

ONDERZOEKSRAPPORT IEDEREEN DIGIVAARDIG

oktober 2021

Jet Zantvoord & Lotte Kortland

In opdracht van Franciscus Gasthuis & Vlietland



15 HIGHLIGHTS

Uitkomsten onderzoeksrapport 'Iedereen digivaardig'

Franciscus Gasthuis & Vlietland

- 1** In Franciscus Gasthuis & Vlietland is bijna 10% van de medewerkers een digitale starter.
- 2** Bij medewerkers boven de 60 jaar is 42,1% een digitale starter.
- 3** 79,3% van de respondenten vindt het belangrijk om digitaal vaardiger te worden.
- 4** Onder digitale starters ziet ruim één derde het nut er niet van in om digitaal vaardiger te worden. En 30% van de starters vindt het niet leuk om aan te werken.
- 5** Hoe hoger iemands leeftijd, hoe lager de score op de zelfscan.
- 6** Hoe lager het opleidingsniveau, hoe lager de score op de zelfscan.
- 7** Het is een risico, dat jongeren overschat worden qua digitale vaardigheden.
- 8** Het verbeteren van digitale vaardigheden zorgt voor tijdswinst, minder stress en meer werkplezier.
- 9** Op de categorie 'Mobiele apparaten' wordt het hoogst gescoord. De laagst scorende categorieën zijn 'Programma's en applicaties' en 'Privacy en veiligheid'.
- 10** Er is veel behoefte aan meer deskundigheid op het gebied van Outlook en Excel en één derde van de respondenten heeft moeite met programma's zoals LifeSize en Zoom.
- 11** Ook onder managers is het verbeteren van digitale vaardigheden een aandachtspunt.
- 12** Zowel starters als digivaardige medewerkers missen goede begeleiding bij updates of nieuwe programma's.
- 13** Digitale starters leren het liefst één op één of in kleine groepen en 'just in time' (op het moment dat ze ergens tegenaan lopen).
- 14** Digitaalvaardige medewerkers willen groeien als het ze efficiency oplevert.
- 15** Corona versnelt digitalisering en vergroot de kloof aan digitale vaardigheden binnen een team.

15 INZICHTEN

Uitkomsten onderzoeksrapport 'Iedereen digivaardig'

Franciscus Gasthuis & Vlietland

- 1 De digicoach is de dragende kracht van het programma en dit vraagt bepaalde competenties en een pro-actieve houding.
- 2 De rol van een manager is van grote invloed op het succes van een digicoach.
- 3 Een selectieprocedure voor digicoaches is aan te bevelen in het kader van verwachtingenmanagement en om competenties te toetsen.
- 4 Het is handig om de rol van projectleider en programmamanager te scheiden. Beiden rollen vragen een flinke tijdsinvestering.
- 5 Het is belangrijk dat er commitment is vanuit het hoger management en dat het verbeteren van digitale vaardigheden niet als iets vrijblijvends wordt gezien.
- 6 Voor digicoaches lijkt 4 uur per week (op een afdeling van 30-60 medewerkers) voldoende te zijn om hun rol te kunnen vervullen (op een grotere afdeling werken vaak meerdere digicoaches). Compensatie van uren van digicoaches helpt, maar hiermee ben je er niet (tijd blijft een lastige factor).
- 7 Ook een digicoach op stafafdelingen zoals ICMT, Academie, P&O, Finance & control e.d. heeft toegevoegde waarde.
- 8 Twee digicoaches op een afdeling versterken en ondersteunen elkaar.
- 9 Digicoaches hebben veel behoefte om onderling van elkaar te leren; dit moet wel gefaciliteerd worden.
- 10 Een digicoach als directe collega heeft voordelen (maar ook enkele nadelen). En de rol van manager en digicoach is lastig te combineren.
- 11 Focus niet alleen op digitale starters, er is ook veel '(tijds)winst' te behalen bij de gemiddeld digitaal vaardige medewerkers.
- 12 Digicoaches hebben (vooral in de opstartfase) behoefte aan heldere kaders waarbinnen zij hun digicoach activiteiten kunnen organiseren en willen hierin begeleid worden.
- 13 Een dashboard met uitkomsten van de zelfscans is duidelijk van toegevoegde waarde (voor zowel digicoach als organisatie).
- 14 Communicatie over het project vraagt voortdurend tijd en aandacht.
- 15 Het is aan te raden om het verbeteren van digitale vaardigheden te borgen in jaar-gesprekken, introductieprogramma's e.d..

Voorwoord

Digivaardig in de zorg is continu en met nieuwsgierigheid willen blijven leren

Begin 2020, toen we nog nauwelijks hadden gehoord van corona, ontstond in Franciscus Gasthuis & Vlietland het idee om aan de slag te gaan met het verbeteren van de digitale vaardigheden van onze medewerkers. Medio 2020 hebben we 2 projectleiders aangesteld en vanaf het najaar van dat jaar zijn we managers gaan enthousiasmeren door middel van een tweetal webinars.

In coronatijd hebben we in februari 2021 de eerste 12 digicoaches opgeleid en in april 2021 nog eens 24 digicoaches. Als ik hier als bestuurder na nu 1,5 jaar op terugkijk ben ik trots hoe we dit als ziekenhuis hebben gedaan.

Waarom is het noodzakelijk aandacht te besteden aan digitale vaardigheden?

Zorgprocessen veranderen razendsnel door digitalisering, e-health en innovaties, maar ook door ontwikkelingen zoals netwerkzorg en de communicatie met ketenpartners. Als je die ontwikkelingen als zorgorganisatie wilt bijbenen, is het belangrijk ervoor te zorgen dat je medewerkers op zijn minst over de 'basis digivaardigheden' beschikken. Wij zien digivaardigheid niet als het 'eenmalig bijwerken van individuele tekorten', maar als ziekenhuisbrede verantwoordelijkheid en als onderdeel van het leerklimaat. In ons jaarplan 2021 is het onderwerp digitalisering alom aanwezig en corona heeft de klok nog eens vijf jaar vooruit gezet. We gaan steeds meer zorg op afstand leveren, meer monitoren, meer gebruik maken van data, meer thuiswerken en meer digitaal opleiden en vergaderen. Digivaardig in de zorg betekent voor ons: continu en met nieuwsgierigheid willen

blijven leren. Dat is een voorwaarde om goed te kunnen functioneren. Als individu, als team, als ziekenhuis en in samenwerking met andere organisaties.

Aanpak Franciscus en opgedane ervaringen

We hebben ervoor gekozen om intern digicoaches op te leiden, die hun directe collega's coachen bij het verbeteren van digitale vaardigheden. Doordat we als eerste ziekenhuis in Nederland ziekenhuisbreed hiermee aan de slag zijn gegaan, moesten we op veel terreinen nog echt 'het wiel uitvinden'. Ik ben dan ook blij dat we de keuze hebben gemaakt om een extern onderzoek te koppelen aan de koplopersgroep van het project, zodat wij zelf, maar zeker ook andere ziekenhuizen en (zorg)organisaties in de regio en de rest van Nederland kunnen leren van onze ervaringen. Voor u ligt het onderzoeksrapport met alle uitkomsten van de zelfscan en interviews met digicoaches, leidinggevenden en medewerkers van de koplopersafdelingen. Het rapport bevat mijns inziens mooie aanknopingspunten om verder mee aan de slag te gaan.

Ik wil iedereen bedanken, die een bijdrage heeft geleverd aan dit rapport en alle lezers veel leesplezier en inspiratie wensen.

Laten we continu en met nieuwsgierigheid van en met elkaar blijven leren. Als individu, als team, als ziekenhuis en in samenwerking met andere organisaties!

Niels Honig

Lid Raad van Bestuur
Franciscus Gasthuis & Vlietland

INHOUD

Hoofdstuk 1	Aanleiding en doel van het onderzoek & onderzoeksopzet	6
Hoofdstuk 2	Cijfers	13
Hoofdstuk 3	Digitalisering: een zegen of een vloek?	17
Hoofdstuk 4	Hulpvragen & leervoorkeuren	22
Hoofdstuk 5	Digitale starters	29
Hoofdstuk 6	Het team en de digitale starter	37
Hoofdstuk 7	Digicoach	44
Hoofdstuk 8	Managers	54
Hoofdstuk 9	Lancering & de zelfscan	60
Hoofdstuk 10	Vervolg van het programma	71
Bijlage 1	Scores per categorie en vaardigheid	79

Colofon

Redactie: Caroline van der Heuvel en Conny van der Nol
Vormgeving: inktvis.eu
Voor meer informatie: iedereendigivaardig@franciscus.nl

Omwille van de anonimiteit van de geïnterviewden worden woorden die een geslacht aanduiden (zoals hij of zij) beperkt gebruikt. Wanneer dit toch gebeurt, zal er - ongeacht het daadwerkelijke geslacht van de medewerker, digicoach of manager - worden gesproken in vrouwelijke voornaamwoorden.



AANLEIDING EN DOEL VAN HET ONDERZOEK & ONDERZOEKSOPZET

Aanleiding en doel van het onderzoek

Begin 2020 ontstond binnen Franciscus Gasthuis & Vlietland het idee om 'iets met digitale vaardigheden' te gaan doen. Getriggerd door de cijfers uit de VVT-sector (waar 16% digitale starter is) en geënthousiasmeerd door het landelijke programma Digivaardig in de Zorg, vonden de afdeling ICMT en de Franciscus Academie elkaar in het plan om dit verder vorm te geven in een concreet project. Met support van de Raad van Bestuur werden 2 projectleiders (adviseurs van de Franciscus Academie) voor 8 uur per week aangesteld. Daarnaast werd er een stuurgroep (manager ICMT, manager Franciscus Academie en voorzitter VAR) gestart. De belangrijkste reden voor het ziekenhuis om met digitale vaardigheden aan de slag te gaan, is de nog steeds snel veranderende digitale wereld.

'Als ziekenhuis moeten wij onze medewerkers op weg helpen om klaar te zijn voor de ontwikkelingen van vandaag en van de toekomst.'

Conny van der Nol en Caroline van den Heuvel, projectleiders: 'Als ziekenhuis moeten wij onze medewerkers op weg helpen om klaar te zijn voor de ontwikkelingen van vandaag en van de toekomst. Daarnaast heeft de coronapandemie een extra impuls gegeven aan het motto van het ziekenhuis 'digitaal als het kan, fysiek als het moet'. De coronacrisis heeft allerlei digitale zorgprocessen versneld. Beeldbellen en digitaal vergaderen zijn onderdeel geworden van de werkprocessen. De coronacrisis hebben wij dan ook aangegrepen om versneld de eerste stappen te zetten met

'Iedereen Digivaardig' binnen Franciscus Gasthuis & Vlietland'.

'Iedereen Digivaardig' is het eerste ziekenhuisbrede programma in Nederland. Dit bracht destijds een aantal vragen en uitdagingen met zich mee. Hoeveel digicoaches zijn er nu nodig? Hoeveel medewerkers zijn digitale starter? Hoeveel uur per week heeft een digicoach nodig om zijn taken te kunnen uitvoeren? Om dit helder te krijgen, besloten Conny en Caroline te starten met een koplopersgroep* van 5 afdelingen en hier een onderzoek aan te koppelen met als doel erachter te komen wat wel en niet werkt binnen het project.

*Er is bewust gekozen voor de term 'koplopersgroep' en niet voor 'pilotgroep'. Hiermee wilde Franciscus aangeven dat het project geen 'uitprobeersel' is, maar dat we de eerste groep gebruiken om van te leren (hoe gaan we verder), niet om te bepalen of we verder gaan.

Aangezien er landelijk nog weinig ervaring is opgedaan in ziekenhuizen, heeft Rotterdamse Zorg vanuit haar rol in de regio veel interesse in de uitkomsten van het onderzoek. Dit onderzoek is dan ook mede mogelijk gemaakt door de Rotterdamse Zorg.

In de volgende paragrafen leest u meer over het onderzoek en de onderzoeksopzet.

Om managers in huis te informeren en interesseren voor dit project zijn er in november 2020 2 webinars georganiseerd en hebben zich 5 afdelingen/managers enthousiast aangemeld om mee te doen. Het betreft 5 verschillende soorten afdelingen: een verpleegafdeling (Orthopedie), een grote klinische afdeling (Kraamsuites), een functie-afdeling (Endoscopie), een poliklinieklocatie (Franciscus Berkel) en een stafafdeling (Franciscus Academie).



De uitgangspunten van de koplopersgroep waren:

- Een digicoach is een directe collega, die ongeveer dezelfde werkzaamheden verricht, met dezelfde systemen werkt en laagdrempelig is te benaderen.
- Iedere digicoach volgt verplicht de tweedaagse training tot digicoach van BuroStrakz. Na de training blijven de digicoaches ondersteund worden d.m.v. intervisiebijeenkomsten en inhoudelijke up-date sessies.
- We gaan uit van 1 digicoach op ongeveer 20-30 medewerkers
- Een digicoach wordt voor 4 uur per week uitgepland voor de digicoach-taken en de afdeling krijgt hiervoor compensatie vanuit de ziekenhuissubsidie Kwaliteitsimpuls.
- Indien gewenst kunnen er meerdere digicoaches op een afdeling worden aangesteld.

Tijdspad

2020

- begin 2020** Eerste ideeën om iets met digitale vaardigheden van medewerkers te doen
- mei** Aanstelling 2 projectleiders
- september/ oktober** 2 webinars voor managers
- november** Webinar voor potentiële digicoaches

2021

- januari/ februari** 2 tweedaagse trainingen voor 12 digicoaches van koplopersgroep + 3 digicoaches ICMT + 2 projectleiders
- vanaf 1 maart** Lancering op koplopersafdelingen + start zelfscans
- 10 maart** Eerste webinar Iedereen digivaardig voor 120 ziekenhuizen en (zorg) organisaties
- april-juli** Interviews managers en digicoaches door 2 externe onderzoekers
- maart-juni** 3 intervisiebijeenkomsten en 2 inhoudelijke update sessies voor digicoaches koplopersgroep
- april** 2 tweedaagse trainingen voor 24 digicoaches
- 1 mei** Zelfscans koplopersafdelingen gereed
- juni-september** Analysefase onderzoekers
- september** Resultaten onderzoek koplopersgroep gereed
- 14 oktober** Tweede webinar 'Iedereen digivaardig' voor andere ziekenhuizen en (zorg)organisaties

Onderzoeksopzet

Het onderzoek bestond enerzijds uit een online kwantitatieve vragenlijst (zelfscan op maat) voor alle werknemers in de koplopersgroep, anderzijds uit semigestructureerde interviews met medewerkers uit verschillende groepen in de pilotgroep.

Onderzoeksteam

Het onderzoek is uitgevoerd door Jet Zantvoord (onderzoeker en adviseur, Zantvoord Advies) en Lotte Kortland (onderzoeker en data scientist, LX Analytics).

Jet Zantvoord heeft eerder onderzoek gedaan voor Utrechtzorg bij 14 ouderenzorgorganisaties naar de succesfactoren van het programma digitale vaardigheden en het effect hiervan. Onderdeel van dit onderzoek was de zelfscan, interviews en een eindevaluatievragenlijst.

Lotte Kortland heeft eerder onderzoek gedaan voor zowel de GGZ bij 14 GGZ-instellingen, als voor SSFH in de huisartsenzorg. Deze onderzoeken bestonden uit de zelfscan en interviews, om de digitale vaardigheden en mogelijke hiaten en behoeften binnen deze sectoren in kaart te brengen.

Definitie digigroepen

▶ Digitale starter

In dit onderzoek is er speciale aandacht voor de groep digitale starters (oftewel digistarters). Digistarters worden onderscheiden door een onvoldoende op de zelfscan, oftewel een score van gemiddeld 6 of lager op de gehele zelfscan. Er is bewust gekozen voor een 6 of lager in plaats van een 5.5, omdat uit eerder onderzoek is gebleken dat de zelfbeoordelende aard van de zelfscan veelal tot zelfoverschatting leidt.

Desondanks is dit is een hard criterium waarmee mogelijk een groep verloren gaat die hier niet aan voldoet, maar eventueel wel zou kunnen, willen of

moeten ontwikkelen op het gebied van digitale vaardigheden. Door het gemiddelde te berekenen van een hoog aantal vragen kunnen nuances verloren gaan: Wanneer iemand bijvoorbeeld een onvoldoende heeft op de categorie 'Privacy en social media', maar hoge cijfers op 'Mobiele apparaten' en 'Algemene digitale vaardigheden', is de gezamenlijke gemiddelde score nog steeds een voldoende. Tevens is de zelfscan een subjectieve beoordeling van de eigen vaardigheden. Referentiekaders, maar ook mogelijk schaamte en angst of juist overschatting hebben invloed op de cijfers die men aan zichzelf geeft.

Er wordt daarom naast de traditionele definitie van digistarter ook gekeken naar de groep medewerkers die zichzelf als 'niet (zo) digitaal vaardig' beoordelen en de groep medewerkers die op tenminste een van de categorieën van de zelfscan een onvoldoende hebben gescoord.

▶ Digivaardig, digiweet

Naast de groep digistarters worden er ook de groepen 'digivaardig' en 'digiweet' onderscheiden. De groep 'digivaardig' betreft medewerkers die wel een voldoende, maar geen bijzonder hoge score op de zelfscan hebben gehaald (hoger dan 6, lager dan 9). Zoals later zal worden toegelicht, valt de grootste groep respondenten onder de noemer 'digivaardig'. Door de grootste groep medewerkers digitaal vaardiger te maken valt er voor organisaties veel winst te behalen, ook al beoordelen zij hun vaardigheden over het geheel als voldoende. Als de grootste groep digivaardiger zou worden, zou dat netto de grootste winst opleveren.

De groep 'digiweten' betreft medewerkers die een hoge score op de zelfscan hebben gehaald, namelijk een 9 of hoger. Het is interessant om in kaart te brengen waar deze groep zich bevindt, omdat deze mogelijk kunnen helpen bij het ondersteunen en ontwikkelen van de digitale vaardigheden van de 2 andere groepen.

Online vragenlijst

De online kwantitatieve vragenlijst bestond uit de Zelfscan Digitale Vaardigheden, van de website www.digivaardigindezorg.nl, aangevuld met demografische gegevens en extra onderzoeksvragen. De zelfscan bestaat uit 61 stellingen over digitale vaardigheden en handelingen waar deelnemers op oordelen hoe vaardig zij zichzelf vinden door een rapportcijfer van 1 op 10 te geven. Voorbeelden van stellingen zijn: *'Ik ben handig in het maken van een scan of pdf van documenten.'* en *'Ik ben me bewust van het belang van registreren in discrete datavelden i.p.v. in vrije tekst.'*

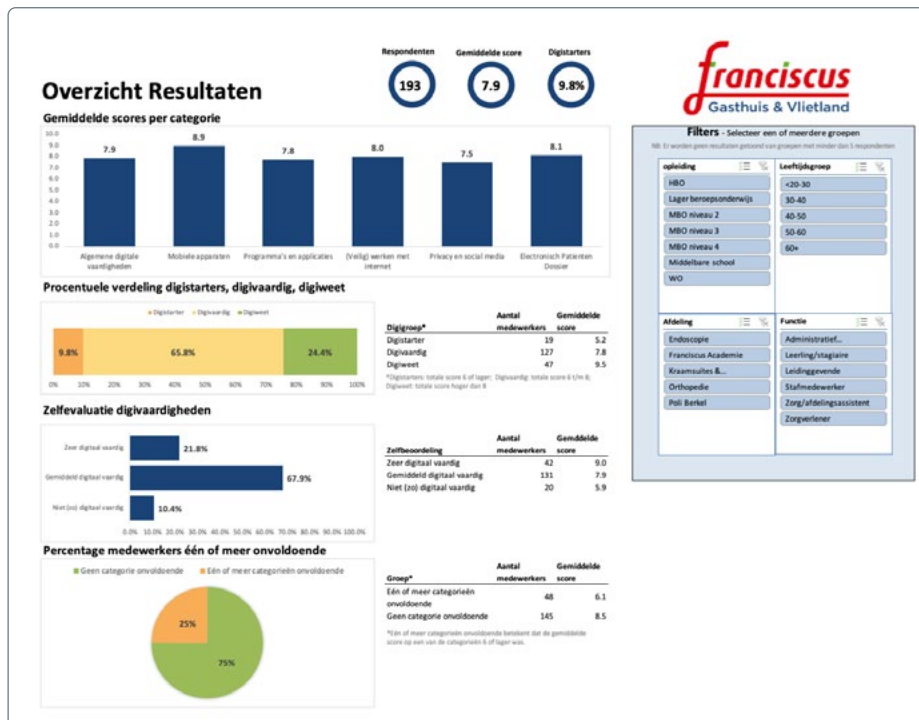
De zelfscan bestaat uit 6 categorieën:

- 1. Algemene digitale vaardigheden:** De basisvaardigheden en handelingen die op de computer verricht kunnen worden om administratieve werkzaamheden te doen. Denk aan het aanzetten van een computer, het aanmaken van mappen, typen en bestandstypen herkennen.
- 2. Mobiele apparaten:** De vaardigheden die nodig zijn om apparaten als een mobiele telefoon of tablet te gebruiken. Denk aan het opladen, werken met touchscreen, contacten toevoegen, installeren van apps en WhatsApp.
- 3. Programma's en applicaties:** De verschillende applicaties en systemen waar zowel zorgverleners als niet zorgverleners mee te maken

hebben in hun dagelijks werk, waarbij de optie 'Niet van Toepassing' beschikbaar was voor systemen of applicaties waar men niet mee werkt.

- 4. (Veilig) werken met internet:** De vaardigheden en kennis die nodig zijn om internet op een veilige manier te kunnen gebruiken. Denk aan zoekmachines, nieuwe tabbladen openen, delen van een link, veilige wachtwoorden en *phishing*.
- 5. Privacy en social media:** De vaardigheden en kennis om veilig met informatie om te gaan, zowel online als offline. Denk aan informatie delen, weten wat een datalek is.
- 6. Elektronisch Patiënten Dossier:** De vaardigheden en kennis voor het werken met het Elektronisch Patiënten Dossier (HIX) en de meest voorkomende functionaliteiten daarvan. Deze categorie werd overgeslagen voor respondenten die aangaven niet met het EPD te werken.

Naast de zelfscan werd er in de vragenlijst naar demografische gegevens gevraagd (leeftijd, gender, opleiding, afdeling, functie) en 21 aanvullende vragen. De aanvullende onderzoeksvragen gingen onder andere over het belang van digitale vaardigheden, motivatie voor het verder ontwikkelen van digitale vaardigheden, de veiligheid van het leerklimaat en de bekendheid van het programma 'Iedereen Digivaardig'.



De resultaten van de zelfscan in een Excel Dashboard

Dashboard Zelfscan

De resultaten van de zelfscan zijn inzichtelijk gemaakt in een Excel Dashboard. Hierin staan cijfers als het percentage digitale starters, gemiddelde scores per categorie of individuele vraag en de *response rate*. De cijfers kunnen gespecificeerd worden door te filteren op bijvoorbeeld afdeling, functie of leeftijdscategorie. Het dashboard wordt maandelijks bijgewerkt met nieuwe data.

Deelnemers online vragenlijst

De vragenlijst is in totaal door 193 medewerkers ingevuld, dit geeft een response rate van 88.9%.

In **tabel 1** is response rate per afdeling en op totaal-niveau te zien, daarnaast is te zien hoeveel procent van de onderzoeksgroep uit welke afdeling afkomstig is.

In **tabel 2, 3 en 4** is te zien hoeveel respondenten uit welke leeftijdscategorie, opleidingsniveau en functie afkomstig zijn. Daarbij is wederom te zien hoe deze groepen procentueel verdeeld zijn in de totale onderzoeksgroep. Er wordt niet gerapporteerd over groepen met minder dan 5 respondenten, deze worden aangegeven met een sterretje.



tabel 1 Response rate en respondenten per afdeling

Afdeling	Aantal response	Response rate	Percentage van totale response
Endoscopie	20	100%	10.4%
Franciscus Academie	35	87.5%	18.1%
Kraamsuites & Gynaecologie	88	88%	45.6%
Orthopedie	35	94.6%	18.1%
Poli Berkel	15	107%	7.8%
Totaal	193	88.9%	100%

tabel 2 Aantal respondenten per leeftijdscategorie

Leeftijdscategorie	Aantal response	Percentage van response
<20-30	50	25.9%
30-40	45	23.3%
40-50	38	19.7%
50-60	41	21.2%
60+	19	9.8%

tabel 3 Aantal respondenten per opleidingsniveau

Opleidingsniveau	Aantal response	Percentage van response
HBO	58	30%
Lager beroeps-onderwijs*	3	1.6%
MBO niveau 2*	4	2.1%
MBO niveau 3	9	4.7%
MBO niveau 4	92	47.7%
Middelbare school	7	3.6%
WO	20	10.4%

tabel 4 Aantal respondenten per functie

Functie	Aantal response	Percentage van response
Administratief medewerker	20	10.4%
Leerling/stagiaire	12	6.2%
Leidinggevende	7	3.6%
Stafmedewerker	25	13.0%
Zorg/afdelings-assistent	7	3.6%
Zorgverlener	122	63.2%

Interviews

Naast de kwantitatieve vragenlijst zijn er 26 semigestructureerde interviews afgenomen om context en verdieping te geven aan de cijfers. Om een compleet beeld te krijgen zijn er interviews afgenomen met medewerkers, leidinggevenden en digicoaches. In de interviews werd onder andere gevraagd naar digitale vaardigheden van deelnemers en hun collega's, motivatie, leerklimaat en ervaringen van en met digicoaches.

Medewerkers	Leidinggevenden	Digicoaches
11 interviews	5 interviews	10 interviews
3 maanden na de start van het programma geïnterviewd.	Vanaf 3 maanden na de start van het programma geïnterviewd.	Vanaf anderhalve maand na de start van het programma geïnterviewd.
Vragen gefocust op eigen ervaringen t.o.v. digitale vaardigheden en het programma ' <i>Iedereen Digivaardig</i> ' en/of ervaringen van collega's.	Vragen gefocust op hun rol, de wisselwerking tussen hen en de digicoach, het team en de borging.	Vragen gefocust op hun verwachtingen, het inwerken, de start van het programma, het afnemen van de zelfscan, plan van aanpak en verschillen binnen het team.

Tweede online vragenlijst

In de oorspronkelijke onderzoeksopzet is tevens opgenomen dat er in juli 2021 een vragenlijst wordt afgenomen bij alle medewerkers van de koplopersgroepen. In deze vragenlijst ligt de nadruk op de evaluatie van het programma en de effecten van het programma. Er is bewust gekozen voor een aparte vragenlijst en niet een herhaling van de zelfscan, omdat uit ervaring bij andere sectoren (VVT, GGZ, Huisartsenzorg) is gebleken dat een tweede zelfscan geen nieuwe informatie op zou leveren. Het is geen objectieve meting, maar een inschatting van de medewerker zelf. Pas achteraf weten medewerkers wat zij voor het programma niet wisten en nu wellicht wel weten. Op advies van de

onderzoekers is dan ook gekozen voor een vragenlijst, waarin de medewerker kan aangeven hoeveel men gegroeid is, hoeveel zelfverzekerder men zich voelt en hoe men het programma heeft ervaren.

De maand juli 2021 bleek te vroeg om het programma te evalueren. Mede door corona en de zomerperiode, was het programma nog in de opstartfase. De tweede vragenlijst is daarom uitgesteld tot begin 2022, om meer tijd en ruimte te geven aan digicoaches en medewerkers om met het programma aan de slag te gaan. Zodra de resultaten van de vragenlijst bekend zijn, volgt een aanvulling op deze rapportage.

2

CIJFERS

Cijfers

9,8%

komt naar voren als digitale starter

65,8%

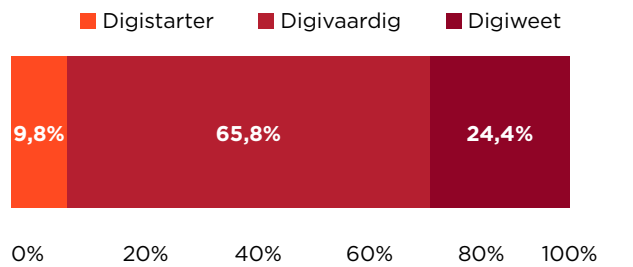
komt naar voren als digivaardige

Digitale starters

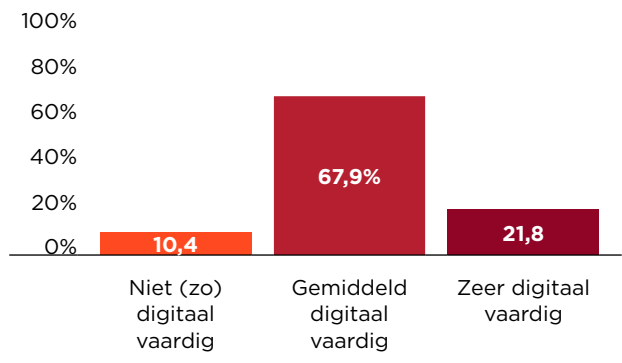
9.8% van alle respondenten uit de koplopersgroep komt als digitale starter uit de zelfscan naar voren, dit betekent dat bijna 1 op de 10 medewerkers een 6 of lager scoort op de gehele zelfscan. Het grootste gedeelte van de medewerkers komt als 'digivaardige' uit de zelfscan naar voren, dit wil zeggen dat 65.8% van de medewerkers hun eigen digitale vaardigheden op totaalniveau tussen de 6 en de 9 beoordeeld hebben. Deze cijfers komen overeen met de antwoorden op de vraag 'Hoe digitaal vaardig voel jij je op dit moment op het werk?' 10% van de medewerkers geeft aan zich niet (zo) digitaal vaardig te voelen en 67.9% geeft aan zich gemiddeld digitaal vaardig te voelen.

Het is mogelijk dat het aantal digitale starters in de realiteit hoger ligt dan uit deze cijfers naar voren komt. De zelfscan is een zelfevaluatie, wat ertoe leidt dat mensen zichzelf kunnen overschatten. Daarnaast kunnen schaamte en taboe ervoor zorgen dat men minder eerlijk durft te zijn.

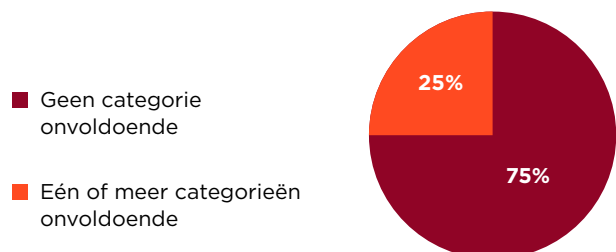
Voor het vaststellen van de digigroepen in **figuur 1** worden alle 61 vragen uit de zelfscan op één gemiddelde gerekend, waardoor nuances verloren kunnen gaan. Wanneer iemand bijvoorbeeld een onvoldoende heeft gescoord op de categorie 'Privacy en social media', maar hoge cijfers op 'Mobiele apparaten' en 'Algemene digitale vaardigheden', is de gezamenlijke gemiddelde score nog steeds een voldoende. Wanneer we kijken naar het aantal deelnemers dat op tenminste een van de zelfscancategorieën een onvoldoende heeft gescoord, krijgen we een ander beeld te zien: 25% van de medewerkers heeft op één of meer categorieën een onvoldoende gescoord.



figuur 1 Procentuele verdeling digigroepen totale zelfscan



figuur 2 Procentuele verdeling op stelling 'Hoe digitaal vaardig voel jij je op dit moment op werk?'



figuur 3 Percentage medewerkers 1 of meer onvoldoende

Dit betekent dat 1 op de 4 deelnemers uit de koplopersgroep op tenminste één onderwerp hulp kan gebruiken met zijn of haar digitale vaardigheden.

