

Overheidsprofessionals werken aan nieuwe rollen

TIPS & TRICS, METHODEN EN PRAKTIJKVOORBEELDEN



Overheidsprofessionals werken aan nieuwe rollen

TIPS & TRICS, METHODEN EN
PRAKTIJKVOORBEELDEN

Inhoud

1 Inleiding	4
2 Lerend werken in zelflerende gemeenschappen: uitgangspunten	7
3 Wat leren we van recente ervaringen bij de overheid?	10
4 Tools voor lerend werken	15
5 Zelflerend worden: wat werkt wanneer in welke context?	18
6 Praktijkvoorbeelden leren van gemeenten	22
Literatuur	27

1 Inleiding

Deze publicatie is een resultaat van de activiteiten die VNG en A+O fonds Gemeenten gezamenlijk ondernemen om het leren en ontwikkelen bij gemeenten te ondersteunen. We organiseren bijeenkomsten met gemeentelijke HR-professionals en verzamelen interessante leervormen die passen bij de transformatie die gemeenten momenteel doormaken. Tegelijkertijd zien we dat HR nog vaak met traditionele opleidingsvragen geconfronteerd wordt. Die vragen sluiten niet altijd aan bij de ontwikkelingen als gevolg van de decentralisaties in het sociale domein.

Met deze publicatie hopen we bij te dragen aan effectief leren in de dynamiek van de actuele gemeentelijke ontwikkelingen.

We benoemen de rode draden uit de verzamelde praktijkvoorbeelden, en bieden bouwstenen aan om het leren waar mogelijk in het dagelijks werk te integreren, vanuit de behoeften van medewerkers en teams.



NAAR LEREND WERKEN IN GEMEENTELIJKE ORGANISATIES
AFBEELDING: ANIMATIEFILMPJE 'TRANSITIES SOCIALE DOMEIN' VAN VNG

Lerend werken in zelflerende gemeenschappen

Gemeenten gaan in toenemende mate in co-creatie met burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen beleid ontwikkelen en uitvoeren. De gemeentelijke organisatie is in dat proces (slechts) een van de partners. Dit betekent voor alle deelnemers een transformatie, die een zelflerende benadering vraagt: samen oplossingen en werkwijzen zoeken die passen bij de nieuwe werkelijkheid. Zo wordt ook gezamenlijk richting gekozen en sturing gegeven.

Onder zelflerende gemeenschappen verstaan we dan 'gemeenschappen die het vermogen hebben om hun eigen toekomst vorm te geven'. Waarbij het goed is je te realiseren dat de meeste gemeenschappen tijdelijk en fluïde zijn en elkaar kunnen overlappen.

Sleutelfiguren in de transformatie kunnen het proces van zelfsturing bewust stimuleren. De beoogde kanteling van verzorgingsstaat naar

participatiesamenleving zou op die manier sneller en effectiever kunnen plaatsvinden.

De context waarin overheidsprofessionals hun werk moeten doen is door deze ontwikkelingen zo complex en dynamisch geworden, dat hun organisaties niet meer kunnen volstaan met het opstellen van regels, procedures en werkinstructies. Of managers en bestuurders willen of niet, er moet meer (beslissingsbevoegdheid, mandaat) aan de professionals worden overgelaten in het onderhanden werk, in het hier en nu.



BOTSING TUSSEN SYSTEEM- EN LEEFWERELD: CONTROLE EN VERTROUWEN

AFBEELDING: DIAPRESENTATIE 'OMDRAAIEN PRODUCTIESYSTEEM IN DE ZORG' OP SLIDESHARE.NET

In deze nieuwe realiteit komt een botsing naar voren tussen de systeem- en de leefwereld, tussen controle en vertrouwen, naar meer ruimte voor de professional. Volgens transformatiedeskundigen zitten we momenteel midden in die overgangsfase. Kernachtig samengevat door hoogleraar Transitiekunde Jan Rotmans: 'We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperken'.

In termen van de ambtelijke organisatie: bureaucratie tegenover netwerksamenleving, waarin overheden hun nieuwe rol moeten zoeken.

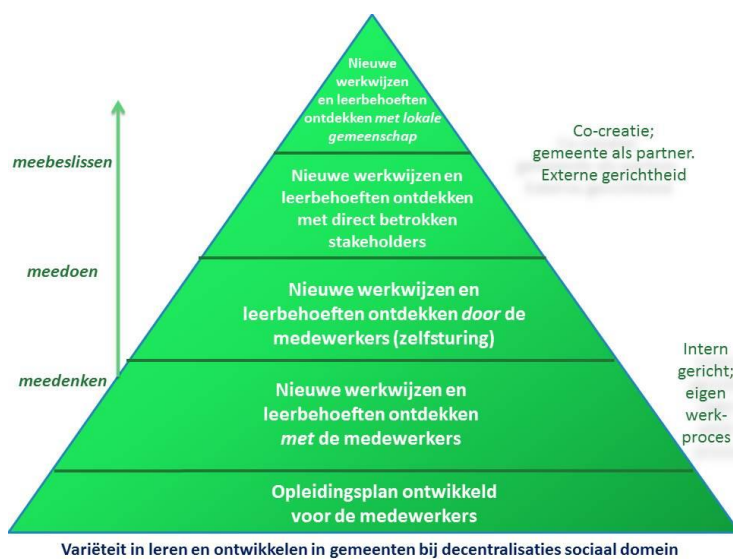
Waarom die groeiende belangstelling bij de overheid voor zelflerende gemeenschappen?

