



Met het juiste leer- en ontwikkelklimaat medewerkers behouden

Kom erbij!



Hoe maak je het leerwerkklimaat zó passend en uitdagend dat minder medewerkers uitstromen en verpleeghuizen hun medewerkers behouden? Dat is de inzet van de online themabijeenkomst van 22 juni, geleid door Marika Verbeek en Marloes Keulemans van Vilans. Ruim veertig deelnemers chatten actief mee. Het onderwerp leeft enorm bij deze groep van onder meer HR-functionarissen, praktijkbegeleiders, leidinggevenden, verpleegkundigen en adviseurs leren en ontwikkelen. En met recht: de uitstroomcijfers zijn immers torenhoog in de zorgsector – maar liefst 39 procent verlaat de werkgever binnen twee jaar. Onvoldoende ontplooiingsmogelijkheden zijn een belangrijke oorzaak.

‘Een goed leerwerkklimaat is nogal ongrijpbaar. Iedereen moet er iets mee, maar niemand weet hoe.’ Sabya van Elswijk vertelt dat achttien Noord-Hollandse zorginstellingen en drie ROC’s het lerende regionale netwerk ‘Leren is Werken, Werken is Leren’ (LWWL) werden. De gedeelde ambitie: meer mensen duurzaam actief in de zorg door het ontwikkelen van innovatief vakmanschap. Programmamanager Sabya legt uit hoe men samen het ‘ongrijpbare’ omzette in concretere, herkenbare elementen. ‘We willen over vijf jaar de situatie beter aankunnen. Uiteindelijk kwamen we tot een tool, opgebouwd uit vier meetmogelijkheden die wij “vermogens” noemen.’

- Absorptievermogen: hoeveel leerlingen kan een team aan? Waar zit de belasting?

- Verbindend vermogen: samen een professionele thuisbasis vormen.
- Opleidend vermogen: nieuwe zorgmedewerkers goed opleiden via werkplekleren.
- Lerend vermogen: een open en onderzoekende opstelling hebben in nieuwe situaties.

Bewustwording stimuleren en medewerkers behouden

Senior leercoach van LWWL Dennis Ansems komt met voorbeelden bij de vermogens. ‘Neem het opleidend vermogen. Als leerlingen vanuit school opdrachten krijgen, is het van belang dat die duidelijk zijn. 30 procent van de leerlingen blijkt echter moeite te hebben met kennelijk te onduidelijke opdrachten. Dan moet de afstemming met de school beter, een taak voor de praktijkopleider. Regel je dat niet goed aan de voorkant, dan heeft dat behalve een negatief effect op het opleidend vermogen ook gevolgen voor het absorptievermogen. Dat neemt af, want een team heeft meer werk aan een leerling die er niet goed uitkomt.’

Sabya: ‘Zoek bewust naar leermomenten tijdens het werk, integreer die in het leerproces.’

Een deelnemer benadrukt dat er door personeelstekorten onvoldoende tijd is voor goede begeleiding van leerlingen. Hoe vergroot je het absorptievermogen? Sabya: ‘Zoek bewust naar leermomenten tijdens het werk, integreer die in het leerproces.’

Waar moet je beginnen?

Dennis legt uit dat het bespreken van de vermogens een kans bieden om het positieve naar voren te trekken. ‘Het is een kwestie van het stimuleren van bewustwording. Medewerkers gaan zien waarmee de vermogens in de loop van een werkdag te maken hebben. Je kunt dan met elkaar op zoek gaan naar het positieve: wat bereik je allemaal wél? Dan kom je in een groei-mindset en krijgen teamleden zin de dingen aan te pakken.’

‘Met welk van de vermogens moet je beginnen als je iets wilt veranderen in het leerwerkklimaat? Waar zit de hefboom?’, vraagt een deelnemer. ‘Dat maakt eigenlijk niet uit,’ zegt Dennis. ‘Zo lang je ze maar allemaal langsloopt, want ze grijpen in elkaar. Je moet het leerwerkklimaat immers helemáál verbeteren.’ Sabya: ‘Het best kun je beginnen bij de behoefte van het team, zodat er draagvlak is. Je moet echter wél alle vermogens meenemen. Want anders is er geen positief effect voor het leerklimaat.’

Iemand leert het allermeest door te doen op de werkplek

Hoor erbij!



Illustratie van [lerenwerkenwerkenleren.nl](https://www.lerenwerkenwerkenleren.nl)

70-20-10-principe: leren door te doen

‘Wat men moet leren doen, leert men door het te doen.’ Aristoteles zei het al. Tineke de Visser, manager van de Aafje Academie begint met deze heldere – haast Rotterdamse – stelling.