Verschillen tussen groepen

Naast het beoordelen van de eigen digitale vaardigheden stond ook de volgende stelling in de online vragenlijst: 'Er zijn grote verschillen tussen mijn collega's in hoe digitaal vaardig zij zijn.' Van de medewerkers die zichzelf als 'niet (zo) digitaal vaardig' zien, is 75% het eens met deze stelling. Onder de medewerkers die zichzelf als 'zeer digitaal vaardig' zien, is zelfs 92% het hiermee eens. In zowel de digitale vragenlijst als de interviews wordt er bevestigend gereageerd op de vraag of er grote verschillen zijn tussen medewerkers wat betreft digitale vaardigheden. Hieronder zullen de verschillen in scores op de zelfscan tussen verschillende groepen worden besproken.

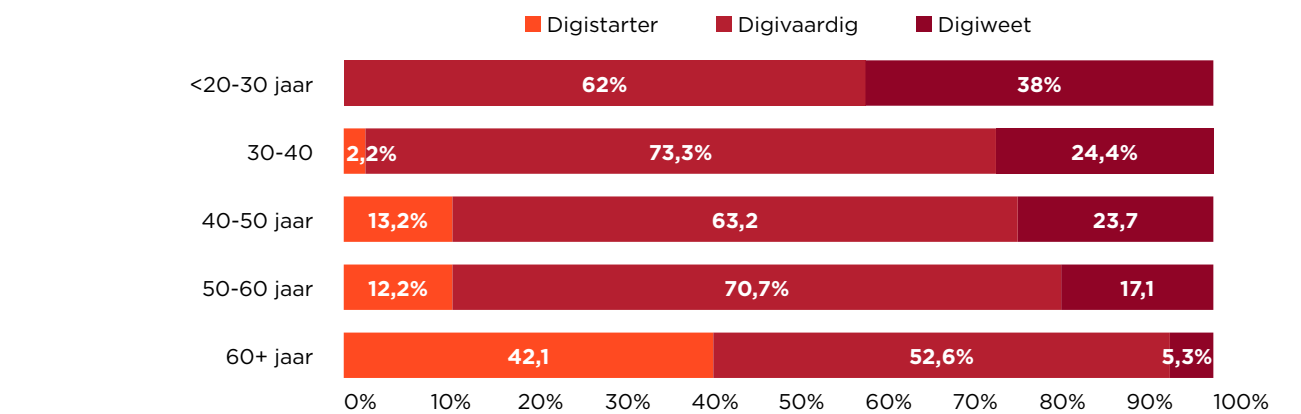
Leeftijd

Er is een significante negatieve correlatie tussen leeftijd en score op de zelfscan, dit wil zeggen hoe hoger iemands leeftijd is hoe lager de score op de zelfscan. In **figuur 4** is te zien dat het percentage digitale starters sterk toeneemt bij medewerkers van boven de 40 en dat er binnen de groep medewerkers van 60 jaar of ouder de meeste digitale starters zijn. Een logisch gevolg van de analoge periode waarin zij zijn opgegroeid, in tegenstelling tot de jongere generatie die opgroeit met computers: 'Mijn zoon zit continue op de iPad, die weet niet eens wat pen en papier is, bij wijze van.' Wanneer er in de interviews wordt gesproken over de verschillen binnen het team, komt al snel de

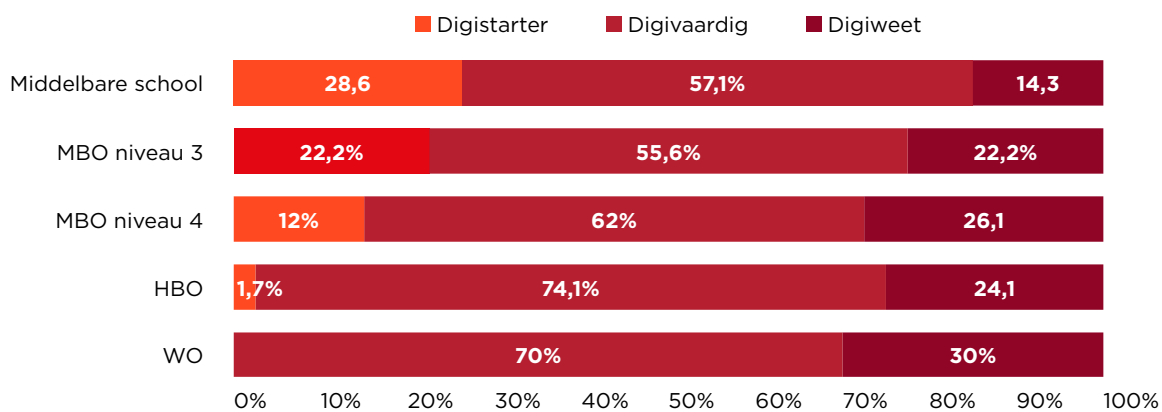
kloof tussen 'jong en oud' ter sprake. 'De jongere generatie typt sneller dan dat ze denkt', lacht een wat oudere digitale starter. 'Zij zijn er immers mee opgegroeid.' In een interview beaamt een jonge medewerker dat zij het werk op de computer 'op de automatische piloot' doet. 'Ik doe ook privé alles digitaal', wat volgens haar een groot verschil is tussen haar en haar oudere collega's. 'Zij gebruiken thuis echt nog de brievenbus om een brief te versturen. Dat doe ik allemaal niet meer.'

Overschatting bij de jongere generatie

Het is overigens een misvatting dat de jongere generatie geen problemen ervaart met het werken op de computer. Hoe meer onderzoek er gedaan wordt naar digitale vaardigheden, hoe duidelijker het wordt dat ook zij hulp kunnen gebruiken – zij het op heel specifieke gebieden. 'Ik ben soms verbaasd over de jonge collega's die héél vaardig zijn met hun telefoon, maar toch ook echt wel vragen hebben over de computer.' Het risico is dat deze groep overschat wordt en hun hulpvragen hierdoor niet goed worden gehoord. Uit de vragenlijst blijkt dat medewerkers onder de 30 jaar het lastiger vinden om aan te geven dat ze iets niet kunnen (17%) dan hun oudere collega's boven de 50 jaar (11%). Wanneer een jongere medewerker ergens tegenaan loopt, is de kans aanwezig dat – om aan het verwachtingspatroon te blijven voldoen – diegene zich sociaal wenselijk opstelt en langer wacht met het vragen om hulp. Bespreek in het team daarom zowel de wensen en behoeftes van de oudere en jongere generatie. Dit heeft volgens een digicoach nog een extra voordeel: 'Het is voor de oudere collega's ook fijn om te horen dat er dingen zijn die de jongere garde ook niet weet. Een stukje bevestiging.'



Figuur 4 | Procentuele verdeling digigroepen op leeftijd



figuur 5 Procentuele verdeling digigroepen op opleidingsniveau

Opleidingsniveau

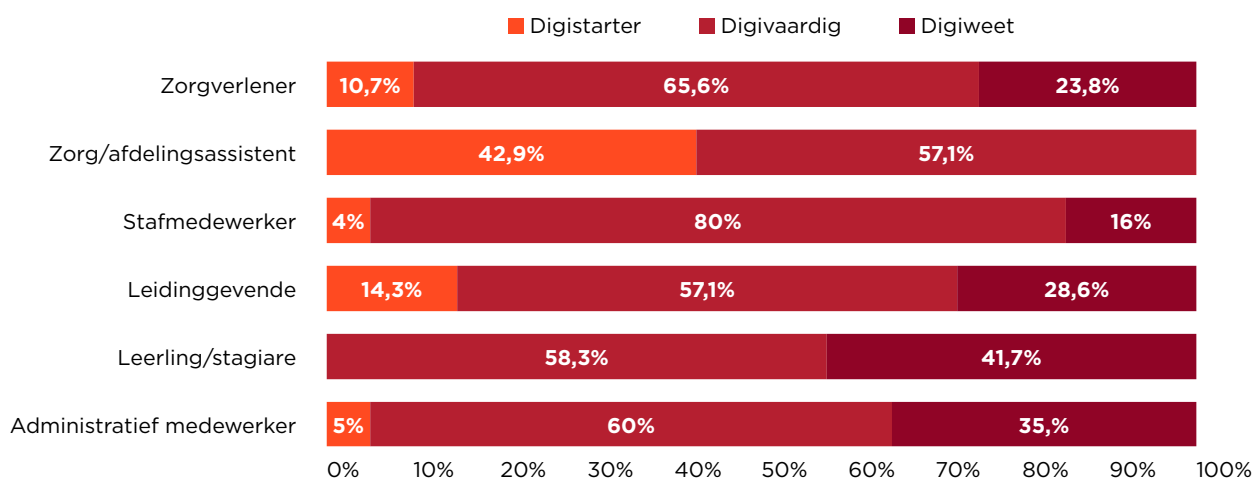
Ook opleidingsniveau is significant gecorreleerd met score op de zelfscan, zij het een positieve correlatie. Dit betekent dat de score op de zelfscan toeneemt wanneer het opleidingsniveau toeneemt, zoals ook in **figuur 5** te zien is. Deze trend kwam ook terug in het onderzoek binnen de VVT-sector.

Functie(groepen)

In **figuur 6** is te zien dat er grote verschillen zijn in scores op de zelfscan tussen de verschillende functies. Zo komt maar liefst 43% van de groep 'Zorg/afdelingsassistent' als digistarter uit de zelfscan, en zijn er geen digiweeten binnen deze groep. Ook onder leidinggevenden zijn er relatief veel digistarters, al zijn er wel ook digiweeten binnen deze groep. Tevens komt de verdeling digigroepen binnen de groep 'Zorgverleners' het meeste

overeen met het totaalbeeld, dit is ook de meest voorkomende functie binnen de pilotgroep.

De functiegroepen 'Stafmedewerker' en 'Administratief medewerker' hebben aanzienlijk minder digitale starters. Mogelijk komt dit doordat er in deze functies gemiddeld een hoger opleidingsniveau is en er dagelijks relatief meer met de computer wordt gewerkt, terwijl er in andere functies relatief meer tijd aan patiëntenzorg wordt besteed. Ook in de cijfers van de afdelingen is te zien dat de enige stafafdeling binnen de pilotgroep de hoogste scores heeft op de zelfscan. De groep 'Leerling/stagiaire' scoort veruit het beste, met geen digistarters en de meeste digiweeten. Dit heeft waarschijnlijk te maken met de lagere leeftijd binnen deze groep.



figuur 6 Procentuele verdeling digigroepen op functie

3

DIGITALISERING: EEN ZEGEN OF EEN VLOEK?

Digitalisering: een zegen of een vloek?

Digitalisering in de zorg is een feit en in steeds meer sectoren wordt hier aandacht aan besteed. Het programma Iedereen Digivaardig binnen het Franciscus Gasthuis & Vlietland is hier een goed voorbeeld van. In het vorige hoofdstuk zag je de urgentie van dit programma in cijfers gepresenteerd. Maar hoe belangrijk vinden de medewerkers het zelf eigenlijk om hun digitale vaardigheden (verder) te ontwikkelen? Hoe kijken zij aan tegen de digitalisering in de zorg?

Onder de ‘gemiddeld digitaal vaardige’ respondenten vond 83% het belangrijk om nog digitaal vaardiger te worden, onder digitale starters is dit 67%.

Het belang van digitale vaardigheden

Uit de digitale vragenlijst blijkt dat de meeste medewerkers binnen de koplopersgroep het belang hiervan inzien. Onder de ‘gemiddeld digitaal vaardige’ respondenten vond 83% het belangrijk om nog digitaal vaardiger te worden, onder digitale starters is dit 67%. Hieronder worden de meest genoemde argumenten kort toegelicht.

Een vereiste voor goed en veilig werk

In de interviews werd gevraagd wat precies het belang van digitale vaardigheden is. Voor deze starter is dat helder: ‘Hoe oud je ook bent, je moet digivaardig worden. Anders kun je je beroep niet goed uitvoeren.’ Digitale vaardigheden zijn tegenwoordig een vereiste om het werk te kunnen doen. Een digiweet vult aan: ‘Digitalisering maakt het

werk ook veiliger. Je hebt alle informatie onder je vingertoppen. Als je iets niet weet: even een google opdracht eruit sturen en je hebt alle informatie.’ Om gebruik te maken van deze mogelijkheden moet je wel voldoende digivaardig zijn, benadrukt ze.

‘Hoe oud je ook bent, je moet digivaardig worden. Anders kun je je beroep niet goed uitvoeren.’

- digitale starter -

Tijdswinst

Digicoaches zien vooral de tijdswinst die het medewerkers kan opleveren wanneer zij digitaal vaardiger worden. Zij zien de grote verschillen dagelijks: ‘Ik zie collega’s die bijna niets weten of waarbij het zo lang duurt. Dan heb ik al tien rapportages geschreven en zijn zij nog bezig met hun eerste.’ Een digicoach legt uit hoe digitale vaardigheden kunnen bijdragen aan de zorg van een patiënt: ‘Digitaal vaardig zijn geeft tijdswinst. Er zijn manieren aan te leren die je helpen om sneller te werken. Het hóeft niet, maar het scheelt je wel veel tijd. Het is dus niet dat je géén zorg kunt verlenen als je niet heel digitaal vaardig bent, maar het maakt het allemaal wel efficiënter.’ Kleine tips zorgen ervoor dat je meer tijd overhoudt voor de patiënt. Ook medewerkers zelf zien dit: ‘Ik hoop dat ik straks meer tijd heb voor patiënten. In plaats van dat ik bezig ben met: hoe moet ik dit inscannen? Hoe moet ik dit in het systeem verwerken?’

‘Kleine tips zorgen ervoor dat je meer tijd overhoudt voor de patiënt.’

- digicoach -

Ook de projectleiders zien dat er dubbel werk verricht wordt. Caroline vertelt: 'Wij weten dat niet iedereen over voldoende digitale basisvaardigheden beschikt. Soms kunnen dingen sneller en handiger. Zorgassistenten houden overdag bijvoorbeeld een vochtbalans bij op papier. De verpleegkundige typt deze gegevens vervolgens over tijdens haar avonddienst. Dit is tijdrovend en daarnaast ook foutgevoelig.' Later in het rapport wordt verder toegelicht waar de tijdswinst precies behaald kan worden.

Minder werkdruk

Door te leren werken op de meest efficiënte manier, bespaart iemand tijd die op een andere manier besteed kan worden. Het is belangrijk om veel te oefenen om er een automatisme van te maken: volgens een medewerker: 'Iets wat een automatisme is, gaat sneller. Als je zo de administratielast kan verlagen, heb je het rustiger en werk je relaxter.' Dat is eveneens de hoop van deze digitale starter: 'Ik denk dat ik efficiënter werk als ik wat vaardiger word en dat vermindert dan ook mijn werkdruk.' In de digitale vragenlijst werd gevraagd wat het ontwikkelen van jouw digitale vaardigheden zou kunnen opleveren. Hierin wordt het verminderen van stress en tijdswinst veelvuldig genoemd.

Of toch een vloek?

Een koude kermis

Niet voor iedereen is digitalisering een zegen. Onder digitale starters ziet ruim één derde het nut er niet van in om digitaal vaardig te worden. Waar komt dit vandaan? Voor de oudere generatie is het werk behoorlijk veranderd sinds de komst van de computer. Een digicoach vertelt dat ze laatst terugkeek in haar mailbox: 'In 2008 kreeg ik sporadisch een mailtje: wat ik toen in een maand binnenkreeg, krijg ik nu soms per dag binnen!' Van begin af aan waren sommige medewerkers huiverig voor de digitalisering. 'Ik dacht altijd: zodra de computer zijn intrede doet in het ziekenhuis, ben ik weg', zegt een medewerker. Zij heeft er inmiddels mee leren werken, maar niet iedereen vindt dat dat onderdeel is van het werk. Een manager: 'Mensen kozen voor de zorg en dachten: ik ga zorgen voor de patiënt die in dat bed ligt. Die komen nu eigenlijk een beetje van een koude kermis thuis. Want het is 50% administratieve afhandeling. Het is dus wel begrijpelijk, dat mensen denken: bekijk het

lekker, ik zal het nodige doen, maar dat andere wat jullie van me vragen dat doe ik niet. Dat is een klein groepje.' Andere collega's zien dit gebeuren: 'Niet iedereen vindt het even belangrijk of ze vinden dat het niet bij hun werk hoort. Zij worden een beetje laconiek en denken: ik ga zo lekker naar huis en de volgende pakt het wel weer op. Dan zit ik dus hun werk te doen.'

'Ik dacht altijd: zodra de computer zijn intrede doet in het ziekenhuis, ben ik weg.'

- medewerker -

Veel starters ervaren het werken op de computer als grote last. Het digitale aspect van het werk is 'niet leuk' of 'heeft niet de interesse'. 30% van de starters vindt het dan ook niet leuk om haar digitale vaardigheden te ontwikkelen, tegenover slechts 4% onder de gemiddeld digitaal vaardige medewerkers. Daarnaast vinden sommige medewerkers dat er te veel tijd gaat naar de digitale taken. Een medewerker: 'Je werkt eigenlijk de hele dag door op de computer. Ik heb het idee dat ik meer computers dan patiënten zie. Als ik mijn functie moet omschrijven zou ik bijna 'administratief medewerker' zeggen.' De weerzin tegen het digitale komt de interne motivatie om digivaardig te worden niet ten goede.

'Ik heb het idee dat ik meer computers dan patiënten zie. Als ik mijn functie moet omschrijven zou ik bijna 'administratief medewerker' zeggen.'

- medewerker -

Een manager hoopt dat het programma iedereen Digivaardig hier een ander licht op schijnt: 'Maar het zou mooi zijn als ze dit niet als 'bijtaak' zien, maar als 'onderdeel van'. Dat ze niet met tegenzin hun digitale taken doen, maar het goed beheersen. Als je iets goed beheerst, dan geeft dat enthousiasme en werkplezier. Uiteindelijk levert dat kwaliteit richting de cliënt op en een stukje tijdswinst. Niet alleen de starter, maar ook de collega die het altijd maar overnam.'

Geen gevoel van urgentie

Er zijn ook medewerkers die aangeven zich te prima redden zonder de vaardigheden en dat het liefst zo houden. Wanneer collega's de digitale werkzaamheden overnemen, is er sprake van een 'afschuifstelsel'. Zo'n systeem neemt de noodzaak weg bij digitale starters om zich te ontwikkelen. Een starter vertelt in een interview: 'Ik zeg ook eerlijk dat ik het niet belangrijk genoeg vind om het te leren. Ik vraag gewoon hulp als ik iets niet weet, mijn collega's helpen me.' De reden daarachter ligt vaak dieper dan desinteresse: 'Ik kan het ook gewoon niet allemaal onthouden.' Over de angst en onzekerheid die gepaard gaat met het gebrek aan digitale vaardigheden, lees je meer in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 - over de digitale starter binnen een team - wordt gesproken over de verschillende manieren waarop er binnen teams naar zo'n afschuifstelsel wordt gekeken.

Welke houding kan een starter zich permitteren?

Digitale vaardigheden zijn veelal een issue onder de oudere generatie. De manier waarop hiermee wordt omgegaan, is onder andere afhankelijk van iemands positie binnen het team. Ben je nog je plek aan het vinden in het team? Of werk je al jaren in hetzelfde team? Dat heeft invloed op de houding die je je als starter kan permitteren, legt een manager uit: 'Mensen die worden ingewerkt zeggen na de eerste periode dat het wel gaat, maar 'de computer is nog wel een dingetje'. Zo zeggen ze het altijd. Nieuwe mensen raken daardoor onzeker en starten al met 10-0 achterstand. Mensen die hier al een tijdje werken en waarbij de verschillen langzaam zijn ontstaan, die zeggen gewoon: 'Nee, dat kan ik niet zo goed, dus dat doe ik niet.'

Idealiter verandert dit door het programma, zegt een manager. Op de vraag wanneer het programma voor haar geslaagd is, antwoordt ze:

'Vooral als we een mindset hebben gecreëerd waarbij je met elkaar alert bent op of het iedereen lukt om op een computer te werken. Dus dat je zorg draagt voor elkaar en dat het iets is wat afdelingsbreed gedragen wordt. Dat het niet zo zeer alleen om de

wisselwerking tussen digicoach en digitaal starter gaat, maar dat de hele afdeling elkaar daarin ondersteunt. Dan zou het voor mij geslaagd zijn.'

- manager -

Zenuwen voor de toekomst

E-health gaat een steeds grotere rol spelen binnen de zorg. Het idee dat technologie een steeds grotere rol gaat spelen in de samenleving en op werk is niet voor iedereen een rooskleurig vooruitzicht. Slechts een kwart van de starters geeft aan zich hier comfortabel bij te voelen, de overige 75% wordt zenuwachtig van dit idee. Door het programma iedereen Digivaardig wordt dit gevoel erkend, zegt een manager: 'We erkennen dat mensen zich hier niet helemaal senang in voelen en we zeggen dat dat oké is, dat we daar samen wat aan gaan doen. Alleen al het signaal: 'het mag er zijn' doet ertoe.'

De kans dat starters het volledige potentieel van e-health inzetten wanneer zij hier terughoudend tegenover staan is klein. Een manager vindt het belangrijk dat er daarom juist nu aandacht is voor digitale vaardigheden: 'Het digitale is een hulpmiddel voor je, maar dat ga je alleen zo ervaren als je het onder de knie hebt.' Door nu te investeren in digitale vaardigheden, is de kans groot dat technologische innovaties in de toekomst beter landen. Een manager: 'We willen natuurlijk binnen no time alle innovaties maar doorvoeren, maar ik ben blij dat de organisatie ook oog heeft voor de medewerker. Het gaat allemaal zo snel, dus ik ben blij dat zij hiermee de tijd en de ruimte krijgen om aan te haken.' Hoe digitaal vaardiger iemand zich voelt, hoe minder angst iemand ervaart voor innovaties. Onder digi-weten blijkt dan ook slechts 7% zenuwen te ervaren bij het idee aan de toekomstige technologische ontwikkelingen.

'We willen natuurlijk binnen no time alle innovaties maar doorvoeren, maar ik ben blij dat de organisatie ook oog heeft voor de medewerker.'

- manager -

De impact van corona op digitalisering

Versnelling van digitalisering

Corona heeft gezorgd voor een versnelling in de digitalisering van het werk. Met name de toename van 'beeldbellen' brengt veel veranderingen met zich mee en zorgt ervoor dat er meer thuisgewerkt kan worden: 'We hebben natuurlijk moeten leren hoe je online vergadert. Daar liep ik in het begin tegenaan, maar ondertussen heb ik allemaal nieuwe dingen geleerd. Voorheen konden we niet thuiswerken, nu wel.' Een andere medewerker zegt hierover: 'Het online aansluiten bij een vergadering is echt een uitkomst. Normaal moest je ervoor terugkomen, en nu kun je het vanuit huis volgen.' Ook een manager onderstreept de voordelen die het beeldbellen haar bieden: 'Voor mij is er door het videobellen een wereld open gegaan. Ik ging altijd van locatie naar locatie en van vergadering naar vergadering. En nu klap ik mijn laptop open en ben ik er.'

Corona heeft gezorgd voor een versnelling in de digitalisering van het werk.

Ook in de patiëntenzorg wordt er meer digitaal en op afstand gewerkt, zo wordt er met videoconsulten gewerkt en worden er animatiefilmpjes ontwikkeld voor patiënten ter vervanging van een informatiebijeenkomst waarvoor patiënten naar het ziekenhuis moesten komen. Een digicoach zegt hierover: 'Het versnelt; er zijn zoveel nieuwe ontwikkelingen door corona. We doen bijvoorbeeld videoconsulten en daar hadden we hiervoor nog nooit van gehoord.' Medewerkers geven aan dat patiënten ook meer gaan eisen op dit gebied: 'Er zijn patiënten die vragen: 'Joh, kan de dokter me niet even videobellen, dan hoef ik niet helemaal langs te komen'. Nou, dat was anderhalf jaar geleden ondenkbaar. Maar nu is het een heel andere wereld.'

'Er zijn patiënten die vragen: 'Joh, kan de dokter me niet even videobellen, dan hoef ik niet helemaal langs te komen'.'

- medewerker -

Een valkuil van deze versnelling is dat de verschillen tussen digitale starters en digitaal vaardige medewerkers nog groter worden. Een medewerker zegt hierover: 'Ik denk dat de kloof groter wordt. Ik zie het overall: vergaderingen die online zijn, vacatures met 100% thuiswerken... Er wordt steeds meer ingehaakt op de digitale omgeving. Als je daar al niet zo sterk in bent en het werk wordt steeds digitaal, dan heb je wel een probleem.' Veel digitale starters geven aan het beeldbellen nog niet onder de knie te hebben. De achterstand van digitale starters wordt op deze manier nog groter. De aanwezigheid van digicoaches is daarom juist in deze periode van essentieel belang op het gat te dichten.

'Digitalisering is er en hebben we absoluut nodig in de zorg van de toekomst. Covid heeft ons dat bewuster dan ooit gemaakt. Het is onvermijdelijk en ik denk dat iedereen denkt: gelukkig, we kunnen daarin een beetje geholpen worden.'

- manager -

In het volgende hoofdstuk lees je meer over de resultaten van de zelfscan. Vervolgens zoomen we in op de digitale starter en de impact op de persoon, het werk en het team. Later in dit rapport kijken we naar de rol van de digicoach en de manager. Tot slot lees je over de uitrol van het programma en het vervolg hiervan.



4

HULPVRAGEN & LEERVOORKEUREN

Hulpvragen & leervoorkeuren

Welke hulpvragen leven er?

De zelfscan heeft inzicht gegeven in de hulpvragen die leven onder werknemers. Welke categorieën vinden medewerkers nog ingewikkeld en om welke vaardigheden gaat het dan precies? En welke vaardigheden gaan de meeste medewerkers goed af? In **figuur 7** is te zien dat er grote verschillen zijn in scores op de zelfscancategorieën, waarbij digi-groepen binnen categorieën opgenomen zijn.

De hoogst scorende categorie

Op de categorie 'Mobiele apparaten' wordt het beste gescoord, gemiddeld een rapportcijfer van 8.9. Digi-coaches voorspelden dit al in de interviews. Slechts 4.7% van de werknemers scoort hierop een onvoldoende en maar liefst 71% scoort een 9 of hoger op 'Mobiele apparaten'. Verschillen in leeftijd maken hierbij echter wel een groot verschil. Onder de medewerkers jonger dan 30 jaar scoort 90% een 9 of hoger, dit percentage ligt aanzienlijk lager bij medewerkers boven de 50 jaar. Onder de laatstgenoemde groep medewerkers scoort 45% hoger dan een 9.

Op de categorie 'Mobiele apparaten' wordt het beste gescoord, gemiddeld een rapportcijfer van 8.9.

Minder excellente scores voor het EPD

Hoewel er relatief weinig onvoldoendes zijn gescoord in de categorie 'Elektronisch Patiënten Dossier' (5.5%), zijn er aanzienlijk minder hoge scores dan bij 'Mobiele Apparaten': 53.6% heeft een 9 of hoger gescoord op 'Elektronisch Patiënten Dossier'.

In welke categorieën vallen de meeste onvoldoendes?

De slechtst scorende categorieën zijn 'Programma's en applicaties' met 17.3% onvoldoendes en 'Privacy en social media' met 15.7% onvoldoendes. Ook wordt er binnen deze categorieën minder vaak zeer hoog gescoord – wat wil zeggen een 9 of hoger. Er is veel onwetendheid rondom privacy en veiligheid. Een medewerker zegt over de thema's: 'Je weet er wel iets van, maar begrijpt het toch niet helemaal.'

Er is veel onwetendheid rondom privacy en veiligheid.

Het valt meerdere digicoaches op dat ook de jongere generatie hier moeite mee heeft. Een digi-coach: 'Ook de mensen onder de 35 die gewoon met een mobiel zijn opgegroeid, weten niet waar ze nou precies mee akkoord gaan als ze de voorwaarden accepteren. Dat klikken we allemaal heel makkelijk aan, maar waar zeg je eigenlijk 'ja' tegen?' In een interview met een jongere medewerker komt dit eveneens naar voren: 'Ik wil meer leren over veiligheid en privacy. Door de zelfscan merkte ik dat ik daar niet altijd even netjes mee omga – eerlijk gezegd. Dat heeft mijn ogen wel geopend.' Uit de cijfers blijkt dat 'Privacy en social media' bij medewerkers onder de 40 veruit de slechtst scorende categorie is. 8% van de medewerkers onder de 40 scoort hierop een onvoldoende, terwijl dit percentage op andere categorieën tussen de 0% en 4.6% zit.

‘Ik wil meer leren over veiligheid en privacy. Door de zelfscan merkte ik dat ik daar niet altijd even netjes mee omga – eerlijk gezegd. Dat heeft mijn ogen wel geopend.’

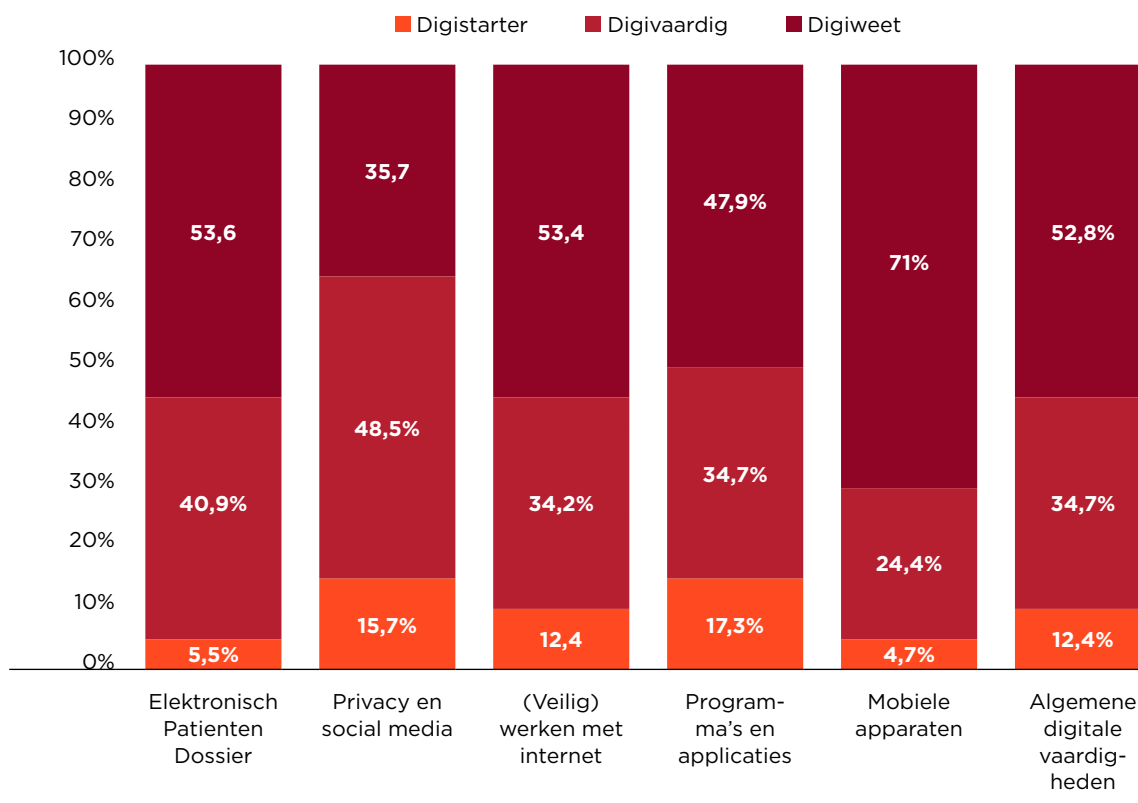
- digivaardige medewerker -



De thema's rondom privacy zijn vaak niet geliefd. Onbekend maakt onbemind, maar andersom geldt dit ook. Gebrekkige kennis rondom deze thema's brengen echter risico's met zich mee. Een digicoach: 'Het AVG-achtige gebeuren is een vervelend onderwerp, maar je moet het toch leren. Het heeft zulke verstrekkende gevolgen en niemand weet er echt het fijne van.' Een andere digicoach voorziet dat men zich hier niet uit eigen initiatief in verdiept: 'Daarom wil ik het groepsgewijs en iets geforceerder aanbieden. Ik zie dan bijvoorbeeld voor me dat er iemand van Privacy en Wetgeving binnen het ziekenhuis langskomt om in een teamoverleg wat te vertellen.'

