



■ Joke van Alten, Annelies Kooiman & Mariël Rondeel

Ervaringen in kinderopvang en welzijn met het project  
'versterken leercultuur'

# Breng leercultuur in praktijk!

**In dit artikel staan we stil bij de manier waarop we hebben (samen)gewerkt, en vanuit welke uitgangspunten we welke (leer)opbrengsten hebben gerealiseerd. We nemen je in vogelvlucht mee door een aantal experimenten die we zijn aangegaan en geven praktische ideeën over de wijze waarop je in een organisatie aan de slag kunt gaan met het abstracte begrip 'leercultuur'. We besluiten met een aantal spannende keuzemomenten die we tegenkwamen.**

Hoe brengen wij leercultuur in praktijk? Zes HRD-adviseurs hebben in opdracht van het Fonds Collectieve Belangen (FCB) samen met 32 organisaties uit de branches Kinderopvang en Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening een eigen aanpak ontworpen met het doel:

- streven naar een hogere kwaliteit van dienstverlening;
- verbinden van leren en werken om meer uit jezelf te halen;
- blijven anticiperen op de veranderende vraag van de omgeving en klanten;
- werken aan een cultuur van kennis delen en ontwikkelen.

### Leercultuur, waar gaat het over?

Leercultuur gaat over de integratie van leren en werken. De kern van onze aanpak is:

1. Een beweging in gang zetten: de eerste stap naar de droom.
2. Focus op het maken van en experimenteren met eigen leerinstrumenten.
3. Verbinden met ambities en urgentie.
4. Werken en leren vanuit passie, betrokkenheid en deskundigheid.

#### 1. Een beweging in gang zetten: de eerste stap naar de droom

Soms zijn plannen zo groot dat medewerkers door de bomen het bos niet meer zien. Niets werkt zo bevrijdend als grote ambities in kleine, concrete acties knippen en ermee experimenteren. Eigen ideeën en talenten helpen de medewerkers op gang. Het uitproberen van zelf bedachte acties zorgt voor beweging en versterkt de leercultuur.

#### Grote ambities, kleine acties

Een team in de kinderopvang is bezig met *ontdekkend leren* bij kinderen en wil graag met dat thema doorgaan. We bespreken wat al goed gaat. De pedagogisch medewerkers complimenteren elkaar voor wat ze al doen

in de praktijk. Dit geeft veel energie en laat zien dat al het nodige bereikt is. We fantaseren over de ambities. Een uitdagende buitenruimte en bijvoorbeeld het peuterplan met veel individuele aandacht, zijn ideeën die loskomen en mensen enthousiast maken. We nemen een doorsnee dag op het kinderdagverblijf en gaan op zoek naar aanknopingspunten voor het realiseren van de droom. Het blijkt dat de standaard dagindeling in de verticale groep belemmerend werkt. Twee teamleden zetten de eerste stap en doorbreken de routine van het standaard kringgesprek. Twee andere teamleden koppelen leeftijdgenoten in de groep aan een bepaalde medewerker. Ze verwachten hierdoor meer in te kunnen spelen op behoeften die bij een bepaalde leeftijd horen. Met behulp van een werkblad met de *plan-do-study-act*-cyclus werken de teamleden een plannetje uit. Vol zelfvertrouwen en energie gaan de medewerkers aan de slag. Door de eerste concrete stap uit te proberen in de praktijk, ontstaat beweging en leert men vanzelf. Er wordt stevig, maar ook luchtig gewerkt aan een krachtige leercultuur. Het credo is: doen, kleine stapjes, reflecteren en weer bijstellen.

Eerstehands kennis, verworven door actieve toepassing en constructie, blijft beter hangen

#### 2. Focus op het maken van en experimenteren met eigen leerinstrumenten

Veranderingen krijgen vooral betekenis in de ervaring in de eigen werkpraktijk. Door zelf oplossingen en passende leerinstrumenten te bedenken voor vraagstukken uit het werk, ontwikkelen medewerkers eerstehands

kennis. Dat is kennis die je niet hebt van *horen zeggen*, maar die je hebt verworven door actieve toepassing en constructie, waardoor die beter blijft hangen. De kans is groot dat de leerinstrumenten werken, omdat ze op maat ontworpen zijn!

