

## Kader voor werkplekleren in zorgorganisaties

Ervaring bewijst dat de werkpraktijk de plek is om te leren, te reflecteren en te verdiepen. Hoe dichter het leren bij de werkpraktijk gebracht kan worden, hoe groter de kans dat de transfer naar de werkpraktijk gemaakt kan worden.

In de In voor Zorg-trajecten worden diverse ervaringen opgedaan rond werkplekleren. Deelnemende organisaties en coaches zijn gevraagd naar hun principes en praktische tips om leren te laten werken in de praktijk.

### Wat is leren

'Leren wordt op twee verschillende manieren in gang gezet.

Eenzijds leren mensen als er een noodzaak is.

Leren is een reactie op veranderingen in je omgeving.

Leren is je aanpassen aan veranderende omstandigheden.

Leren is elke niet-genetische aanpassing die een mens doet om effectiever te zijn (Cross, 2007). Dit is één prikkel tot leren, die van buitenaf wordt gegeven.

Mensen leren soms ook zonder noodzaak, zonder externe prikkel, bijvoorbeeld uit nieuwsgierigheid, of gedrevenheid.

Leren is dan proactief en gericht op creëren, zelf vormgeven van situaties en veranderingen.

Van Roekel (2008) spreekt daarom over 'aanpassend leren' en 'genererend leren'.

#### **Aanpassend leren**

is zich aanpassen aan veranderende omstandigheden om effectief te blijven. Overleven is een belangrijke drijfveer. Als men weer effectief is, stopt het bewuste leren en dat start pas weer als de omgeving daar opnieuw toe noodzaakt.

#### **Creërend leren**

is zelf situaties en omstandigheden vormgeven en daardoor nieuwe kennis, inzichten en vaardigheden genereren. Leren is een continu proces, met als belangrijkste drijfveer de wens tot groei, zelfontplooiing. Leren gaat hier ook over de bekwaamheid om slimmer te worden, leren te leren.'  
(uit Derksen, 2009)

## Wat is werkplekleren

'Als medewerkers als gevolg van veranderingen in het werk iets nieuws moeten leren, is de eerste reactie van de gemiddelde manager en zijn HR-adviseur doorgaans: we moeten een training of opleiding organiseren. Aan deze zogenaamde opleidingsreflex (Arets en Heijnen, 2008) ligt de impliciete veronderstelling ten grondslag, dat je voor het leren van iets nieuws een training of opleiding nodig hebt. Dat is maar zeer de vraag. Onderzoek van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt laat zien dat het werk zelf een uitstekende leerplek is. Maar liefst 94% van de kennisontwikkeling in organisaties vindt plaats in het werk en slechts 6% gebeurt buiten het werk in een formele cursus of training.' (uit Bibo, Derksen, van der Heide, 2011, p. 7)

Daarbij toonde Brinkerhoff & Apking (2001) goed onderbouwd aan dat slechts weer 20% van het effect van een training toe te wijzen is aan het moment van de training zelf. 80% Van het leren vindt plaats in de tijd voorafgaand aan een training en bij de begeleiding achteraf. Een organisatie realiseert meer impact door organisatiedoelstellingen en individuele leerdoelen met elkaar te verbinden. En dat dan ook bezielde te doen, door echt met elkaar in gesprek te gaan.

Ervaring bewijst dat de werkpraktijk de plek is om te leren, te reflecteren en te verdiepen. Hoe dichter het leren bij de werkpraktijk gebracht kan worden, hoe groter de kans dat de transfer naar de werkpraktijk gemaakt kan worden. Het werk biedt een rijke leeromgeving en heeft voor de lerende en zijn leidinggevende als voordeel dat de resultaten direct zichtbaar zijn. Als dat niet haalbaar is, kan ook leren rond het werk effectief zijn, mits de interventies en beoogde resultaten nauw gerelateerd zijn.

