"Wat heb je geleerd, en hoe ga je het toepassen?"

Is deze opleiding wel een haalbare investering? Is deze opleiding inhoudelijk interessant? Past de opleiding binnen het bredere beleid van de afdeling en de organisatie? In het psychiatrisch ziekenhuis Heilige Familie is men zeer bewust bezig met opleiding en ontwikkeling én verwacht men van elke opleiding dat ze bijdraagt aan de werking van de organisatie.

Het psychiatrisch ziekenhuis Heilige Familie in Kortrijk voorziet in veertig uur opleiding per medewerker – er zijn er in totaal zo'n 230 – per jaar, wat goed is voor een investering van 2,63 procent van de loonkost. *"Je bent nooit afgestudeerd"*, zegt Algemeen Coördinator Patrick Cokelaere. *"Je moet je hele leven blijven leren. De eerste dag dat je gaat werken na je studies heb je nog twee jaar nodig om je in te werken, en nog eens vijf jaar om matuur te worden, om echt geworteld te zijn in de materie en stevig te staan en een visie te integreren in wat je doet."*

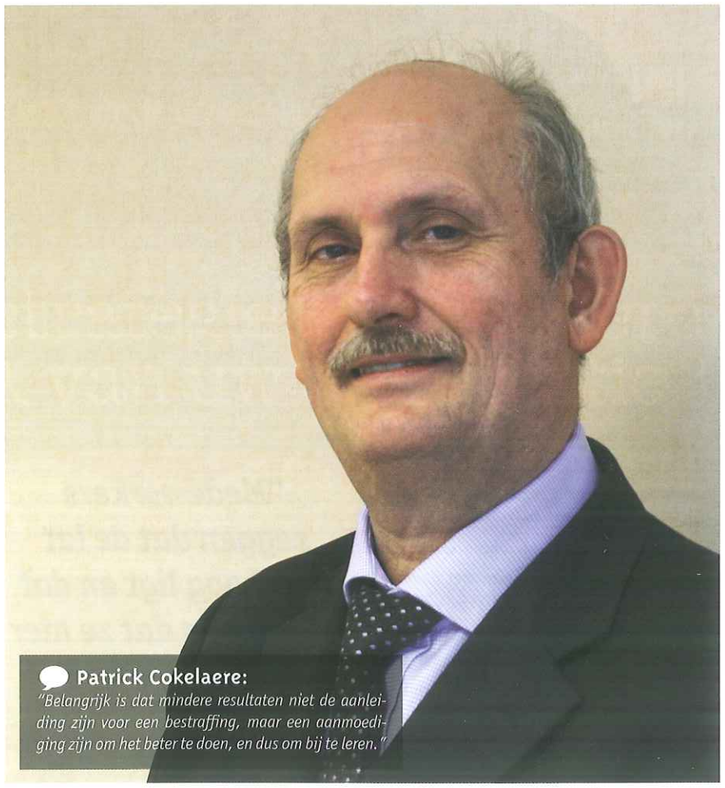
In het ziekenhuis werken relatief hooggeschoolde medewerkers – de meesten hebben minimaal een bachelordiploma – en 80 tot 85 procent van de medewerkers heeft een therapeutische functie. Het ziekenhuis is gespecialiseerd in de acute opvang van psychiatrische patiënten – volwassenen, maar ook jongeren en kinderen – en biedt in principe geen langdurige opvang aan. Elk jaar zijn er hier 800 opnames, waarvan er een honderdtal gedwongen zijn. De opnames gebeuren zeven dagen op zeven, 24 uur op 24 uur.

Medewerkers die starten bij het Kortrijkse psychiatrisch ziekenhuis worden meteen meegenomen in de cultuur van opleiden en verbeteren. Het introductiepakket dat nieuwe medewerkers doorlopen is veel meer dan een korte brochure met praktische afspraken. Nieuwe werknemers moeten zélf hun inwerking in handen nemen. Patrick Cokelaere: *"Dáár begint het. Mensen krijgen een peter of meter toegewezen die hen bijstaat in hoe ze zich in de organisatie moeten bewegen. Het introductiepakket bevat ook opdrachten die mensen moeten doen, zaken die ze moeten bediscussiëren met hun peter of meter. Nieuwe medewerkers moeten echt wel zelf kennis en inzichten verwerven en hands-on leren. En voor dingen zoals brandveiligheid is het nodig dat ze een examen afleggen – en slagen – omdat dat nu eenmaal zo cruciaal is."*

