunt van het ontwikkelen

van talenten voldoende uitdagingen ofschoon concrete carrièremogelijkheden in beperkte mate voorhanden zijn. Wat het aanbod van carrière posities betreft, is een geleidelijke verschuiving zichtbaar door doorgroei-mogelijkheden voor HLO-ers, die steeds meer worden gezien als de steunpilaren van een laboratoriumorganisatie. Naast de invulling van leidinggevende functies is er een toenemende behoefte aan medewerkers met specifieke vakinhoudelijke verdieping met expertise in een beperkt kennisdomein.

Momenteel bedraagt het aandeel HLO-ers binnen een laboratoriumorganisatie ongeveer 60%. Tengevolge van de integratie en consolidatie van laboratoria in de afgelopen jaren was er minder behoefte aan hoger opgeleid personeel. Ondanks het feit dat er jaarlijks meer dan 1000 HLO-ers in alle richtingen afstuderen, is de landelijke instroom van HLO-ers binnen klinisch chemisch laboratoria opvallend laag, namelijk slechts 40-50 per jaar. Een belangrijke oorzaak van de beperkte aanwas betreft het slechte imago van ziekenhuislaboratoria onder HLO-studenten. Het beeld wordt onder meer bepaald door het beperkte carrière perspectief o.a. als gevolg van de gelijkwaardige inzet van MBO-ers en HBO-ers in de beginperiode van de loopbaan. Een pas afgestudeerde HBO-er beschouwt de ongenueanceerde gelijkwaardigheid als een degradatie van het diploma. Gelet op de genoemde overwegingen in de vorige alinea zal een toekomstige laboratoriumorganisatie naar onze mening uit minimaal 20% HLO-ers bestaan. Het aantal jaarlijks afgestudeerde HLO-ers is niet toereikend. Daarom wordt het opleiden binnen de eigen organisatiegelederen belangrijker. Inzetbaarheid van analisten als 'ondersteunend manager' vergt de ontwikkeling van een goed organiserend vermogen, een competentie die niet voor elke HLO-er is weggelegd.

Competentiegericht opleiden biedt mogelijkheden voor het creëren van maatwerk met betrekking tot de individuele ontwikkeling van persoonlijke capaciteiten. Met name de ontwikkeling van competenties inzake sociale vaardigheden ('soft skills') is geïndiceerd om het werken in teamverband te stimuleren en te faciliteren. Het huidige profiel van de HLO-opleiding omvat acht competenties met een gekwalificeerd eindniveau (tabel 1). De nadruk van het profiel ligt op de ontwikkeling van de competenties 'onderzoeken', 'experimenteren' en 'zelfsturing'. Het ontwikkelen van de competentie 'organiserend vermogen' heeft binnen

Laboratorium voor Klinische chemie, Hematologie en Immunologie, Medisch Centrum Alkmaar, Alkmaar¹ en Lectoraat Kwaliteit & Innovatie in de Gezondheidszorg, Hogeschool Inholland, Alkmaar²

E-mail: piet.bartels@Inholland.nl

de huidige opleiding geen duidelijke profilering (zie tabel 1). De lage eindniveautypering van de competenties 'Beheren/coördineren' en 'Leidinggeven/managen' vergt professionalisering door een aanvulling van het opleidingstraject op basis van *training-on-the-job*. De competentie *zelfsturing* wordt bij de programmering van opleidingen steeds belangrijker en verdient daarom extra aandacht bij evaluatie en verbetering van het persoonlijke functioneren. Men stuurt immers als medewerker in toenemende mate zelf de ontwikkeling van eigen talenten. Men bepaalt individuele leerdoelen in overleg met de leidinggevende en ontwikkelt een persoonlijke strategie om de gestelde doelen te bereiken. Geven en ontvangen van feedback op het gebied van de realisatie van opleidingen is in dit kader een belangrijke randvoorwaarde.

