



Wilco Jansen

De grote meerwaarde van de senior medewerker

Bij ouderenorganisaties Sint Jozefoord, Van Neynsel en Laverhof in Noordoost-Brabant draaien sinds 2019 senior medewerkers mee als mentor voor nieuwkomers. Bij Laverhof in Schijndel omarmen ze de seniorfunctie en zijn er sinds mei 2021 zelfs acht nieuwe mentoren. “Het mentorschap voorkomt uitval van oudere medewerkers, beperkt de uitstroom van nieuwe medewerkers én biedt een mogelijkheid om het aantal zij-instromers te vergroten”, stelt teammanager Wilco Jansen.

Het is een koude, zonnige lentedag. De fraaie tuin bij zorglocatie Laverhof herbergt jonge, fleurige planten, maar ook oude bomen die weer fris groen blad vertonen. Het is haast een metafoor voor de afdeling Parklaan op Laverhof die sinds een paar jaar weer tot bloei is gekomen. Wilco Jansen werkt als teammanager op de bewuste afdeling. “Toen ik hier 3 jaar geleden kwam, kampte het team met een fors verzuim en veel verloop. Er hing een allesbehalve prettige werksfeer, onder meer door een vrij hiërarchische manier van leidinggeven. Er moest dringend iets gebeuren om een andere cultuur te krijgen, anders bleef het dwelven met de kraan open hier. Ik signaleerde al snel dat er zaken anders konden, zoals de werving en selectie, het personeelsbeleid -met name rondom flexwerkers- en het behoud van medewerkers.” De teammanager haakte aan bij het project met de veelzeggende naam ‘Dweilen met de kraan dicht’. Een project waaraan ook ouderenorganisaties

Sint Jozefoord en Van Neynsel zich verbonden. “Ik wilde kijken of we met mentoren een andere sfeer konden krijgen in de teams. Dat heeft goed uitgedaan.”

functie als verzorgende, één dag in de week als *coaches on the job*. “Als mentor loop je officieel een half jaar mee met een nieuwkomer. Wij zorgen voor een warm welkom. Je loopt letterlijk mee met nieuwkomers, geeft tips en helpt soms ook mee in de zorg, waardoor er tijd overblijft om samen te zitten, ervaringen te delen en zaken nog eens uit te leggen. Je creëert zo tijd, rust en aandacht voor nieuwe mensen”, vertelt Van Casteren. Huijberts vult aan: “Voordeel is dat je als mentor gelijkwaardig bent aan de nieuwe medewerker. Een nieuwkomer stelt aan mij makkelijker vragen of deelt eerder gevoelens dan aan een leidinggevende. Mensen voelen zich met een mentor aan hun zijde ook sneller vertrouwd en veilig op de werkvloer. Dit is goed voor het zelfvertrouwen en uiteindelijk ook voor iemands draagkracht op hectische momenten.”

Met de komst van de mentoren borgde Laverhof haar onboardingsproces dat

‘Ik weet nog toen ik zelf nieuwkomer was en voor het eerst alleen voor de groep stond: ik had daar gewoon buikpijn van!’

Warm welkom

Mentoren worden bij Laverhof gemiddeld 8 uur per week vrijgemaakt om onder meer nieuwkomers en zij-instromers in te werken. Op de afdeling Parklaan werden Astrid Huijberts en Willian van Casteren benaderd voor de mentorfunctie. Beiden werken nu naast hun

voorheen niet echt vaste vorm had. Mentor Huijberts stelde de nieuwe inwerkmap samen, met daarin alle *ins* en *outs* van het werk op de zorglocatie. “Voorheen hadden we een inwerklijstje en daar moest je het mee doen. Nieuwe medewerkers draaiden meestal twee dagdiensten en twee avond-



diensten mee en kwamen dan alleen op de groep te staan. Ik weet nog toen ik zelf nieuwkomer was en voor het eerst alleen voor de groep stond: ik had daar gewoon buikpijn van!”

Teammanager Jansen reageert: “De werkvloer had voorheen eigenlijk geen tijd voor nieuwkomers. Ze werden ook meestal maar kort ingewerkt, moesten vrij snel aan de bak, terwijl het eigenlijk niet verantwoord was. Vragen stellen

durfden de meesten niet, omdat ze ook wel zagen dat het zo druk was en ze liever niet collega’s tot last waren. Nieuwkomers gaven ons dit ook terug. *Moeten we hier zo werken? Dan werk ik liever op een andere zorglocatie.* Kortom: we joegen mensen weg met al de onrust, het harde werken en het constant vragen om flexibel te zijn. We stelden er bovendien niks tegenover. Dan zit je dus in een vicieuze cirkel omlaag.”