## Leren is een middel, geen doel

### ***Kwaliteitsbeleid in de praktijk: maak het leuk!***

Een organisatie voor kinderopvang wil dat pedagogisch medewerkers zich mede-eigenaar voelen van het kwaliteitsbeleid en dat zij handelen volgens de opgestelde beleidslijnen. Het werkt niet om geschreven stukken, die van bovenaf zijn opgelegd, de organisatie in te sturen. We gaan daarom op zoek naar wat wel kan werken: spelvormen, samen aan de slag, voorbeelden maken, verantwoordelijkheid voelen. We besluiten aan de hand van die uitgangspunten te experimenteren, waardoor kwaliteit leuk wordt, in plaats van een last. We bedenken een nieuwe rol voor de pedagogisch medewerkers: kwaliteitsbevorderaar. Zij worden verantwoordelijk voor de creatieve invulling van kwaliteit in de groepen. In twee sessies werken we met de vraag: hoe kun jij een thema uit het kwaliteitsplan laten leven in de groep? Met elkaar ontwerpen ze diverse werkvormen, die inclusief tips en trucs beschikbaar worden gesteld via het intranet. Een paar voorbeelden:

- Bedenk welk kwaliteitsonderdeel je wilt bespreken, maak daar stellingen bij of prikkelende vragen en hang ze op een plaats waar iedereen regelmatig komt, bijvoorbeeld het toilet. Plan tijd in voor bespreking in een groepsoverleg.

- Hang een 'ervaringsbus' op en vraag collega's om vragen of ervaringen met een nieuwe afspraak hierin te doen. Bespreek de inhoud tijdens het groepsoverleg.
- Verwerk een onderdeel uit het kwaliteitsplan in een spelvorm, bijvoorbeeld kaartjes met vragen.
- Maak het je collega's makkelijk door een belangrijk hoofdstuk uit het kwaliteitsbeleid in te spreken, zodat ze het via hun mobiel/iPod kunnen afluisteren.

Het experiment levert op dat de groepen actief en enthousiast werken volgens de richtlijnen van het kwaliteitsplan. Er wordt waardevolle feedback gegeven op onderdelen uit het plan, die anders uitgevoerd moeten worden, omdat zij niet passen bij de praktijk. Het managementteam heeft geleerd hoe het de medewerkers kan betrekken bij de uitvoering van beleidsplannen.

### ***3. Verbinden met ambities en urgentie***

Leren is een middel, geen doel. Het gaat erom dat medewerkers slimmer, sneller of beter worden in hun werk. Leerprocessen die dat mogelijk maken, dragen bij aan het functioneren van medewerkers en aan de impact die zij hebben op de organisatie. Als we de leercultuur willen versterken, is een urgente ambitie een belangrijk aanknopingspunt. Nieuwe uitdagingen zijn een perfect alibi om (samen) te leren. Leren gaat dan vanzelf, is spannend en leuk, én het leidt tot mooie resultaten. In de deelnemende organisaties zijn we op zoek gegaan naar dringende, belangrijke vragen uit de praktijk, die aanzetten tot leren en experimenteren op de werkplek.