Een levenlang leren

Om maatwerk voor opleiding en nascholing voor verschillende categorieën medewerkers te kunnen leveren is transparantie in het breder wordend assortiment van opleidingen van belang. De wisselwerking tussen de vraag van studenten en het aanbod van opleidingen is een dynamisch gegeven dat voortdurend afstemming tussen belanghebbende partners vereist. Consolidatie van laboratoriumorganisaties biedt mogelijkheden voor functiedifferentiatie en professionalisering van de begeleiding van studenten tijdens stages in het kader van Beroeps Praktijk Vorming (BPV). De coaching betreft zowel aankomende beroepsbeoefenaren als medewerkers die ter vervulling van nieuwe functie-eisen in de huidige werkkring een opleidings-traject volgen. Professionaliteit van de coach voor opleidingsactiviteiten wordt geborgd door een aanbod van gekwalificeerde opleidingen op dit specifiek terrein te realiseren. In het licht van ontwikkeling van analytische medewerkers verdient het aanbeveling om individuele capaciteiten in een vroegtijdig stadium te herkennen en via een systematische aanpak te explo-

teren. Met talentmanagement wordt beoogd om op het gebied van leren en ontwikkelen een goede match te creëren tussen ambities en doelen van de laboratoriumorganisatie en die van de medewerker en zijn competenties, kortom de juiste mens, het talent, op de juiste plek.

Bij de programmering van opleidingsactiviteiten dient men meer dan nu reeds het geval is rekening te houden met het creëren van passende faciliteiten voor werken, bijvoorbeeld door realisatie van een specifiek aanbod van opleidingen in deeltijd. Naar verwachting wordt het aanbod van private opleidingen in dit specifieke marktsegment uitgebreid. Het leveren van maatwerk is daarbij vanzelfsprekend een succesbepalende factor. Private opleidingsinstituten spelen weloverwogen in op de marktvraag en voorzien in de leemte die door publieke onderwijsinstellingen niet voldoende wordt ingevuld. De Onderwijsraad onderscheidt vier essentiële thema's bij de aanbevelingen omtrent de programmering van opleidingsmodules voor een leven lang leren (1). Het eerste thema betreft de zogenaamde reparatiefunctie: een lage opleiding op jonge leeftijd kan in een later stadium worden bijgespijkerd. Het tweede thema omvat ondersteuning bij het zetten van nieuwe stappen in een loopbaan. Het derde thema betreft anticiperen op innovatieve ontwikkelingen. Het laatste thema is van sociaal-culturele aard en heeft bovendien een sterke individuele dimensie. Opleidingen in het kader van het vierde thema vormen een uitdaging voor persoonlijke ontwikkeling in algemene zin. Ofschoon een leven-lang leren van overheidswege krachtig wordt gepromoveerd, komt het in de praktijk-situaties niet structureel van de grond. Vooralsnog ontbreekt het urgentiebesef waardoor een leven-lang leren voor belanghebbenden geen vitaal en uitdagend issue is. Het bewustwordingsproces vergt nieuwe impulsen om de praktische relevantie van een leven-lang leren te accentueren. De reeds genoemde thema's in de vorige alinea kunnen hiervoor worden uitgewerkt.

Tabel 1. Het profiel van de HLO-opleiding omvat acht competenties met een vastgesteld eindniveau. Bron: www.applied-science.nl

Competentie	Eindniveau
1. Onderzoeken	2
2. Experimenteren	3
3. Ontwikkelen	n.v.t.
4. Beheren/coördineren	1
5. Adviseren/ in- en verkopen	1
6. Instrueren/begeleiden/doceren/coachen	1
7. Leidinggeven/managen	1
8. Zelfsturing	2

Toelichting score eindniveau

- Effectief gedrag als reactie op omgeving
Trefwoorden: uitvoeren, in opdracht van
- Effectief gedrag op basis van eigen initiatief
Trefwoorden: oplossen, analyseren
- Effectiefgedrag van anderen versterken, voorbeeldgedrag
Trefwoorden: integreren, ontwikkelen, transfer van kennis en vaardigheden
- Effectief gedrag van anderen inspireren, daardoor niveau van de competentie verhogen
Trefwoorden: kennis genereren

Innovatie van laboratoria

Op basis van vragen uit de praktijk worden strategische doelstellingen voor opleidingsmodules geformuleerd. Robotisering van apparatuur en ICT applicaties hebben ingrijpende consequenties voor het huidige activiteitenpatroon van analytisch geschoolde medewerkers.

Innovatieve trends in de laboratoriumdiagnostiek accentueren de behoefte van het werkveld aan stimulering van de individuele ontplooiing. Het werkveld heeft behoefte aan flexibele medewerkers die op basis van gewijzigde externe trends de bakens gemakkelijk kunnen verzetten.