‘Het AVG-achtige gebeuren is een vervelend onderwerp, maar je moet het toch leren. Het heeft zulke verstrekkende gevolgen en niemand weet er echt het fijne van.’

- digicoach -



figuur 7 Verdeling digigroepen binnen zelfscancategorieën

Top 5 best en slechtst scorende vaardigheden

In **tabel 5** zijn de best scorende vaardigheden uit de zelfscan te zien. De vaardigheden waar vooral hoog op wordt gescoord zijn vaardigheden die men dagelijks nodig heeft voor het goed uitvoeren van het werk.

In **tabel 6** zijn de slechtst scorende vaardigheden uit de zelfscan te zien. De 2 laagst scorende vaardigheden komen uit de categorie 'Programma's en applicaties', en gaan over applicaties en vaardigheden waar mogelijk niet dagelijks mee wordt gewerkt.

tabel 5 Best scorende vaardigheden zelfscan

Vaardigheid	Gemiddelde score	% onvoldoende	% voldoende	% excellent
Ik ga bewust om met patiëntendossiers en open alleen dossiers van patiënten met wie ik een behandelrelatie heb (dus niet van kennissen, familie, BN'ers of mijn eigen dossier).	9.2	2%	20.7%	77.3%
Ik weet hoe ik mijn scherm moet vergrendelen of hoe ik moet uitloggen als ik mijn werkplek verlaat.	9.2	4.1%	18.7%	77.2%
Ik ben handig in het opstellen en versturen van een mail en het beantwoorden en het doorsturen van een ontvangen mail.	9.1	2.6%	25.8%	71.6%

tabel 6 Slechtst scorende vaardigheden zelfscan

Vaardigheid	Gemiddelde score	% onvoldoende	% voldoende	% excellent
Ik ben handig in het videobellen met patiënten via Beter Dichtbij.	4.5	73.7%	8.8%	17.5%
Ik gebruik digitale toepassingen zoals apps en zorgtechnologie (bijv. thuismonitoring, Big Data, technologische producten) in de behandeling van cliënten.	4.7	68%	14%	18%
Ik weet wat rechtenvrije foto's en filmpjes zijn en waar ik die kan vinden.	6	55.6%	25.3%	19.1%

Lifesize

Door corona wordt er regelmatig gebruik gemaakt van Lifesize – dit is voor veel zorgmedewerkers een nieuw systeem. Ze geven aan hier nog wat handigheid in te moeten krijgen. Een starter: 'We vergaderen wel eens online. Dat gaat niet zo snel... Voordat je beeld hebt, ben je alweer een kwartier verder. Maar dan spreek ik voor mezelf.' Op de zelfscan wordt er wisselend gescoord op de vaardigheid 'online samenwerken in programma's zoals Lifesize, Zoom of Teams': de scores liggen ver uit elkaar. Zo zijn er evenveel medewerkers die hier een onvoldoende op scoren als medewerkers die hier een 9 of hoger op scoren. In beide gevallen gaat het om

30% van de groep respondenten. We kunnen hieruit concluderen dat minstens één op de 3 medewerkers moeite heeft met het werken met Lifesize of een van de andere programma's.

'We vergaderen wel eens online. Dat gaat niet zo snel... Voordat je beeld hebt, ben je alweer een kwartier verder.'

- digitale starter -

Duidelijke hulpvraag rondom nieuwe ontwikkelingen & updates

► Betere begeleiding

Zowel starters als digivaardige medewerkers gaven in interviews aan dat zij goede begeleiding missen bij updates of nieuwe ontwikkelingen. 2 medewerkers refereerde naar een update in HIX. De ene (starter) zei: 'Ik moet leren hoe ik snel kan zoeken in HIX. De manier waarop je dat doet is namelijk veranderd. Ik had het onder de knie, maar nu is het weer anders! Het zou fijn zijn als je daar meer in wordt meegenomen. Nu moet ik het zelf uitzoeken.' De ander (digivaardig) had een soortgelijk verhaal: 'Ik kan best veel in HIX, maar sinds de nieuwe update moet ik soms wel even zoeken. Dat is niet heel goed gecommuniceerd.'

De wens om hierin meer begeleid te worden, wordt vaker expliciet genoemd. 'Er komen steeds nieuwe programma's bij of er wordt wat veranderd in een programma. Het zou fijn zijn als iemand naar de afdeling komt en uitlegt wat er nieuw is', stelt een starter voor. Ook digicoaches zien dat hierin winst is te behalen: 'Overall staan handleidingen, dat weet ik wel. Maar je moet mensen er toch in meenemen. Als je mensen goed wil begeleiden, bijvoorbeeld bij nieuwe applicaties, dan is een handleiding niet de manier.' Een andere digicoach beargumenteert dat het een soepele uitrol in de weg staat: 'We werken nu op Chromebooks. Die worden geleverd, maar niemand krijgt een instructie. Ze zeggen: 'We gaan hier nu mee werken' en dat is het. Dat vind ik echt slecht. Dit kunnen we de mensen niet aandoen. Het zorgt voor meer weerstand.' Digicoaches zien hierin voor zichzelf ook een rol weggelegd. Een van hen opperde dat alle digicoaches getraind zouden kunnen worden bij updates, nieuwe applicaties of andere apparatuur: 'Je moet zorgen dat de digicoaches weten hoe het werkt, zodat wij meteen de nieuwste ontwikkelingen kunnen toelichten. Dan kunnen medewerkers direct meegroeien. Maar dan moeten de digicoaches hier wel op tijd van op de hoogte worden gebracht, bijvoorbeeld door een call met alle digicoaches die tegelijkertijd op de hoogte kunnen worden gesteld.'

► Nieuwe ontwikkelingen

Het tempo waarop de veranderingen plaatsvinden ligt hoog, volgende deze medewerker: 'Het verandert steeds... Er zijn steeds updates, bijvoorbeeld in HIX. Zelfs ik kan soms dingen niet meer vinden. Dus dan heb je net iets aangeleerd en dan is het binnen de kortste keren weer anders, dat is natuurlijk heel verwarrend.' Juist door dit hoge tempo is het belangrijk de medewerkers hierin goed mee te nemen: 'Mensen blijven ook achter als er geen aandacht aan ze wordt besteed. Na een tijdje raken ze dan helemaal van het programma vervreemd.'

Een digicoach vertelt dat ook digitaal vaardige collega's haar veelvuldig benaderen met vragen. Ze verklaart dit als volgt: 'Het zijn de nieuwe handelingen. We moeten nu uitslagen mailen, maar dat faxten we altijd. Daar komen vragen over, want hoe doe je dat nou veilig? Of vergaderen met Lifesize, hoe werkt dat nou? Of met iemand filmen, mag er dan een andere patiënt op de achtergrond komen? Dat is ook nieuw. Het zijn allemaal nieuwe ontwikkelingen waar ik vragen over krijg.' Ook dit voorbeeld toont aan dat goede begeleiding voor alle medewerkers essentieel is, niet alleen voor digitale starters.

'Er komen steeds nieuwe programma's bij of er wordt wat veranderd in een programma. Het zou fijn zijn als iemand naar de afdeling komt en uitlegt wat er nieuw is.'

- digicoach -

Hoe kun je digitale starters het beste ondersteunen bij het ontwikkelen van hun digitale vaardigheden?

Samen leren: één op één

Hier is inmiddels al veel over bekend door het onderzoek bij 's Heerenloo (Verheijden, 2017) en Utrechtzorg (Zantvoord, 2020). Uit deze onderzoeken bleek de wens van digitale starters om samen aan hun vaardigheden te werken: het liefst één op één of in een kleine groep met gelijkgestemden. Op basis hiervan heeft Suzanne Verheijden een programma ontwikkeld waarin een belangrijke rol voor de digicoach was weggelegd. Deze opzet wordt nu ondersteund door de coalitie Digivaardig in de zorg en wordt eveneens gebruikt bij het programma Iedereen Digivaardig van Franciscus Gasthuis & Vlietland.

'Het is net als wiskunde: oefenen, oefenen, oefenen'

'Ik vind het fijn eerst één op één te oefenen en dat ik het dan doe', vertelt één van de starters in een interview. Niet geheel verrassend wordt de wens om individueel gecoacht te worden door andere starters gedeeld: 'Ik leer het beste door het samen te doen. Gewoon fysiek bij elkaar zijn, samen achter de computer. Niet dat gebel met een servicedesk op afstand.' Meerdere starters spreken daarbij nog een wens uit: 'Als je het me uitlegt, heb ik het liefst dat je het mij laat doen. Dan weet ik na afloop precies hoe ik het moet doen. Iemand kan wel de regie overnemen, maar dat werkt niet voor mij. Dat gaat zo snel, dan leer ik het alsnog niet. Het is net als wiskunde: oefenen, oefenen, oefenen.'

Meeschrijven vs. handleidingen

Daarnaast is het meeschrijven een veelgenoemde manier om te leren: 'Ik heb een boekje gekocht en daar schrijf ik veel in op. In het begin las ik het heel vaak terug. Je voelt je zekerder als je het gewoon bij je hebt.' Dit betekent overigens niet dat starters evengoed een handleiding toegestuurd kunnen krijgen: 'Ze hebben laatst een toolbox opgestuurd met allemaal handleidingen en tips. Maar daar kom ik niet uit, dus ik ga nog wel even langs de digicoach om te vragen of ze het even voor doet.' Daarnaast was er een starter die aangaf dat 'geschreven stukken tekst lezen niet haar sterkste kant was' – digitale starters kampen soms met laaggeletterdheid en hebben daardoor moeite met begrijpend lezen. Om die reden is een geschreven handleiding verspreiden risicovol, omdat je de kans

loopt medewerkers uit te sluiten die hier niet altijd voor durven uitkomen.

Een wandelende vraagbaak

Alle digitale starters gaven aan voorheen al hulp te vragen aan (bepaalde) collega's wanneer zij ergens tegenaan liepen op digitaal gebied. Een aantal van hen voelt zich bezwaard: 'Ik vind het ook lastig om het steeds aan mijn collega's te vragen. Het liefst zou ik het allemaal zelf kunnen.' Collega's nemen het in de drukte echter vaak over, waardoor ze er niet van kunnen leren. Dit houdt hun afhankelijke positie in stand en dat voelt kwetsbaar. Een andere starter zegt hierover: 'Soms doe je een dienst waarbij alle digivaardige mensen weg zijn, dan denk je: oei, dan kan ik toch wel minder op ze leunen.' Deze starter zegt dan ook blij te zijn met de komst van de digicoach als 'wandelende vraagbaak', die wel de tijd heeft om rustig uitleg te geven. Het idee dat er een digicoach rondloopt op de afdeling geeft digitale starters rust. De digicoach is er immers 'speciaal voor aangesteld'.

'Soms doe je een dienst waarbij alle digivaardige mensen weg zijn, dan denk je: oei, dan kan ik toch wel minder op ze leunen.'

- digitale starter -

Just in time?

Dit zou je het 'just in time'-principe kunnen noemen: hulp krijgen op het moment dat je ergens tegenaan loopt. In de praktijk is het echter nog onduidelijk hoeveel tijd een digicoach daadwerkelijk heeft om tijdens zijn of haar dienst ter plekke iemand van uitleg te voorzien. Dit is afhankelijk van de invulling van de rol. Werkt iemand alleen met ingeplande coachafspraken? Heeft iemand een functie waarin 'binnenwandelen voor korte vragen' een optie is? Of worden er bijvoorbeeld inloop-sprekuren georganiseerd? Dit zal uiteindelijk bepalen in hoeverre een digicoach just in time te hulp kan schieten of toch meer afspraak gestuurd werkt. Een digicoach: 'Omdat ik niet midden in de zorg werk, kan ik collega's aanbieden dat ze me kunnen bellen op het moment dat ze een vraag hebben. Ik denk dat dat een voordeel is, dan kan ik ze helpen op het moment dat ze het nodig hebben. Maar een collega-digicoach werkt wel in de zorg en wordt er 4 uur voor uitgepland: zij moet wel echt afspraken maken.'

Waar ligt de behoefte van digitaal vaardige medewerkers?

Niet alle medewerkers die zichzelf al digivaardig vinden, hebben de intentie om zich nog verder te ontwikkelen op dat vlak. Zo antwoordt één van hen: 'Het lijkt me niet nodig, omdat ik voor mijn gevoel overal op een goede, veilige manier mee om kan gaan.' Een andere medewerker zegt niet te weten wat ze nog meer kan ontwikkelen: 'Want ik weet en kan alles om mijn werk te doen.' Digi-coaches herkennen deze houding van hun collega's. Anderzijds blijken er wel degelijk hulpvragen te leven onder de medewerkers die al (redelijk) digitaal vaardig zijn.

Tips om efficiënter en sneller te werken

Een digicoach vertelt dat haar collega's in eerste instantie afwijzend reageerden op het ontwikkelen van hun digitale vaardigheden: 'Ze hadden het gevoel alles al wel te kunnen en vonden het onzin. Maar ze hadden nog niet door dat ze méér kunnen met het programma of dat de manier van werken makkelijker kan dan wat ze zichzelf hadden aangeleerd.' Daar zit volgens meerdere digicoaches de hulpvraag van deze medewerkers. 'Digivaardige collega's willen wel groeien daar waar het om efficiency gaat', legt een digicoach uit. 'Dat motiveert mensen, omdat ze zien wat het hen op kan leveren.' Ook een manager herkent dit: 'De basis kunnen ze wel, de winst zit hem in de handigheidjes.'

'Digivaardige collega's willen wel groeien daar waar het om efficiency gaat.'

- digicoach -

Zo zijn er digivaardige medewerkers die tips willen om sneller in HIX te kunnen werken, met name na de nieuwe update: 'Ik kan best veel in HIX, maar ik zou wel wat trucjes willen leren om nog sneller te kunnen werken.' Daarnaast is er veel animo om efficiënter te leren werken met Outlook. Een digicoach gaf een inspiratiesessie rondom productiviteit in Outlook: 'Daar krijg ik sindsdien wel meer vragen over. Iedereen wil wel efficiënter werken met Outlook, daar is iedereen wel voor te porren.'

Hoe leren digitaal vaardige medewerkers het liefst?

Lage inspanning, duidelijk rendement

Om digivaardige medewerkers te verleiden tot het verder ontwikkelen van hun digitale vaardigheden, is het belangrijk om goed aan te sluiten bij hun leerbehoefte en leervoorkeur. Een digicoach: 'Je moet iets verzinnen waardoor ze het nut ervan inzien. Hoe kunnen ze met kleine tips effectiever werken? Je moet ook kijken hoe ze toch iets kunnen leren zonder dat ze er tijd voor vrij hoeven te maken, zoals een leuke digitip via de mail of uitleg in een teamoverleg.' Digitaal vaardige medewerkers hebben veelal het idee 'alles al (voldoende) te beheersen', om die reden is het belangrijk dat de gevraagde inspanning laag is en het rendement hoog. Het antwoord op de vraag: 'what's in it for me' moet duidelijk zijn – zoals eerder toegelicht. Tegelijkertijd moet de tijdsinvestering beperkt zijn.

Zelfstandig leren op eigen gekozen moment

Daarnaast is het zinvol om de manier waarop het aangeboden wordt toe te spitsen op de manier waarop digitaal vaardige medewerkers graag leren. Waar een digicoach één op één uitleg geeft aan een digitale starter, zit een vaardige medewerker hier niet op te wachten. Een digivaardige medewerker doet andere suggesties: 'Ik zit niet te wachten op kleine klasjes. Een e-learning vind ik het prettigst werken, omdat je het zelfstandig door kunt nemen op het moment dat het jón uitkomt.' In de interviews wordt vaker aangegeven dat het zelfstandig werken de voorkeur heeft. Zo zegt een medewerker: 'Ik ben zelf wel van het proberen, dus ik zou bijvoorbeeld tips op papier willen en dan ga ik er zelf mee aan de slag'. Het is aan te bevelen goed na te denken over de juiste vorm - met de bovengenoemde criteria in het achterhoofd. Waar digitale starters liever één op één of in een kleine groep uitleg krijgen over Outlook waarin ze aan de hand worden meegenomen, worden digivaardige medewerkers wellicht beter bediend met wekelijkse concrete digitips rondom Outlook die zij zelf kunnen uitproberen.

'Ik ben zelf wel van het proberen, dus ik zou bijvoorbeeld tips op papier willen en dan ga ik er zelf mee aan de slag.'

- digivaardige medewerker -

5

DIGITALE STARTERS

Digitale starters

De definitie van een digitale starter

Niet iedereen is even digitaal vaardig en dat hoeft ook niet: dat is de algemene tendens. Toch is een bepaalde basis aan digitale vaardigheden gewenst. Maar hoe digitaal vaardig moet een medewerker precies zijn? Vooralsnog is daar geen eenduidig antwoord op te geven; dit is niet formeel vastgelegd.

Wanneer ben je een digitale starter?

Wanneer er geen harde afspraken zijn over hoe digitaal vaardig medewerkers moeten zijn, hoe herken je dan een digitale starter? Dat vroegen we managers, digicoaches en medewerkers. Over één ding was iedereen het eens: wanneer jij langer doet over een digitale handeling, maakt dat je niet direct een digitale starter. Snel werken is geen vereiste om je werk goed te doen, stelt een medewerker: 'Ik kan zelf redelijk snel typen. Ik zie dat er ook collega's zijn die daar veel langer mee bezig zijn. Maar om nou te zeggen: iedereen móet snel kunnen typen... Dat gaat ook weer ver.' Een manager: 'Het werken in een cliëntendossier is gewoon lastig, voor bijna iedereen. Dus dat de één wat langer de tijd nodig heeft, dat vind ik niet zo erg.' Zolang iemand de klus zelfstandig kan klaren, is het niet direct problematisch wanneer iemand daar langer de tijd voor nodig heeft. 'Maar als je echt niet weet hoe je het programma moet bewandelen, dan maak ik me wel zorgen.'

'Dat de één wat langer de tijd nodig heeft, dat vind ik niet zo erg. Maar als je echt niet weet hoe je het programma moet bewandelen, dan maak ik me wel zorgen.'

- digicoach -

Niet genoeg kunnen

Dat is voor veel geïnterviewden een duidelijk signaal van een digitale starter: 'Iemand die niet alles kan wat hij zou moeten kunnen.' Het gaat om de medewerkers die niet zelfstandig hun digitale taken kunnen afronden en zwaar leunen op hun collega's. 'Er wordt eigenlijk elke dag wel gevraagd: 'Hoe moet ik dit scannen? Hoe mail ik dit? Hoe zie ik wie mij voor het laatst gebeld heeft?' Het is dus goed dat er nu aandacht voor is', zegt een digitaal vaardige medewerker.

Nét genoeg kunnen

Er zijn ook medewerkers die 'net aan' mee kunnen komen. 'Veel collega's weten wat ze moeten weten om hun werk te doen, maar daar blijft het bij. Het is nét genoeg om te presteren en te functioneren', vertelt een medewerker. Dit beeld wordt vaker geschetst: medewerkers die niet méér kunnen dan het strikt noodzakelijke. 'Schrijven in een Word document? Dat lukt. Lettertype of -grootte aanpassen? Totale paniek!' Ben je dan een digitale starter? Volgens veel van de geïnterviewden wel, omdat de uitgangspositie te fragiel is en dat brengt risico's met zich mee.

'Veel collega's weten wat ze moeten weten om hun werk te doen, maar daar blijft het bij. Het is nét genoeg om te presteren en te functioneren.'

- manager -

Zij die functioneren bij de gratie van uit hun hoofd geleerde stappenplannen, vallen namelijk bij de geringste tegenslag weer terug in een afhankelijke positie. 'Je ziet dat ze zichzelf als het ware een truc hebben aangeleerd. Zodra je daar ook maar één millimeter van afwijkt, zijn ze helemaal in de war', legt een digicoach uit. 'Denk aan updates, foutmeldingen of onverwachte nieuwe taken. Deze medewerkers klappen bijvoorbeeld dicht na een nieuwe update van HIX.'

'Zij die functioneren bij de gratie van uit hun hoofd geleerde stappenplannen, vallen namelijk bij de geringste tegenslag weer terug in een afhankelijke positie.'

- digicoach -

Niet durven

Een ander belangrijk kenmerk van digitale starters is het gebrek aan vertrouwen om na een update of foutmelding zelf op zoek te gaan naar een oplossing. 'Ze bevriezen meteen en durven op geen enkel knopje meer te drukken', omschrijft een digicoach. Dit staat het zelflerend vermogen en zelfredzaamheid in de weg. Daarom is er voor de digicoach ook een belangrijke taak weggelegd in het wegnemen van die angst, beargumenteert een manager: 'Ze zullen namelijk altijd met veranderingen te maken blijven hebben. Wij kunnen de trial and error wel aan, maar wat als je dat te spannend vindt?'

'Sommige collega's bevriezen meteen en durven op geen enkel knopje meer te drukken.'

- digicoach -

► Een definitie

Bovenstaande kenmerken werden breed gedragen door zowel managers, digicoaches als medewerkers. Dit samengevat leidt tot de volgende omschrijving van een digitale starter: **'Een digitale starter is iemand die niet goed (genoeg) zijn weg weet te vinden in essentiële programma's, bij geringe veranderingen vastloopt en niet zelf durft te zoeken naar een oplossing.'**



Selectief digivaardig

Een digitale starter hoeft dus niet per definitie iemand te zijn die helemaal niets op een computer kan. Dat maakt het herkennen van een digitale starter lastig: 'Het verbaast me dat iemand op sommige gebieden digitaal vaardig kan zijn, en op andere gebieden helemaal niet.' Iemand kan namelijk zeer 'selectief digivaardig' zijn, blijkt uit interviews. 'Het zou goed kunnen dat iemand de dagelijkse handelingen in HIX onder de knie heeft, maar van Outlook absoluut geen kaas gegeten heeft. Ze zijn dus niet per definitie onwetend in alle systemen, maar enkel op bepaalde onderwerpen. Dat maakt het ook lastig om te signaleren', legt een manager uit die pas na enige tijd doorhad dat een medewerker nooit reageerde via de mail.

Een digitale starter hoeft dus niet per definitie iemand te zijn die helemaal niets op een computer kan. Dat maakt het herkennen van een digitale starter lastig.

Ook medewerkers vertellen dat ze zichzelf één of een aantal programma's eigen hebben gemaakt, maar dat dit niet betekent dat ze zich digitaal vaardig voelen. Zo vertelt iemand dat ze met haar digitale vaardigheden zwaar onvoldoende scoort: 'Maar als ik alleen kijk naar HIX, dan geef ik mezelf wel een voldoende: een zesje met een hele lange min.' Een andere medewerker vertelt dat ze de dagelijkse digitale handelingen zelfstandig kan doen, maar online geen kleding kan bestellen: 'Wat ik in tijden van corona best graag had gewild.'

Wat betekent het om digitaal starter te zijn?

► Emotionele consequenties

Het gebrek aan digitale vaardigheden gaat vaak gepaard met gevoelens als angst, schaamte en onzekerheid, blijkt uit het onderzoek van Utrecht-zorg onder veertien ouderenzorg organisaties (Zantvoord, 2020). Dit wordt nogmaals bevestigd in de interviews met digitale starter voor dit onderzoek bij het Franciscus Gasthuis & Vlietland.

Angst voor het maken van fouten

Een digitale starter vertelt dat ze erg moest wennen aan het werken overdag – na jaren nachtdiensten te hebben gedraaid. Ze moest opeens handelingen doen die in de nacht niet voorkwamen. ‘Ik vond het best een beetje eng toen ik overdag ging werken. Ik durfde niet zomaar op knopjes te drukken. Ik merk dat ik daarin tekort schiet. Terwijl mijn collega zegt: ‘Probeer het gewoon, probeer gewoon op een knopje te drukken.’ Ze geeft aan dat het tijd heeft gekost voor ze deze ‘nieuwe’ digitale taken zonder zenuwen kon doen.

‘Ik durfde niet zomaar op knopjes te drukken. Ik merk dat ik daarin tekort schiet.’

- digitale starter -

Hoe groter het risico, des te groter de angst

Onzekerheid komt vaak voort uit de angst om fouten te maken: ‘Ik ben gewoon bang dat ik de gegevens van een patiënt kwijt maak en dat wil ik niet op mijn geweten hebben.’ Een bekend fenomeen: hoe groter de verantwoordelijkheid, hoe desastreuzer de fout, hoe onzekerder iemand zich voelt. Het werken met persoonlijke en gevoelige gegevens van patiënten brengt vanzelfsprekend een groot verantwoordelijkheidsgevoel met zich mee en daarbij de angst voor het maken van fouten. Het helpt daarbij niet mee dat starters vaak irreële risico’s zien, zoals het platleggen van een geheel systeem door één verkeerde klik. Uit angst voor het begaan van zo’n grote fout, bevriezen zij als het ware wanneer ze ergens tegenaan lopen en vragen om hulp. ‘Klikken in het onbekende’ zou wel eens desastreuze gevolgen kunnen hebben, is immers hun beeld. Dit is niet bevorderlijk voor het zelflerend (en oplossend) vermogen.

‘Ik ben gewoon bang dat ik de gegevens van een patiënt kwijt maak en dat wil ik niet op mijn geweten hebben.’

- digitale starter -

Durven fouten te maken

Het is van groot belang dat de angst wordt weggenomen: digistarters moeten leren dat niet iedere verkeerde muisklik kan uitmonden in een groot defect. Fouten maken mag. Een digicoach moet aftasten in hoeverre iemand deze ruimte ervaart en hier zo nodig aandacht aan besteden. Het leren van nieuwe dingen gaat namelijk beter wanneer je het idee hebt dit op een veilige manier te kunnen doen. Een starter vertelt hoe een digicoach haar hierin heeft geholpen: ‘Ik durf nu ook te klikken, omdat zij zegt: ‘Klik maar, er gebeurt niks.’ Zo kom ik ook verder, omdat ik het nu wel durf. Ik voel me er nu echt prettiger bij: ik kan dingen sneller vinden en durf meer.’ In de definitie van een digitale starter die we op basis van dit onderzoek hebben opgesteld, is het (niet) durven een belangrijke component.

Een manager herkent de (soms irreële) angst om fouten te maken en onderschrijft het belang om aandacht te besteden aan het wegnemen van die angst: ‘Het toetsenbord wordt niet eens schoongemaakt. Ze denken: niet aan die toetsen zitten, want stel je voor dat ik iets kapot maak. Het is belangrijk dat mensen die angst kunnen loslaten.’ Een van de managers geeft aan wat ze hoopt te bereiken met het programma Iedereen Digivaardig: ‘Ik hoop dat de angst ervan af gaat. Als we wat comfort kunnen bieden, in alle haarvaten van de organisatie, dan denk ik dat dat een goede basis legt om vervolgens ook met vernieuwing om te kunnen gaan.’

‘Ik hoop dat de angst ervan af gaat. Als we wat comfort kunnen bieden, in alle haarvaten van de organisatie, dan denk ik dat dat een goede basis legt om vervolgens ook met vernieuwing om te kunnen gaan.’

- manager -

Onzekerheid en schaamte

Starters geven ook aan onzeker te zijn over hun gebrekkige digitale vaardigheden. Een starter krijgt de vraag wat ze het vervelendste vindt aan minder digitaal vaardig zijn: 'Toch dat onzekere, het gevoel je te moeten verantwoorden: 'Ik weet het normaal wel, hoor, maar ben het even kwijt.' De onzekerheid gaat bij sommige starters over in schaamte. Een starter omschrijft de schaamte die ze soms ervaart en vertelt: 'Het is toch een kleine handicap, dat is gewoon zo, zo voel ik het.'

'Het is toch een kleine handicap, dat is gewoon zo, zo voel ik het.'

- digitale starter -

De komst van de digicoaches heeft voor een aantal van deze starters al verschil gemaakt. Naast dat ze digitaal vaardiger zijn geworden, heeft het effect op hun zelfbeeld: 'Soms kan ik een andere collega iets uitleggen en dan voel ik me echt trots! Dat is een hartstikke lekker gevoel!' Er zijn zelfs 2 medewerkers die vertellen zich inmiddels 'completer' te voelen als verpleegkundige. De ene starter zegt hierover: 'Nu kan ik zelf ook dingen oplossen en dat geeft me wel een goed gevoel. Je voelt je eigenlijk 'completer' als verpleegkundige.' De ander vertelt: 'Je bent niet 'compleet' als verpleegkundige als je dit niet kan en dat maakt je toch onzeker. Ik voel me er ondertussen alweer minder onzeker over.' In de digitale vragenlijst geven ook andere starters soortgelijke antwoorden, zoals: 'Ik zou me zekerder voelen in mijn functie als ik digitaal vaardiger ben'.

► Impact op het werk

De wereld wordt steeds digitaler en zo ook het werken binnen het ziekenhuis. Een starter vertelt over het grote verschil tussen vroeger en nu: 'Toen ik begon werkten we met handgeschreven rapportages, maar dat is niet meer van deze tijd.' De afgelopen jaren heeft de digitale component binnen het werk zich snel ontwikkeld. Medewerkers die hierin niet (voldoende) zijn meegegroeid, lopen daar nu tegenaan. Digitale starters geven zelf aan dat het werken zonder de benodigde digitale vaardigheden lastig is en ook hun collega's merken dit op.

Inefficiëntie

In de digitale vragenlijst kon men reageren op de stelling: 'Een afdeling werkt naar mijn idee efficiënter wanneer iedereen digitaal vaardig is.' De reacties geven duidelijk weer dat het overgrote deel het hiermee eens is. Driekwart van de digitale starters (73%) was het eens met deze stelling en onder de zeer digitaal vaardige medewerkers was dit zelfs 92%. Daarnaast is het opvallend dat er geen enkele digitale starter het oneens was met deze stelling, de overige 27% stemde namelijk 'neutraal'. Ook in de interviews is gevraagd naar het effect van beperkte digitale vaardigheden op het werk. 'Inefficiëntie' werd in ieder interview genoemd, door zowel starters als digiwijsen.

Tijdrovende, omslachtige werkwijzen

Digitale starters weten niet goed hun weg te vinden in de digitale systemen en werken daarom vaak met (inmiddels) achterhaalde of omslachtige werkwijzen. 'Ik merk dat sommige collega's onnodig lang met iets bezig zijn', vertelt een digitaal vaardige medewerker. 'Met tien klikjes minder, heb je hetzelfde effect.' In de interviews wordt vaker benoemd dat starters hierdoor aanzienlijk langer de tijd nodig hebben voor hun werk. 'Als je het systeem op de juiste manier gebruikt, is het heel handig en snel', vertelt een andere digiwijs. 'Maar als jij via allemaal omwegen bij je rapportage of formulieren moet komen, ja, dan is het heel veel werk.'

'Met 10 klikjes minder, heb je hetzelfde effect.'

- digicoach -

Digitale starters zien zelf ook dat ze met wat hulp van een digicoach sneller kunnen leren werken. Een van hen vertelt dat de digicoach haar heeft geholpen: 'Ze leert me handiger te werken, zoals met snelkoppelingen. Want ja, er zijn meer wegen naar Rome, maar via Engeland is wel om.' Ook digicoaches herkennen dit. Ze erkennen dat er veel winst te behalen valt wanneer iedereen de juiste - en meest efficiënte - werkwijze gebruikt. 'Je merkt dat men soms dingen op een onhandige manier doet, waardoor ze het zichzelf moeilijker maken. Ze hebben niet door dat hun manier van werken makkelijker kan dan wat ze zichzelf hebben aangeleerd', legt een digicoach uit. Digicoaches zijn ervan overtuigd dat kleine wijzigingen de compu-

tertaken al makkelijker - en plezieriger - kunnen maken. Een digicoach: 'Je hoeft er niet een hele cursus aan te wijden. Het zijn de kleine dingetjes die het werk zoveel makkelijker maken. En als je het werk gemakkelijker voor jezelf kan maken, dan wordt je werk ook leuker, toch?'

