

# Leer-werkklimaat als basis voor innovatieve leerroutes welzijn en zorg

Om mensen op te leiden voor de huidige en toekomstige manier van werken in zorg en welzijn, worden steeds meer opleidings-trajecten op maat ontwikkeld. Vaak komen deze onvoldoende van de grond, of is er veel uitval. In de regio Noord-Holland Noord is op basis van een regionaal actieonderzoek<sup>1</sup> naar een goed leer-werkklimaat een toolkit<sup>2</sup> ontwikkeld. Ouderenzorgorganisatie NIKO heeft de toolkit in praktijk gebracht en uitgebreid met de inzet van een meewerkend werkbegeleider. In deze leerpraktijk wordt beschreven hoe je kunt werken met de toolkit, gecombineerd met de inzet van een meewerkend werkbegeleider die thuis is in de materie.

TEKST: JAYDE LOOCK EN PETRA BIESHAAR

## Aanleiding en achtergrond

In een maatschappij die steeds meer waarde hecht aan kort en doelgericht leren, biedt ouderenzorgorganisatie NIKO naast diplomagerichte opleidingen ook flexibele leerroutes die perfect aansluiten bij deze behoefte. Waarom tijd verspillen aan vakken en vaardigheden die je al beheerst of die je in de praktijk niet nodig hebt? Deze gedachte past goed bij de innovatiegroep 'Flexibele leer-routes', waarin, onder leiding van een leerexpert van het regionale programma 'Leren is Werken, Werken is Leren', twee ROC's en meerdere zorgorganisaties samenwerken aan flexibele leertrajecten. De grootste uitdaging bij het invoeren van dit soort leertrajecten is het inrichten van de werkomgeving als goede leer-omgeving. Het creëren van een goed leer-werkklimaat vraagt betrokkenheid en visie van alle lagen in een organisatie, en is soms best moeilijk concreet te maken. Daarom is vier jaar geleden bij de aangesloten zorgorganisaties een actie-onderzoek gedaan naar wat in de prak-

tijk een goed leer-werkklimaat vormt. In dit actieonderzoek is gewerkt met vier vermogens die bijdragen aan een duurzaam en goed leer-werkklimaat: absorptievermogen, verbindend vermogen, lerend vermogen en opleidend vermogen.



Vanuit de innovatiegroep is een toolkit ontwikkeld die leidinggevend, praktijkopleiders, werkbegeleiders en docenten kunnen inzetten op een manier die bij hun praktijk past. Dat op maat inzetten is ook nodig, want er zijn grote organisaties met meerdere locaties door de hele regio die meedoen, maar ook zorgboerderijen. Een belangrijk

onderdeel van de toolkit is het voeren van gesprekken over het leer-werkklimaat, waarbij teams zelf een meting kunnen doen op de vier vermogens. De toolkit geeft hiervoor praktische gespreksleidraden, een scoreblok waar teamacties op bijgehouden kunnen worden en praktische zakkaarten voor werkbegeleider en student. Daarnaast is er een laagdrempelige dobbelsteen ontworpen die snel en makkelijk in te zetten is op de werkvloer. Hierop staan helpende vragen rondom de vier vermogens. De dobbelstenen zijn veelal gespot binnen werkkamers van verpleegkundigen, leidinggevenden en praktijkopleiders.



Een belangrijke voorwaarde voor het succesvol inzetten van de toolkit is dat de organisatie het werken aan een leer-werkklimaat borgt in haar systemen en processen. Een goed voorbeeld van hoe je dit kunt aanpakken, vinden we bij ouderenzorgorganisatie NIKO in Alkmaar. Zij hebben met hun hele MT de visie op een goed leer-werkklimaat doorleefd en vertaald naar hun eigen organisatie. Wat goed heeft gewerkt, is dat NIKO alle lagen van de organisatie betrokken heeft bij het evalueren van het leer-werkklimaat: van bestuurder tot student. De visie op leren van NIKO is dat ieder-

## Format leer-werkklimaatmeting

### Je gesprekspartners/je doelgroep

- Bestuur
- Directie
- Manager Zorg/Leidinggevende
- PO/ HRM/ Kwaliteit
- Team werkvloer/collega's
- Werkbegeleiders/student coaches
- Studenten
- School

### Kaders voor een vermogensgesprek

- Minimaal 1x per jaar een meting.
- Bij minimaal drie lagen uit je doelgroep.
- Bij een score < 5, een tweede meting binnen een half jaar tijd.
- De meting geldt voor alle vier de vermogens tegelijkertijd.
- De gemiddelde tijd voor een meting is 90 minuten individueel, voor een groep 2 à 3 uur.