### ***Vernieuwing als motor***

Een welzijnsorganisatie verzorgt circuslessen

voor kinderen. De organisatie wil meer uitdaging en dynamiek in het circus brengen om te voorkomen dat oudere kinderen het jeugdcircus vaarwel zeggen. Om deze doelgroep niet te verliezen, ontwikkelt men twee *pilots* voor schoolgroepen. Kinderen worden uitgedaagd om door middel van een verhaal rond circushelden hun grenzen te verleggen. De pilots zijn ook grensverleggend voor de organisatie. Ze zijn de opmaat naar een vernieuwd, aantrekkelijk circusaanbod voor een grotere doelgroep. Het is belangrijk om te weten of de pilots werken en wat daarin sterke elementen zijn. Wat kun je ervan leren en hoe verwerk je dat in nieuw aanbod? Hoewel maar een beperkte groep circusdocenten de pilots uitvoert, zijn er veel collega's nieuwsgierig naar wat er gebeurt. We gebruiken de nieuwsgierigheid van deze docenten om te leren van de pilots en om als organisatie verder te komen. Zij gaan de nieuwe aanpak monitoren. Ze observeren niet alleen de nieuwe manier van lesgeven, ze gaan er ook over in gesprek met de cursusleiders. Dat leidt tot levendige discussies over de gekozen werkvormen,

de argumenten en waargenomen effecten. Samen gaat men op zoek naar de parels in de pilots: wat werkt goed en hoe kan dat elders benut worden? De onderzoekers passen dat wat goed werkt al snel toe in hun eigen praktijk. In een teamoverleg zetten zij vervolgens de stap naar verbetering en vernieuwing van het bestaande cursusaanbod, aan de hand van de lessen die geleerd zijn in de pilots.

#### **4. Werken en leren vanuit passie, betrokkenheid en deskundigheid**

Scholing slaat in de praktijk niet altijd aan, hoe goed ook bedacht en gepland.

Je loopt het hardst voor je eigen plan!

Medewerkers weten vaak haarfijn te vertellen wat de kwaliteit van de dienstverlening ten goede komt en wat zij ervan kunnen leren. Je moet ze er wel naar vragen en aanspreken op hun passie én deskundigheid.

#### **Laat de energie stromen**

In een welzijnsorganisatie wil men de verantwoordelijkheid voor persoonlijke ontwikkeling en vakmanschap bij



medewerkers versterken. Trainingen worden wel gevolgd, maar krijgen vaak geen vervolg in de praktijk.

We bespreken met het management wat belangrijke organisatiethema's zijn en welke (scholings)activiteiten de gewenste veranderingen het best ondersteunen. Leren van elkaar tijdens teamdagen en intervisie blijkt het meest effectief. We besluiten om met één team een *try-out* te doen. Het team is nieuw en niet iedereen kent elkaar. De betrokkenheid bij elkaar neemt toe door te werken aan een 'talentkaart' vol persoonlijke kwaliteiten, lievelingsactiviteiten, een bijzonder kenmerk en een persoonlijk inzicht, waar men meer mee wil in het werk. Dit geeft veel energie en het helpt bij het kennis(sen) maken. Na het waarderen van ieders eigenheid, staat centraal wat de betekenis is van de dienstverlening die dit team biedt. De teamleden gaan voor een gezamenlijk doel: cliënten ondersteunen, zorgen voor rust en ze weer in hun kracht zetten om hun leven zelf te kunnen organiseren. De ideeën voor verbetering buitelen over elkaar heen. We moeten selecteren waar het team het eerst mee aan de slag gaat. Een subgroepje gaat uiteindelijk het idee 'Goede plaatsing van cliënten' verder uitwerken.

### **Spannende keuzemomenten**

Het is natuurlijk allemaal niet zo makkelijk geweest als hiervoor geschetst. We stonden soms voor spannende keuzes.

### ***Meegaan op gebaande paden of een ander, onbekend pad bewandelen?***

Eén van de vragen waarmee we hebben geworsteld is: hoe verleiden we organisaties om op een andere manier dan zij vooraf hadden bedacht, met hun vraag aan de slag te gaan? Zo vroeg een organisatie ons om een centraal opleidingsbeleid te ontwikkelen,

zodat ze dat daarna zelf kon implementeren. Wij wilden vooral met leren experimenteren en die ervaringen vertalen naar beleid. Een andere vraag betrof het ontwerp van formele leertrajecten, terwijl wij wilden inzetten op leren rond het werk, omdat we weten dat mensen daar het meest van opsteken. Door duidelijk te maken hoe we kijken naar leren en leercultuur, ontstond er voldoende animo om het anders te doen.