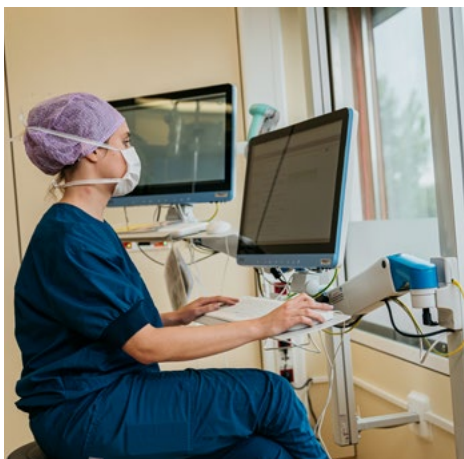
'Ze leert me handiger te werken, zoals met snelkoppelingen. Want ja, er zijn meer wegen naar Rome, maar via Engeland is wel om.'

- digitale starter -

Digicoaches geloven dan ook dat ze hiermee digistarters kunnen verleiden digitaal vaardiger te worden. 'Als je uitlegt dat je met wat kleine handigheden zoveel tijd kunt besparen', zegt een digicoach, 'dan kunnen we ook degene over de streep trekken die er misschien niet zo veel mee hebben.' Een digistarter beaamt dit en is blij dat de digitale taken haar inmiddels minder tijd kosten: 'Het blijft veel werk op de computer, dat wel. Maar ondertussen kan ik het al wel wat sneller! Let's get it over with, haha!'

Onbekend terrein

Daarnaast valt meerdere digicoaches op dat sommige collega's enkel het absoluut noodzakelijke kennen van de interne systemen: 'Ze snappen net de basis, maar hebben niet door dat ze nog zo veel méér kunnen met het programma.' Starters vertellen in de interviews dat zij nét voldoende weten om mee te komen: 'Ik zou mezelf net een 5,5 geven. Ik kan ermee werken, maar daar is het wel mee gezegd. Ik ben niet zo'n computerfan, ik doe alleen



het hoognodige. Ik zoek niet uit wat een computer nog meer kan, daar heb ik ook geen belangstelling voor.' Bepaalde onderdelen van een systeem zijn voor starters onbekend terrein en daardoor missen zij handige functionaliteiten. Een digitaal vaardige medewerker vertelt hierover: 'Collega's vragen wel eens: 'Wat handig, waar staat dat dan? Waar kan ik dat inzien?' Dan denk ik: oké, jij hebt hier dus nog nooit gekeken... Voor mij allemaal kleine, logische dingen, die voor hen het werk echt makkelijker kunnen maken.'

'Sommige collega's snappen net de basis, maar hebben niet door dat ze nog zo veel méér kunnen met het programma.'

- digicoach -

Halsstarrig vasthouden aan een stappenplan

Wat maakt dat digistarters het ene moment prima meekomen met de dagelijkse werkzaamheden, maar op het andere moment het even helemaal kwijt lijken te zijn? Het is een bekende paradox die op momenten leidt tot overschatting. Een mogelijke verklaring is als volgt: starters houden (te) halsstarrig vast aan het stappenplan dat zij hebben geleerd. Een digicoach over haar collega: 'Het is alsof ze letterlijk het stappenplan uit haar hoofd heeft geleerd. Zo van: selecteer onder het tweede tabblad de derde optie. Schrijf in het tweede tekstvlak. Klik rechts onderaan op het floppy-icoon.' Gaat alles volgens plan? Dan is er niets aan de hand en kunnen zij hun taken zelfstandig volbrengen. Gaat er iets anders dan anders? Dan lopen ze vast. 'Zodra er iets verandert, klopt het stappenplan niet meer en breekt het zweet haar uit.' Een digitaal vaardige medewerker herkent dit: 'In principe kunnen ze wel printen. Maar als er iets met die printer is - wat redelijk vaak gebeurt - dan lopen ze vast.' Zelf op zoek gaan naar de oplossing ligt te ver buiten de comfortzone, geeft een starter aan: 'Ik ben niet zo van het op knopjes drukken en uitproberen, omdat ik niet genoeg verstand heb van computers. Daar komt het gewoon op neer.'

'Zodra er iets verandert, klopt het stappenplan niet meer en breekt het zweet haar uit.'

- digicoach -

De praktijk is weerbarstig en dat maakt starters kwetsbaar: updates of foutmeldingen slaan hen uit het veld. Een starter vertelt dat dit haar verdooft: 'Ik raak meteen in de stress als er iets misgaat. Misschien is het wel makkelijk op te lossen, maar door die stress zie ik dat niet meer. Dat is wel vervelend. Ik wil het zo graag goed doen, maar soms lukt het me niet.' Hier ligt dan ook een grote uitdaging voor de digicoach. Zij moeten starters helpen begrijpen waarom ze doen wat ze doen, in plaats van hen alleen te vertellen waar ze moeten klikken. Het gaat erom dat medewerkers snappen wat ze doen, weten dat ze fouten mogen maken en hierdoor zelf naar de oplossing durven te zoeken.

Ook digitaal vaardige medewerkers willen (nog) efficiënter leren werken

Ben je direct een digitale starter als je langer de tijd nodig hebt voor de digitale taken? Nee, niet per definitie. Dat neemt echter niet weg dat er ook voor deze medewerkers veel tijdswinst te behalen valt. 'Het werk gebeurt gewoon en het gebeurt ook goed, het kan alleen sneller', valt een medewerker op. Veel medewerkers die zichzelf gemiddeld digitaal vaardig vinden, geven dan ook aan dat zij graag digitaal vaardiger willen worden.

'Het werk gebeurt gewoon en het gebeurt ook goed, het kan alleen sneller.'

- medewerker -

In de digitale vragenlijst werd de open vraag gesteld: **'Wat zou het jou kunnen opleveren als je jouw digitale vaardigheden (verder) ontwikkelt?'** De meest genoemde reden zowel starters als meer digitaal vaardige medewerkers was efficiëntie in termen van tijd. Een greep uit de antwoorden:

- Het versnelt de processen.
- In m'n werk niet opgehouden worden door dingen op de computer waarvan ik niet weet hoe ze werken.
- Als ik beter en sneller zou zijn met alles opzoeken en intypen, dan levert het mij tijd op.
- Wanneer ik weet waar ik alles kan vinden, houd ik tijd over voor patiëntenzorg.
- Efficiënter in werk en dus uiteindelijk tijdswinst.
- Efficiëntie, meer overzicht en rust in het hoofd.

- Handiger en sneller werken en meer uit programma's halen.
- Hierdoor kan ik accurater en sneller werken waardoor je minder frustratie zult hebben en je werkzaamheden vlot verlopen.
- Sneller en makkelijker werken in bepaalde systemen.
- Sneller werken en op de juiste manier.

► Afhankelijkheid

Afhankelijke positie

Starters die om bovengenoemde redenen dichtklappen bij het werken op de computer, zijn afhankelijk van hun collega's. Wanneer andere collega's taken op zich nemen van starters, is er sprake van een 'afschuifstelsel'. Deze afhankelijkheid ervaren veel starters als een lastige positie, omdat ze het gevoel hebben hun collega's lastig te vallen. De wens is groot om hun werk zelfstandig uit te kunnen voeren, zodat ze niet op collega's hoeven te leunen en direct zelf verder kunnen als ze ergens tegenaan lopen. **In de digitale vragenlijst geven respondenten antwoord op de vraag wat het hen zou opleveren wanneer ze digitaal vaardiger worden.** Een greep uit de reacties:

- Sneller zelfstandig handelen als ik iets digitaal geregeld moet krijgen en niet afhankelijk zijn van anderen hierin.
- Dan hoef ik mijn collegae niet lastig te vallen om mij te helpen.
- Dat ik dingen zelf uitzoek en het niet aan een collega hoef te vragen.
- Meer werkplezier door het zelfstandig afronden van mijn digitale taken.
- Geen hulp van anderen nodig.
- Om minder afhankelijk te zijn van anderen.
- Zekerheid en tijdswinning als ik het zelfstandig kan.

Invloed op kwaliteit van de zorg

Onder digitale starters is 46% het eens met de stelling dat het een negatief effect heeft op de zorg als je niet digitaal vaardig bent. Dat betekent dat bijna de helft van de starters zelf ervaart de zorg tekort

te doen. Onder medewerkers die zichzelf gemiddeld en zeer digitaal vaardig vinden, is dit percentage respectievelijk 54% en 58%. In de interviews worden er verschillende redenen genoemd.

Foutgevoelig

Naast dat het werken efficiënter kan, kan het ook nauwkeuriger, volgens een digicoach. Ze ziet dat een aantal collega's gedurende dag schriftelijk notities bijhoudt: 'Bij onze afdeling moet alles snel-snel. Je ziet dat mensen dan met tien van die briefjes lopen en aan het einde van hun dienst moeten ze nog alles in de computer zetten.' Hierdoor worden er fouten gemaakt. 'Als je het zo druk hebt gehad, vergeet je dingen. Niet bewust, hoor. Maar de vraag is of je nog precies weet wat er is gebeurd na een drukke dienst. Dat is het nadeel als je het niet snel ter plekke in de computer kan zetten.' De digicoach wil met deze medewerkers in gesprek om te achterhalen wat ze nodig hebben om toch tussentijds te rapporteren. 'Als je het tussendoor even in drie zinnen in de computer zet, dan weet je nog precies wat er speelde en kun je het daarna loslaten. Rust in je hoofd.'

'Bij onze afdeling moet alles snel-snel. Je ziet dat mensen dan met tien van die briefjes lopen en aan het einde van hun dienst moeten ze nog alles in de computer zetten.'

- digicoach -

Niet (volledig) geïnformeerd

Een groot deel van de informatievoorziening vindt digitaal plaats. Medewerkers die moeite hebben met Outlook of het intranet, lopen deze informatie mis. Een digitaal vaardige medewerker heeft het idee dat er wat collega's zijn die daarom niet goed meekomen: 'Degene die niet weten hoe ze bij die informatie komen, blijven een beetje achter.' Afhankelijk van de urgentie van de misgelopen informatie, kan dat negatieve gevolgen hebben voor de zorg aan patiënten. Daarnaast levert dit ook de nodige irritatie op in het team, volgens een manager: 'Ik merk dat er soms wat frictie is tijdens vergaderingen: 'Ja, dit stond gewoon in de nieuwsbrief, dat had je gewoon kunnen lezen.'



'Ik merk dat er soms wat frictie is tijdens vergaderingen: 'Ja, dit stond gewoon in de nieuwsbrief, dat had je gewoon kunnen lezen.'

- manager -

Aan de andere kant geeft een digitale starter aan zich soms gepasseerd te voelen wanneer belangrijke informatie alleen digitaal wordt verspreid. 'Er is een soort verwachtingspatroon ontstaan, ook naar medewerkers die veel minder bezig zijn met mails en dergelijke. Ze gaan er met werkoverleggen altijd maar vanuit dat alle communicatie over de mail voldoende is. Dat bijt elkaar wel eens.'

6

HET TEAM EN DE DIGITALE STARTER

Het team en de digitale starter

Spanning in het team

Wat vindt men van de verschillen?

We weten inmiddels dat de verschillen binnen een team groot zijn. De ene medewerker is aanzienlijk digitaal vaardiger dan de ander. In het vorige hoofdstuk hebben we met name het perspectief van de digitale starter zelf uitgelicht. Maar hoe is het voor het team dat er zulke grote verschillen bestaan? Uit de vragenlijst blijkt dat vooral degene die wel digitaal vaardig zijn hier moeite mee hebben. Zo geeft ruim de helft (54%) van de digi-weten aan de verschillen als hinderlijk te ervaren, onder digitale starters is dit slechts 14%. Wat maakt dat digitaal vaardige medewerkers de verschillen hinderlijk vinden? Hier spraken we over in de interviews.

‘Je wilt dat toch zelf kunnen? Ik zou het vreselijk vinden om steeds dingen te moeten vragen die ik voor mijn gevoel gewoon zou moeten kunnen.’

- digivaardige -

Irritaties

We vroegen digitaal vaardige collega's wat het voor hen betekent als een collega digitaal starter is. Een aantal digitaal vaardige collega's vertelt dat zij wel eens irritatie voelt. Digitale starters zijn afhankelijk van de hulp van hun collega's. 63% van de digi-weten geven aan dat zij weleens om hulp gevraagd worden rondom digitale vraagstukken, tegenover 6% van de digitale starters. Hulp bieden vinden collega's niet per definitie erg, maar de

frequentie stoort soms wel. Zo vertelt iemand: ‘Ze blijven komen met dezelfde vraag. Maar als ik het 100 keer heb uitgelegd, denk ik: het zou toch een keer moeten blijven hangen? Ik heb je dat vorige week ook al uitgelegd, kom op!’

Daarnaast geeft een aantal digi-weten aan onbegrip te voelen voor de laconieke houding van sommige collega's: ‘Ik denk dat je zelf ook wel merkt dat je achterloopt in snelheid en functionaliteit. Als jij minder patiënten zorg kan geven, omdat je er langer mee bezig bent... Dan zou ik daar zelf gefrustreerd van raken en er beter in willen worden. Maar ik geloof dat niet veel mensen die drive hebben’. Een andere medewerkster spreekt ook haar ongeloof uit: ‘Je wilt dat toch zelf kunnen? Ik zou het vreselijk vinden om steeds dingen te moeten vragen die ik voor mijn gevoel gewoon zou moeten kunnen.’ Met name de vragen rondom essentiële basishandelingen roepen dit gevoel bij haar op; hulp bieden rondom ingewikkeldere vraagstukken vindt ze niet erg.

Ook een manager merkt dat er soms frictie ontstaat in het team, bijvoorbeeld wanneer er tijdens een overleg te veel onnodige herhaling is: ‘Dan worden er opmerkingen gemaakt als:

“Hoe kun je dit nu nog niet weten, terwijl dit al 15 keer op de mail heeft gestaan?” Dan merk je wel wat spanning onderling.’

- manager -

Versimpeling en vertraging

Het gebrek aan bepaalde digitale vaardigheden onder een aantal collega's kan effect hebben op het functioneren van een heel team. Zo worden bepaalde onderdelen of functionaliteiten van een programma niet gebruikt, omdat niet iedereen daarmee kan werken. Mooie online Excelsheets worden aan de kant geschoven voor versimpelde alternatieven of zelfs geprinte varianten. Een digiweet geeft antwoord op de vraag wat het effect is van starters in een team: 'We moeten dingen versimpelen. Dan heb je een heel mooi systeem, maar daarin gebruik je functies niet, omdat er een groep is die het niet begrijpt.'

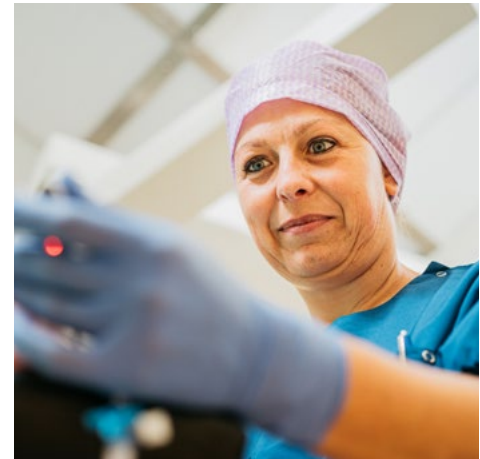
'Dan heb je een heel mooi systeem, maar daarin gebruik je functies niet, omdat er een groep is die het niet begrijpt.'

- digiweet -

Ze geeft HIX als voorbeeld, een 'mooi, maar lastig systeem'. 'Je kunt op een aparte plek vochtgegevens invoeren en dan maakt hij tabellen en balansen voor je. Maar dat gebruiken we niet, omdat een aantal collega's dat niet snapt. Nu rapporteren we het en rekenen we het zelf uit met een rekenmachine. Dan denk ik: dat is jammer, dat had niet hoeven.'

Ontwikkelaars doen hun best de systemen steeds geavanceerder te maken en continue te blijven ontwikkelen. Deze upgrades worden in de praktijk echter niet altijd gebruikt, om bovenstaande reden. Systemen worden alleen in hun volle potentie gebruikt, als updates goed worden begeleid. Hier ligt mogelijk een belangrijke rol voor digicoaches in weggelegd. Dit geldt voor kleine wijzigingen binnen bestaande systemen, maar ook voor grote technologische innovaties.

Daarnaast vertragen digitale starters ook hun digitaal vaardige collega's. Een medewerker legt uit: 'Het geeft natuurlijk vertraging. Als je zelf klaar bent, moet je andere collega's nog helpen om dingen af te krijgen of aan te passen. Dan denk ik: die tijd had ik liever gebruikt om naar mijn patiënt te gaan of andere dingen te doen. Als je dan meerdere collega's op een dag hebt die bepaalde dingen niet onder de knie hebben, dan stagneert dat wel, ja.'



Onevenredige taakverdeling

In de interviews is veelvuldig aangekaart dat het grote verschil in digitale vaardigheden tussen medewerker leidt tot een onevenredige taakverdeling. De mate waarin je handig bent op de computer heeft invloed op de taken die je aanneemt of toebedeeld krijgt. 'Als managers hulp nodig hebben, gaan ze altijd voor iemand die digitaal vaardig is. Dus het is een soort proces dat digitaal vaardige collega's meer naar het management toetrekken.'

'Als managers hulp nodig hebben, gaan ze altijd voor iemand die digitaal vaardig is. Dus het is een soort proces dat digitaal vaardige collega's meer naar het management toetrekken.'

- digitale starter -

Hoe digivaardiger je bent, hoe dichter je bij het management staat.' Dit zorgt ervoor dat de taakverdeling aan het bed ook aangetast wordt: 'Je ziet dat jongere collega's een stapje naar voren doen en dat kun je ze niet kwalijk nemen, maar het betekent wel dat er andere taken blijven liggen. Deze mensen staan bijna niet meer op de werkvloer. Dat is wel een dingetje, dat zorgt soms voor wrijving.'

Een andere digitale starter ziet hetzelfde gebeuren: 'Je ziet dat bepaalde taken terecht komen bij bepaalde mensen, omdat zij sneller zijn op de computer. Ik ben langer bezig met dingen op de computer en daardoor zie je automatisch dat ik meer op de werkvloer sta.' Het heeft tijd nodig

gehad om zich hierbij neer te leggen: 'In het begin vond ik dat lastig, omdat ik dacht: hoeveel staan er nu nog op de werkvloer? Maar dat moet je op een gegeven moment loslaten. Als mijn interesse niet ligt bij het administratieve gebeuren op de computer, dan moet ik mijn plezier op de werkvloer vinden. Ik moet niet naar dat kantoor kijken en denken: nou, die zitten daar lekker te zitten. Dat is iets wat je voor jezelf een plek moet geven.'

'Ik moet niet naar dat kantoor kijken en denken: nou, die zitten daar lekker te zitten. Dat is iets wat je voor jezelf een plek moet geven.'

- digitale starter -

Tegelijkertijd hebben digitaal vaardige medewerkers een andere kijk op de onevenredige taakverdeling. Zo zegt een digiweet: 'Je hoort ze wel eens zeggen: 'Jullie zitten altijd maar achter die computer te kletsen met elkaar op dat kantoor.' En dan denk ik: ja, we zitten daar jullie werk te doen, omdat jullie het niet kunnen!' Zij hebben het idee dat zij extra werk verzetten, om digitale starters te ontzien. Waar starters zich soms achtergesteld voelen en het idee hebben niet dezelfde kansen te krijgen, ervaren digiweeten de extra taken als extra belasting. Een digiweet legt uit: 'De administratie achteraf kost ze gewoon zo veel tijd. Daardoor moeten wij andere, extra dingen oppakken, omdat zij nog bezig zijn met de administratieve dingen. Zij hebben in totaal eigenlijk minder werk, omdat ze langer bezig zijn met één ding.' Een manager beaamt dit en vraagt de digiweeten hier alert op te zijn: 'Het gaat ook om de bewustwording van de vaardige collega die het altijd overnam, dat hij dat niet meer moet doen. Want daardoor moet hij harder werken. Dus voor iedere medewerker die digitaal vaardiger wordt, wordt een andere collega minder belast.' Vanuit deze beredenering levert het digivaardig worden niet alleen de starter iets op, maar ook de collega's die anders te hulp schieten.

'Het gaat ook om de bewustwording van de vaardige collega die het altijd overnam, dat hij dat niet meer moet doen. Want daardoor moet hij harder werken.'

Dus voor iedere medewerker die digitaal vaardiger wordt, wordt een andere collega minder belast.'

- manager -

Een andere manager herkent het fenomeen rondom de onevenredige taakverdeling: 'Je ziet dat bepaalde extra taken rondom aandachtsgebieden vaak naar hetzelfde groepje gaan; medewerkers die digitaal vaardig zijn. Ik hoop dat collega's die nu digitaal vaardiger worden ook dat soort klussen op zich kunnen nemen.' Ze voorziet een mooi neveneffect: 'Dan kunnen zij ook in de breedte groeien!'

De rol van het leerklimaat

Je kunt stellen dat het aanzienlijke verschil in digitale vaardigheden iets doet met de dynamiek binnen een team. Wat het effect daarvan precies is, is sterk afhankelijk van de kwaliteit van het leerklimaat. Alleen als er een gezond leerklimaat heerst, hoeven de grote verschillen niet direct problematisch te zijn. Laat het leerklimaat echter te wensen over? Dan ontstaat het risico op een giftige sfeer, waarin sprake is van onderlinge irritaties, schaamte, taboe en wederzijds onbegrip.

Fouten maken mag (maar niet overal)

De verschillende factoren die ervoor zorgen dat het leren ondersteund of belemmerd wordt, bepalen tezamen het leerklimaat binnen een team. Het gevoel dat de omgeving veilig genoeg is om fouten te mogen maken, is een belangrijke indicatie van het leerklimaat. In de digitale vragenlijst is gevraagd in hoeverre men hier de ruimte voor voelt op hun afdeling. Gemiddeld genomen geeft slechts 18% van de digitale starters aan het gevoel te hebben dat het niet erg is om fouten te maken. Starters worstelen met gevoelens als onzekerheid en schaamte, waardoor er angst is om fouten te maken ten overstaan van collega's en/of patiënten. Maar ook onder de medewerkers die zichzelf wel digitaal vaardig vinden, heeft slechts 38% het gevoel dat het oké is om fouten te maken. Dit is weliswaar een relatief grotere groep ten opzichte van de starters, maar nog steeds een ruime minderheid.

De zojuist genoemde percentages geven een eerste signaal, tegelijkertijd is het belangrijk niet

alle afdelingen over één kam te scheren. Wat name-
lijk opvalt zijn de grote verschillen tussen de afde-
lingen. Op de ene afdeling geeft bijna 60% van de
medewerkers aan fouten te mogen maken, tegen-
over een schamele 27% op een andere afdeling.

In de interviews is gevraagd naar het leerklimaat.
Het beeld wat zo duidelijk naar voren komt, wordt
niet zo concreet benoemd in de interviews wan-
neer het leerklimaat ter sprake komt. Logisch, het
is een spannend onderwerp om met een vreemde
te bespreken – ondanks dat de interviews anoniem
worden verwerkt. Toch wordt er wel met regel-
maat tussen neus en lippen iets over gezegd. Zo
benoemt een starter: ‘Als ik vragen stel, kies ik mijn
collega’s er wel op uit. Ik durf het niet bij allemaal,
hoor. Bij sommige voel ik me gewoon meer op
mijn gemak.’ Een digicoach herkent dit: ‘Het hangt
er echt vanaf wie ze tegenover zich hebben, in
welke mate ze wat durven te vragen en zich bloot
durven te geven. En dat is niet bij iedereen zo in
ons team...’ Niet iedereen reageert even geduldig
en begripvol, zegt een digicoach: ‘Ik hoorde bij-
voorbeeld iemand zeggen: ‘Ja, eh, dat doe je toch
gewoon zo? Weet je dat niet? Laat mij maar weer!’

*‘Als ik vragen stel, kies ik mijn
collega’s er wel op uit. Ik durf het
niet bij allemaal, hoor.’*

- digitale starter -

Ook digicoaches zijn zich bewust van de impact
van een onveilig klimaat: ‘Hoe het leerklimaat is?
Niet zo goed... Het vraagt een soort cultuuromslag.
Je kunt wel bepaalde collega’s bij de hand nemen
en dingen uitleggen... Maar als ze op de werkvloer
geen fouten durven te maken, dan heeft het uit-
eindelijk geen nut.’ Het veranderen van de cultuur
is echter niet gemakkelijk. Deze uitspraak van een
medewerker laat zien hoe beladen het onderwerp
is: ‘We hebben het er niet echt over. Ik denk dat ze
ook bang zijn dat het invloed heeft op hun functie.
Maar dat is geen luchtig onderwerp, niet echt iets
om het over te hebben tijdens de koffie.’ Tegelijkert-
ijd zijn er ook afdelingen waar medewerkers zich
wel veilig genoeg voelen om fouten te maken.

*‘We hebben het er niet echt over.
Ik denk dat ze ook bang zijn dat
het invloed heeft op hun functie.’*

- manager -

‘Je bent niet alleen’

Een manager vertelt dat het nog voor iedereen
makkelijk is om hier open over te zijn: ‘Ik hoop
dat ze zich zo veilig voelen dat ze zich kwets-
baar durven op te stellen. Maar je hebt ook altijd
mensen die zich nog een beetje schamen voor dat
ze nog niet zo goed zijn in die digitale wereld.’ Dit
herkent een andere manager: ‘Maar ik denk dat het
nog wel een taboe is, hoor. Omdat mensen er niet
allemaal voor uit durven te komen dat ze onder-
steuning nodig hebben van een ander. Daarom
wilde ik zo graag mee doen als koploper, om dit
onder de aandacht te brengen. Ik laat ook zien dat
bij mij ook niet alles vanzelf gaat en ik soms ook
hulp nodig heb.’ Ze hoopt met dit programma een
duwtje in de goede richting is: ‘Hierdoor erkennen
we dat mensen zich hier niet helemaal senang in
voelen en we zeggen dat dat oké is, dat we daar
samen wat aan gaan doen. Alleen al het signaal:
‘het mag er zijn’ doet ertoe.’ Een andere manager
sluit zich hierbij aan: ‘Dit project heeft veel open-
gelegd. Starters hebben vaak het gevoel dat ze de
uitzondering zijn. Maar nu laten we zien: je bent
niet alleen. Ik hoop dat zij denken: ik durf het wel
te vragen aan mijn collega, want het is niet zo gek
dat ik het niet weet.’

*‘Alleen al het signaal: ‘het mag er
zijn’ doet ertoe.’*

- manager -

Afschuiven versus elkaars talenten benutten

Het is inmiddels een bekend fenomeen: starters die
hun digitale werkzaamheden verleggen naar colle-
ga’s die wel digitaal vaardig zijn. Dit wordt ook wel
het ‘afschuifstelsel’ genoemd (Zantvoord, 2020).
‘Ik kreeg door dat een medewerker alles rondom
het cliëntendossier door iemand anders liet doen’,
vertelt een manager die uitlegt hoe zij het afschui-
ven signaleerde. ‘Ik dacht op gegeven moment: dat
is al de zoveelste keer dat ze vraagt: ‘Voer jij dit
eventjes in, dan ga ik wel even naar die mevrouw’.
Ik dacht: er klopt hier iets niet. Ik heb haar ernaar
gevraagd en ze zei: ‘Ja, ik onthoud het gewoon
niet. Het is zo ingewikkeld, geen beginnen aan’. Die
medewerker heeft zich er dus jarenlang doorheen
kunnen manoeuvreren, zonder het zichzelf eigen
te maken.’ Dit is een goed voorbeeld van hoe een
succesvol afschuifstelsel een starter de noodzaak
ontneemt om digitaal vaardig te worden.

Moet het zo snel mogelijk afgelopen zijn met het afschuiven van digitale taken?

Daar zijn de meningen over verdeeld.

‘Oké, ik doe het wel weer’

Een groot deel van de digitaal vaardige medewerkers vindt het hinderlijk dat niet alle collega's even digitaal vaardig zijn. Door het afschuifstelsel komen er daardoor veel vragen bij hen terecht en niet iedereen is hier even blij mee. Zo vertelt een digiweet: ‘Collega's zeggen: ‘Kan jij dit niet doen, jij typt veel sneller!’ Aan de ene kant is het vervelend dat ik het dan weer moet doen, maar aan de andere kant zou ik me anders ook irriteren aan hun tempo. Dus dan denk ik: oké, ik doe het wel weer.’ Het zou haar wens zijn dat deze collega's zich ontwikkelen op digitaal gebied. Zoals hierboven beschreven wordt het afschuifstelsel door sommige medewerkers ervaren als een extra belasting en leeft het idee ‘dat zij het werk doen van hun collega's’. Dat zorgt voor onderling onbegrip. Ook een manager merkt dat de grote verschillen de balans binnen het team verstoort: ‘Je had de jonge meiden die alles kunnen en dan zag je de oudere generatie die zich een beetje terugtrokken. Daardoor waren de verhoudingen een beetje zoek, daar maakte ik me wel zorgen om. Gingen mensen zich nou anders gedragen in een team omdat ze het niet meer konden bijbenen?’

Overnemen of uitleggen?

Wat je vaak ziet gebeuren is dat collega's een taak direct overnemen wanneer zij om hulp worden gevraagd. Het is echter leerzamer voor de starter als collega's de tijd nemen om het hen stap voor stap uit te leggen. Een tip voor digitaal vaardige medewerkers is om hier in het vervolg goed bij stil te staan. Bedenk: waarom wordt jouw hulp gevraagd? Heeft de ander andere prioriteiten op dat moment, of kan het zijn dat hij helemaal niet weet hoe het moet? Starters geven dit niet altijd uit zichzelf aan, zegt een digiweet: ‘Mensen vinden het moeilijk om hulp te vragen en wat je dan ziet is dat ze gaan delegeren: ‘Kun jij dit voor me doen? Kun jij dat voor me doen?’. Steeds kreeg ik dezelfde vraag en dacht: hallo, waarom moet ik dat

‘Een vorm van goede samenwerking’

Niet iedereen ziet het echter als iets negatiefs. ‘Kijk, de een is goed in rekenen en de ander is goed in taal. Je kunt niet alles! Dus je moet elkaars kwaliteiten benutten en dat geldt ook voor dit’, bepleit een digiweet. Een digicoach omschrijft het leerklimaat op de afdeling als positief en vertelt: ‘Dat afschuifstelsel bestaat ook wel bij ons, maar ik heb wel het idee dat we het daar open over hebben. Zo van: ‘Joh, ik zie dat dit bij jou langer de tijd kost, zal ik dat anders doen?’’ Zij legt uit het geen probleem te vinden: ‘Als iemand weet hoe zij het moet doen, maar die iemand anders kan het sneller... Ja, waarom niet? Dan is het geen probleemoplosser, maar een werkversneller!’ Een digitale starter geeft hetzelfde aan: Bijvoorbeeld het uittypen. Het is natuurlijk onzin als de een er 2 dagen over doet en de ander 1,5 uur. Dat gaat de organisatie ook wel begrijpen: dat werkt niet.’

Een belangrijke voorwaarde volgens de digicoach is wel dat iedereen weet hoe zij de digitale taken moet uitvoeren, voor het geval dat er niemand anders in de buurt is om het te doen. ‘Wanneer dat het geval is’, zo beargumenteert zij, ‘vind ik het juist een vorm van goede samenwerking als je de ruimte biedt om de ander te laten doen waar zij goed in is.’ En andere medewerker zegt: ‘De sfeer bij ons is goed. We bundelen de krachten. Wat de één niet lukt, kan de ander oppakken.’

altijd voor je doen? En toen pas begreep ik opeens dat ze niet snapte hoe ze het zelf kon doen.’ Wanneer collega's meer aan elkaar uitleggen en het niet overnemen, kan het afschuifstelsel langzaam worden afgebouwd.

Ook digitale starters zelf geven aan dat het uiteindelijk handiger zou zijn om het zelf te kunnen: ‘De dingen die ik niet weet, doe ik gewoon niet. Dan zeg ik tegen een collega: ‘Ik weet niet hoe dit moet, kan jij het doen?’ Ik ben er redelijk goed in dat soort taken naar de bureaus te sturen. Dat is niet altijd handig, ik moet ook leren zelf dingen te doen.’ Een andere starter zegt: ‘Ik ben niet iemand die alles zelf wil weten, dus ik vind het prima om hulp te vragen aan anderen. Ook thuis vroeg ik het

gewoon aan mijn kinderen. Ik ervaar daarin totaal geen drempel. Alleen is het natuurlijk wel handig als ik het zelf kan. Het is toch efficiënter als ik zelf snel dingen kan opzoeken.'