Hoe kun je mensen in hun werk maximaal laten leren zodat ze optimaal presteren? Medewerkers volgen een opleiding of training in de verwachting dat ze het geleerde daarna toepassen in hun werk. Die transfer tussen leer- en werkomgeving blijkt in de praktijk niet vanzelfsprekend. Door het leren in het werk te organiseren voorkom je deze transferproblemen en bespaar je kosten. Hieronder worden een aantal ontwerpprincipes vermeld die helpen om het leren in het werk te organiseren.

## Ontwerpprincipes voor werkleren

Bij het ontwikkelen van werkplekleren zijn de volgende principes leidend:

- Richt je primair op het verbeteren van het werk; het leren komt op de tweede plaats. Meet en blijf meten! Zonder regelmatige meting zie je tenslotte niet wat je verbetert.
- Begin altijd met handelen en experimenteren en laat reflecteren, nadenken en theoretiseren hierop volgen. Met andere woorden: vooral doen dus!
- Organiseer leeractiviteiten zoals het werk georganiseerd is. Denk aan locatie, teamsamenstelling, autonomie, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, dagindeling, kledingvoorschriften, catering. Differentieer naar functie en taken die medewerkers vervullen.

- Betrek alle stakeholders (en zeker klanten) bij de uitvoeringsfase en als dit mogelijk is ook bij de ontwerpfase van het werkleertraject.
- Zorg voor een goede mix van formele en informele leeractiviteiten. Hanteer de 40/20/40-regel van Brinkerhoff.
- Versterk in de werkomgeving de factoren die het leren bevorderen en ontkracht belemmerende factoren. Dit kan je alleen maar doen door een goede analyse en in gesprek blijven met de verschillende sleutelfiguren.'

(uit Bibo, Derksen, van der Heide, 2011, p. 160)

Aanvullingen van deelnemende organisaties aan *In voor Zorg!*

Deelnemers aan het programma van *In voor zorg!* geven aan het volgende van belang te vinden bij werkpleklers:

- Stimuleer leren van elkaar (meester/gezel, junior/senior).
- Gebruik interne 'veranderaars'.
- Reflecteer op concreet gedrag.
- Kies een model voor werkleren dat specifiek past bij de organisatie en leg dit vast in het opleidingsbeleid van de organisatie.
- Gebruik EVC procedures.
- Zorg dat het aansluit bij zingeving en zorg voor voldoende humor en werkplezier.
- Focus op 'professionele nieuwsgierigheid'.

## Lerende organisatie

Leren gebeurt niet alleen op persoonlijk niveau, maar ook op organisatieniveau. In dat geval spreken we van een lerende organisatie

Een lerende organisatie is een organisatie: die het leren van haar leden faciliteert en zichzelf continu transformeert (Pedler, 1991). In een lerende organisatie ga je er vanuit dat de medewerkers vooral leren van en met elkaar en dat zoveel mogelijk doen tijdens en in hun werk. Werkleren is dus één van de kernactiviteiten in een lerende organisatie. Een lerende organisatie beschikt onder andere over de volgende kenmerken:

### Kenmerken van een lerende organisatie:

Een lerende organisatie heeft het vermogen ontwikkeld om zich steeds aan te passen aan de omgeving, is flexibel en dynamisch Een lerende organisatie streeft naar constante vernieuwing en Verbetering. Een lerende organisatie beschikt en ontwikkelt competenties om steeds goed te blijven functioneren.

### Definities van een lerende organisatie

Een lerende organisatie beschikt over de bekwaamheid om te leren.

'Lerende organisaties zijn organisaties waarin mensen voortdurend hun capaciteiten vergroten om de resultaten te creëren die ze echt voor ogen hebben, waarin nieuwe, expansieve denkpatronen worden gekoesterd en waarin mensen voortdurend leren hoe ze gezamenlijk kunnen leren' (Senge, 1990)

'Lerende organisaties zijn in essentie organisaties die niet alleen in staat zijn om te leren, maar ook om leren te leren. Zij hebben zich de kunst eigen gemaakt, enerzijds om zich snel aan te passen en anderzijds om eigen richting en identiteit te bewaren'. (Swieringa & Wierdsma, 1991)