### Methode voor het 'scoren' van de vermogens

Tijdens het meten van het leer-werkklimaat laat je de vier vermogens scoren aan de hand van onderstaande methodiek:

- Welke score/waarde (tussen 1-10) geef je (intuïtief) aan het vermogen voor jouw team/ jouw aandachtsgebied?
- Beschrijf eerst voor jezelf een onderbouwing voor de score.
- Deel de score en onderbouwing met elkaar (gebruik de tool 'Welke score geef jij?') om door te vragen.
- Nadat iedereen individueel zijn/haar onderbouwing heeft gegeven, gaat de groep gezamenlijk in gesprek over de belangrijkste thema's.
- Gewenst cijfer per vermogen vragen/delen.
- Welke acties willen jullie nemen om richting het gewenste cijfer te komen?

### Randvoorwaarden voor het gesprek

In jouw rol als gespreksleider, de lwk-expert ben je:

- Onderzoekend, zonder oordeel of mening
- Neutraal
- Abstract denkend (overkoepelend)
- Faciliterend
- Sturend op het proces, niet op de inhoud (uitkomst is voor jou onbekend)
- Een spiegelaar aan de vier vermogens

### Introductie van de vier vermogens tijdens een gesprek

Om je gesprekspartner mee te nemen in de vier vermogens is een introductie een belangrijke stap. Hoe je dit doet, kan op verschillende manieren. Het is vooral belangrijk om aan te sluiten op wat je gesprekspartner/doelgroep zegt.

- Stel vanuit oprechte nieuwsgierigheid vragen en sluit aan op wat de ander zegt. Vanuit daar start je de introductie op.
- Start met een uitleg over het leer-werkklimaat en de vier leervermogens.
- Gebruik een Powerpoint om de vier vermogens te introduceren bij je doelgroep.
- Zorg ervoor dat je aansluit op de realiteit/beleving van je gesprekspartner en zijn of haar 'problematieken'.

### Implementatie meting leer-werkklimaat in je organisatie

Om het leer-werkklimaat te kunnen meten is het belangrijk dat de borging plaatsvindt in mensen, processen en systemen. Wij geven je een aantal 'aanhakers' mee:

- Beschrijf het belang van een gunstig leer-werkklimaat in het strategisch (opleidings)plan.
- Laat stakeholders zoveel mogelijk ervaren wat een meting is en wat de vermogens inhouden; plan een leer-werkklimaatmeting met bijvoorbeeld een team opleiders, adviseur, MT of werkbegeleiders.

## Werkinstructie/stappenkaart

### ► Stap 1a. Per vermogen wordt een score gegeven met aansluitend een toelichting

- Iedereen omschrijft voor zichzelf een onderbouwing van de score op.
- Wat zie wel en niet gebeuren rond dit vermogen? Waar zitten de (kleine) successen? Waar krijg je buikpijn van?

### ► Stap 1b. Per vermogen delen van de score en toelichting

- Vraag iedere deelnemer zijn/haar score op een post-it te schrijven en op te hangen.
- Vraag de deelnemers zijn of haar score toe te lichten (overige deelnemers luisteren).
- Alle deelnemers komen na elkaar aan de beurt.
- Noteer de scores en de toelichting (in kernwoorden) zodat deze zichtbaar zijn voor de aanwezige deelnemers. Of vraag de deelnemers dit zelf te doen m.b.v. post-its.

### ► Stap 2. Herhaal stap 1a + 1b totdat alle vermogens besproken zijn

### ► Stap 3a. Scores en omschrijvingen: welke thema's komen naar voren?

- Bespreek met de groep wat de scores en inhoudelijke omschrijvingen betekenen en welke belangrijke thema's naar voren komen.
- Schrijf in kernwoorden en zichtbaar voor de groep op.
- Haal op welk cijfer men zou willen bereiken per vermogen.