'Het is toch efficiënter als ik zelf snel dingen kan opzoeken.'

- digitale starter -



DIGICOACH

Digicoach

Hoe het begon

Aanstellen van de digicoaches

Binnen iedere afdeling van de koplopersgroep hebben één of meerdere medewerkers de rol van digicoach op zich genomen, afhankelijk van de grootte van de afdeling. Veel van hen zijn gevraagd door hun leidinggevende om de rol van digicoach te vervullen. 'Ik vond het wel een compliment', vertelt een digicoach. 'Ik hielp al veel collega's met digitale dingen. Het is leuk dat mijn leidinggevende dat ook ziet en denkt: zij zou dat best wel eens goed kunnen!' Meer digicoaches vertellen dat zij hiervoor al een vraagbaak waren voor hun collega's, sommigen van hen waren reeds key user. Op een andere afdeling was juist een van de digicoaches de aanjager: 'Ik hoorde over dit project en heb het overlegd met mijn leidinggevende. Toen is het balletje gaan rollen en zijn we koploper geworden.'

Er is bij Franciscus Gasthuis & Vlietland in eerste instantie niet gekozen voor een selectieprocedure. Projectleiders Conny en Caroline leggen uit waarom: 'Wij besloten bewust om laagdrempelig - dus zonder selectieprocedures - te beginnen met een groep enthousiastelingen om te kijken wat we hiervan konden leren, ook ten aanzien van werving en selectie. We wilden in deze fase geen medewerkers 'afschrikken' door een selectie aan de rol van digicoach te koppelen. Dit heeft in de beginfase goed uitgepakt. Inmiddels hebben we 35 digicoaches op 22 afdelingen opgeleid en zijn we tot de conclusie gekomen dat selectie wel van toegevoegde waarde is. De eerste reden is dat je bij een selectie de geschiktheid en competenties van een potentiële digicoach tot op zekere hoogte kunt toetsen. Hierbij gaat het dan met name om coachingsvaardigheden. Een tweede belangrijke

reden is dat je door middel van een gesprek ook de verwachtingen van de rol van digicoach kunt bespreken. Het is een rol die veel impact heeft, zowel qua tijd als op je rol in het team. We hebben gemerkt dat veel digicoaches toch niet zo goed wisten waar ze aan begonnen waren. In een selectie/verwachtingengesprek kan je hier ook aandacht aan besteden.'

'We zijn tot de conclusie gekomen dat selectie wel van toegevoegde waarde is.'

- projectleiders Conny en Caroline -

Zoals de projectleiders omschrijven is het voordeel van een selectieprocedure dat er gericht geselecteerd kan worden op belangrijke eigenschappen die belangrijk zijn voor een succesvolle digicoach. Dit zijn zowel de coachende kwaliteiten als het ondernemend vermogen om zelfstandig en proactief het project op de afdeling vorm te geven.

Inwerken en verwachtingsmanagement

De digicoaches zijn erg enthousiast over hun inwerkperiode, met name omdat ze het gevoel hadden er niet alleen voor te staan. Een van de digicoaches vertelt dat de projectleiders heel goed bereikbaar zijn: 'Die reageren zo snel. Dus je bent niet in je sop aan het gaar koken.' Een andere digicoach: 'Het is heel duidelijk bij wie je aan de bel kunt trekken als je vragen hebt of iets nodig hebt. De projectleiders zijn heel bereikbaar en dat is fijn en laagdrempelig.' Ze vinden de projectleiders enthousiast en zien dat ook terug aan de hoeveel-

heid aandacht die ze creëren voor het programma: ‘Er is aandacht voor binnen het ziekenhuis, bijvoorbeeld op intranet, maar ook daarbuiten in de media.’ De algemene tendens is dat het inwerken goed geregeld is: ‘De projectleiders hebben ons vanaf het begin op de hoogte gehouden, mails gestuurd en ons ingepland voor 2 trainingsdagen als inwerkperiode. Daarnaast hebben we intervisies en komen er scholingen naast. Dus dat is een goede basis!’ De projectleiders geven aan dat er in het najaar van 2021 scholingen worden aangeboden rondom specifieke onderwerpen.

‘De projectleiders zijn heel bereikbaar en dat is fijn en laagdrempelig.’

- digicoach -

Toch gaf een aantal digicoaches aan vooraf niet duidelijk te weten wat er echt van ze verwacht werd (verwachtingsmanagement): ‘De rol van digicoach had wel eerder duidelijk mogen zijn. Het was mij niet helder hoe het eruit zou zien’. Een andere digicoach vertelt: ‘Ik moet zeggen... eigenlijk tot het moment van de scholing wisten we nog niet helemaal precies wat het allemaal in ging houden.’ Logischerwijs is het voor een koplopersgroep allemaal nieuw, maar de afdelingen die later starten kunnen leunen op de pilotgroep. Een van de digicoaches heeft een duidelijk advies: ‘Als er nu een nieuwe digicoach bij ons komt, dan kan ik uitleggen hoe ik het heb gedaan. Dan leer je van de ervaring van de ander. Dat is heel prettig, maar gaat niet als het project net is opgestart. Ik zou dan ook adviseren om nieuwe digicoaches meer te laten leren van onze ervaringen.’

‘Ik zou dan ook adviseren om nieuwe digicoaches meer te laten leren van onze ervaringen.’

- digicoach -

Digicoach training van Buro Strakz

‘Het blijft altijd een beetje zoeken voor je van start gaat met een nieuw project, maar de scholing was echt een beginpunt van waaruit je verder kon.’ De training hielp om verwachtingen te scheppen over de werkzaamheden van een digicoach: ‘Pas bij de training van Buro Strakz kregen we een beetje



feeling met wat we gingen doen. Zo van: ‘Oh, dít gaan we dus eigenlijk doen.’ In de training werd het pas praktisch gemaakt.’ Digicoaches hebben de training ervaren als een leerzame en interactieve training: ‘Het was een leuke training om te volgen. Het was zo leuk, dat het niet eens erg was dat het 2 hele dagen online was. Het heeft ook wel geholpen om een beeld te krijgen van wat we gingen doen, ik moet eerlijk zeggen dat ik dat daarvoor niet zo goed wist.’ In de training leren digicoaches meer over het belang van digitale vaardigheden, de uitdagingen waar zij in de zorg voor staan en leren ze digitale starters te herkennen. Daarnaast leren ze de basisprincipes van coaching en oefenen ze met casuïstiek. ‘Het zat vol eyeopeners’, aldus een digicoach.

‘Pas bij de training van Buro Strakz kregen we een beetje feeling met wat we gingen doen.’

- digicoach -

Er werden 2 tips genoemd over de training. ‘De training was erg gericht op de digistarter en dat begrijp ik vanuit het project. Maar bij ons is het echt van een ander kaliber’, zegt een digicoach die werkt op een stafafdeling. Het niveau ligt hier aanzienlijk hoger dan in de zorg, zo blijkt ook uit de gegevens van de zelfscan. Zij had daarom meer informatie willen krijgen over het motiveren van collega’s die al digitaal vaardig zijn. De andere tip richt zich op de implementatie van het programma: ‘Het gaat vooral over: hoe coach je? Er zou meer aandacht mogen zijn voor hoe je het uitrolt. Welke stappen onderneem je? Hoe houd je het draaiende? Ik denk dat dat ook bevorderend is voor de

borging. Als manager weet ik wel hoe ik iets moet borgen, maar we willen juist dat de digicoaches dit zelf oppakken. Daar zouden ze in de training dus wel meer aandacht aan mogen schenken.'

'Een beetje onderschat'

Toen de digicoaches 'ja' zeiden tegen een rol als digicoach, was voor velen nog niet helemaal helder wat dit precies zou inhouden. Dit heeft ervoor gezorgd dat sommige van hen de rol hadden onderschat. 'In de training hadden we het over hoe de dag van een digicoach eruitziet. Toen schrok ik even, want ik dacht: wacht even, ik doe dit erbij, naast mijn werk als verpleegkundige', vertelt een digicoach. Een andere digicoach sluit zich hierbij aan: 'Ik had er wel iets andere verwachtingen van. Ik dacht dat het qua werkzaamheden wel mee zou vallen, maar het is best wel veel. Dat had ik een beetje onderschat.' Weer een andere digicoach vertelt dat het management 'heel luchtig' deed over de rol: 'Pas later besepte ik me dat het echt wel wat van je vraagt.'

'Ik had er wel iets andere verwachtingen van. Ik dacht dat het qua werkzaamheden wel mee zou vallen, maar het is best wel veel. Dat had ik een beetje onderschat.'

- digicoach -

Schep heldere verwachtingen vooraf

Om deze reden is het belangrijk om vanaf het begin duidelijke verwachtingen te scheppen. Medewerkers moeten weten waar ze 'ja' tegen zeggen. De digicoach is de dragende kracht van het programma op de afdeling en dat is een verantwoordelijke rol. Het houdt in dat de digicoach zelf proactief aan de slag moet met het uitdragen van de boodschap, signaleren van hulpvragen, organiseren van activiteiten en monitoren van de voortgang. Dit vraagt een ondernemende houding en uiteraard voldoende tijd om dit te verwezenlijken. Dit moet een medewerker kunnen en willen leveren. Het risico zit hem in verkeerd verwachtingsmanagement waardoor achteraf blijkt dat een digicoach niet kan waarmaken wat er van hem of haar verwacht wordt. Een digicoach zegt hierover: 'Ik moet eerlijk zeggen dat het een grotere rol is dan ik in eerste instantie dacht. Er wordt echt veel

initiatief verwacht van jou als digicoach. Meer dan ik dacht. Het is bijna echt een 'functie'. Het is iets waar je structureel wekelijks mee aan de slag gaat, er wordt aardig wat commitment verwacht.'

De digicoach is de dragende kracht van het programma.

Een selectieprocedure kan helpen het verwachtingsmanagement te verbeteren. Een duidelijke profielschets met bijbehorend takenpakket schept helderheid en biedt de kans om de haalbaarheid hiervan te toetsen. Kan iemand worden vrijgemaakt? Heeft iemand het ondernemend vermogen dit project te dragen? Past dit naast de andere bestaande werkzaamheden?

Hoe het nu gaat

Tijdsinvestering: 4 uur per week

Vooraf is besloten dat digicoaches (gemiddeld) 4 uur per week zouden krijgen voor hun werkzaamheden. Conny en Caroline vertellen: 'Wij weten dat er vanuit de landelijke coalitie 8 uur per week wordt geadviseerd. Voor de inzet van onze digicoaches zijn wij uitgegaan van 4 uur per week. Die uren uit de formatie halen is door personeelskrapte erg moeilijk. De financiële compensatie komt uit de Kwaliteitsimpuls personeel ziekenhuiszorg. Dit is een subsidiepot die ieder ziekenhuis heeft, een interne stuurgroep bepaalt waar het geld aan wordt besteed. Een van de onderzoeksvragen is dan ook of deze 4 uur voldoende is om alle taken uit te voeren.' Het uitgangspunt bij de koplopersgroep is geweest dat iedere digicoach 4 uur per week compensatie heeft gekregen, ongeacht het aantal medewerkers en het aantal digicoaches op een afdeling. Zo heeft de afdeling Kraamsuites (150 medewerkers) aanvankelijk 5 digicoaches opgeleid. Door diverse oorzaken werken er medio september nog 2 digicoaches op deze afdeling. Na de intensieve periode van het afnemen van zelfscans - met maar liefst een respons van 88% - lijkt 2 digicoaches voldoende te zijn. Voor het vervolgtraject willen we een soort staffel voorstellen; afdelingen tot 50 medewerkers krijgen 4 uur per week en afdelingen groter dan 50 medewerkers 8 uur per week. De afdeling kan dan zelf kiezen of ze deze uren over 1 of meerdere digicoaches verdelen.

Digicoaches geven aan blij te zijn dat er uren voor hen beschikbaar zijn. 'Normaal gesproken krijg ik er geen tijd voor, of maar 8 uur per maand voor al mijn 11 werkgroepen en lopende projecten. Dus daar schiet ik niet zo veel mee op', vertelt een digicoach. 'Dat vind ik het fijne aan dit project, dat ik er tijd voor krijg.' Een andere digicoach sluit zich hierbij aan: 'De tijd die je ervoor krijgt is heel fijn. De projectleiders hebben in het voorbereidende traject goed geborgd dat er tijd voor kwam.'

'Dat vind ik het fijne aan dit project, dat ik er tijd voor krijg.'

- digicoach -

In de interviews met digicoaches vroegen we of de 4 uur per week die ervoor staat voldoende is. Om hier een inschatting van te maken, wordt er een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de opstartfase (waar het invullen van de zelfscans onder valt) en de periode daarna.

Opstartfase en het invullen van de zelfscans

De meeste digicoaches geven aan dat ze in de opstartfase nét genoeg hebben aan de 4 uur of hier overheen gaan. 'Ik durf het niet te zeggen, want ik word er niet echt voor uitgepland. Maar ik kom wel echt aan die 4 uur. Op dit moment zijn er ook andere dingen zoals intervisie en nu dit interview, dan is die 4 uur te weinig.' De meeste digicoaches zijn in de startfase het meeste tijd kwijt aan het afnemen van de zelfscans. Een aantal digicoaches geeft aan hier zo druk mee te zijn, dat ze geen tijd over heeft voor andere taken. Zo zegt een digicoach: 'Maar het uitgebreid met iemand zitten, daar heb ik nu geen tijd voor. Maar als ze vragen hebben, kunnen ze me altijd even aanschieten.' Een andere digicoach: 'Voor de zelfscans is het voldoende. Maar als je nu ook een plan moet maken voor hoe we er hierna mee verder gaan, dan kom je in tijdsnood.'

De meeste digicoaches geven aan dat ze in de opstartfase nét genoeg hebben aan de 4 uur of hier overheen gaan.

Er blijft dus in de beginfase (te) weinig ruimte over om bezig te gaan met andere belangrijke taken. Denk aan het coachen in één op één gesprekken of het maken van een plan van aanpak. Enerzijds zou dit kunnen duiden op een tekort aan uren. Het verhogen van de uren kent echter ook een knelpunt: sommige digicoaches kunnen door de drukte nu al niet aan hun uren komen. Anderzijds wordt er mogelijk te veel nadruk gelegd op het (samen) invullen van de zelfscan, waardoor andere taken in de verdrinking komen.

In tegenstelling tot sommige andere organisaties die digicoaches installeren op de afdelingen, zijn de digicoaches in Franciscus Gasthuis & Vlietland al bekend op de afdeling. Dit scheelt aanzienlijk in de uren die zij nodig hebben alvorens tot actie over te kunnen. In organisaties waar gekozen was voor externe digicoaches stonden de eerste paar maanden met name in het teken van wederzijdse kennismaking en het winnen van vertrouwen. Deze fase kunnen de digicoaches binnen het ziekenhuis overslaan, wat een groot voordeel is.

De periode na de zelfscans

Veel digicoaches weten nog niet precies wat zij gaan doen na het afnemen van de zelfscans: 'Ik heb geen zicht op hoe het vervolgtraject eruit gaat zien en of het dan ook voldoende is.' Toch is de algemene verwachting dat het minder uren zal vragen dan de opstartperiode. Degene die in de opstartperiode niet genoeg hadden aan 4 uur, denken dat straks wel te hebben. Andere digicoaches verwachten dat 4 uur zelfs te veel is: 'Ik vermoed dat we er qua follow-up een stuk minder tijd aan kwijt zijn.'

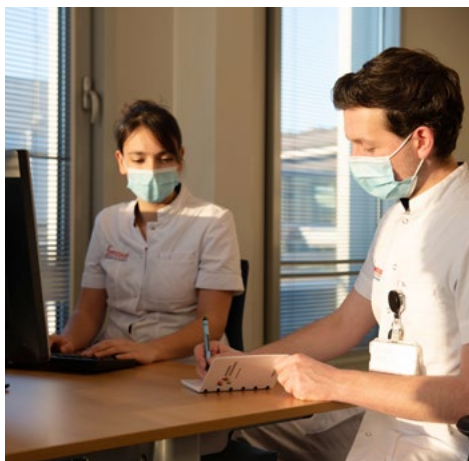
De schatting is echter niet gebaseerd op een duidelijk beeld van de werkzaamheden die volgen. De tijdsinvestering zal variëren afhankelijk van de invulling van de rol. Wordt er straks veel individueel gecoacht? Zijn er veel digitale starters? Organiseer je inloopsprekken? Leren de collega's het liefst zelfstandig? Ontwikkel je informatieve presentaties samen met experts? Wacht je tot collega's met een vraag naar jou toe komen? Hoe ga je om met nieuwe medewerkers op de afdeling? De tijd zal leren hoe de digicoaches hun rol verder vormgeven en wat dit van hen vraagt qua tijd.

De tijd zal leren hoe de digicoaches hun rol verder vormgeven en wat dit van hen vraagt qua tijd.

Uitplannen of tussen de bedrijven door?

Hoe de 4 uur per week wordt ingedeeld, is erg verschillend per afdeling. De ene digicoach wordt hiervoor helemaal uitgepland. Op een van de koplopersafdelingen is ervoor gekozen om iedere 2 weken één hele dag te pakken voor dit programma: 'Het is voor ons niet werkbaar om er 4 uur per week aan te zitten, omdat je toch deels wordt meegerekend op de werkvloer. De werkvloer gaat dan altijd voor... Dan zul je altijd zien dat je een operatiepatiënt moet halen of er iets misgaat. En nu kan ik in mijn eigen kleding eraan werken en word je niet zo snel van je werk afgetrokken.' Degene die ervoor worden uitgepland, kunnen hun uren goed bewaken. Ondanks de drukte op de werkvloer worden zij even vrijgespeeld voor hun digicoach taken. In sommige gevallen dient zich echter direct de volgende uitdaging aan: hun collega's zijn te druk met werk om aan hun digitale vaardigheden te werken op de momenten dat de digicoach is uitgepland. 'Als het megadruk is, heeft niemand tijd om bij jou langs te komen voor die zelfscan', aldus een digicoach.

Op 1 van de koplopersafdelingen is ervoor gekozen om iedere 2 weken één hele dag te pakken voor dit programma.



Er zijn ook digicoaches die niet uitgepland (kunnen) worden. Een van hen: 'Tot nu toe doe ik het tussen de bedrijven door.' Niet iedereen vindt dit prettig: 'Je moet heel geduldig zijn en dat kun je alleen opbrengen als je daar de tijd voor hebt. Je moet het niet tussen je werk door moeten doen, want dan neem je het eerder over dan dat je het rustig uitlegt. Iemand moet het zelf kunnen doen in plaats van dat je het snel-snel overneemt.' En ander nadeel is dat het digicoachen sneller onderhevig is aan de weerbarstige praktijk van de zorg: 'Wij worden er niet voor vrijgesteld, dus we moeten onszelf er echt toe dwingen - bij wijze van spreken - om die 4 uur in de vullen.' Dit geldt in mindere mate voor administratief- of stafmedewerkers. Het flexibel inzetten van de uren kent ook een groot voordeel, volgens een digicoach. Als het werk het toelaat, kan zij collega's direct helpen op het moment dat zij vastlopen: just in time. Je leert immers het meest op het moment dat nieuwe informatie relevant is. Een van de digicoaches benut creatief bepaalde momenten in het werk: 'Als wij een patiënt ophalen bij de operatiekamers, moeten we vaak een kwartier wachten. Die momenten ga ik met de collega even samen achter een computer zitten. Dit werkt goed. Anders zouden we koffie drinken in die tijd.'

'Tot nu toe doe ik het tussen de bedrijven door.'

- digicoach -

De zorg versus de digicoach taken

De valkuil 'tijd' ligt altijd op de loer. Er is een aanzienlijk risico dat het digicoachen en bijbehorende taken naar de achtergrond verdwijnen zodra de werkvloer meer aandacht vraagt. Een digicoach die tegelijkertijd deel uitmaakt van het team, staat nooit helemaal los van het uitvoerende werk - in tegenstelling tot een externe digicoach. Een van de digicoaches vertelt: 'We komen niet aan de 4 uur, omdat we kampen met veel zieken. We hadden laatst intervisie en daar heb ik denk ik een kwartier van kunnen aansluiten.' Deze digicoach is niet de enige die door de hoge werkdruk niet aan de toegewezen uren komt: 'Je moet ervoor waken dat deze taken niet ondergesneeuwd worden door het eigenlijke werk.'

‘Je moet ervoor waken dat deze taken niet ondergesneeuwd worden door het eigenlijke werk.’

- digicoach -

Zoals eerder genoemd is het succes van het programma voor een groot deel afhankelijk van de digicoaches. Het programma leunt zwaar op hun coachend en ondernemend vermogen. Hiervoor moeten zij uiteraard in positie worden gebracht, niet in de laatste plaats door hier voldoende tijd voor te krijgen. De verwachtingen rondom de tijdsinvestering waren echter niet voor iedereen helder: ‘Mijn manager had in eerste instantie niet helemaal in de gaten dat alle digicoaches 4 uur per week kregen. Zij dacht dat het 4 uur per maand was. Dus dat was wel even slikken toen dat per week bleek te zijn, want ik had toen al ‘ja’ gezegd.’ Wederom is verwachtingsmanagement van groot belang.

Het is belangrijk een duidelijke visie te hebben op het programma iedereen Digivaardig en de tijdsinvestering die het vraagt. Dit begint bij een eenduidig doel van het programma: wie is de doelgroep, hoe allesomvattend pakken we het aan? Vervolgens moet dit doel – en de bijbehorende investering – van bovenaf worden goedgekeurd en uitgedragen. Commitment op het hoogste organisatorische niveau is een van de succesfactoren die het onderzoek bij Utrechtzorg onderschreef (Zantvoord, 2020). De uren van de digicoach worden gecompenseerd vanuit de Kwaliteitsimpuls personeel ziekenhuiszorg. Managers hebben op hun beurt de essentiële taak om de digicoaches de ruimte te geven die zij nodig hebben om hun verantwoordelijke rol uit te voeren.

De projectleiders Conny en Caroline zeggen hierover: ‘Het is heel frustrerend om te zien dat de digicoaches wekelijks niet aan hun uren komen. De opstart van de reguliere zorg na corona, personeelstekort en tijdgebrek zijn hier de voornaamste oorzaken van. Wij zetten nu in op ‘wat wel kan binnen de beschikbare tijd’. Gebruik een werkoverleg als middel om bijvoorbeeld een digitaal onderwerp kort te behandelen en – nog belangrijker – laat zien dat jij er voor ze bent. Daarnaast is het belangrijk om de managers te laten inzien hoe belangrijk zij zijn voor de digicoach en dat zij medeverantwoordelijk zijn voor het succes van de

digicoach op de eigen afdeling. Wij gaan de recent ontwikkelde toolkit voor leidinggevenden – zie www.digivaardiginezorg.nl – dan ook zeker inzetten de komende periode.’

‘Het is belangrijk om de managers te laten inzien hoe belangrijk zij zijn voor de digicoach en dat zij medeverantwoordelijk zijn voor het succes van de digicoach op de eigen afdeling.’

- projectleiders Conny en Caroline -

Belangrijke eigenschappen van een digicoach

Wat maakt een goede digicoach? Hier is in het onderzoek van Utrechtzorg uitvoerig naar gekeken en dit onderzoek in Franciscus bevestigt de conclusies. Enerzijds gaat het om de coachende eigenschappen waarmee je de ander op zijn gemak stelt en verder helpt in zijn ontwikkeling. Geduld is een van deze eigenschappen: ‘Ook al heb ik het retedruk, dan probeer ik op dat moment net te doen alsof ik alle tijd van de wereld heb om het uit te leggen.’ Een medewerker zegt hierover: ‘De digicoach moet iemand zijn die niet gaat puffen en zuchten als je een vraag stelt, anders durf je geen vragen te stellen.’

‘De digicoach moet iemand zijn die niet gaat puffen en zuchten als je een vraag stelt, anders durf je geen vragen te stellen.’

- medewerker -

Naast geduld is ook empathie een belangrijke eigenschap: ‘Je moet kunnen en willen begrijpen wáárom iemand het niet kan. Heeft iemand geen interesse? Heeft hij thuis niets om mee te oefenen? Regelen de kinderen alles en loopt hij er zelf met een grote boog omheen? Is het de leeftijd, omdat hij er niet mee is opgegroeid? Misschien wil iemand wel, maar is iemand er om een bepaalde reden wel niet toe gekomen...’ Ook medewerkers vinden het belangrijk dat de digicoach hier begrip voor heeft: ‘Het is niet de bedoeling om mensen te laten voelen: nou, dat is ook dom! Een jong iemand die

dat al 1000 keer gedaan heeft, moet wel begrip hebben dat iemand anders die oefening niet heeft.'

'Je moet kunnen en willen begrijpen wáárom iemand het niet kan.'

- medewerker -

De manier waarop je uitlegt is ook belangrijk: 'Je moet dingen goed kunnen uitleggen op een heldere manier. Dat was wel leuk, in de training werd gezegd: 'Als de ander niet begrijpt wat je bedoelt, heb jij het niet goed uitgelegd!' Dat vond ik een hele mooie uitspraak!' Naast een heldere uitleg is het belangrijk dat de medewerker zo veel mogelijk zelf oefent. Dat is voor sommige digicoaches even wennen: 'Dat is wel mijn valkuil, dat ik zeg: 'Ik laat wel even zien hoe je dat doet!' Dan pak ik mijn computer erbij en doe ik het even snel. En dat zeiden ze in de training ook: 'Nee, dat moet je niet doen! Je moet het je collega zelf laten doen!' Dat is volgens hen ook verschil tussen een digicoach en een servicemedewerker ICMT: 'ICT zit meer op de oplossing en wij zitten meer op de coaching.'

'ICT zit meer op de oplossing en wij zitten meer op de coaching.'

- digicoach -

Bij het bepalen van de leerdoelen moet de medewerker zelf aan zet zijn. Het advies wat digicoaches tijdens de training meekrijgen is om de ander keuzevrijheid te bieden. Een digicoach ervaart dat dit medewerkers motiveert: 'Als keyuser vonden ze me altijd een zeur. 'Daar komt de keyuser weer die gaat vertellen dat je het zus en zo moet doen'. Maar nu spreek je iemand rustig tijdens de zelfscan en ga je in gesprek over wat zij zelf graag willen leren.'

Anderzijds is het ondernemende vermogen van een digicoach belangrijk: kan iemand proactief en zelfstandig het programma vormgeven? Een digicoach verwoordt het als volgt: 'Je moet kunnen doorpakken. Anders komt het niet van de grond en wordt het gewoon een van de vele projecten.' Er is veel ruimte voor eigen invulling; de digicoach kan de aanpak op de eigen afdeling in grote mate zelf

bepalen. Een digicoach geeft terecht aan: 'Je moet ervan houden om zelf een beetje op onderzoek te gaan.' Dat geldt uiteraard in het bijzonder voor deze koplopersgroep.

'Je moet kunnen doorpakken. Anders komt het niet van de grond en wordt het gewoon een van de vele projecten.'

- digicoach -

Onderling contact tussen digicoaches

Veel digicoaches hebben het idee dat ze nog zoekende zijn naar de manier waarop ze hun rol vorm willen en kunnen geven. Ze hebben behoefte aan extra handvatten en het sparren met andere digicoaches. Het onderlinge contact vonden de digicoaches in het begin van het programma te summier. 'Ik zou de digicoaches meer met elkaar verbinden', adviseert een digicoach. 'Nou ja, we hebben een groepsapp, dus in die zin zijn we verbonden. Maar zo voelt het niet. Ik ken ze niet, ik weet niet wat ze doen.' Corona is een belemmerende factor geweest en dat heeft het groepsproces vertraagd. 'We hebben elkaar alleen maar online gezien, dat helpt ook niet mee', legt een digicoach uit. 'Als je 2 dagen een cursus volgt op locatie, dan lunch je samen en sta je samen bij het koffiezetapparaat. Dan heb je al heel ander contact met mensen, dat is toch anders dan dat je ze op een rijtje in je scherm ziet staan.'

Veel weten de digicoaches niet van de aanpak van anderen: 'Ik constateerde pas in een webinar dat er collega-digicoaches zijn die het weer heel anders aanpakken dan wij.' Zonde, vinden de digicoaches. 'Er wordt veel overgelaten aan de digicoach zelf om op te pakken', zegt een digicoach. 'Ik heb bijvoorbeeld bedacht om digitips te sturen, maar dat deel ik dan weer niet met de andere digicoaches. En zo gaat iedereen op zijn eigen manier te werk.'

De wens om meer inzicht te krijgen in elkaars aanpak wordt veel genoemd: 'Iedereen heeft een eigen stijl en dat is goed, maar je leert ook door te zien hoe anderen het aanpakken.' Een andere digicoach sluit zich hierbij aan: 'Ik kijk ernaar uit om wat meer in contact te komen met de andere digicoaches. Ik hoorde bijvoorbeeld dat er digicoaches waren die met Valentijnsdag bonbons

hadden gegeven als uitnodiging voor de zelfscan. Kijk, zo kun je ook van elkaar leren en hoef je niet alles zelf te bedenken.'

'Ik kijk ernaar uit om wat meer in contact te komen met de andere digicoaches.'

- digicoach -

Intervisies worden niet optimaal bezocht

Als vervolg op de training worden er intervisies aangeboden, bedoeld om van elkaar te leren. Ondanks dat dit in potentie aan de behoefte van digicoaches voldoet, zien de projectleiders dat deze intervisies niet optimaal worden bezocht. Hetzelfde geldt voor de groepsapp, waar ook weinig met elkaar wordt gedeeld. Wat maakt dat de digicoaches geen gebruik maken van deze kans om met elkaar in contact te komen, terwijl zij wel aangeven hier behoefte aan te hebben?

'Wij merken dat de hectiek van de afgelopen periode een negatief effect heeft gehad op de intervisiebijeenkomsten die wij voor hen hebben georganiseerd', vertellen de projectleiders. 'Hier zijn meerdere redenen voor aan te wijzen: de coronaperiode en hierna de opstart van de reguliere zorg, een hoog ziekteverzuim en tijdgebrek. Daarnaast zien wij dat het contact tussen de digicoaches minimaal is. Wij zijn dan ook heel blij dat er in het najaar eindelijk weer een fysieke bijeenkomst - het Digi-festival - kan plaatsvinden. De huidige groep digicoaches heeft elkaar door corona nog niet eerder fysiek kunnen ontmoeten, waardoor er ook een zekere afstand bleef bestaan. Wij hopen dat de digicoaches na deze bijeenkomst elkaar vaker zullen opzoeken om ervaringen en kennis te delen.'

Ieder voor zich

Op sommige afdelingen zijn er - gezien de omvang van het team - meerdere digicoaches. Zij zoeken elkaar op: 'Het is fijn om een digicoach-maatje te hebben, zodat je het niet alleen hoeft te doen. Je kunt samen ideeën bedenken hoe je het gaat aanvliegen.' Het risico bestaat dat iedere afdeling als een eigen eiland gaat functioneren en de krachten niet worden gebundeld. De slagkracht van het programma Iedereen Digivaardig is groter wanneer alle digicoaches goed met elkaar in contact staan. Volgens een digicoach werken ze nu te veel 'ieder



voor zich'; ze zou willen dat er meer werd gedeeld, om dubbel werk te voorkomen. 'Hebben zij al een contactpersoon bij ICT die ik ook kan benaderen? Stel ze hebben een presentatie gegeven, kunnen wij die ook gebruiken na wat toelichting van hen? Zonde om dubbel werk te doen, als we elkaars werk kunnen hergebruiken.'