In figuur 1 zijn aspecten vermeld die relevant worden geacht om dynamische organisatie ontwikkeling te stimuleren vanuit het perspectief van de opleidingen. In de figuur is het ontwikkeltraject met als kernthema *training-on-the-job* faciliteiten weergegeven. De punten van de driehoek betreffen student, opleidingsinstituut en laboratoriumorganisatie. Interactie en dynamiek tussen de genoemde geledingen is noodzakelijk voor de opwaardering van de huidige HLO-competenties (tabel 1). Flexibiliteit en de ontwikkeling

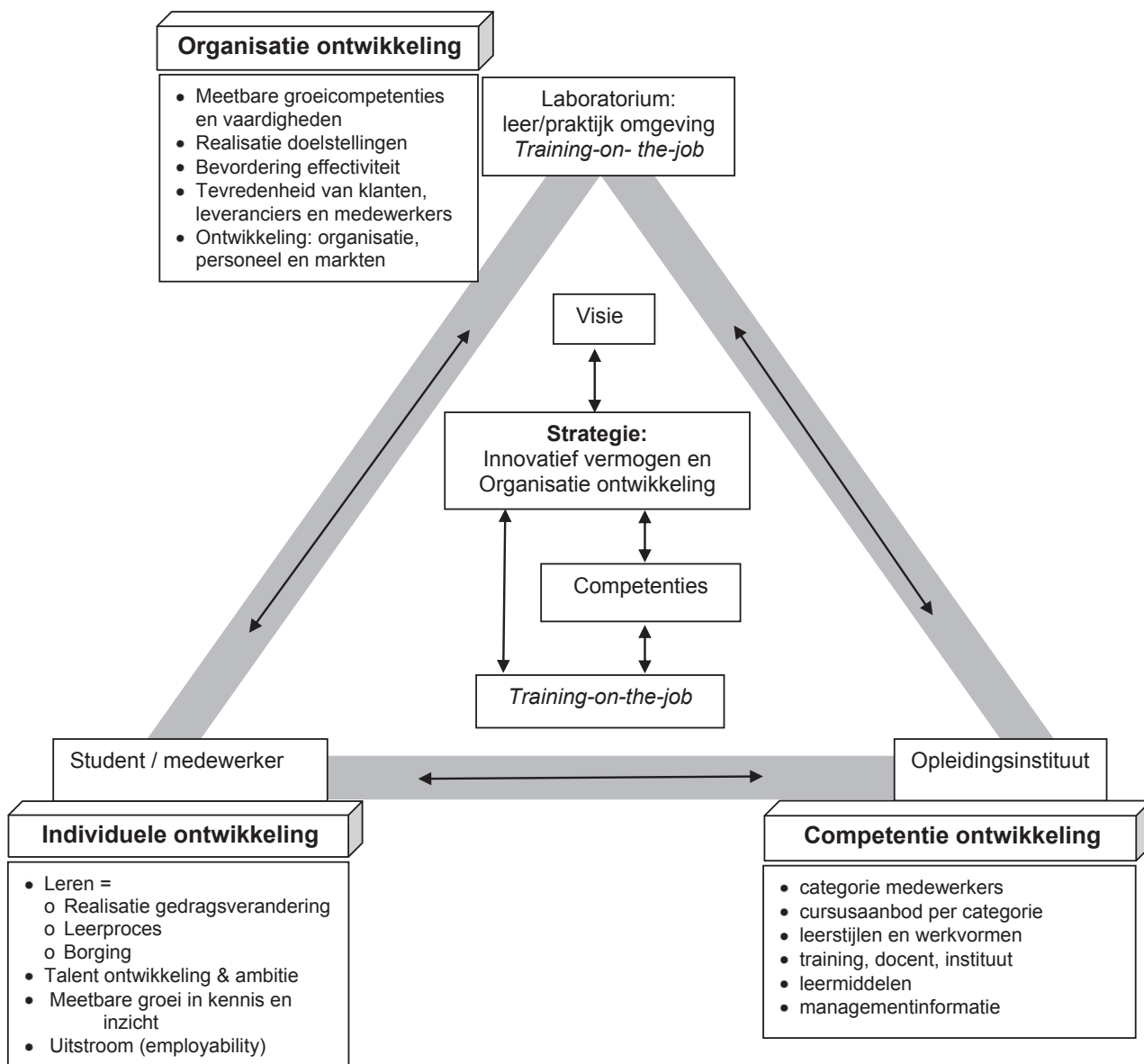
van innovatief vermogen bij medewerkers worden gestimuleerd door een passend aanbod van opleidingen voor zelfevaluatie, loopbaanperspectief en individuele training van persoonlijke vaardigheden.