‘Vijf jaar geleden begonnen we met leercoaches in de teams. Om verschillende redenen: het zorglandschap was veranderd, het kwaliteitskader lag er, we gingen persoonsgerichte zorg bieden, noem maar op. En: de visie op leren was veranderd. De 70-20-10-principe kwam op: iemand leert het allermeest door te doen op de werkplek, 70 procent. Sociaal leren, bijvoorbeeld van elkaar of door intervisie is goed voor 20 procent en slechts 10 procent leer je formeel in een klas of uit een boek. Wij kregen een shock want onze opleidingen waren maar liefst 100 procent klassikaal. We besloten radicaal over te stappen op werkpleklernen. Vooral nog uit de extra middelen, maar vanwege het succes gaan we het per 1 januari 2022 zelf betalen.’

Medewerkers behouden met leercoach

Wat een leercoach is? ‘Een verpleegkundige die meewerkt in de teams en regelmatig vraagt: “Kan ik je ergens mee helpen? Kom je eruit?” Iemand die voortdurend zichtbaar is. Iemand die bijvoorbeeld een lastig familiegesprek helpt voorbereiden. Maar niet iemand die zaken overneemt. Juist iemand die op zijn handen kan zitten en zich positief of negatief weet te verbazen over de onderbouwing van bepaalde keuzes van een collega. “Verbaasde kabouters” noem ik ze.’

Niet iedere verpleegkundige is automatisch geschikt als leercoach. ‘Via individuele gesprekken kijken we wat voor extra scholing iemand nodig heeft. De een wil werken aan zijn communicatie, de ander mist nog didactische vaardigheden. Je moet goed luisteren naar de leervraag van zo’n nieuwe leercoach.’

Net zoals de leercoach gerichte ondersteuning zoekt, verschillen ook de behoeften van de diverse teams. Tineke: ‘Misschien ondervindt een werkbegeleider bij het begeleiden van leerlingen bepaalde problemen waarop een leercoach kan ingaan. Maar ik heb ook een voorbeeld van iemand van de technische dienst die het moeilijk vond om werkzaamheden te verrichten op de kamer van een bewoner met haast agressief gedrag. De leercoach en de technicus hadden een voorbereidend gesprek. De werkzaamheden op de bewonerskamer verliepen vervolgens prima; de medewerker van de technische dienst voelde zich op zijn gemak.’

‘Of het aantal leerplaatsen is uitgebreid sinds Aafje met leercoaches werkt?’, luidt een vraag. ‘De arbeidsmarkt dwingt ons sowieso tot meer opleiden. En ja, als een werkbegeleider wordt ondersteund door een leercoach, kan hij misschien meer leerlingen begeleiden.’

Het leren in de praktijk van de teams kost minder dan de reguliere scholing die Aafje voorheen inkocht

Leercoaches: positieve businesscase

Het leren in de praktijk van de teams kost minder dan de reguliere scholing die Aafje voorheen inkocht. Tineke: ‘Behalve die trainingen spaar je vooral de bijbehorende verletkosten uit. Die zijn relatief hoger.’ Voor wat betreft de positionering van de leercoaches wijst ze erop dat het van belang is ze niet ‘in de lijn’ te plaatsen. ‘Dan krijgen ze er onvermijdelijk andere taken bij, want dan vindt ook de aansturing plaats vanuit de lijn. Wij hebben dat ervaren en zijn blij dat ze per 1 januari 2022 weer onder de Academie vallen.’

Volgens een trotse Tineke hebben de leercoaches het leren centraal gesteld en de kwaliteit van zorg omhoog gebracht binnen Aafje. ‘Want tijdens dat “oude leren” was het leerrendement bedroevend laag. Nu is de leertransfer veel beter geborgd, want mensen passen het geleerde direct toe. Waar we de medewerkers vroeger in de steek lieten na een training, zo van “ga het maar doen”, faciliteren we hen nu veel beter.’

Door: Linda van Ingen

Meer weten

- Lees over het lerende regionale netwerk '[Leren is Werken, Werken is Leren](#)'
 - Deze bijeenkomst was onderdeel van de [SPOT ON-week Leren en ontwikkelen](#)
 - Lees meer over [regionale netwerken](#)
-

tags:

[Lerende netwerken](#) (26), [Opleiden](#) (86), [SPOT ON campagne](#) (45)

thema:

[Arbeidsmarkt](#) (115)