### ► Stap 3b. Acties formuleren en koppelen van personen aan rollen en acties

- Laat de groep zelf acties formuleren om de gewenste ontwikkeling te bereiken.
- Neem de groep mee in de toolkit en hoe zij deze zouden kunnen gebruiken in de praktijk.
- Welke acties komen hieruit voort en wie pakt de acties op? Gebruik het scoreblad vanuit de lwk-toolkit om de opbrengst, gewenste scores en acties te noteren.

### ► Stap 4. Samenvatting & terugblik

- Als begeleider vat je de opbrengst van de sessie samen; wat is je opgevallen? Vraag de deelnemers daarop te reageren en aan te vullen.
- Besteed ook aandacht aan het groepsproces en gebruik wat je ziet tijdens de sessie ook om de vermogens aan hun werkelijkheid te koppelen.
- Sta nog even stil bij de vervolgacties + eigenaar + termijnen + hulpmiddelen.

#### Blik vooruit

- Vastleggen van de scores en de geformuleerde acties (waar, wie, terugkoppeling).
- In gebruik nemen van de lwk-toolkit.
- Cyclus van gesprekken vastleggen, geef de vermogens een plekje in terugkerende bestaande processen. Welke mogelijkheden ziet de groep hierin?
- Kijk terug op de sessie: Wat heeft het opgeleverd?
- Hoe hebben we het ervaren?

een een waardevolle bijdrage kan leveren aan de welzijns- en zorgsector, ongeacht diploma of ervaring. Talenten en ervaringen staan centraal. Je hoeft echt niet onderaan te beginnen. Er wordt gekeken naar de ervaringen en talenten van de student/sollicitant en wat past bij een interne opleiding. Dit betekent dat men kan leren op momenten die voor de medewerker het beste uitkomen, zonder vast te zitten aan een rigide lesrooster. NIKO heeft speciaal voor niveau 2 en niveau 3 unieke leerroutes ontwikkeld. Hoewel er nu nog over niveaus wordt gepraat, zou het ideaal zijn om te focussen op aandachtsgebieden en competentieprofielen. Dit stelt iedereen in staat om met zijn of haar talenten aan de slag te gaan in de welzijns- en zorgsector. In slechts tien weken kan de student/nieuwe medewerker worden opgeleid tot helpende. Om dit te laten slagen, zag NIKO dat er in de dagelijkse begeleiding van studenten iets anders nodig was dan tot dan toe werd gedaan.

Samen met 'Leren is Werken, Werken is Leren' heeft NIKO de functie van meewerkend werkbegeleider ingezet. Dit is een begeleider die altijd samen met de student is ingeroosterd. Dat is geborgd in hun systematiek van roosteren. Hierdoor kan de begeleider flexibel meebewegen in het leertraject van de student.

## Toepassing van de toolkit

We adviseren altijd om bij de start van het werken aan een duurzaam leer-werkklimaat te kijken in welke al bestaande strategie en overlegvormen de toolkit toegepast kan worden. Werken aan het leer-werkklimaat is nooit een losstaand project, maar altijd verbonden met alles wat je doet in een organisatie.

### Vorbereiding

Een aantal zaken kun je goed voorbereiden om de toolkit zo optimaal mogelijk in te zetten.

Het is raadzaam het Format leer-werkklimaatmeting ter voorbereiding als leidraad te nemen:

## Werkwijze

### Toolkit inzetten

Versterkend aan het geheel en als basis, is onder andere het invoeren van de leer-werkklimaat (lwk)-gesprekken. De vier vermogens van een goed leer-werkklimaat zijn geborgd in het inwerkproces van de student/(nieuwe) medewerker. Door het cyclisch terugkerend gesprek borgt NIKO de begeleiding en versterkt de aandacht voor het leer-werkklimaat. Het betreft het borgen in zowel mensen, als processen en de systemen.

In het kader van de voortdurende aandacht voor en verbetering van het leer-werkklimaat en de begeleiding van studenten, worden er gedurende het jaar diverse interviews afgenomen. Deze interviews zijn gebaseerd op de vier leer-vermogens kom erbij (absorptievermogen), hoor erbij (verbindend vermogen), blijf erbij en groei (opleidend vermogen) en blijf nieuwsgierig en denk mee (lerend vermogen). Deze bieden waardevolle inzichten in de ervaringen en behoeften van zowel studenten als medewerkers. Er is vanuit de afdeling Opleidingen van NIKO bekeken welk vermogen past bij welke fase van het inwerkproces van de student en/of (nieuwe) medewerker en daarop vinden de gesprekken (interviews) plaats.