> ***"Het opleidingsplan is een samenspel van wat de medewerker wil en wat vanuit het beleid naar voor wordt geschoven"***

Dat brandexamen is trouwens iets dat steeds weer herhaald wordt en waarvan de resultaten publiek zijn binnen de organisatie. Het feit dat mensen hun uitslag kunnen vergelijken met elkaar, zorgt er voor dat de resultaten alsmaar beter worden – daar is men hier van overtuigd. Die openheid past binnen de filosofie van het huis. *"Alle indicatoren zijn open en bloot beschikbaar voor onze mensen"*, zegt Patrick Cokelaere. *"Belangrijk is dat mindere resultaten niet de aanleiding zijn voor een bestraffing, maar een aanmoediging zijn om het beter te doen, en dus om bij te leren."*

Of een medewerker mee gaat in die wil om het steeds beter te doen en steeds weer bij te leren, is iets dat van bij het begin van de loopbaan wordt nagegaan. *"Tijdens de proefperiode van een nieuwe medewerker toetsen we een hele reeks kerncompetenties en waarden. De leergierigheid is daarbij vele malen belangrijker dan de parate kennis waarover een nieuwe medewerker beschikt"*, legt Patrick Cokelaere uit. *"Attitude kunnen we niet echt wijzigen, hoogstens er de scherpe kantje van af vijlen."* De vraag naar het belang van enerzijds attitude anderzijds kennis is overigens, in het kader van het inwerkingtraject, iets wat nieuwe medewerkers voorgeschoteld krijgen en moeten bespreken met hun meter of peter.



Patrick Cokelaere:
"Belangrijk is dat mindere resultaten niet de aanleiding zijn voor een bestraffing, maar een aanmoediging zijn om het beter te doen, en dus om bij te leren."

OPLEIDINGSPLAN

Het opleidingsbeleid van het ziekenhuis steunt op betrokkenheid, competentie, kosteneffectiviteit en congruentie. De nadruk ligt hier op leren als haalbare investering die past binnen de doelstellingen van niet alleen de individuele medewerker, maar ook van de organisatie als geheel. Die idee wordt in de praktijk gebracht door te werken met een opleidingsplan, dat de leidraad vormt voor de training en ontwikkeling van een medewerker. *"Dat plan is een samenspel van wat de medewerker wil en wat vanuit het beleid naar voor wordt geschoven"*, legt stafmedewerker Jan Messely uit. *"Daarnaast zijn er ook ad hoc vormingen. Telkens een medewerker voorstelt een bepaalde opleiding te volgen, vragen we nadrukkelijk of het een haalbare investering is, of de opleiding inhoudelijk interessant is, en of het past binnen het beleid dat we hebben uitgestippeld voor het ziekenhuis."*

Het opleidingsplan is geënt op de jaarlijkse doelstellingen die er zijn op niveau van de organisatie in zijn geheel, en op niveau van de verschillende teams. Die passen dan weer binnen het beleid en de strategie op langere termijn. Maar vormingsbehoeften komen niet alleen uit die hoek aangewaaid. Het kan ook dat de evaluatie van iemand duidelijk maakt dat er een nood aan opleiding is, maar net zo goed dat de overheid bepaalde opleidingen verplicht maakt. *"Er zijn allerlei inputs"*, zegt Jan Messely. *"Het bijscholingsplan van een medewerker is nooit af."*

"Opleidingen zijn heel uiteenlopend", vult Patrick Cokelaere aan. *"Er zijn gespecialiseerde therapeutische opleidingen van tot drie of vier jaar kunnen duren, maar er zijn ook studiedagen, en een van onze mensen is* ▶

Jan Messely:
"We vragen aan de medewerker om uit te leggen hoe een diensthoofd kan merken dat hij die opleiding heeft gevolgd. En een half jaar verder zullen we kijken of het inderdaad beter gaat."

bezig een Vlerick-opleiding voor middelmanagers te volgen. Maar het gros van onze opleidingen is intern, met ofwel eigen mensen die de opleiding geven, of externen die hier komen spreken."