'Een aantal dingen die wij nu doen, blijven wij doen', zeggen de projectleiders, 'zoals het organiseren van update sessies, intervisiebijeenkomst en maandelijkse nieuwsbrieven. Een nieuw initiatief is de werksessie waarbij wij samen met de digicoaches een concreet en haalbaar plan van aanpak maken. Dit zorgt voor structuur en meer houvast bij de verdere uitrol op de eigen afdeling. Het idee is om deze werksessies met meerdere afdelingen te organiseren, zodat de digicoaches elkaar beter leren kennen en hopelijk meer met elkaar zullen gaan optrekken. Daarnaast is per oktober 2021 het sociaal intranet Franc gelanceerd binnen Franciscus Gasthuis & Vlietland. De digicoaches krijgen op dit platform een aparte groep waarbinnen zij ervaringen en kennis met elkaar kunnen delen. Wij geloven oprecht dat bovenstaande zal helpen om verbonden te blijven en hopen erop dat zij elkaar ook weten te vinden zonder onze tussenkomst.'

'Een nieuw initiatief is de werksessie waarbij wij samen met de digicoaches een concreet en haalbaar plan van aanpak maken.'

- projectleiders Conny en Caroline -

Eigen collega's coachen

Uit het onderzoek van Utrechtzorg blijkt dat het drempelverlagend werkt als de digicoach 'een bekend gezicht' is (Zantvoord, 2020). Dit hebben de digicoaches van Franciscus Gasthuis & Vlietland in hun voordeel: zij kennen de medewerkers die zij moeten coachen, omdat het hun eigen collega's zijn. Wat vinden digicoaches ervan dat zij hun eigen collega's coachen? 'Het heeft zo zijn voordelen', legt een digicoach uit. 'De vertrouwensband is er al, dus ze stappen makkelijk op me af. Daarnaast ken jij je collega's als de beste: ze kunnen bij mij niet met smoesjes aankomen, dat doorzie ik meteen.'

'De vertrouwensband is er al, dus ze stappen makkelijk op me af.'

- digicoach -

Er is echter ook een andere kant van de medaille, volgens een andere digicoach: 'Mensen willen het graag goed doen en willen niet laten blijken dat ze iets niet kunnen. Als je aan een directe collega toegeeft dat je iets niet kan, dan maak je je kwetsbaar. Als je dat bij een onbekende aangeeft, is het minder spannend om je kwetsbaar op te stellen. Als je de deur uitloopt is het klaar, je hoeft niet bang te zijn dat het wordt doorverteld aan Pietje of Klaasje.' Zij is niet de enige die denkt dat sommige medewerkers opener zijn bij iemand die ze niet kennen: 'Ik denk dat sommige collega's zich bij mij een zesje geven, maar bij een onbekende digicoach een 3.' Je kunt je voorstellen dat het leerklimaat binnen een team en de onderlinge verhoudingen hier een rol in spelen.

'Als je aan een directe collega toegeeft dat je iets niet kan, dan maak je je kwetsbaar.'

- digicoach -

Ook wanneer er sprake is van weerstand, kan het een nadeel zijn dat de digicoach tevens een directe collega is. Een digicoach legt uit: 'In sommige teams is veel weerstand. Ik kan me voorstellen dat je een digicoach daar niet mee wilt opzadelen als hij dagelijks met die mensen werkt. Om de werkrelatie intact te laten kun je wellicht beter iemand hebben die er wat verder vanaf staat.' Ook andere

digicoaches voelen deze spanning: 'Soms best lastig om digicoach te zijn van je eigen collega's, zeker bij de collega's die niet meewillen en veel weerstand hebben. Je moet normaal met ze overweg kunnen blijven gaan. Je kunt ze niet pushen, al wil je natuurlijk het liefst dat ze wel meedoen. Maar je moet ook met ze kunnen blijven werken. Die aanpak is dus nog best lastig.' Wanneer er wrijving ontstaat hopen ze dat de manager het op dat moment overneemt, zodat de werkrelatie niet wordt beschadigd.

8

MANAGERS

Managers

Waar stopt de rol van de digicoach en start die van de manager?

Wanneer digicoaches tegen zware weerstand aanlopen en zij medewerkers niet mee kunnen krijgen na meerdere pogingen tot motiveren en stimuleren, komt de manager erbij kijken. Een digicoach vertelt hierover: 'Er zijn mensen die met de hakken in het zand gaan. We hebben het uiteindelijk bij onze afdelingsmanager neergelegd. We zijn er een aantal keer zelf over begonnen, maar dan loopt zij boos weg. Dan vind ik het de taak van de manager om iemand hierop aan te spreken.' Digicoaches die geen leidinggevende functie hebben, geven aan dat het niet aan hen is om iemand iets te verplichten. Naast dat zij hier geen hiërarchische bevoegdheid over hebben, moeten zij ook nog prettig met hun collega's kunnen samenwerken: 'Het zou een beetje raar zijn als ik als collega tegen een andere collega zeg: 'Je moet!''

'Het zou een beetje raar zijn als ik als collega tegen een andere collega zeg: 'Je moet!''

- digicoach -

Managers geven ook aan dat zij met medewerkers in gesprek moeten wanneer zij weigeren digitale vaardigheden verder te ontwikkelen en de digicoach hierin vastloopt. Een manager zegt hierover: 'Als een groep medewerkers de verandering niet door willen maken, dan moet ik daarbij helpen. Digicoaches zijn niet hiërarchisch bevoegd. Ze kunnen een collega aanspreken, maar als dat niet het gewenste effect heeft, dan houdt het op en moet ik erbij komen.'

Gedeelde verantwoordelijkheid

De vertoonde weerstand verbaast sommige medewerkers. Zij zien de ondersteuning van de werkgever bij het ontwikkelen van digitale vaardigheden juist als een mooi aanbod en maken daar graag gebruik van. Een digitale starter geeft daarbij aan dat zij een verantwoordelijkheid voelt om aan te geven dat ze hulp nodig heeft: 'Als ik niet vertel dat ik niet digitaal vaardig ben, dan komt de organisatie daar niet achter. Dan ligt het dus echt bij mij om dat aan te geven.' Alle geïnterviewden benoemen dat de verantwoordelijkheid om digitaal vaardig te worden gelijk verdeeld is tussen medewerker en werkgever. Een manager zegt hierover: 'Ik vind het de verantwoordelijkheid van de werkgever om de kansen en mogelijkheden te bieden om jezelf te ontwikkelen. Maar de medewerker moet die kansen zelf pakken als wij ze als werkgever aanrijken en aanbieden.'

'Als ik niet vertel dat ik niet digitaal vaardig ben, dan komt de organisatie daar niet achter. Dan ligt het dus echt bij mij om dat aan te geven.'

- digitale starter -

Wat zou de rol van de manager moeten zijn?

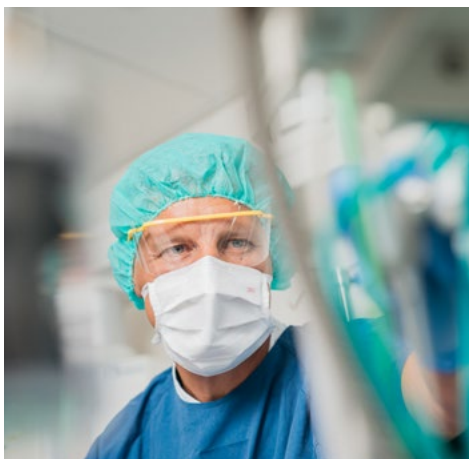
Contact tussen managers en digicoaches

Het contact tussen digicoaches en managers is op het moment nog vrijblijvend en weinig gestructureerd. Het uitgangspunt hierin is dat de digicoach leidend is en de leidinggevende mee neemt waar

nodig. Sommige digicoaches houden managers op de hoogte van het aantal ingevulde zelfscans, anderen spreken elkaar af en toe over de stand van zaken: 'Het is niet zo dat we iedere 2 weken even zitten. We staan echt nog aan de start. Dat doen we misschien als we straks een plan hebben als we weten waar de vragen liggen.'

Belang noemen en goede voorbeeld geven

Digicoaches geven aan dat zij graag van managers zien dat zij het belang en het nut van het programma onder medewerkers promoten. Een digicoach zegt hierover: 'Managers mogen zich wel wat prominenter uitspreken over het nut van het programma en over hoe medewerkers dit traject moeten zien. De manager mag wel meer uitdragen dat het oké is dat iemand van de werkvloer afgaat om de zelfscan in te vullen.' Een andere digicoach over hoe belangrijk het is dat de manager dit uitdraagt: 'Heel veel mensen zijn heel gevoelig voor wat de manager ervan vindt. Dus als de manager er weinig over zegt, dan hebben mensen ook eerder zoiets van: 'Moet dit nou allemaal?' Maar als de manager het heel positief benadert en het gaandeweg blijft promoten, heeft dat ook effect op de medewerkers.' In de online vragenlijst reageerden men op de stelling: 'Mijn direct leidinggevende (teammanager) promoot het programma Iedereen Digivaardig.' Opvallend is dat onder de digi-weten 53% het hiermee eens, tegenover slechts 25% van de starters. Gemiddeld genomen is de helft van alle medewerkers het eens met deze stelling; dat betekent dat (sommige) managers hier inderdaad meer in kunnen doen. Dezelfde cijfers komen terug bij de vraag of de afdelingsmanager het programma promoot. Het lage percentage onder de starters zou verklaard kunnen worden door meerdere dingen: mogelijk heeft de manager het programma gepro-



moot op digitale platformen of hebben starters meer bevestiging nodig van hun manager dat zij welwillend tegenover dit programma staan.

Daarnaast vroegen we in de vragenlijst wat medewerkers van hun manager nodig hebben. Zij geven hier onder andere aan dat ze behoefte hebben aan het spreken over het programma en digitale vaardigheden. Een greep uit de reacties van deelnemers:

- Af en toe mondeling onder de aandacht brengen. Persoonlijker dan alleen in de nieuwsbrief.
- Ontwikkelen met ons delen of om de zoveel tijd herhalen.
- Door regelmatig over dit onderwerp te spreken, vragen hoe de voortgang gaat en of er hulp geboden kan worden.

'Heel veel mensen zijn heel gevoelig voor wat de manager ervan vindt.'

- digicoach -

De projectleiders: 'De rol van de manager is een van de belangrijke succesfactoren, waar ook in het landelijke project Digivaardig in de Zorg veel nadruk op wordt gelegd. Dit herkennen en erkennen wij ook. In het voorjaar 2021 heeft een grote reorganisatie plaatsgevonden, waardoor er veel wisselingen zijn geweest in de managementlagen van het ziekenhuis. Veel van de afdelingen met digicoaches hebben een nieuwe of tijdelijke manager gekregen, die mogelijk minder op de hoogte of betrokken is bij het project Iedereen Digivaardig. Voor ons ligt de komende maanden dan ook de focus op het opnieuw informeren en enthousiasmeren van de managers van de verschillende digicoaches en met hen de wederzijdse verwachtingen af te stemmen.'

Managers bevestigen dat er een rol voor hen is weggelegd in het promoten van het programma. Hun kijk op digitalisering van belang, zegt een manager: 'Ze zien digitale systemen vaak als last.

Wij als management moeten laten zien dat het juist als ondersteuning dient.' Een manager draagt dit uit door zelf ook te werken aan haar digitale vaardigheden: zo laat zij voorbeeldgedrag zien.

'Medewerkers zien digitale systemen vaak als last. Wij als management moeten laten zien dat het juist als ondersteuning dient.'

- manager -

Het niveau van de managers

Het is sowieso belangrijk dat er (meer) aandacht komt voor de digivaardigheid onder managers, stelt deze manager: 'De vaardigheden van het management zijn eigenlijk niet zo hoog. Als een managementteam het al niet goed beheerst, kun je dat ook niet verwachten van je medewerkers.' Ook uit de zelfscan komt naar voren dat managers niet altijd even goed zijn in digitale vaardigheden, de functiegroep 'Leidinggevende' heeft met 14.3% een van de hoogste percentages digistarters binnen de koplopersafdelingen.

De focus zou dus niet moeten liggen één bepaalde functiegroep, maar op alle functies – inclusief het management. Dit wordt beaamd door een manager: 'Er mag wat mij betreft meer aandacht zijn voor managementteams en ik denk dat je dan schrikt van het niveau. Het wordt nu te veel op de medewerkers gericht.' Een andere manager sluit zich hierbij aan: 'Ik vind het belangrijk dat ik één van de groep ben. Ik had de zelfscan niet gekregen en toen ik ernaar vroeg zei de digicoach: 'Maar jij bent toch manager...' Dus ik zeg: 'Ja, en? Ik ben toch ook één van jullie?''

'Er mag wat mij betreft meer aandacht zijn voor managementteams en ik denk dat je dan schrikt van het niveau.'

- manager -

Faciliteren en tijd vrijmaken

Naast het stimuleren en motiveren van medewerkers om aan het programma deel te nemen, geven digicoaches aan dat managers een ondersteunende en faciliterende rol moeten innemen. Bijvoorbeeld door tijd vrij te maken in de roosters voor zowel medewerkers als digicoaches. Medewerkers geven aan gefaciliteerd te willen worden door meer tijd en/of mogelijkheden te krijgen om hun digitale vaardigheden te ontwikkelen. Een greep uit de reacties van deelnemers naar aanleiding van de vraag wat zij van hun manager nodig hebben:

- Dat er tijd voor vrijgemaakt wordt om de extra digitale vaardigheden onder de knie te krijgen.
- Tijd en ruimte om het te kunnen oefenen.
- Ik heb tijd nodig.
- Het meedenken en wijzen op mogelijkheden binnen de organisatie om digitaal vaardig te worden.
- Tijd en mogelijkheden om mij verder te ontwikkelen.
- Tijd voor een cursus
- Voorbeeldgedrag, tijd en waardering.

'Je kunt niet al tijd verwachten als je nog geen plan hebt van wat je wilt ontwikkelen. Maar als je bij me komt met een concreet leerdoel, dan krijg je daar voor mij tijd voor.'

- manager -

Er zijn echter grote verschillen in hoe managers kijken naar het vrijmaken van tijd voor medewerkers om zich verder te ontwikkelen. Er zijn managers die medewerkers uitplannen: 'Op het moment dat iemand zijn leerdoel omschrijft en aangeeft wat hij nodig heeft, dan hebben we het ook over hoeveel tijd daarvoor nodig is. Dan plan ik ze uit om dat te faciliteren.' Een andere manager sluit zich hierbij aan en benadrukt eveneens het belang van een concreet leerdoel: 'Je kunt niet al tijd verwachten als je nog geen plan hebt van wat je wilt ontwikkelen. Maar als je bij me komt met een concreet leerdoel, dan krijg je daar voor mij tijd voor.' Het vrijmaken van deze tijd lijkt niet voor iedere manager logisch. Een manager: 'Ik vraag me af of dat bij iedere manager is geland, dat er tijd en geld vrijgespeeld moet worden voor de medewerker die hier actief mee aan de slag wil.'

Er zijn inderdaad managers die aangeven niet zeker te zijn of en hoe zij die tijd kunnen vrijmaken: 'Wat ik lastig vind is dat ik niet helemaal voor ogen heb hoe het ziekenhuis het heeft bedacht als iemand bijvoorbeeld wekelijks één uur gecoacht wil worden. Dat weet ik niet zo goed, kunnen we dat dan geven? Ik had het idee dat we het allemaal een beetje in diensttijd moesten stoppen.' Het is belangrijk dat deze afspraken helder zijn voor managers, omdat zowel digicoaches als medewerkers in hun richting kijken als het gaat om vrijgemaakte uren. Het programma mag een duidelijker standpunt innemen rondom deze kwestie. Mogen managers zelf bepalen hoe zij hiermee omgaan? Of zijn er richtlijnen die gelden voor alle afdelingen?

'Op dit moment zijn er geen richtlijnen opgesteld over hoe de uren moeten worden ingevuld', lichten de projectleiders toe. 'In de opstartfase hebben wij er bewust voor gekozen om de afdelingen dit zelf te laten bepalen. Wat voor de ene afdeling werkt, werkt voor de andere afdeling weer niet. De enige richtlijn die er is, is de 4 uur per week gemiddeld die de digicoach krijgt voor zijn of haar taken. De ene digicoach plant zichzelf eens in de 2 weken een hele dag uit, de ander besteedt elke dag een uur aan zijn of haar rol.

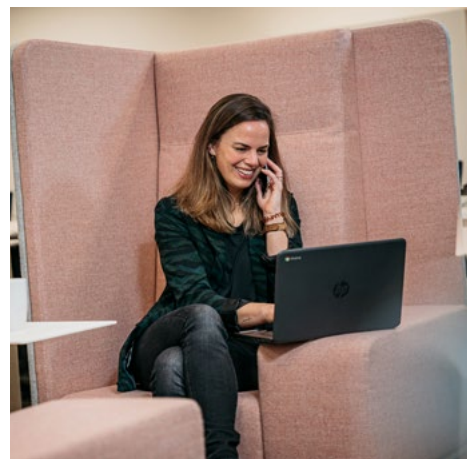
We kunnen hier voor de volgende groepen wat algemene handvatten voor geven, bijvoorbeeld wat - op basis van de ervaring bij de koplopersgroep - goed werkt voor een verpleegafdeling, polikliniek of stafafdeling.'

'In de opstartfase hebben wij er bewust voor gekozen om de afdelingen dit zelf te laten bepalen. Wat voor de ene afdeling werkt, werkt voor de andere afdeling weer niet.'

- projectleiders Conny en Caroline -

Dubbelrol digicoach en manager

De dubbelrol van digicoach en manager wordt door velen als lastig beschreven. Een digicoach met de dubbelrol zegt hierover: 'Gaandeweg in het proces kwam er wel een kleine lastigheid, omdat ik natuurlijk ook manager ben en beoordelingsgesprekken doe. Dat is soms wel een beetje een lastige combinatie.' Digicoaches met deze dubbelrol geven aan dat medewerkers zich oncomfortabel



kunnen voelen om hun uitdagingen te delen met iemand die hen daar mogelijk op beoordeelt: 'Als je merkt dat mensen op het gebied van digitale vaardigheden iets meer te leren hebben, dan voel je soms dat mensen denken: o jee, dit kan ik wel eens terugkrijgen op mijn beoordeling. Ik voel wel enige gereserveerdheid naar mij toe, ik heb het idee dat andere digicoaches hier iets vrijer in zijn.' Een andere manager met de rol van digicoach vertelde: 'Toen dit programma startte, zei een medewerker: 'Ik ga mijn zelfscan echt niet met jou doen, anders val ik door de mand'. Dus mensen vinden dat toch wel een beetje lastig.'

'Ik voel wel enige gereserveerdheid naar mij toe, ik heb het idee dat andere digicoaches hier iets vrijer in zijn.'

- digicoach en manager -

Digicoaches zonder leidinggevende functie spreken ook hun twijfels uit over de dubbelrol: 'Het blijkt nu dat de rol van digicoach en teammanager niet zo goed samengaan. Mensen durven hun fouten of onwetendheid niet aan te geven, want wie weet hebben ze volgende week hun jaargesprek met de manager. Mensen gaan zich beter voordoen om in goed daglicht bij de manager te komen.'

'Mensen gaan zich beter voordoen om in goed daglicht bij de manager te komen.'

- digicoach zonder leidinggevende functie -

Ook medewerkers geven aan dat de beoordelingsbevoegdheid van managers een belemmering kan zijn voor digicoaching: 'Dat lijkt me niet prettig. Je moet je wel veilig blijven voelen, en ik denk dat dat lastig is. Het zijn de mensen waar je functioneringsgesprekken mee hebt.' Daarnaast geven medewerkers aan dat managers te veel afstand hebben om de rol van digicoach goed uit te voeren: 'Een digicoach vanuit de afdeling zelf staat dicht bij het team, weet wat er speelt en wat iemand wel of niet kan. Een manager staat verder van het team af en de drempel is hoger om bij een manager aan te geven: ik kan het niet, ik snap het niet, ik heb hulp nodig.'

Niet iedereen staat negatief tegenover de dubbelrol van digicoach en manager. Een digicoach zegt: 'Ik denk niet dat het een belemmering zou hoeven zijn, het gaat ook om het vertrouwen wat je met de medewerker hebt opgebouwd. Het hangt ook af van hoe je het gesprek ingaat: met een coachende rol of beoordelend?'

Een digicoach met een dubbelrol die dit als lastig had ervaren, heeft dit opgelost door meer een coördinerende rol te nemen. 'Juist omdat het soms makkelijker is om dingen uit te rollen vanuit een managersrol', beargumenteert een manager. 'Wij hebben wat meer ervaring met hoe je mensen aan boord krijgt, hoe je een projectplan schrijft of welke ideeën al een keer geprobeerd zijn. Maar een manager als digicoach, nee, ik vind het een lastige combinatie.' Medewerkers geven ook aan dat leidinggevers beter de faciliterende rol dan de coachende rol in het programma kunnen nemen: 'Ik denk dat een digicoach een digicoach moet zijn en een leidinggevende een leidinggevende. Een leidinggevende kan achter de schermen meedenken en een digicoach kan het uitvoeren.' Als managers wel graag digicoach zouden willen worden, lijkt het op basis van de feedback uit de interviews beter om dit te doen bij teams waar zij verder vanaf staan en geen beoordelingsbevoegdheid over hebben.

'Een leidinggevende kan achter de schermen meedenken en een digicoach kan het uitvoeren.'

- manager -

Wat hebben managers nodig

Managers geven aan dat het belangrijk is dat er steun is vanuit de organisatie voor het programma: 'De organisatie moet er echt achter staan dat we tijd steken in het digivaardiger maken van collega's.' Daarnaast is er ook behoefte aan steun in de vorm van tijd en geld voor de ontwikkeling van medewerkers: 'Dat de organisatie tijd en geld vrijmaakt voor de echte digistarters. Als blijkt dat een afdeling veel starters heeft, dan moet er tijd en geld voor vrijgespeeld worden. De organisatie heeft een besluit gemaakt, dus dan moeten we daar ook in gefaciliteerd worden.' Eerder is al benoemd dat niet voor alle managers even duidelijk is hoeveel tijd en geld er beschikbaar is, duidelijkheid vanuit de organisatie en het programma zou hierbij helpen.

'De organisatie moet er echt achter staan dat we tijd steken in het digivaardiger maken van collega's.'

- manager -

Managers geven sowieso aan behoefte te hebben aan meer kaders rondom het programma en wat er van hen wordt verwacht: 'Ik zou wel wat meer willen weten wat straks de bedoeling is. Wat willen jullie, wat is het plan, wat is het doel, wat is het stappenplan? Zodat ik ook een beetje een beeld kan vormen van: doen ze dat?' Daarbij is er behoefte aan kaders voor wat er van medewerkers wordt verwacht, hoe digitaal vaardig moet men nou echt zijn? Een manager zegt hierover: 'Wat hebben medewerkers minimaal nodig om hun werk goed uit te kunnen voeren? Daar moeten misschien wat kaders voor komen.' In het laatste hoofdstuk wordt beschreven hoe het opnemen van digitale vaardigheden in functieprofielen kan bijdragen aan de borging van het programma.

9

LANCERING & DE ZELFSCAN

Lancering

‘Wil je met mij op date?’

Er is veel gedaan om de start van het programma iedereen Digivaardig onder de aandacht te brengen. Zo werden er presentaties gegeven, correctboekjes uitgedeeld en is er een filmpje gemaakt waarin de Raad van Bestuur en enkele belangrijke ambassadeurs vertellen over het belang van de ontwikkeling van digitale vaardigheden. Digi-coaches vertellen bijvoorbeeld enthousiast over een Valentijnsactie: ‘Het was rond Valentijnsdag, dus we hadden een kaartje aan een bonbonnetje gemaakt met de tekst: ‘Wil je met mij op date?’ en dan de datum en de tijd. Dat wordt sowieso al iets leuker ontvangen dan dat je ze een agendaverzoek stuurt in Outlook.’ Ook hebben de projectleiders in het teamoverleg van de 5 koplopersafdelingen een presentatie gegeven. Op één afdeling leek de lancering bijna op een feest: ‘We hebben een hele hype gecreëerd rondom de lancering. Hapjes, drankjes, beamer, quiz. Nog net geen slingers en ballonnen! Ze hebben mij als digicoach daar ook m’n certificaat gegeven, een soort diploma-uitreiking met je collega’s als getuige. We hebben ook uitgelegd hoe we de zelfscans gingen aanvliegen en wanneer ze een mail konden verwachten.’ Ook ziekenhuisbreed werd het programma onder de aandacht gebracht, bijvoorbeeld door een aankondiging en diverse nieuwsberichten via intranet. De projectleiders zorgden ervoor dat er geen gebrek was aan aandacht, volgens deze manager: ‘We hebben er natuurlijk 2 geweldige projectleiders op zitten. Die weten extern de publiciteit te vinden en begrijpen wat er nodig is om mensen binnen het ziekenhuis enthousiast te maken.’

‘Het was rond Valentijnsdag, dus we hadden een kaartje aan een bonbonnetje gemaakt met de tekst: ‘Wil je met mij op date?’

- digicoach -

Corona bracht ook uitdagingen met zich mee tijdens de kick-off van het programma. Door de hoge werkdruk en veiligheidsbeperkingen was het niet voor iedereen mogelijk om samen te komen. Een digicoach zegt hierover: ‘Wat ik lastig vind, is dat er minder fysiek contact is. Normaal zouden we het allang hebben uitgelegd in een teamvergadering, maar nu loopt alles via de nieuwsbrief. Niet iedereen leest de nieuwsbrief, dus je hebt niet iedereen.’ Dit zou een verklaring kunnen zijn voor het feit dat slechts 16% van de digitale starters in de online vragenlijst aangeeft voldoende geïnformeerd te zijn over het programma, tegenover 48% van de gemiddeld vaardige medewerkers en zelfs 65% van de digiweten. Een andere mogelijke verklaring is dat digistarters behoefte hebben aan meer informatie rondom het programma, om in te schatten of zij de stap (durven) te nemen hieraan mee te doen.

‘Ze hebben mij als digicoach daar ook m’n certificaat gegeven, een soort diploma-uitreiking met je collega’s als getuige.’

- digicoach -

Digicoaches geven een aantal tips. Allereerst is het volgens hen belangrijk om je eigen enthousiasme als digicoach over te brengen op het team: 'Als jij er al niet achter staat, dan gaan collega's er ook niet achter staan.' Zorg daarnaast voor voldoende aandacht en positieve energie: 'Anders komt een nieuw project niet van de grond.' Het verrassen van collega's werkt goed, zegt een digicoach: 'Mensen krijgen een aardigheidje: een opschrijfboekje. Mensen verwachten dat helemaal niet en vinden dat dus heel leuk. Ik weet niet of je dat echt móet doen, maar het is wel leuk!' Tot slot adviseert een digicoach om na te denken over de manier waarop het wordt overgebracht: 'Houd het laagdrempelig en maak het niet te zwaar, om te voorkomen dat men denkt: oh, ik moet weer van alles. Het is juist bedoeld om het mensen makkelijk te maken, dus zo steken we het wel in.'

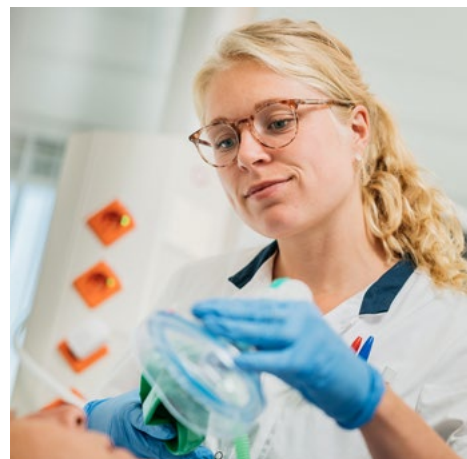
'Mensen krijgen een aardigheidje: een opschrijfboekje. Mensen verwachten dat helemaal niet en vinden dat dus heel leuk.'

- digicoach -

Managers zijn lovend over de begeleiding van de projectleiders tijdens de startfase en hun voorwerk: 'We krijgen een compleet programma wat je als digicoach kan gebruiken. Er zijn zoveel projecten opgestart wat na een enkele training wordt losgelaten op de afdeling, zo van: 'succes en rol het maar uit' - heel zwart-wit gezegd. Dan denk ik: jeetje, daar ga ik weer. Dan moet ik weer van alles ontwikkelen en alle afdelingsmanagers zitten het wiel uit te vinden. En nu is er een kant en klaar pakket: tot de kaartjes die je kunt gebruiken om iemand uit te nodigen. Het is net de finishing touch die het hem doet.'

'Nu is er een kant en klaar pakket: tot de kaartjes die je kunt gebruiken om iemand uit te nodigen. Het is net de finishing touch die het hem doet.'

- manager -



Reacties van medewerkers

'Ik zag haar glimlach van oor tot oor'

De eerste reacties op het programma zijn overwegend positief. Een manager vertelt hierdoor positief verrast te zijn: 'Ik had wel wat weerstand verwacht, maar er wordt echt goed op gereageerd. Zij zien ook in dat er hier en daar nog wel winst te behalen valt.' Een digicoach vertelt enthousiast over een van de reacties: 'Ik benaderde een digistarter over dit project en ik zag haar glimlach van oor tot oor dat we eindelijk iets op digitaal gebied gingen doen.' Met name starters zien de wens die zij al langer hadden hiermee in vervulling gaan. Zo zei een starter tegen de digicoach: 'Wat fijn dat hier eindelijk aandacht voor is. Dit had veel eerder mogen gebeuren, want nu hoef ik nog maar 2 jaar!' Zij had graag al eerder kennisgenomen van alle digitale mogelijkheden. Het programma voorziet in de wens om meegenomen te worden in de digitalisering die niet voor iedereen gemakkelijk is. Een digitaal vaardige collega herkent die behoefte bij een collega: 'Eén collega gaf al aan dat ze het fijn vindt dat er actief bij stil gestaan wordt, omdat het niet vanzelfsprekend is dat iedereen digitaal kan werken. Zij heeft veel moeite gehad om mee te komen in het team, niet door een gebrek aan kennis, maar door gesprek aan digitale vaardigheden. Ze schrijft haar verslagen nog steeds met pen en papier, dat geeft wel aan hoe groot de kloof is.' Het programma laat digitale starters zien dat ze niet alleen zijn en het ziekenhuis klaar staat om hen te ondersteunen. Dat is een belangrijk signaal volgens deze medewerker: 'Het kan soms voelen alsof het allemaal maar normaal wordt gevonden dat je dit allemaal kan. Maar ik heb hulp nodig en voel me dom.'

‘Wat fijn dat hier eindelijk aandacht voor is. Dit had veel eerder mogen gebeuren, want nu hoef ik nog maar 2 jaar!’

- medewerker -

‘Ik was een beetje sceptisch’

De digiweten reageerden over het algemeen afwachtend, veel van hen zagen niet direct wat zij aan een digicoach zouden hebben: ‘In eerste instantie dacht ik: ik weet niet of ik hier iets aan heb. Ik was een beetje sceptisch.’ Een andere digiweet had hetzelfde gevoel: ‘Om eerlijk te zijn dacht ik: wat heb ik hieraan? Omdat het voor mij vanzelfsprekend is.’ Toch zag ze wel de meerwaarde van het programma: ‘We hebben een team met oudere werknemers die nog gewend zijn om alles te documenteren met pen en papier.’ Een digicoach vertelt dat de houding van haar collega’s veranderde naarmate het meer vorm kreeg: ‘In het begin wisten ze niet zo goed wat ze moesten verwachten. Iedereen dacht: wij kunnen het toch al prima, dus waarom hebben wij dit nodig? Maar nu ik dingen heb georganiseerd, vinden ze het leuk en leren ze ervan. Dus nu zijn ze wel enthousiast.’

Meestribbelaars en standaard mopperaars

Ondanks dat de overgrote meerderheid positief reageert, stuiten de digicoaches ook op wat weerstand. De redenen hiervan lopen uiteen. Een manager: ‘Uiteraard zijn er collega’s die denken: wat moet ik hiermee? Ik noem dat de ‘standaard mopperaars’, die zouden dat met ieder project hebben.’ Een andere manager herkent dit: ‘Dat heb je met alle veranderingen en vernieuwingen, er zijn er altijd een paar tegen.’ Het loont volgens de eerstgenoemde manager niet om met name deze groep te willen overtuigen: ‘Ik denk dat je niet te veel aandacht moet besteden aan degene die er niet zo achter staan, dat komt vanzelf wel.’ Een andere manager zou juist het gesprek aangaan: ‘Sommige medewerkers hebben zoiets van: waarom zou ik? Dan ga ik het gesprek aan over wat het ze zou kunnen opleveren om digitaal vaardiger te worden.’