Het jaarverslag wordt opgesteld door de opleidingsfunctionaris en biedt een overzicht van de bevindingen en aanbevelingen op basis van de afgenomen interviews. Zodoende is iedereen op de hoogte van de stand van zaken van het leer-werkklimaat.

Leren is Werken, Werken is Leren (LWWL) heeft een stappenplan (een werkinstructie/werkwijze) voor de lwk-gesprekken ontwikkeld, om organisaties houvast te geven bij het organiseren en uitvoeren van een lwk-gesprek.

### Meewerkend werkbegeleider

Alle medewerkers bieden begeleiding, maar specifieke taken, zoals het voeren van gesprekken, het aanleren van vaardigheden en het nakijken van opdrachten, worden uitgevoerd door de mee-

# ‘Om succesvolle leerroutes te realiseren, is de medewerking van de hele organisatie nodig’

werkend werkbegeleider. Voor de teammanager is dit ook prettig, omdat zij direct kan afstemmen met de meewerkend werkbegeleider en kan monitoren of de begeleiding goed verloopt. De bestuurder en teammanagers hechten veel waarde aan een veilig leerklimaat en een werkklimaat waar leren en ontwikkelen vanzelfsprekend zijn. Om succesvolle leerroutes te realiseren, is de medewerking van de hele organisatie nodig. Dit vraagt om een nieuwe manier van denken van teammanagers en het creëren van draagkracht binnen de organisatie. Binnen NIKO is dit goed gelukt en werpt het zijn vruchten af!

### Wat levert het op?

De meewerkend werkbegeleider heeft een enorme meerwaarde voor groei en ontplooiing van de student en (nieuwe) medewerker en draagt bij aan het voorkomen van uitval bij studenten en zorgmedewerkers.

De gestructureerde aanpak van de lwk-gesprekken geborgd in de processen en systemen van NIKO zorgt ervoor dat NIKO continu inzicht krijgt in de ervaringen en behoeften van de studenten en medewerkers. Hierdoor kunnen het leeren werkklimaat en de werkprocessen steeds verder geoptimaliseerd worden, wat bijdraagt aan een positieve en stimulerende leeromgeving.

### Tips

- Voor de toepassing van de toolkit is het belangrijk om met een managementteam of leidinggevenden te kijken naar wat jullie willen inzetten. Dat kost een dagdeel. Vervolgens ga je op specifieke plekken metingen doen, dat kan bijvoorbeeld in reguliere overleggen. Per team heb je dan wellicht vier uur aan extra overleg nodig.
- Om de meewerkend werkbegeleider in

te zetten is het belangrijk om goed naar je roostering te kijken. Je moet het zo inrichten dat het mogelijk is om student en werkbegeleider samen in te roosteren. Hiervoor heb je medewerking van roosteraar en leidinggevende nodig. Ook is het goed om de meewerkend werkbegeleider goed toe te rusten op zijn/haar rol. In onze regio hebben we daar een speciaal leer-werktraject voor ingericht, waarvan de materialen op te vragen zijn.

- Werken aan het leer-werkklimaat is nooit een losstaand project, maar altijd verbonden met alles wat je doet in een organisatie.
- Verbind je stappen met de inhoudelijke verandering die je wilt zien. Dus als de inzet van technologie een speerpunt is, gebruik de leertrajecten van studenten om dat in de praktijk te brengen.
- Het versterken van je leer-werkklimaat met behulp van de toolkit en meewerkend werkbegeleider werkt het beste als je ook je onderwijspartner meeneemt in het gedachtegoed en de werkwijze.

Wil je meer weten over Stichting NIKO, Leren is Werken, Werken is Leren (LWWL) en of het leer-werkklimaat, neem dan contact op via [info@lerenwerkenwerkenleren.nl](mailto:info@lerenwerkenwerkenleren.nl)

### Over de auteurs

**Jayde Loock** is mede programmamanager van ‘Leren is Werken, Werken is Leren’  
**Petra Bieshaar** is opleidingsfunctionaris Stichting Niko.

### Noten

<sup>1</sup> <https://lerenwerkenwerkenleren.nl/item/onderzoeksrapport-vier-vermogens-voor-een-gunstig-leer-werkklimaat-2022/>

<sup>2</sup> <https://lerenwerkenwerkenleren.nl/item/lwk-toolkit/>