Medewerkers in hun kracht zetten

Om die negatieve cirkel te doorbreken, gaf Jansen zijn medewerkers de gelegenheid om mee te denken over een andere manier van werken. Ook de mentoren kregen van hem de ruimte om hun rol naar eigen inzicht in te vullen. Hieruit kwam onder meer Huijberts idee van de inwerkmap. Ze herinnert zich nog dat deze nieuwe manier van leidinggeven aanvankelijk gepaard ging met wat gemor op de afdeling. “Collega’s zeiden: *Wilco constateert een probleem en vraagt ons wat de oplossing is. Lekker makkelijk.* We hadden nog niet door dat dat precies was wat we moesten leren. Voorheen hoefden we nergens over na te denken, als we onze werklijstjes maar afwerkten en het rooster dicht kregen. Wilco liet ons nu zelf bedenken wat beter kon. Onze rol als mentor hebben we ook op die manier zelf mogen invullen. In feite zette hij ons zo in onze kracht.” Van Casteren vult aan: “Ik werk vanaf mijn zeventiende in de zorg, maar was nooit eerder door een leidinggevende gevraagd om op deze manier mee te denken over mijn werk.



‘Zij zijn voor mij ook de ogen en oren van de afdeling’



Zij-instromer Jessica: 'Haar tips leerde ik niet in de schoolbanken'



Zij-instromer Jessica is vol lof over haar mentor Willian van Casteren. "Ik liet 1,5 jaar geleden het kappersvak achter me en ging voor een loopbaan in de zorg. Ik kwam net voor de coronacrisis uitbrak. Ik heb me heel erg welkom gevoeld hier. Het was wel meteen alle hens aan dek. Mijn mentor was ook echt heel bezorgd om mij. Ze leerde me in alle rust werken en hoe je om moet gaan met de bewoners. Al haar tips had ik niet in de schoolbanken geleerd. Ik vond de exclusieve aandacht heel fijn. Maar ook haar extra begeleiding en handjes aan het bed. Ze gaf me goede ondersteuning en door haar enthousiasme werd ik ook enthousiast voor het vak."

Ik vond het eerst ook moeilijk, maar ik voelde me wel erg gehoord. We kregen de kans om aan te geven wat er anders moest op de werkvloer. Zo hebben wij als mentoren het ook verteld aan collega's: het is een kans! Dat hielp. Ze gingen meedenken, mensen waren blij dat er met hun reacties wat gedaan werd en zo kwam er meer rust op de vloer."

Jansen erkent dat de mentoren voor hem als verlengstuk dienden om draagvlak te vinden voor de beoogde cultuuromslag. "De mentoren functioneren voor mij nog steeds als verlengstuk. Dankzij hun senioriteit worden ze gerespecteerd door andere collega's. Er wordt naar hen geluisterd. Het werkt tegelijkertijd ook andersom. De mentoren komen op alle afdelingen en weten precies wat er leeft onder de collega's. Dat delen ze met mij. Zij zijn zo voor mij ook de ogen en oren van de afdeling. Knelpunten komen hierdoor vroegtijdig in beeld en ik probeer daar zo goed mogelijk op te anticiperen. Ik vind het zeer waardevol dat onze senior medewerkers met al hun kennis en ervaring op deze manier van meerwaarde kunnen zijn."

Uitval voorkomen

Vanuit 'Dweilen met de kraan dicht' hebben alle mentoren gerichte trainingen gevolgd. Ook bezochten ze een terugkomdag met mentoren van de andere organisaties om ervaringen uit te wisselen. Daarin was onder andere aandacht voor coachende en feedback-



vaardigheden, het ontwikkelen van een lerende cultuur en dilemma's in de ontwikkeling van hun rol. "Ik durf zeker wel te stellen dat onze oudere medewerkers door het mentorschap in bloei zijn gekomen en daar plukken we nu in de volle breedte de vruchten van", zegt Jansen. Huijbregts vertelt dat ze beter dan voorheen in haar vel zit. "Ik houd nog steeds van mijn vak als verzorgende, maar ik ben toch wat ouder aan het worden en het werk in de zorg is fysiek best zwaar. Het is dan fijn als je binnen je contract vaste uren als mentor kunt vervullen. We hebben immers nog genoeg bij te dragen aan de zorg en in deze rol is dat ook langer vol te houden." Van Casteren is zo blij met haar nieuwe rol als mentor, dat ze nu zo lang als mogelijk wil doorwerken. "Ik had niet gedacht dat ik dat nog ooit zou zeggen. Een paar jaar

geleden had ik best de balen van die werkdruk. Al wilde ik de mensen hier ook niet in de steek laten."

Jansen vult aan: "Het is simpel: Je moet als verzorgende volle bak meedraaien en als het werk te zwaar wordt of het begint je tegen te staan, dan val je op enig moment uit. Door het mentorschap behoud je oudere medewerkers voor de zorg."