‘Uiteraard zijn er collega’s die denken: wat moet ik hiermee? Ik noem dat de ‘standaard mopperaars’, die zouden dat met ieder project hebben.’

- manager -

Er zijn echter ook andere redenen die de weerstand verklaren, zoals onzekerheid en spanning. Zo waren er medewerkers die dachten dat de zelfscan een ‘verkapte toets’ was. Niet iedereen stond te springen de zelfscan in te vullen: ‘Er zijn collega’s die het confronterend vinden dat ze best veel dingen niet kunnen. Zij denken: ik moet met jou zo’n test afnemen en dan ga jij dus bekijken wat ik allemaal niet kan.’ Voor deze groep is het vooral belangrijk om de weerstand weg te nemen door het creëren van vertrouwen. Een digicoach vertelt hoe zij dit aanpakt: ‘Ik benadruk bij iedereen dat het geen toets is. Het is om te kijken waar er nog iets verbeterd kan worden. Dus ik zeg: ‘Je hoeft hem voor mij niet eerlijk in te vullen. Je moet het doen voor jezelf! Want als jij hem niet eerlijk invult, kan ik je niet helpen’. En toen ze eenmaal bezig was, zei ze: ‘Het is eigenlijk ook wel nuttig. Ik kan echt al wel wat, maar er zijn ook dingen die ik nog kan leren.’ Toen kwam er wel wat luchtigheid in.’ Uiteindelijk bewegen veel starters – weliswaar met gezonde tegenzin – wel mee, volgens deze digicoach: ‘Zij hebben zoiets van: ik weet dat het moet, maar pfff. Dat noem ik ‘meestribbelen’.’

‘Zij hebben zoiets van: ik weet dat het moet, maar pfff. Dat noem ik ‘meestribbelen’.’

- digicoach -

Een andere reden voor weerstand is de hoge werkdruk als gevolg van corona. Dit zorgde ervoor dat het ontwikkelen van digitale vaardigheden wat meer op de achtergrond kwam te staan, de zorg staat immers voorop. Een digicoach zegt hierover: ‘We moesten door corona werken met allemaal digitale systemen en iedereen is druk. Ik heb het idee dat iedereen aan zijn taks zit. Dus als je het dan hebt over ruimte om jezelf te ontwikkelen en te verbeteren... Mensen vinden het moeilijk om er op dit moment nog wat bij te doen. corona heeft

wel een remmende factor. Er ligt al extra druk op de medewerkers, dus ze hebben in hun hoofd geen ruimte om aan hun digitale vaardigheden te werken.'

'Corona heeft wel een remmende factor. Er ligt al extra druk op de medewerkers, dus ze hebben in hun hoofd geen ruimte om aan hun digitale vaardigheden te werken.'

- digicoach -

betrekken: 'Om te vragen hoe zij erin staat en of zij diegene wellicht wil aanspreken. Dan zijn wij namelijk niet degene die 'de lul' zijn, om het zo maar te zeggen. En als die collega dan nog steeds niet in beweging komt, dan is het maar even zo.'

'Ik wil het liefst vraaggestuurd werken. Aan een dood paard wil ik niet trekken: ze hoeven het niet voor mij te doen. Ik steek liever mijn energie in de mensen die er echt iets mee willen.'

- digicoach -

Hakken in het zand

Een klein aantal medewerkers zet de hakken in het zand. 'We hadden die Valentijnsactie en er was een collega die het las en zei: 'Ik moet die kutchocolatjes niet' en gooide het meteen in de kliko', vertelt een digicoach. 'Kijk, ik ga daar dan niet met een hele volle pauzeplek op in.' Het roept bij digicoaches de vraag op hoe ze hiermee om moeten gaan. Een andere digicoach legt de volgende situatie voor: 'Er is ook een oudere dame die nog 1 á 2 jaar werkt en die doet alles nog op de oude manier. Die wil niet leren hoe het anders kan. Dat vind ik wel een lastige. Wat doe ik daarmee?' En wat moeten ze met collega's die steevast 'vergeten' de zelfscan te maken of mopperen op het programma bij andere collega's? Deze digicoach heeft daar een duidelijk idee bij: 'Ik wil het liefst vraaggestuurd werken. Aan een dood paard wil ik niet trekken: ze hoeven het niet voor mij te doen. Ik steek liever mijn energie in de mensen die er echt iets mee willen.' Een andere digicoach geeft aan dat ze op een gegeven moment de manager erbij zou



Invullen van de zelfscan

Na de lancering verschoof de focus al snel naar de zelfscan. Digicoaches kregen de vraag of zij hun collega's wilden stimuleren om de zelfscan voor een bepaalde datum (31 mei 2021) in te vullen. 'De reden dat in het beginstadium de nadruk op de zelfscans lag', lichten de projectleiders toe, 'was omdat deze onderdeel uitmaakten van het onderzoek dat aan het project is gekoppeld. Wij hebben de digicoaches gestimuleerd zo veel mogelijk zelfscans in te laten vullen. Om medewerkers te stimuleren de zelfscan in te vullen en hier positieve aandacht aan te geven, heeft iedere medewerker van de koplopersgroep - die een zelfscan heeft ingevuld - een klein correctboekje gekregen. Hierin kunnen ze contactgegevens van de digicoach noteren en aantekeningen, leerdoelen en vragen in opschrijven.'

Door het invullen van de zelfscan krijgt iemand een beeld van zijn digitale vaardigheden en kennis die nodig is om de basis digitale werkzaamheden uit te voeren. Een digicoach omschrijft de kracht van de zelfscan als volgt: 'Het geeft je richtlijnen waar je aan kunt werken. Kijk, je hebt een functie waarbinnen er taken van je worden verwacht. Als je deze taken zelfstandig kunt afronden, dan is er geen probleem. Maar als een digitale starter bepaalde taken in zijn takenpakket niet volledig zelfstandig uit kan voeren, dan moeten we ervoor zorgen dat hij dat straks wel kan. De zelfscan helpt je om al die taken eens gestructureerd op een rijtje te zetten.'

'Het geeft je richtlijnen waar je aan kunt werken.'

- digicoach -

Door alle medewerkers binnen een team te stimuleren de zelfscan in te vullen voor een bepaalde datum, kon er daarna een overzicht gemaakt worden van het globale niveau per team. Een van de digicoaches geeft aan dat de toon voor de uitnodiging zeer zorgvuldig gekozen is: 'In de uitnodiging staat een hele simpele zin, maar daar zit het 'm precies in. Er staat: 'We gaan in kaart brengen waar jouw mogelijke groeipunten liggen'. Dus het is niet zozeer: 'We gaan kijken wat je nog niet kan'. En de volgende zin is dan: 'De uitslag van deze

vragenlijst laat op verschillende onderdelen zien op welke gebieden er winst te behalen valt en welke onderdelen je al beheerst'. We benaderen ze dus echt vanuit positiviteit.'

'In de uitnodiging staat een hele simpele zin, maar daar zit het 'm precies in. Er staat: 'We gaan in kaart brengen waar jouw mogelijke groeipunten liggen'. Dus het is niet zozeer: 'We gaan kijken wat je nog niet kan'.'

- digicoach -

Afspraken ingepland

De aanpak rondom het invullen van de zelfscans verschilde per digicoach. Een groot aantal digicoaches verwachtte dat hun collega's het niet uit zichzelf zouden invullen: 'We hebben geen afdeling waarin mensen uit zichzelf zeggen van: 'Laten we leuk die zelfscan doen.' Deze digicoaches hebben afspraken ingepland met hun collega's. Hierbij werd rekening gehouden met het werkrooster van de collega's: 'We hebben iedereen ingepland op een dag dat ze werken, zodat ze niet hoeven terug te komen. Want daar maak je geen vrienden mee.'

'We hebben iedereen ingepland op een dag dat ze werken, zodat ze niet hoeven terug te komen. Want daar maak je geen vrienden mee.'

- digicoach -

Digicoaches hopen op deze manier hun collega's te faciliteren: 'Onze afdeling is best wel druk. Als je vraagt om binnen te lopen 'wanneer ze tijd hebben', hebben ze eigenlijk de hele dag wat te doen. Daarom hebben we ze echt ingepland, anders hadden we vaak gehoord: 'het lukt niet' en dan waren we echt niet zo ver als dat we nu zijn.'

Een andere digicoach was bang dat collega's onder de zelfscan uit zouden proberen te komen: 'We hebben gekozen om het in te plannen, zodat er geen mitsen en maren konden komen. Ze kunnen nu niet aankomen met smoesjes als: 'Oh, vergeten in te vullen.'

Deze afspraak dient daarnaast als een eerste, individuele contactmoment vanuit de rol als digicoach. Hierdoor wordt de drempel om in het vervolg op de digicoach af te stappen kleiner. Een digicoach: 'Degene met wie ik de zelfscan al heb afgenomen, komen vaker met vragen als: 'Kun je even laten zien hoe ik dit doe?' Maar degene die ik nog niet gesproken heb, die hoor ik nog niet echt.' Daarnaast biedt het een digicoach de mogelijkheid om direct een leerplan te maken met de medewerker. Later in dit hoofdstuk bespreken we in hoeverre er van deze mogelijkheid gebruik is gemaakt.

Samen de zelfscan invullen

Veel digicoaches vertelden tijdens deze afspraken naast de medewerker te zitten om samen de zelfscan in te vullen. Een digicoach vertelt waarom ze het belangrijk vindt om mee te kijken: 'Ik zag dat sommige collega's hem rooskleurig invullen. Daarom is het ook goed om hem samen in te vullen en de resultaten te bespreken. Dan hebben ze toch sneller de neiging om hem eerlijk in te vullen.' Een andere digicoach: 'Sommige mensen zullen zich net wat beter voordoen dan ze zijn. Daarom probeer ik echt te benadrukken dat ze het voor zichzelf invullen en dat het totaal geen consequenties heeft voor hun werk of hun functioneren. In de hoop dat ze dan dichtbij zichzelf blijven.'

'Ik zag dat sommige collega's hem rooskleurig invullen. Daarom is het ook goed om hem samen in te vullen en de resultaten te bespreken.'

- digicoach -

De zelfscan biedt de mogelijkheid om het gesprek te openen, met vragen als: wat weet je al van het programma? Wat is jouw aanpak? Ken je deze optie? Wat vind je nog lastig? Hierdoor krijgt de digicoach een beter beeld van iemands niveau dan enkel de zelfscanscore die iemand zichzelf geeft. Als iemand niet weet dat hij bepaalde functiona-



liteiten onbenut laat, kan hij dit logischerwijs niet meenemen in zijn overwegingen bij de zelfevaluatie. Om een zo realistisch mogelijk beeld te schetsen van iemands kennis rondom een programma, zijn deze vragen van belang.

Een digicoach legt uit hoe zij doorvraagt om tot een realistisch beeld te komen: 'Er zijn mensen die vragen: 'Wat wordt hiermee bedoeld?' Dan leg ik uit wat het is en vraag ik door: 'Ken je het? Hoeveel werk je ermee?' Zo probeer je toch een beetje te sturen dat het zo betrouwbaar mogelijk wordt ingevuld.' Een andere digicoach zegt hierover: 'De vragen zijn soms best breed. Als iemand de vragenlijst alleen invult, denkt hij al snel: oh, dat kan ik wel! Ook als hij er maar een deel van beheerst. Maar als je erover in gesprek gaat, verandert dat beeld soms. Ik vraag dan bijvoorbeeld: 'Kun je dit of dit ook? Wist je dat je dit er ook mee kunt?''

Digiweten in beeld brengen

Een ander belangrijk argument om de zelfscan samen in te vullen is het direct in kaart brengen van zowel digistarters als digiweten. Digicoaches noemen verschillende redenen waarom het belangrijk is ook die laatste groep – de digiweten – te spreken. Zo geeft een digicoach dit voorbeeld: 'Ik had gisteren een zelfscan met iemand die heel goed scoorde en toen vroeg ik: 'Zou je het leuk vinden om al jouw kennis in te zetten om andere collega's vaardiger te maken?' Zegt ze: 'Nou, dat lijkt me heel leuk.' Dat haal je ook uit de zelfscan!' Een andere digicoach sluit zich hierbij aan: 'Dat soort mensen moet je gebruiken, je hoeft niet alles zelf te doen. Je hoeft niet alles zelf uit te vinden, als een ander er al heel goed in is en het leuk vindt.' Daarnaast biedt het een mooie opening om in

gesprek te gaan over de rol die digiweten kunnen spelen in de ontwikkeling van hun minder digitaal vaardige collega's: 'Ik vraag ze ook om anderen op de werkvloer bij de hand te nemen als ze signaleren dat iemand er moeite mee heeft.' Het verschil tussen uitleggen en overnemen wordt bijvoorbeeld uitgelegd: 'Zij was er typisch zo eentje die het werk overneemt van een ander, zo van: 'Oh, ik doe het wel even'. Ze is bang dat het anders fout gaat. Dat is natuurlijk niet de bedoeling, dus daar hebben we het over gehad.'

'Ik had gisteren een zelfscan met iemand die heel goed scoorde en toen vroeg ik: 'Zou je het leuk vinden om al jouw kennis in te zetten om andere collega's vaardiger te maken?''

- digicoach -

'Ik zou er zelf een beetje nerveus van worden'

Niet alle digicoaches zaten letterlijk naast de medewerker wanneer zij de zelfscan invulden. Een digicoach vertelt dat zij van aanpak is veranderd: 'Ik heb er de eerste paar keer de hele tijd naast gezeten. Maar op een gegeven moment merkte ik dat een medewerker dit prima zelf kan. Ik dacht: Ik zit nu gewoon een half uur iemand op zijn vingers te kijken, ik zou er zelf een beetje nerveus van worden.' Meerdere digicoaches vragen zich af hoe nuttig het is om bij iedere medewerker mee te kijken: 'Ik vind zelf dat ik er het eerste deel voor Piet Snot bij zit. Iemand zit achter een scherm, zegt niets en vult het zelf in: rats rats rats. Ze hebben mij daarvoor niet nodig.' Met name bij de digitaal vaardige collega's wordt dit zo ervaren: 'Bij de mensen waar ik me geen zorgen om maak, vind ik het een beetje overbodig. Zij keken me dan ook aan van: ik weet niet waarom jij naast me zit?'

'Ik vind zelf dat ik er het eerste deel voor Piet Snot bij zit. Iemand zit achter een scherm, zegt niets en vult het zelf in: rats rats rats. Ze hebben mij daarvoor niet nodig.'

- digicoach -

De projectleiders zeggen hierover: 'Het eerste advies was om samen de zelfscan in te vullen, maar dit is in de loop van de tijd losgelaten. De digicoaches mochten zelf bepalen of ze dit samen met de medewerker deden of niet.' Steeds meer digicoaches stemden hun aanpak uiteindelijk af op degene met wie zij een afspraak hadden: 'Ik schat het per medewerker in. Als iemand al vaardig is, zeg ik: 'Vul hem zelf in, als je vragen hebt kun je ze stellen'. Dan zit ik erbij, maar kijk ik dus niet over de schouder mee. Maar er zijn ook medewerkers die het lastiger vinden en dan ga ik ernaast zitten.' De digicoach is in beide gevallen nog steeds in dezelfde ruimte, maar doet zo mogelijk iets voor zichzelf. Zo vertelt een andere digicoach: 'Het is afhankelijk van hoe vaardig iemand is of ik er echt naast ga zitten, of dat ik in de buurt mijn eigen ding doe.'

'Het is afhankelijk van hoe vaardig iemand is of ik er echt naast ga zitten, of dat ik in de buurt mijn eigen ding doe.'

- digicoach -

Niet alle digicoaches hebben afspraken ingepland met hun collega's om de zelfscan in te laten vullen. Een digicoach vertelt: 'Mijn team heeft ze allemaal zelf ingevuld. Bij mijn team kan ik daar niet naast gaan zitten, dat vinden ze gewoon niet prettig. Dan denken ze dat ik er als juf bij ga zitten, terwijl ze het heel goed zelf kunnen. Ze zijn ook eerlijk genoeg om te zeggen van: 'Dit kan ik nog niet zo goed, daar heb ik hulp bij nodig.' Een medewerker vertelt dat de resultaten wel verzameld werden: 'Ik heb de zelfscan alleen ingevuld. We kregen een mail met de vraag om die zelfscan in te vullen, dus dat heb ik gedaan. Ze vroegen wel of we de resultaten door wilden sturen om te kijken wie er wat nodig had.' In sommige gevallen vulden medewerkers de zelfscan zelf in en werd de afspraak gebruikt om de resultaten door te nemen: 'Hij heeft het me zelf laten invullen en ik moest mijn resultaten nog doorsturen. Toen hebben we besproken waarom ik mezelf bepaalde cijfers heb gegeven.'

'Een tijdsinvestering waar je gek van wordt'

Een ander nadeel van het samen invullen van de zelfscans is de tijdsinvestering die dit vraagt. In de interviews vertellen digicoaches dan ook dat hun

uren voornamelijk daaraan op gaan. Ze ervaren pas meer ruimte om andere zaken op te pakken, wanneer alle zelfscans straks zijn ingevuld. Zonde, zegt deze manager: 'Het samen invullen van de zelfscan is natuurlijk onzin als je al digivaardig bent, dat is een tijdsinvestering waar je gek van wordt.' Niet alle managers denken er op die manier over: 'Ik vind het persoonlijk beter als je ernaast zit, omdat dat ook een leuk gesprek geeft. Je kunt het hebben over waarom dit project gestart is, wat er allemaal aangeboden wordt en alvast bespreken wat iemand nog wil ontwikkelen.'

'Als je niet direct de leerdoelen doorneemt, heb je dubbel werk'

De zelfscan is een tool om inzichtelijk te krijgen wat iemand nog kan leren en daar het gesprek over aan te gaan. Het is dan ook belangrijk om de verstaalslag te maken naar concrete leerdoelen en het formuleren van een leerplan. Bij sommige digicoaches was dit onderdeel van die eerste afspraak: 'Ik laat een medewerker zelf de punten opschrijven waar hij mee aan de slag wil. Dan kiezen we een eerste leerdoel en bespreken we hoe ze dat kan aanpakken. Hoeveel tijd heeft ze daarvoor nodig en wat heeft ze daarvoor van mij nodig?' 2 digicoaches houden deze leerdoelen zelfs bij in een overzicht: 'De andere digicoach en ik houden een bestand bij waarin we alle vaardigheden bijhouden die mensen onder de 7 scoren. Dan schrijven we in een paar steekwoorden op waar ze - per persoon - hulp bij nodig hebben. Straks kunnen we in het bestand zoeken naar bijvoorbeeld 'Excel' en dan zie je iedereen die daar moeite mee heeft. Daar gaan we dan groepsessies voor organiseren.'



'Ik laat een medewerker zelf de punten opschrijven waar hij mee aan de slag wil. Dan kiezen we een eerste leerdoel en bespreken we hoe ze dat kan aanpakken.'

- digicoach -

Niet alle digicoaches maken echter direct de stap naar het formuleren van concrete leerdoelen. Zo vertelt een digicoach: 'Ik bespreek zelf na de zelfscans ook de leerdoelen, maar dat hadden de meeste andere digicoaches niet gedaan. Dat betekent dat je weer een ronde moet gaan inplannen!' Een manager zegt hierover: 'Als je niet direct de leerdoelen doorneemt, heb je dubbel werk. Dan kan je nog een keer iedereen spreken.' Deze manager hoopt dat de meeste tijd van de afspraak besteed wordt aan het maken van een leerplan om nieuwe digitale vaardigheden te leren.

'Als je niet direct de leerdoelen doorneemt, heb je dubbel werk. Dan kan je nog een keer iedereen spreken.'

- digicoach -

Sommige digicoaches zien het invullen van de zelfscans en het bepalen van de leerdoelen als 2 verschillende stadia binnen het programma. Deze digicoaches beargumenteren dat ze eerst de resultaten op teamniveau nodig hebben, alvorens een plan van aanpak te maken. 'Ik denk dat het traject pas op gang komt als alle zelfscans zijn ingevuld en geanalyseerd. Pas dan ga je vervolgspraken maken met mensen, terwijl het nu meer een planning is die afgewerkt moet worden. We hebben gekozen om eerst de zelfscans af te nemen en daarna pas te beginnen met de individuele begeleiding.' Deze aanpak wordt op meerdere afdelingen gevolgd. Een medewerker: 'Er werd gezegd dat we het zouden hebben over welke dingen je zelf graag bijgeschaafd wilde hebben. Maar dat gesprek hebben we nog niet gehad. Ze zou eerst alle zelfscans afnemen en dan zouden we daarover in gesprek gaan.'

Leerdoelen op teamniveau

Op de vraag waarom hiervoor gekozen is, antwoordt een digicoach: 'Misschien leven er bij meerdere mensen wel dezelfde leervraag. Het leek ons heel mooi om die te bundelen, maar dan moet je daar eerst een overzicht van hebben. Op basis daarvan kunnen we besluiten wat we gezamenlijk aanpakken en wat individueel.' Ditzelfde idee leeft bij andere digicoaches: 'Ik hoop dat er straks uit de analyse van de zelfscan komt waar we op moeten sturen, zodat we daar ons programma op kunnen inrichten.' Weer een andere digicoach: 'We nemen eerst alle zelfscans af, leggen dan de resultaten naast elkaar en kijken dan waar de groep hulp bij nodig heeft. Op basis daarvan gaan we handelen.' Een medewerker geeft aan dat de resultaten – ondanks dat deze voor verbetering vatbaar waren – (nog) niet hebben geleid tot een persoonlijk leerplan: 'Ik heb de zelfscan ingevuld en daar kwam ik slecht uit de bus. We hebben het niet daarna samen besproken. Ze heeft wel alle uitslagen verzameld en opgeslagen, maar wij hebben het er verder niet meer over gehad.'

'We nemen eerst alle zelfscans af, leggen dan de resultaten naast elkaar en kijken dan waar de groep hulp bij nodig heeft. Op basis daarvan gaan we handelen.'

- digicoach -

'Ik ben nog niet zo bezig met coachen'

De insteek van de digicoaches bepaalt logischerwijs ook de mate waarin er al gecoacht wordt. Degene die de leerdoelen direct concreet maken, hebben al een aantal vervolgspraken staan. Zo vertelt een medewerker dat haar eerste afspraak al staat: 'We hebben de resultaten samen doorgenomen. Daar kwam uit naar voren dat ik HIX wel ingewikkeld vind en daarvoor hebben we al een afspraak gemaakt.' Echter, voor veel digicoaches is dit anders: 'Ik ben nog niet zo bezig met coachen, het is nu puur het invullen van de zelfscan.' Een digicoach vertelt: 'Ik zeg nu tegen collega's dat ze de komende weken nog niet zo veel moeten verwachten, omdat we nu alle scans aan het afnemen zijn. We hebben afgesproken dat we éérst alle scans afnemen, voordat we verder gaan in het traject.' Wel hebben de digicoaches het idee om de digitale starters als eerst te benaderen wanneer

alle zelfscans zijn ingevuld: 'Als de zelfscans allemaal zijn ingevuld, zullen we hen als eerst actief benaderen om samen te gaan zitten om te bepalen wat ze willen leren.'

'Ik zeg nu tegen collega's dat ze de komende weken nog niet zo veel moeten verwachten, omdat we nu alle scans aan het afnemen zijn. We hebben afgesproken dat we éérst alle scans afnemen, voordat we verder gaan in het traject.'

- digicoach -

► Wat is het advies?

Onder sommige digicoaches is de focus op het invullen van de zelfscan (te) groot. Het lijkt een doel op zich te worden, in plaats van een middel. Deze focus wordt versterkt door de deadline voor het invullen van de zelfscans: 'We hebben een strakke planning, want we hebben een deadline en die moeten we gewoon halen.' (Bijna) alle uren worden besteed aan het begeleid invullen van de zelfscan, zonder dat er na afloop afspraken worden gemaakt over leerdoelen. Tijd om te coachen hebben ze niet meer. Dit resulteert erin dat medewerkers lange tijd niets horen van de digicoach, nadat zij de zelfscan hebben ingevuld. Een medewerker: 'Het werd groots aangekondigd en de afgelopen tijd is ze bezig met alle zelfscans. Het is nu een soort van stil. Ik hoor er niet zo veel meer over. Ik zie het geen actieve rol hebben op de afdeling.' Een medewerker van een andere afdeling omschrijft hetzelfde: 'Iedereen heeft die scan in moeten vullen en nu zitten we een beetje te wachten van: oké, wat gaan we doen?'

Het idee om iedere medewerker individueel te spreken is een mooi uitgangspunt; het doel van dit gesprek zou echter meer moeten liggen op de hulpvragen die voortkomen uit de zelfscan. Niet het invullen van de zelfscan, maar juist het bespreken van de resultaten zou centraal moeten staan. We leren van digicoaches die hiervoor gekozen

hebben. Een van hen zegt: *'Het wordt voor ons pas interessant als de uitslag bekend is en we het kunnen hebben over hoe wij kunnen helpen. Ik stuur de link naar de zelfscan en maak vervolgens een afspraak om de uitslag te bespreken.'*

We zien dat digicoaches met deze – of soortgelijke – aanpak verder zijn in het concretiseren van de behoefte van de medewerkers en om die reden al meer gecoacht hebben. Degene die hulp nodig hebben bij het invullen van de zelfscan, kunnen uiteraard rekenen op de hulp van de digicoach.

Het advies is dan ook als volgt: motiveer medewerkers om de zelfscan (zelf) in te vullen en biedt minder digitaal vaardige collega's aan om het samen te doen. Nodig vervolgens iedereen uit de resultaten te bespreken – ongeacht het niveau - om zo passende hulp te kunnen bieden. Afhankelijk van iemands digitale vaardigheden neemt dit gesprek meer of minder tijd in beslag. De ervaring leert dat de digicoach hierdoor eerder aan coachen of andere leeractiviteiten toekomt en het programma hierdoor meer blijft leven op de afdeling.

10

VERVOLG VAN HET PROGRAMMA

Vervolg van het programma

Wat wordt er aangeboden naast coaching?

Van presentatie tot digiquiz

Zoals in het vorige hoofdstuk is besproken lag de focus in het begin van het programma op het invullen van de zelfscans. Eén digicoach vroeg al haar collega's de zelfscan zelf in te vullen en de resultaten naar haar te mailen. Op deze manier had zij tijd over om haar collega's op een andere manier te ondersteunen: 'Ik heb de uitslagen allemaal bekeken om te zien waar de meeste vragen liggen. Daarna heb ik de scholing 'privacy en informatiebeveiliging' gemaakt, omdat iedereen daar lager op scoort.' Hiervoor is ze actief op zoek gegaan naar iemand die hier kennis over had: 'Ik had een presentatie gemaakt met informatie die ik op internet had gevonden. Daarna heb ik een online afspraak gepland met de functionaris informatiebeveiliging om feedback te vragen op mijn presentatie.' Een medewerker reageert enthousiast op de scholing: 'Ze heeft een presentatie gegeven over privacy: hoe moet je omgaan met patiëntgegevens? Hoe zit het met toestemming bij minderjarigen? Wanneer geef je wel of geen antwoord op vragen als iemand anders dan de patiënt het vraagt? Dat was heel interessant.' Dezelfde medewerker geeft aan dat ze merkt dat haar collega's er nu extra alert op zijn: 'De presentatie vond iedereen een goede reminder, even een opfrisser van wat wel en niet mag. Daar is iedereen nu ook extra alert op, dat er geen patiëntenbriefjes meer rondzwerven bijvoorbeeld.'

'De presentatie vond iedereen een goede reminder, even een opfrisser van wat wel en niet mag.'

- medewerker -

Naast de presentatie heeft deze digicoach nog een aantal activiteiten op touw gezet. Een medewerker vertelt: 'Eens in de zoveel tijd stuurt ze een digiquiz via de mail, een klein prijsvraagje. Dat zet iedereen aan het denken. Vandaag was de vraag: 'Cookies op het web, we kennen ze allemaal. Wat doen ze? En waar let je op voordat je toestemming geeft om cookies te plaatsen?' Je moet zelf een antwoord terugsturen en dan kun je een klein prijsje winnen.' De quiz maakt mensen nieuwsgierig: 'Ik dacht: ik weet het woord, maar wat is het nou precies? Je wordt nieuwsgierig en dan ben je toch meer gestimuleerd om het op te gaan zoeken. Dus ik heb het opgezocht en een antwoord teruggestuurd. Daar leer je dan weer van!' Daarnaast heeft ze al een collega individueel kunnen coachen rondom Outlook, stuurt ze digitips en bedenkt ze handige digitale oplossingen. Een collega van de digicoach vertelt: 'Ze heeft een Padlet gemaakt, een soort online pagina waar iedereen belangrijke berichten kan plaatsen. Zoals mededelingen, de data van werkoverleggen of andere algemene berichten. Een soort digitaal prikbord.'

'Eens in de zoveel tijd stuurt ze een digiquiz via de mail, een klein prijsvraagje. Dat zet iedereen aan het denken. Vandaag was de vraag: 'Cookies op het web, we kennen ze allemaal. Wat doen ze?''

- medewerker -

‘Ook zo’n rotzooi in je mail?’

Andere digicoaches die zich in eerste instantie hebben gericht op het gezamenlijk invullen van de zelfscan zijn in mindere mate aan dit soort activiteiten toegekomen. Wel leven er verschillende ideeën: ‘We zitten eraan te denken om ook uitleg te geven in werkoverleggen. Dan hebben we iedereen meteen in één keer, in plaats van dat ik het ze één voor één uitleg. Maar er zijn ook wat collega’s die dat in zo’n overleg niet gaan oppikken...’ Voor die laatste groep geldt dat er één op één gecoacht gaat worden. Een andere digicoach verstuurt digitips per mail en merkt dat dit leidt tot vragen: ‘Ik had een digitip gestuurd: ‘Ook zo’n rotzooi in je mail? Kan jij ook nooit iets vinden? Maak dan mappen in je mailbox!’ Toen kwam er iemand naar me toe die hulp wilde bij het maken van die mappen. Dus men komt ook naar aanleiding van die digitip.’ Ook e-learnings passeren de revue: ‘Misschien zouden we later wel wat kunnen doen met e-learnings, om daar wat basic skills te onderwijzen. Zeker voor collega’s die al wat digitaal vaardiger zijn: zij kunnen het dan zelfstandig en op hun eigen tijd doen.’

‘We hebben een grote afdeling. Daarom hebben we bedacht dat we - naast het aanspreken van collega’s – ook inloopsprekuren organiseren.’

- digicoach -

Ook wordt er gesproken over een mogelijk inloopsprekuren: ‘We hebben een grote afdeling. Daarom hebben we bedacht dat we - naast het aanspreken van collega’s – ook inloopsprekuren organiseren. Bijvoorbeeld 2 uur op een vaste middag. Ben je er dan? Dan mag je altijd binnenlopen, want dan zit er iemand voor je klaar. Je geeft ze dan de mogelijkheid om langs te komen wanneer het hun uitkomt. Dan komt het niet allemaal uit ons, maar hopelijk komen ze ook zélf naar ons toe.’ Een manager benadrukt echter het belang van de proactieve houding van een digicoach: ‘Je moet niet hier in je kantoortje blijven zitten en wachten tot er iemand komt, maar je moet erheen lopen en vragen wie we kunnen helpen. Je moet wel actief mensen benaderen, anders loopt het niet zomaar storm.’



Een van de managers geeft aan dat ze graag na afloop wil onderzoeken wat het effect is geweest: ‘Er moet een verbeterplan komen voor de afdeling en dan gaan we kijken welke ondersteuning we kunnen bieden. Daarna gaan we evalueren en meten of het echt verbeterd is. We kunnen bijvoorbeeld opvragen of bepaalde vinkjes in HIX goed aangevinkt worden. Of we doen een auditronde om te kijken of het goed is ingevuld. Als je dat bepaalde dagen doet en niet van tevoren aankondigt, dan kun je het meten.’ Het meten van het effect is lastig, maar wel interessant. Door binnen een team af te spreken hoe de groei in kaart wordt gebracht, neemt de vrijblijvendheid van het ontwikkelen van digitale vaardigheden af en groeit mogelijk het gevoel van urgentie.