Innovatie van opleidingen

In de laboratoriumorganisaties is een duidelijke tendens van toenemende vergrijzing zichtbaar. Het schaarse aanbod van beginnende beroepsbeoefenaren zet onvoldoende zoden aan de dijk om het ongunstige tij van een vergrijzende laboratoriumorganisatie te keren. Duale opleidingstrajecten die een combinatie van opleiden en werken betreffen blijken te voorzien in een concrete behoefte. Dergelijke opleidingstrajecten zijn reeds gestart in enkele particuliere opleidingsinstellingen die zijn gelieerd aan ziekenhuizen. Afstemming met de bestaande opleidingsinrichtingen lijkt uit strategisch oogpunt een voor de hand liggende optie. In een inspirerende leeromgeving worden multimediale methoden en innovatieve instrumenten toegepast

om opleidingsmodules efficiënt en effectief in te richten. Leveranciers van diagnostica onderkennen het strategisch belang van de positionering van het eigen bedrijf op het terrein van opleidingen en trainingen ten opzichte van de concurrenten. Het assortiment van opleidingen en trainingen is bij grote firma's ondergebracht in zogenaamde *academies*. Participatie in dergelijke kennisinstellingen biedt het werkveld kansen om praktische expertise te exploreren en te structureren voor opleidingsdoeleinden.

De NVML heeft als branche organisatie voor laboratoriummedewerkers aan het principe een leven-lang leren concrete invulling gegeven door een breed assortiment van opleidingen voor analisten aan te bieden. Onlangs werden e-learning modules aan het programma aanbod toegevoegd. In dergelijke modules is de leerstof duidelijk gestructureerd en bovendien aantrekkelijk geïllustreerd. E-learning biedt de cursist faciliteiten om op individueel niveau maatwerk te realiseren (2).



Figuur 1. De wisselwerking tussen student/medewerker, opleidingsinstituut en laboratorium / leerpraktijkomgeving waarbij ‘training on the job’ een centrale positie heeft. Toepassing van de innovatiecyclus biedt een dynamisch perspectief voor innovatie en kwaliteitsverbetering.

Opleidingsmodules dienen systematisch te worden beoordeeld en bij voorkeur op basis van *ad hoc* vastgestelde criteria te worden geaccrediteerd. Het op informele basis toegekende aantal accreditatiepunten verschaft een indicatie omtrent het type opleiding en de tijdsinvestering (3).

Aan lokale opleidingsactiviteiten worden in voorkomende gevallen punten toegekend op basis van een lokale beoordeling van geformuleerde criteria (4).

Conclusies

Het aanbod van opleidingen is de afgelopen jaren sterk uitgebreid door nieuwe initiatieven vanuit de opleidingsinstituten, het werkveld en beroepsverenigingen. Alternatieve opleidingsmogelijkheden, waaronder de BBL-leerweg, kunnen in samenwerking met instituten voor analistenopleidingen worden uitgewerkt. Regionale afstemming tussen de belanghebbende partijen is nodig om tot een optimale invulling van de opleidingskwalificaties te komen mede op basis van het principe van een levenlang leren. Laboratoria dienen de invulling van het portfolio van de opleidingen constructief kritisch en creatief tegen het licht te houden. De

competentie organiserend vermogen, met als einddoel 'effectief gedrag van anderen versterken', dient een prominente plaats te verkrijgen binnen de opleiding. Een op de lokale setting afgestemde combinatie van klassikaal opleiden en leren via een digitale leeromgeving is een uitdaging voor de nabije toekomst die ook van het werkveld bijzondere aandacht verdient.

Literatuur

1. Verkenning Middelbaar en hoger onderwijs voor volwassenen, Uitgave Onderwijsraad, Den Haag, juli 2009. ISBN 978-90-77293-9-11.
2. Oomes J, Bartels PCM. E-learning: de tijd is rijp voor een geïntegreerde aanpak! Ned Tijdschr Klin Chem Labgeneesk 2012; 37: 96-98.
3. Europees Project Leonardo da Vinci: Het verwerven, het valideren en de overdracht van bekwaamheden in de medisch-biologische laboratoriumtechniek. Europees professioneel dossier van de voorgezette opleiding, Gids van de gebruiker, NVML, Utrecht 2001.
4. SOP: PROC.MG.038. Registratie Nascholing, Laboratorium voor KCHI, Medisch Centrum Alkmaar, september 2011.