Wikipedia van Laverhof

De mentoren vervullen overigens niet alleen een belangrijke rol voor nieuwkomers. Ze zijn ook voor bestaande medewerkers een vaste vraagbaak. "We zijn af en toe net de Wikipedia van Laverhof", lacht Huijbregts. "Gelukkig vinden we het leuk om onze kennis en ervaring over te dragen op collega's. Op de mentortraining hebben we geleerd hoe je dat het beste kunt doen."



Tip: Toolbox Onboarding

U kunt als bij Transvorm aangesloten organisatie met Activiteitenpakket 2 exclusief gebruik maken van de nieuwe Toolbox Onboarding. Deze toolbox is ontwikkeld door collega-werkgeversorganisatie DeRotterdamseZorg in samenwerking met een aantal zorg- en welzijnsorganisaties. In de toolbox vindt u verschillende instrumenten die u kunnen ondersteunen bij het onboardingsproces in uw organisatie. Meer weten? Neem contact op met projectleider Anneke van Dixhoorn via a.vdixhoorn@transvorm.org.

Jansen ziet de mentoren in deze rol als een luisterend oor op de werkvloer, maar ook als teamcoach. "Onze mentoren stimuleren collega's bijvoorbeeld om hun grenzen beter te bewaken bij het roosteren. Maar ook dat collega's blijven nadenken over hoe ze hun werk kunnen uitvoeren op een manier die bij hen past." De teammanager overziet met tevredenheid hoe de mentoren hun rol hebben opgepakt en ingevuld. "Hun werk zorgt mede voor een vertrouwde, fijne

cultuur. Collega's krijgen door coaching ook meer begrip voor elkaar en leren elkaar beter kennen. Verder signaleren onze mentoren of het goed met iemand gaat. Ze durven ook vragen te stellen: *wat kun je goed, wat moet je nog leren, wat gaat er in jou om?* Op de werkvloer heb je niet altijd tijd om te vragen hoe het met elkaar gaat. Mentoren worden hiervoor speciaal vrijgemaakt." Zijn er rondom het mentorschap op Laverhof ook zaken die minder goed gaan?

"Jazeker. De mentoren draaiden nog niet zo lang hun diensten toen corona uitbrak. Dit zette de complete zorg op zijn kop. Mentoren gingen volle bak meedraaien in de zorg, omdat alle handjes aan het bed nodig waren. Het heeft even geduurd voordat de mentoruren ook weer echt mentoruren waren en geen zorguren. Desondanks zijn ze nieuwkomers blijven begeleiden en waren ze een vraagbaak en coach voor bestaande medewerkers."



'We zijn af en toe net de Wikipedia van Laverhof'

Astrid Huijbregts (links) en Willian van Casteren (rechts)

Nieuwkomer Christel: 'Ze liep elke week een hele dag met me mee!'



Nieuwkomer Christel werd in haar eerste half jaar begeleid door Astrid Huijbregts: "Ze liep gewoon elke week een hele dag met me mee. Ik had zo een persoonlijke vraagbaak naast me bij alles wat ik deed. Ik kwam al uit de zorg en vond deze inwerkmethodede heel bijzonder. Het is heel fijn om zo te mogen starten bij je nieuwe werkgever. Ik kan dankzij mijn mentor op mijn werkplek makkelijker functioneren, omdat ik de weg beter ken. Ik voel me ook echt gehoord. Hoewel mijn mentortijd om is, blijft er altijd een lijntje. Ik kan nog altijd mijn vragen bij haar kwijt en zij heeft altijd een luisterend oor of informeert of ik nog iets nodig heb."

Hoe het op Laverhof eigenlijk staat met het ziekteverzuim en de werkdruk? "Er is nog steeds ziekteverzuim, zeker nu in coronatijd, maar de werkdruk is compleet anders." Jansen ziet ook positieve ontwikkelingen en merkt dat het imago van zijn afdeling drastisch is veranderd. "Nieuwkomers vragen voortaan of ze op de Parklaan mogen werken of willen per se hier blijven vanwege de goede werksfeer en begeleiding. Hoe anders was dat een paar jaar geleden! De komst van de mentoren heeft daar zeker een bijdrage aan geleverd!"

Bewaak de mentoruren

De positieve resultaten waren voor Laverhof reden om sinds mei nog acht mentoren in te zetten. Heeft Jansen nog tips voor andere zorglocaties die met de mentoren aan de slag gaan? "Maak gebruik van de hulpmiddelen uit de toolbox van het project 'Dweilen met de kraan dicht' en vul hiermee de functie naar eigen inzicht zo goed mogelijk in. Bewaak wel de mentoruren en trap niet in de valkuil om je mentoren op die momenten toch in de zorg in te zetten. Want dat is heel verleidelijk, weet ik uit ervaring."



5

Stap 5 Eerste dag, week en kwartaal voor de nieuwe medewerker



Toolkit Mentoren in de zorg

Geïnteresseerd in praktische tools om het mentorschap in te zetten in uw organisatie? Kijk op toolkitmentoreninzorg.nl.

6

Stap 6 Afronding begeleiding door mentor