Vrijheid vs. kaders

Onduidelijkheid over het vervolg

Ondanks dat er verschillende ideeën leven, zijn veel digicoaches zoekende in wat ze na het invullen van de zelfscans gaan doen. ‘De grootste uitdaging wordt hoe we het verder gaan ontvouwen: hoe ga je het vervolgtraject vormgeven en hoe maak je het tot een succes?’, zegt een digicoach. Digicoaches konden na de aftrap direct aan de slag met het invullen van de zelfscans: een heldere opdracht. De verwachtingen voor de periode daarna zijn echter minder duidelijk voor de digicoaches. ‘Ik weet niet hoe het gaat zijn als het project wat verder is’, geeft een digicoach aan. ‘We weten nog niet hoe we het verder gaan aanpakken.’

‘De grootste uitdaging wordt hoe we het verder gaan ontvouwen: hoe ga je het vervolgtraject vormgeven en hoe maak je het tot een succes?’

- digicoach -

Door het ontbreken van een duidelijk plan geven bijna alle medewerkers aan niet te weten wat zij kunnen verwachten van de digicoach. Op de vraag wat de digicoach straks doet binnen de afdeling, antwoordt een digistarter: ‘Dat weet ik niet... Is het erg dat ik dat zeg?’ Een andere medewerker zegt: ‘Ik weet eigenlijk niet zo heel goed wat er wordt aangeboden, omdat ik er niet zo heel veel meer over hoor. Ik weet dat ik terecht kan bij de digicoach als ik vragen heb, maar ik weet niet wat er actief wordt aangeboden.’ Medewerkers hebben het idee dat het even ‘stilligt’ na het invullen van de zelfscans, behalve op de afdeling waar de digicoach vanaf het begin bezig is met verschillende leerinterventies. In de online vragenlijst gaf slechts 40% van de digitale starters aan te weten waarvoor zij een digicoach konden benaderen.

‘Ik weet eigenlijk niet zo heel goed wat er wordt aangeboden, omdat ik er niet zo heel veel meer over hoor.’

- medewerker -

Volgens sommige medewerkers heeft dit te maken met het feit dat ze koplopers zijn: ‘Ik merk wel – omdat we de koplopergroep zijn – dat sommige dingen nog niet helemaal staan.’ Een digicoach sluit zich hierbij aan: ‘We zijn nog zoekende naar wat handvatten. Ik weet dat we de zelfscans moeten afnemen en dat we een soort coachings-traject aan kunnen gaan. Maar hoe ga je daarmee verder en hoe houd je het levend? Ik denk dat dat ook nog wat onduidelijk is omdat we de koplopers zijn. We hebben wel een appgroep met de andere digicoaches, maar die is nog niet zo heel actief. Je moet elkaar als digicoaches dus ook nog vinden.’

Hoe houd je het warm?

Het ontbreken van een plan vergroot het risico op het stilvallen van het programma. Een manager: ‘Stel we zeggen: ‘Dit is je uitslag, kom maar een keer langs als je tijd hebt’. Dat gaat niet gebeuren. Als we na de zelfscans niets meer doen, dan gebeurt er niets. Men gaat niet zelf opzoek. Maar als we het vasthouden en samen een plan maken, dan lukt het wel.’ Een digicoach is het hiermee eens, maar merkt tegelijkertijd op dat ze hier weinig tijd voor heeft: ‘We zijn druk met het afnemen van de zelfscans, maar eigenlijk moeten we een plan maken voor daarna. Als we dat plan niet hebben voor we straks klaar zijn met de zelfscans, vallen we in een gat.’

Ook andere digicoaches zien dit risico: ‘Hoe kunnen we het levend houden, zodat het niet doodbloedt? Ik ben bang dat het straks wegsijpelt door de grote werkdruk.’ Een manager zegt hierover: Het op de voorgrond blijven houden van dit programma is belangrijk, zodat het niet naar de achtergrond verdwijnt door andere prioriteiten.’ Het programma is positief ontvangen en voorziet in een behoefte. ‘Ik denk dat het enthousiasme er is en mensen zien de noodzaak’, zegt een digicoach. ‘Maar hoe verder? Hoe houd je het enthousiasme en de motivatie vast? Dat het niet als een kaarsje uitblust.’

‘Hoe kunnen we het levend houden, zodat het niet doodbloedt? Ik ben bang dat het straks wegsijpelt door de grote werkdruk.’

- digicoach -

Vrijheid vs. kaders

De opdracht rondom het invullen van de zelfscans was helder: zorg ervoor dat alle collega’s de zelfscan hebben ingevuld voor een bepaalde datum. Daarnaast gold in eerste instantie het advies om dit samen met de medewerker te doen. Digicoaches hadden een duidelijke richtlijn die ze al dan niet konden opvolgen. De invulling van de rol na de afname van de zelfscans ligt echter nog open en is aan de digicoaches zelf om vorm te geven. Sommige digicoaches zouden meer ondersteuning willen in het maken van een plan, waar andere digicoaches de vrijheid juist waarderen. Zo zegt een

van de digicoaches: 'Ik had het fijn gevonden als ik van tevoren al had geweten wat we na de zelfscans gingen doen, dat er al een soort plaatje lag.' Een aantal genoemde wensen: kant-en-klare PowerPoints voor presentaties of workshops, een lijst met handige contactpersonen en een opzet voor een inloop-spreekuur. 'Wat is de handigste manier?', vraagt een digicoach zich af. 'Nu doe ik het gewoon intuïtief. Maar het zou handig zijn als je een paar scenario's hebt waarin staat wat je kunt doen.' Een duidelijk uitgesproken richting zou houvast geven, zegt een andere digicoach: 'Ik zou adviseren om een paar richtlijnen aan te brengen. Nu wordt het helemaal vrijgelaten, zo van: 'Doe ermee wat je wilt'. Om het project succesvol te laten zijn, zou ik wel wat meer richting willen. Dat hele vrije werkt niet, ook omdat je te makkelijk door je eigenlijke werk wordt opgeslokt en dan staat dit toch stil. Dat zou anders kunnen.'

'Ik had het fijn gevonden als ik van tevoren al had geweten wat we na de zelfscans gingen doen, dat er al een soort plaatje lag.'

- digicoach -

Er zijn ook digicoaches die geloven in de vrijheid die geboden wordt: 'Ik denk dat je het beste per afdeling kan kijken naar de collega's: in hoeverre ze er open voor staan, welke vragen er spelen en hoe ze het liefst leren. Daar kan je dan je aanpak op aanpassen. Als je een ziekenhuisbrede aanpak hebt, dan krijg je misschien ook situaties waarin mensen zeggen: 'Dit werkt niet voor mij.' Zo krijg je hen niet mee in het project... Maar als je zelf meer vrijheid hebt, dan kan je het daarop afstemmen.' Een andere digicoach sluit zich hierbij aan: 'Het is goed dat het nog niet in beton gegoten is, nu kunnen we namelijk rekening houden met de vragen en behoefte van onze collega's. Iedere afdeling is anders.' Ze denkt dat de afdelingen die later starten, kunnen leren van de koplopers: 'Zij kunnen profiteren van de kennis over hoe de koplopers het - allemaal op hun eigen manier - hebben aangepakt.' Een manager: 'Naar mijn idee zou het een gedifferentieerde aanpak per afdeling moeten worden. Daar waar we nu een soort eenheidsworst uitrollen [zelfscan], vermoed ik dat je daarna toch echt moet differentiëren. Ik kan me voorstellen dat - ik noem maar wat - een afdeling schoonmaak écht iets anders nodig heeft dan de Franciscus Academie.'

'Het is goed dat het nog niet in beton gegoten is, nu kunnen we namelijk rekening houden met de vragen en behoefte van onze collega's. Iedere afdeling is anders.'

- digicoach -

► Wat is het advies?

'De verankering zit hem in de digicoach'

Op dit moment kijken veel digicoaches naar de projectleiders in de hoop op extra handvatten, waar de projectleiders hopen dat digicoaches tot in bepaalde mate zelf de regie pakken. Eén van de geïnterviewde managers neemt deel aan de stuurgroep van het programma Iedereen Digi-vaardig. Zij benadrukt dat het belangrijk is om het programma uiteindelijk te beleggen op de afdelingen zelf: 'De verankering zit hem in de digicoach. Zij zijn de dragende kracht.' Voor de Franciscus Academie - de afdeling waarin de projectleiders werkzaam zijn - ziet ze een ondersteunende rol weggelegd: 'Het is de verantwoordelijkheid van de Academie om de digicoaches zo te scholen dat ze daartoe in staat zijn.' De Academie en de projectleiders hebben in deze fase nog een grotere rol, maar dat moet worden afgebouwd: 'Wij zetten het op, we trekken het, maar daarna gaat het echt naar de reguliere organisatie.'

Duidelijke kaders en voldoende handvatten

Het advies luidt om op voorhand verwachtingen uit te spreken over de mate waarin digicoaches het programma zelf vormgeven op hun afdeling. Zeker wanneer het aantal deelnemende afdelingen groeit, is de zelfredzaamheid van een digicoach belangrijk. Dit vraagt om ondernemende vaardigheden en een proactieve houding bij de digicoach. Echter, om digicoaches te faciliteren moeten zij duidelijke kaders meekrijgen waarbinnen zij kunnen bewegen en moeten zij kunnen beschikken over voldoende handvatten. Er zijn verschillende manieren om dit te doen, denk aan begeleiding zoals dat nu al wordt aangeboden in de vorm van begeleide intervisie. Een andere

optie is het creëren van een buddysysteem tussen nieuwe en meer ervaren digicoaches. Overige opties om digicoaches te faciliteren: ziekenhuisbrede activiteiten organiseren, best practices delen, voorbeeldproducten of -activiteiten aanbieden, templates delen van nieuwsbrieven of quizen, etc.

Op deze manier voelen digicoaches zich voldoende ondersteund en is er breed draagvlak binnen het ziekenhuis, waardoor coaches minder hoeven te 'lobbyen'. Tegelijkertijd blijft de vrijheid bestaan om hun aanpak op maat te maken voor hun afdeling.

Wat wordt er bedoeld met: Iedereen Digivaardig?

Voor het formuleren van een plan van aanpak, is het uiteraard belangrijk om helder te hebben wat precies het doel is van het programma Iedereen Digivaardig. Wat is de definitie van 'digivaardig'? Hier bestaat nog geen eenduidig beeld over. Zo vraagt een digicoach zich af: 'Wanneer is iedereen nou digitaal vaardig? Wanneer hebben we nou met zijn allen dat grote doel behaald?' Dezelfde vragen leven bij een andere digicoach: 'Wat heeft het Franciscus precies bedacht? Ze zeggen: 'Iedereen digivaardig', maar wanneer ben je dat dan? Moet iedereen een 6 halen? Of moet iemand hoger scoren dan voorheen? Waar streven we nou eigenlijk naar?' Een manager: 'De vraag is, wat streef je na? Wat is de grens? Er is een soort basis van wat 'digitaal vaardig zijn' inhoudt, waarbij je over een bepaald niveau van vaardigheden beschikt waardoor je voldoende lef hebt om dingen durft te proberen. Dus dat is interessant, wat is het basisniveau? En wanneer is dat voldoende? Tot wanneer ondersteunen we?'

'Ze zeggen: 'Iedereen digivaardig', maar wanneer ben je dat dan? Moet iedereen een 6 halen? Of moet iemand hoger scoren dan voorheen? Waar streven we nou eigenlijk naar?'

- digicoach -

Er leven ook vragen over de doelgroep, wie wordt er bedoeld met 'iedereen'? Richt het programma zich alleen op de digitale starter? Of is het de bedoeling dat iedereen - ongeacht het niveau - zich ontwikkelt? Een medewerker: 'Als ik het goed heb begrepen is het programma er om alle mensen een stapje verder te brengen in het omgaan met computers. Dat kan dus iemand zijn die nog nooit haar mail heeft geopend, maar ook iemand die al digivaardig is. De een leert zijn mail lezen en beantwoorden en de ander leert handige snelkoppelingen te gebruiken om nóg sneller te werken. Het eindresultaat is dus voor iedereen totaal verschillend.' Echter, een van de managers ziet dit anders: 'Voor mij is het dat we echt naar een basishoogte toe willen van digitaal vaardig zijn. We hebben - net als overal in de zorg - een behoorlijk verouderd personeelsbestand, waarvan een groot deel leeft bij de gratie van de kinderen of de man. We richten ons op deze groep.'

'De een leert zijn mail lezen en beantwoorden en de ander leert handige snelkoppelingen te gebruiken om nóg sneller te werken. Het eindresultaat is dus voor iedereen totaal verschillend.'

- medewerker -

De meningen over de betekenis van 'Iedereen Digivaardig' verschillen sterk. Hierin moet een duidelijk standpunt ingenomen worden. Zeker wanneer van digicoaches wordt verlangd om eigenaarschap te pakken op hun afdeling, moeten zij duidelijke richtlijnen meekrijgen. Voor nu is de belangrijkste vraag: wie is de doelgroep? Richt je je alleen op digitale starters, of zijn de hulpvragen van digitaal vaardige medewerkers even relevant? De projectleiders geven aan waar zij voor gekozen hebben: 'We hebben in Franciscus Gasthuis & Vlietland bewust gekozen voor 'iederéén' digivaardig en ons niet alleen te focussen op digitale starters. We willen hiermee vooral aangeven dat iedereen stappen kan zetten en dat je je niet hoeft te schamen als je iets nog niet kunt. De Raad van Bestuur neemt hierin ook een voorbeeldrol.' De volgende stap is het zichtbaarder uitdragen van deze boodschap.

'We hebben in Franciscus Gasthuis & Vlietland bewust gekozen voor 'iederéén' digivaardig en ons niet alleen te focussen op digitale starters.'

- projectleiders Conny en Caroline -

Suzanne Verheijden - landelijk aanjager op gebied van digitale vaardigheden in de zorg - staat achter de keuze van de projectleiders. Ze beargumenteert dat de hulpvragen van digitaal vaardige medewerkers niet ondergeschikt zijn aan de hulpvragen van digitale starters. Volgens haar leidt juist de ontwikkeling van medewerkers die al digivaardig zijn tot de grootste tijdswinst. 'Onder digitale starters is het meeste leed en risico op kwaliteitsverlies. Maar de grootste groep medewerkers valt in de categorie: gemiddeld digitaal vaardig. Als al deze mensen net wat sneller leren werken, halen we daar de meeste tijdswinst! Richt je daarom op beide groepen', aldus Suzanne Verheijden.

'Onder digitale starters is het meeste leed en risico op kwaliteitsverlies. Maar de grootste groep medewerkers valt in de categorie: gemiddeld digitaal vaardig. Als al deze mensen net wat sneller leren werken, halen we daar de meeste tijdswinst!'

- Suzanne Verheijden -



Borging

Jaargesprek en monitoren voortgang

Zowel medewerkers, digicoaches als managers geven aan dat digitale vaardigheden terug zouden moeten komen op het jaargesprek. Een digicoach zegt hierover: 'Ik vind dat het een kopje zou moeten zijn bij het functioneringsgesprek. Niet dat je erop afgestraft moet worden, maar dan kun je het wel beter signaleren en het proces bewaken.' Op dit moment is het nog geen standaard onderwerp in de jaargesprekken, al wordt het door sommige managers wel indirect aangekaart als hen iets opvalt: 'Het zit er niet standaard in, maar ik benoem het eigenlijk altijd. Als ik het idee heb dat ik tijdens het jaar amper mailcontact heb gehad, bijvoorbeeld. Ik informeer mensen via de mail en de nieuwsbrief, maar ik krijg heel veel terug: 'Oh, dat wist ik niet'. Als ik dat doorheb, dan ga ik daar in het jaargesprek wel op in.'

Het is nog de vraag of digitale vaardigheden of de ontwikkeling hiervan als punt van beoordeling op de jaargesprekken terug moet komen, maar men is het erover eens dat het een onderwerp op het jaargesprek zou moeten zijn. Ook buiten de jaargesprekken is er een rol voor leidinggevenden om de ontwikkelingen te monitoren. Duidelijke kaders voor hoe digitaal vaardig een medewerker moet zijn voor zijn of haar specifieke functie, kunnen helpen om dit concreter te monitoren en te bespreken.

'Ik vind dat het een kopje zou moeten zijn bij het functioneringsgesprek. Niet dat je erop afgestraft moet worden, maar dan kun je het wel beter signaleren en het proces bewaken.'

- digicoach -

Hoe digitaal vaardig moet je zijn?

Zoals eerder genoemd is er formeel nog geen invulling gegeven aan hoe digitaal vaardig een medewerker dient te zijn. In de zorg wordt de vraag om het integreren van digitale vaardigheden in een functieprofiel steeds groter. Binnen het ziekenhuis spreekt ook een manager deze wens uit: 'Laten we vastleggen welke digitale vaardigheden vereist zijn voor het uitvoeren van het werk. Wat wordt er precies verwacht bij welke functie?'

Wanneer dit helder is, stelt ze, weet iedereen wat hem eventueel nog te doen staat.

‘Laten we vastleggen welke digitale vaardigheden vereist zijn voor het uitvoeren van het werk. Wat wordt er precies verwacht bij welke functie?’

- manager -

Digicoaches geven aan dat het vooral belangrijk is dat medewerkers aan een minimumniveau vol-doen, waarbij men de basisvaardigheden beheerst om het werk goed uit te kunnen voeren: ‘Je kan niet alles op papier doen, dan kun je je werk niet doen. Maar kijk, als jij je to do lijst liever op papier bijhoudt dan op de computer... Prima. Als de gegevens en afspraken allemaal maar netjes in de computer staan.’ Een starter is het ook eens met dat er een bepaald minimum nodig is. Op de vraag hoe vaardig iedereen zou moeten zijn, antwoordde ze: ‘Kijk, we hebben geen informatica gestudeerd, dus zo handig worden we nooit. Maar ik denk wel dat iedereen de basisbeginselen zou moeten kunnen.’

Verschiedende functies vereisen verschillende niveaus van digitale vaardigheden, zo geeft een digicoach aan: ‘Ik sprak laatst iemand die niet wist wat de ‘enter’ knop was. Dat is iemand die eigenlijk niets met computer te maken heeft en anders vraagt ze of iemand anders het doet. Wat willen we met deze mensen? Voor de zorg heeft het niet heel veel meerwaarde als zij digitaal vaardig wordt.’ Het is daarom van belang dat er per functie wordt gekeken naar hoe digitaal vaardig men minimaal zou moeten zijn voor die specifieke functie.

Coalitie Digivaardig in de Zorg (Suzanne Verheijden) en FWG hebben bijvoorbeeld 4 functieprofielen gepresenteerd met digitale vaardigheden voor de VVT ([functieprofielen VVT](#)). Suzanne Verheijden vertelt dat dit bedoeld is als hulpmiddel voor HR en managers om het gesprek aan te gaan met medewerkers. Als in het functieprofiel wordt opgenomen welke digitale vaardigheden iemand minimaal moet bezitten, biedt dit kaders voor zowel de digicoaching, als voor managers om de voortgang te monitoren. Manager en medewerker kunnen dit agenderen op het jaargesprek, concrete afspraken maken op basis van concrete verwach-

tingen. Het aangevulde functieprofiel helpt ook bij het werven van nieuwe medewerkers. Niet om ze direct af te wijzen, maar wel om een inwerkprogramma op maat samen te stellen om ervoor te zorgen dat iemand na afloop van de inwerkperiode mee kan komen. Een manager zegt hierover: ‘Ik zou in het inwerkplan wel meer de systemen willen meenemen waar wij mee werken, zodat ze hiermee ook direct bekend raken.’

‘Ik zou in het inwerkplan wel meer de systemen willen meenemen waar wij mee werken, zodat ze hiermee ook direct bekend raken.’

- manager -

Digitale vaardigheden moet gespreksonderwerp blijven

Op de vraag hoe de borging van het programma eruitziet wordt er verder genoemd dat digitale vaardigheden als onderwerp regelmatig terug moet blijven komen. Een digicoach zegt hierover: ‘Je moet het als vast punt terug laten komen in je werkoverleg. Zijn er nog bijzondere dingen in de digitale wereld? Lopen we ergens in achter? Hebben we ergens hulp bij nodig? Ik schrijf ook nieuwsbrieven en daar laat ik het in terugkomen.’

► Een leerzame aftrap voor de ziekenhuizen

Voor de projectleiders zijn de uitkomsten van het onderzoek erg informatief. Conny en Caroline geven aan: ‘Het is best spannend om als eerste ziekenhuis organisatiebreed te starten met het opleiden van digicoaches. We hadden niet echt een voorbeeld waarvan we konden leren en moesten op veel gebieden het wiel uitvinden. Daarom zijn we ook erg blij dat we een onderzoek gekoppeld hebben aan de koplopersgroep. Dit geeft veel input om zaken te verbeteren en van te leren, niet alleen voor ons ziekenhuis, maar ook voor andere organisaties.’

Bijlage 1

SCORES PER CATEGORIE EN VAARDIGHEID

Algemene digitale vaardigheden**7,9****12,4%****34,7%****52,8%**

Vaardigheid	Gemiddelde score	% onvoldoende	% voldoende	% hoog
Ik ben handig in het aanmaken van een persoonlijke of gedeelde map (op de computer of tablet) en het toevoegen van documenten hieraan.	7,3	33,7%	27,5%	38,9%
Ik ben handig in het gebruiken van knoppen op het toetsenbord zoals Home, Caps Lock, Escape, Backspace, End, Delete, Tab.	8,2	15,5%	36,3%	48,2%
Ik ben handig in het instellen, vinden en kiezen van een printer en het printen zelf.	8,0	17,6%	40,4%	42,0%
Ik ben handig in het maken van een scan of pdf van documenten.	7,4	31,6%	26,4%	42,0%
Ik ben handig in het snel typen met weinig fouten of in het gebruik van de functie spraakinvoer.	7,2	33,7%	38,3%	28,0%
Ik ben handig in het starten en afsluiten van computerprogramma's (computer) of apps (tablet).	8,7	8,3%	32,6%	59,1%
Ik ben handig in het zoeken en vinden van bestanden op de computer.	7,7	24,4%	37,3%	38,3%
Ik herken de verschillende bestandstypen op de computer of tablet, zoals png, jpg, doc, xls, pdf, ppt.	7,1	38,3%	31,6%	30,1%
Ik ben handig in het maken van een scan of pdf van documenten.	7,4	31,6%	26,4%	42,0%
Ik ben handig in het snel typen met weinig fouten of in het gebruik van de functie spraakinvoer.	7,2	33,7%	38,3%	28,0%
Ik ben handig in het starten en afsluiten van computerprogramma's (computer) of apps (tablet).	8,7	8,3%	32,6%	59,1%
Ik ben handig in het zoeken en vinden van bestanden op de computer.	7,7	24,4%	37,3%	38,3%
Ik herken de verschillende bestandstypen op de computer of tablet, zoals png, jpg, doc, xls, pdf, ppt.	7,1	38,3%	31,6%	30,1%

Mobiele Appraten

8,9

4,7%

24,4%

71,0%

Vaardigheid	Gemiddelde score	% onvoldoende	% voldoende	% hoog
Ik ben handig in het maken en versturen van foto's via WhatsApp, mail of sms met de telefoon en/of tablet.	9,0	4,7%	26,4%	68,9%
Ik ben handig in het toevoegen van contactpersonen op mijn telefoon en/of tablet.	9,0	4,7%	24,9%	70,5%
Ik ben handig in het versturen, beantwoorden en doorsturen van appjes, sms, chatberichten om snel met mensen te kunnen communiceren.	9,0	3,6%	30,1%	66,3%
Ik ben handig in het zoeken en installeren van een app op een telefoon en/of tablet.	8,8	6,7%	27,5%	65,8%

Programma's en applicaties**7,8****17,3%****34,7%****47,9%**

Vaardigheid	Gemiddelde score	% onvolgende	% voldoende	% hoog
Ik ben handig in het beeldbellen of online vergaderen met collega's.	7,6	24,4%	36,6%	39,0%
Ik ben handig in het gebruik van intranet bij de uitvoering van mijn werk (zoals het opzoeken van informatie, nieuwsberichten, mensen en adressen).	8,2	12,2%	46,3%	41,5%
Ik ben handig in het maken van een digitale melding, reservering, en het doen van een aanvraag bij de technische dienst of ICMT (Topdesk).	7,3	27,4%	43,2%	29,5%
Ik ben handig in het online samenwerken in programma's zoals LifeSize, Zoom of Teams.	7,2	30,3%	39,9%	29,8%
Ik ben handig in het opstellen en versturen van een mail en het beantwoorden en het doorsturen van een ontvangen mail.	9,1	2,6%	25,8%	71,6%
Ik ben handig in het opzoeken en inzien van salarisstroken, (reis)kosten declareren en persoonlijke gegevens aanpassen, registratie van mijn jaargesprek in Afas Insite.	8,2	11,9%	40,5%	47,6%
Ik ben handig in het programma Word, bijvoorbeeld om een brief of verslag te maken.	8,3	16,1%	25,3%	58,6%
Ik ben handig in het versturen van een agendaverzoek en het reageren op een agendaverzoek.	7,5	29,3%	26,6%	44,0%
Ik ben handig in het videobellen met patiënten via Beter Dichtbij.	4,5	73,7%	8,8%	17,5%
Ik ben handig op het Digitaal Leerplein.	8,3	10,1%	43,4%	46,6%
Ik gebruik digitale toepassingen zoals apps en zorgtechnologie (bijv. thuismonitoring, Big Data, technologische producten) in de behandeling van cliënten.	4,7	68,0%	14,0%	18,0%
Ik weet waar ik het programma Excel voor kan gebruiken en kan een eenvoudige tabel maken.	6,9	37,7%	26,7%	35,6%
Ik weet waar ik het programma PowerPoint voor kan gebruiken en kan een eenvoudige presentatie maken.	7,8	23,5%	24,1%	52,4%
Ik weet wat 'opslaan in de cloud' betekent (zoals in Google Drive, SharePoint) en kan zelfdocumenten in de cloud opslaan.	6,8	39,7%	29,3%	31,0%
Ik ben handig in het invoegen van bijlagen bij een e-mail en het opslaan van ontvangen bijlagen.	8,6	13,7%	20,0%	66,3%
Ik ben handig in mijn rooster inzien en aanpassen en in verlof- en vakantie-uren inzien en aanvragen in Monaco.	7,9	16,9%	41,2%	41,8%
Ik kan me inschrijven voor een opleiding, kennisitems bekijken of indien mogelijk een e-learning volgen.	8,6	8,0%	29,4%	62,6%
Ik ben handig in het maken van incidentmeldingen zoals een FIM-melding (Franciscus Incident Melding) en een MIM-melding (Melding Incident Medewerker).	7,6	25,0%	41,1%	33,9%
Ik ben handig in het gebruik van onze Kennismanagementsystemen (I-prova & Eqube) voor het vinden van protocollen en procedures.	7,7	22,1%	43,1%	34,8%

(Veilig) werken met internet**8****12,4%****34,2%****53,4%**

Vaardigheid	Gemiddelde score	% onvolgende	% voldoende	% hoog
Ik ben handig in het controleren of informatie op internet betrouwbaar én juist is.	6,9	37,8%	41,5%	20,7%
Ik ben handig in het delen van een link van een webpagina. Bijvoorbeeld via mail, social media of chat.	8,3	16,1%	29,0%	54,9%
Ik ben handig in het gebruiken van een zoekmachine op internet (zoals Google).	8,9	4,1%	30,6%	65,3%
Ik ben handig in het herkennen of een website beveiligd is en wat dat betekent (het slotje/ https).	7,4	27,5%	37,3%	35,2%
Ik ben handig in het invullen van een online formulier of vragenlijst over of met patiënten.	8,5	11,4%	31,6%	57,0%
Ik ben handig in het maken, gebruiken en bewaren van veilige wachtwoorden volgens de normen van de wet AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming).	7,5	27,5%	40,4%	32,1%
Ik ben handig in het openen van en werken in een nieuwe webpagina (tabblad) naast een al geopende pagina.	8,5	13,0%	23,8%	63,2%
Ik ben handig in het downloaden en opslaan van een document of foto van internet of e-mail.	8,3	15,5%	30,6%	53,9%
Ik ben handig in het aanmaken van een account voor een online programma of e-healthtoepassing	7,4	31,1%	29,0%	39,9%
Ik ben handig in het aan- en afmelden voor het ontvangen van een nieuwsbrief in mijn mailbox (om bijvoorbeeld vakinhoudelijk op de hoogte te blijven).	8,4	12,4%	33,7%	53,9%
Ik weet wat een SPAM-mail is, herken deze en weet wat ik ermee moet doen.	8,3	11,9%	37,3%	50,8%
Ik begrijp wat een phishing e-mail is, herken deze en weet wat ik ermee moet doen.	7,9	19,2%	34,7%	46,1%

Privacy en social media**7,5****15,7%****48,5%****35,7%**

Vaardigheid	Gemiddelde score	% onvoldoende	% voldoende	% hoog
Ik ben handig in het gebruik van veilige systemen voor patiëntgegevens zoals zorgmail.	7,1	31,4%	43,8%	24,8%
Ik ben handig in het kiezen voor de meest veilige manier van verbinding maken met een netwerk, en weet dat openbare wifinetwerken niet veilig zijn.	7,4	30,9%	37,2%	31,9%
Ik ben handig in het veilig omgaan met printjes van vertrouwelijke documenten, en het voorkomen van onnodige prints.	8,1	16,8%	36,3%	46,8%
Ik ben me bewust van risico's als ik bij apps persoonsgegevens invul.	8,4	10,6%	39,9%	49,5%
Ik weet wat een datalek is en hoe ik moet handelen bij een mogelijk datalek.	6,2	50,5%	33,0%	16,5%
Ik weet wat rechtenvrije foto's en filmpjes zijn en waar ik die kan vinden.	6,0	55,6%	25,3%	19,1%
Ik weet welke foto's en video's ik mag delen en wiens toestemming ik ervoor nodig heb.	8,2	15,1%	37,3%	47,6%
Ik weet welke maatregelen ik in acht moet nemen om de privacy te waarborgen wanneer ik informatie op social media deel.	8,3	13,1%	36,1%	50,8%

Elektronisch Patienten Dossier (EPD)**8,1****5,5%****40,9%****53,6%**

Vaardigheid	Gemiddelde score	% onvolgende	% voldoende	% hoog
Ik ben handig in het opzoeken van een patiënt en het inzien van de belangrijkste patiëntgegevens: (opname)diagnose, probleem/klachten, medicatiegebruik, allergieën, voorgeschiedenis, verpleegkundige diagnoses, contactgegevens familie.	8,7	4,7%	37,3%	58,0%
Ik ben handig in het uitvoeren van acties in het EPD zoals een onderzoek aanvragen, verpleegkundige en medische handelingen documenteren, een probleem melden, registreren van medicatietoediening of een verpleegkundige overdracht genereren.	8,0	14,1%	48,6%	37,3%
Ik ben handig in het uploaden van informatie in het EPD vanuit andere systemen of vanaf papier (papieren verwijfsbrieven, foto's en pdf's uploaden).	6,6	41,6%	30,7%	27,7%
Ik ben me bewust van het belang van registreren in discrete datavelden i.p.v. in vrije tekst.	7,5	27,7%	33,6%	38,7%
Ik ga bewust om met patiëntendossiers en open alleen dossiers van patiënten met wie ik een behandelrelatie heb (dus niet van kennissen, familie, BN'ers of mijn eigen dossier).	9,2	2,0%	20,7%	77,3%
Ik weet hoe en waar ik wat moet rapporteren in het EPD.	8,5	6,1%	43,2%	50,7%
Ik ben handig in het invullen van vraag- en invullijsten en checklisten in het EPD.	8,3	12,3%	40,4%	47,3%