### ***Praten of proberen en doen?***

We wilden graag de handen uit de mouwen steken en actief aan de slag gaan. De gesprekken met de opdrachtgevers leverden wel inzichten op, maar stonden nog niet borg voor het versterken van de leercultuur. We wilden meewerken in plaats van een adviseur op afstand zijn met een diagnose en advies. De verwachtingen in de organisaties waren soms anders. Men moest wennen aan het idee van samen optrekken en leren door proberen, in plaats van (lang) praten en analyseren. Gelukkig zijn de trajecten waarin we niet verder zijn gekomen dan 'droogzwemmen' of vanaf de kant aanwijzingen geven, op de vingers van één hand te tellen. In die gevallen was onduidelijkheid over en onbekendheid met onze rol als adviseur waarschijnlijk één van de oorzaken.

### ***Realistische afspraken maken of jezelf en de organisatie frustreren***

36 uur gratis advies per organisatie om de leercultuur te versterken staat voor ongeveer een week werken, verspreid over driekwart jaar. Kortom, in korte tijd met weinig uren het verschil maken, was een grote uitdaging. De trajecten waar het goed is gelukt om resultaten te boeken, kenmerken zich door focus op urgente vraagstukken en concrete stappen met een overzichtelijk aantal mensen. Dat geeft kracht op kleine schaal, doordat

het succes een sneeuwbaaleffect sorteert en organisaties dichterbij hun ambities brengt.

### **Tot slot**

Het project bood een geweldige kans om in welzijns- en kinderopvangorganisaties te experimenteren met leercultuur. Tijd en geld voor het versterken van vakmanschap is vaak beperkt in deze organisaties, laat staan dat men investeert in zoiets als leercultuur. Onze vooraf geformuleerde uitgangspunten bleken behulpzaam om resultaat te boeken in korte tijd. Het resultaat mag er zijn. Volgens de monitoring door CINOP heeft de advisering geleid tot een verbetering van de kwaliteit van producten en diensten, een betere

samenwerking met collega's, personeel dat duurzamer inzetbaar is, een grotere bereidheid om mee te gaan met veranderingen in het werk en een grotere arbeidsproductiviteit. De ondernemers zijn zeer tevreden over de uitgebrachte adviezen.

We hopen dat dit artikel je heeft geïnspireerd om zelf stappen te zetten in de versterking van de leercultuur in jouw organisatie. Ons advies zal inmiddels duidelijk zijn: ga het gewoon doen!

Voor meer ideeën en ervaringen uit ons project, lees op de website van FCB onze blogs: [www.fcb.nl](http://www.fcb.nl)



***Joke van Alten werkt als zelfstandig ondernemer: vanAlten, leren in bedrijf. [www.lereninbedrijf.nl](http://www.lereninbedrijf.nl). Zij houdt zich bezig met het leren, opleiden en ontwikkelen van professionals. Vragen als: Hoe leert een professional een beroep? Wat is de rol van beroepsopleiding, werkveld en de professional zelf? Hoe ontwikkelt een professional zich in zijn werk? Zij gaat met opdrachtgevers en professionals gezamenlijk aan de slag en stimuleert dat zij al werkend samen leren.***



***Annelies Kooiman werkt als senior adviseur Effectiviteit en Vakmanschap bij MOVISIE, [www.movisie.nl](http://www.movisie.nl). Zij helpt zorg- en welzijnsorganisaties bij het versterken van het vakmanschap van professionals en het realiseren van veranderingen zoals Welzijn Nieuwe Stijl. Focus ligt op eigen regie, vitaliteit, benutten van competenties én in samenwerking praktische oplossingen vinden voor lastige vraagstukken.***



***Mariël Rondeel is adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company: [www.kessels-smit.com](http://www.kessels-smit.com). Haar kracht is om in co-creatie met opdrachtgevers, begeleiders en deelnemers innovatieve leerinterventies te ontwerpen, waarin werken en leren versmelten. Producerend leren is daarbij een leidend principe: samen iets maken, en daarvan al doende leren.***