### De lerende organisatie als ideaal leerklimaat

Een lerende organisatie faciliteert dus het leren van medewerkers en van de organisatie als geheel. Je zou dit kunnen omschrijven als een 'leerklimaat'. Aspecten van zo'n leerklimaat zijn onder meer de volgende:

- heeft een goed proces voor het identificeren van ontwikkelbehoeften
- heeft banen die groeien en die zich kunnen uitbreiden
- neemt actie om in ontwikkelbehoeften te kunnen voorzien
- moedigt initiatief aan
- staat medewerkers toe te besluiten hoe ze hun targets zullen halen
- heeft processen waar medewerkers en leiding gezamenlijk doelen formuleren
- onderzoekt de oorzaak van problemen
- moedigt medewerkers aan met hun problemen naar voren te komen
- gebruikt fouten om van te leren
- verwelkomt nieuwe ideeën
- verandert voortdurend
- heeft top-management dat actief betrokken is bij training en ontwikkelingsactiviteiten
- gebruikt 'job-rotation', speciale opdrachten en projecten als 'learning opportunities'
- biedt de mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te gebruiken
- zorgt regelmatig voor feed-back
- streeft voortdurend naar verbetering van de kwaliteit
- moedigt medewerkers aan om top-prestaties te leveren
- gebruikt 'task forces' en projectgroepen
- moedigt medewerkers aan zaken anders aan te pakken (Mumford, 1990)

## Praktische toepassing/tips & trics om leren te laten werken

Hieronder worden een aantal activiteiten beschreven die belangrijk zijn om verbeteringen echt voor elkaar te krijgen, te verspreiden in de organisatie en vast te houden, met andere woorden: om een leerklimaat te ontwikkelen en leren te borgen in de organisatie. De tips zijn bedoeld voor projectleiders en coaches. De tips worden uitgesplitst naar de verschillende fasen die te onderkennen zijn bij de ontwikkeling van leren.

### Voortraject/ Analyse

- Voer gesprekken op meerdere niveaus in de organisatie.
- Bekijk jaarverslagen, jaarplannen en managementrapportages.
- Ken de organisatiedoelstellingen.
- Onderzoek welke trajecten er lopen en/ of uitgevoerd zijn; maak gebruik van deze opgedane kennis en/ of producten.
- Waardeer talenten en competenties van mensen en spoor ze aan deze in te zetten in het leertraject; dit kan middels een meting zoals een 360 feedback, maar ook door de talenten die je ervaart tijdens de gesprekken
- Vertaal organisatiedoelstellingen samen met het management en de doelgroep naar zichtbaar werkgedrag.
- Betrek de hrm-afdeling en stel vast of de gedragsverandering die je beoogt aansluit bij de functie/ competentieprofielen en/ of deze aangepast moeten worden.
- Cocreatie: betrek de doelgroep bij het uitdenken en ontwikkelen van leerinterventies, als trainingen, cursussen e.d.

### Aanvullingen van deelnemende organisaties aan *In voor Zorg!*

- Verdiep je in de geschiedenis, in het DNA van de organisatie (wat was je eerste indruk toen je binnenliep). Wat zijn haar wortels, wat zijn de verhalen, wat is de collectief beleefde identiteit.
- Welke factoren hebben ertoe geleid dat eerdere trajecten wel/niet gelukt zijn. Wat zeggen die factoren over de gewenste aanpak.
- Analyseer de verschillende niveaus van de organisatie (zie model: zingeving, beleid, cultuur en vormgeving).
- Wie is je opdrachtgever en welke (verborgen) overwegingen spelen een rol. Wie wil welke verandering en waarom.
- Formuleer doelen op de verschillende niveaus en vertaal organisatiedoelen altijd naar persoonlijke doelen en concreet werkgedrag.
- Wat zijn instandhouders van ongewenst gedrag en hoe hardnekkig zijn ze.
- Betrek altijd het lijnmanagement en laat hen de trekker zijn van het gewenste leer/verandertraject.
- Gebruik eenvoudige en gevalideerde instrumenten.