De laatste jaren werkt men in het ziekenhuis, dat bestaat sinds 1950, met referenten: personeelsleden die zich in een domein hebben gespecialiseerd en als referentie dienen voor de collega's. Van die referenten wordt verwacht dat ze hun kennis delen met de leden van hun team, waarbij er steeds een vertaling is van de praktijk naar de werkvloer. *"Soms is dat echt per team, omdat de specialisatie vooral daar van belang is, maar het kan ook zijn dat de kennis organisatiebreed wordt gedeeld. Dat is bijvoorbeeld zo voor omgaan met agressie"*, licht Jan Messely toe.

MOTIVEREN

Een werknemer die een opleiding wil volgen, moet dat aanvragen én motiveren. Jan Messely: *"De medewerker moet opschrijven waarom hij een opleiding wil volgen en welke competentie hij wil verwerven, wat hij wil leren. Dat moet hij dan met zijn diensthoofd bespreken."* Na de opleiding, waar hij zich ook zelf moet voor inschrijven, moet de medewerker uitleggen wat hij geleerd heeft, en hoe hij dat op de werkvloer zal gaan toepassen. *"We vragen aan de medewerker om uit te leggen hoe een diensthoofd kan merken dat hij die opleiding heeft gevolgd. En een half jaar verder zullen we kijken of het inderdaad beter gaat. Als iemand bijvoorbeeld een psychotherapeutische opleiding is gaan volgen, dan gaan we ervan uit dat die persoon een beter therapeutisch plan kan opstellen dan voordien."*

> ***"Medewerkers zeggen dat de lat hier hoog ligt en dat ze fier zijn dat ze hier kunnen werken"***

Patrick Cokelaere vult aan: *"Als iemand met leerpunten terugkeert, dan moet die coaching krijgen om dat wat hij geleerd heeft in de praktijk te brengen. We willen kunnen zien dat wat hij geleerd heeft, bijdraagt aan de werking van de organisatie."*

Het systeem om opleidingen aan te vragen en te motiveren en de opvolging ervan te beheren is vandaag, begin 2014, geautomatiseerd. Op die manier is de reden waarom een medewerker een opleiding volgt en de doelstellingen die hij zichzelf heeft gesteld met een muisklik beschikbaar.

In een omgeving zoals dit ziekenhuis is het niet altijd makkelijk aan te tonen dat de opleidingsinvesteringen een gunstig effect hebben op de jongeren die worden opgenomen en hun ouders, bijvoorbeeld. Al zijn er wel indirecte aanwijzingen dat er wel degelijk een effect is. *"We hebben heel wat opleidingen rond agressie en hoe daar mee om te gaan. Daar kunnen we gaan kijken of mensen nadien het gedrag stellen dat ze geleerd hebben tijdens die opleiding."* Maar de effecten zijn ook verder dan dat merkbaar. Patrick Cokelaere legt uit: *"Vroeger hadden we hier tot drie keer per week de politie nodig, omdat een patiënt agressief was. Het afgelopen jaar is de politie slechts twee keer moeten komen op een heel jaar tijd. Het is zéér duidelijk dat er iets gewijzigd is. Maar bovenop die duidelijke cijfers hebben we ook een stukje geloof en vertrouwen nodig dat de opleidingen renderen."*

NIET NIEUW

De vraag naar rendement van opleiding is niet nieuw in deze organisatie, en mensen vinden het al lang normaal dat ze vragen krijgen als ze een opleiding hebben gevolgd. *"Het ligt ook niet altijd aan de medewerker dat er geen of te weinig rendement is. Misschien was de opleiding gewoon niet goed?"* In elk geval merkt Jan Messely dat alle medewerkers erg geïnteresseerd zijn op bij te leren, en dat te blijven doen.

"We willen ook een aantrekkelijke werkgever zijn', zegt Patrick Cokelaere. *"Om die reden gaan we bijzonder zorgzaam om met de studenten die hier stage lopen – die worden écht in de watten gelegd als toekomstige collega's – en we bieden ook een premie voor wie een nieuwe medewerker aanbrengt. We zijn ook 'Investor in People'. Maar vooral moeten mensen fier zijn dat ze hier werken, fier op hun vakmanschap, ze moeten betrokken zijn. Medewerkers zeggen ook dat de lat hier hoog ligt, en dat ze fier zijn dat ze hier kunnen werken."*

TIMOTHY VERMEIR