### Uitvoering/ proces

- Mensen ontwikkelen zichzelf. Ga uit van zelforganisatie en zelfsturing en bevorder dit. Geef mensen eigenaarschap en verantwoordelijkheid en leg dit samen vast.
- Organiseer en faciliteer samenwerken (en daarmee leren met en van elkaar).

- Werk breinvriendelijk; zorg voor een veilige leeromgeving, herhaal nieuwe kennis meerdere malen en bied het via diverse zintuigen aan. Doe voor, besteed aandacht aan emoties (emoties versterken het leereffect), en houd rekening met de invloed van het onbewuste.
- Zorg voor een actieve rol van het management.
- Cliëntenparticipatie. Betrek cliënten actief bij verbeteracties.
- Geef de verschillende sleutelfiguren een duidelijke rol in het verbeterproces.
- Vertaal een projectplan altijd naar persoonlijke leerplannen. Koppel persoonlijke doelstellingen, team doelstellingen en organisatie doelstellingen met elkaar.

#### Aanvullingen van deelnemende organisaties aan *In voor Zorg!*:

- Pas de aanpak aan op het niveau van de verschillende doelen.
- Schep ruimte voor experimenteergedrag. Zorg voor een goede mix van training, coaching, intervisie en lab skills (experimenteren op de werkplek).
- Focus op de early adopters in plaats van dwarsliggers.
- Maak gebruik van weerstanden.
- Werk zoveel mogelijk met interne trainers/coaches of middels een train the trainer constructie.
- Meet periodiek en koppel actief informatie terug naar alle geledingen, zowel positief als negatief.
- Zorg ervoor dat directie en management altijd ook zelf meedoen en onderdeel zijn van leren en veranderen.
- Betrek OR, CCR en andere stakeholders bij de uitvoering.

#### Evaluatie/ borging

- Zorg dat competentieprofielen aansluiten en er een beoordelingscyclus wordt uitgevoerd met aandacht voor het beoogde zichtbare werkgedrag.
- Organiseer minimaal twee intervisiebijeenkomsten met procesbegeleiding en kijk of de groep het daarna zelf kan organiseren. Intervisie als middel om het geleerde te verankeren en samenwerken blijvend faciliteren.
- Thema's terug laten komen op de agenda, zodat het binnen de organisatie onder de aandacht blijft.
- Evaluatiemomenten afspreken en opbrengst gebruiken om te komen tot verbeteringen.

#### Aanvullingen van deelnemende organisaties aan *In voor Zorg!*:

- Maak leren/verbeteren tot een regulier onderdeel van de Planning & Control cyclus.
- Maak een persoonlijk leerplan tot een regulier onderdeel van de F&B gesprekken.
- Meet concrete uitkomsten op het niveau van MTO, KTO, risicobeheersing en andere parameters (niet teveel, maximaal 5 en houd dat minimaal 4 jaar vol).
- Draag zorg voor een cultuur waarbij veranderen normaal is en erbij hoort (ipv 'dit nog en dan wordt het weer rustig').
- Heb oog voor en waardeer kleine stappen die worden gezet.
- Betrek OR, CCR en andere stakeholders bij evaluatie/borging.
- Houdt rekening met het feit dat veranderingen moeten 'uitharden' (leren/veranderen op zingevingsniveau duurt een factor 5 langer dan het aanleren van nieuwe competenties).
- Stimuleer ongeplande veranderingen en ideeën vanaf de werkvloer door experimenteeruimte te blijven inbouwen.

## **Nadere onderbouwing**

Voor de nadere onderbouwing van leren als veranderingsprincipe, praktijkvoorbeeld en verdere achtergrondinformatie kunt u de volgende 5 artikelen downloaden op de website van *In voor zorg!*:

1. Het in voor zorg-leermodel
2. Een conceptueel model voor werkplekleren
3. Het bevorderen van leren en het sturen van veranderingen binnen teams
4. Prikkel in leiderschap: leren begint bij jezelf
5. De ja-cultuur. Een beschrijving van een proces van cultuurverandering binnen Humanitas.