- Net als in de (door de overheid gestimuleerde) participatiesamenleving, ontstaan en groeien binnen de overheid (netwerk)bewegingen. Leren van elkaar is een van die ontwikkelingen, die bovendien heel krachtig blijkt.
- 'Het nieuwe werken' of tijd-en-plaats onafhankelijk werken versterkt die trend om te werken in netwerken, want medewerkers moeten bewust actie ondernemen om elkaar te zien, te overleggen en kennis te delen.
- Een daarmee samenhangende trend is de ontwikkeling naar zelfsturende teams. Geen manager die opdrachten geeft, maar initiatieven vanuit het team zelf. Reflectie wordt dan vanzelfsprekend onderdeel van het werk om de beoogde resultaten zowel in tijd als kwaliteit te bereiken.
- Omdat de werkinhoud door de snel veranderde omgeving ook voortdurend verandert, worden reflectie en leren pure noodzaak. Werken 'op de automatische piloot' is verleden tijd. De eisen die aan flexibiliteit en lerend vermogen van medewerkers worden gesteld, worden daarmee steeds hoger.

- Medewerkers komen door die ontwikkelingen meer 'in the lead' als het gaat om leren en ontwikkelen. De leidinggevende (voor zover nog aanwezig) wordt meer facilitator en coach, die aanspoort, prikkelt en verleidt om te reflecteren en zelf te leren.
- Gevolg is ook dat de rol en positie van de HR-functie in organisaties verandert. HR is niet altijd meer als organisatieonderdeel aanwezig. Is dat nog wel het geval is, dan kan HR wat het faciliteren van leren betreft niet meer volstaan met het maken van opleidingsplannen en het inkopen van cursussen en trainingen.

In onderstaand schema is globaal weergegeven welke aanpakken qua leren en ontwikkelen momenteel te zien zijn bij gemeenten.

Mogelijk toekomstbeeld: staat deze piramide in 2025 andersom?



VARIËTEIT IN LEREN EN ONTWIKKELEN IN GEMEENTEN BIJ DECENTRALISATIES SOCIAAL DOMEIN. (ELLEN GROOTEMAN)

2 Lerend werken in zelflerende gemeenschappen: uitgangspunten

Hoe kan 'lerend werken in zelflerende gemeenschappen' zo goed mogelijk worden gefaciliteerd?

Die vraag wordt in dit hoofdstuk onderzocht, met het doel om handreikingen te doen en handvatten te bieden voor wat werkt in welke context.

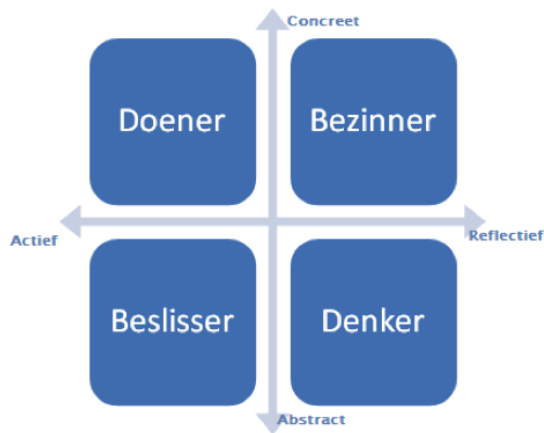
Leerstijlen, leervoorkeuren en denkgewoonten

Een praktisch uitgangspunt bij leren en ontwikkelen is het '70-20-10-principe' van [Charles Jennings \(zie zijn toelichting op YouTube\)](#). Daarmee biedt hij een leidraad voor de effectiviteit van leervormen: 70 procent leren door te werken, 20 procent leren via coaching en feedback, en 10 procent leren via formele trainingen en cursussen. Hoewel door sommigen tot 'wet' verheven (zie Rubens, 2014), is het besef dat mensen sneller leren van elkaar en door het in de praktijk zelf te doen een handig houvast. Formeel leren, van een docent of cursusleider voor de klas, is daarmee vergeleken minder effectief.

Daarbij komt dat ieder individu een voorkeur heeft voor een bepaalde leerstijl ([zie de vier leerstijlen van Kolb](#)).

Verder heeft leren in sociale interactie ook impact op de manier waarop we leren.

Manon Ruijters stelt in haar proefschrift Liefde voor leren (Ruijters, 2006) daarom dat leren te complex is om te kiezen voor één model of één stijl.



SCHEMA: DE VIER LEERSTIJLEN VAN KOLB

AFBEELDING: [TOELICHTING OP DE SITE VAN STUDIUM GENERALE VAN UNIVERSITEIT UTRECHT](#)

Behalve naar leerstijl moeten we volgens Ruijters ook kijken naar denkgewoonten (denkpatronen die we hebben ontwikkeld) en leervoorkeuren. Die hebben te maken met de context waarin je graag leert. Die context wordt overigens beïnvloed door je eigen ontwikkelfase en door de organisatie waarin je werkt.

Uiteindelijk gaat het er bij de keuze van een leerinterventie om te zoeken naar een match tussen

- wat geleerd moet worden
- wie het moet/wil leren
- waar het geleerd moet worden en
- hoe we dat dan het beste inrichten.

Individueel versus sociaal leren in de werkcontext

Leren in organisaties kan eigenlijk niet geïsoleerd van de werkcontext plaatsvinden. Leren is bovendien relationeel, in directe interactie met andere betrokkenen (Van den Nieuwenhoven & De Weerd, 2006).

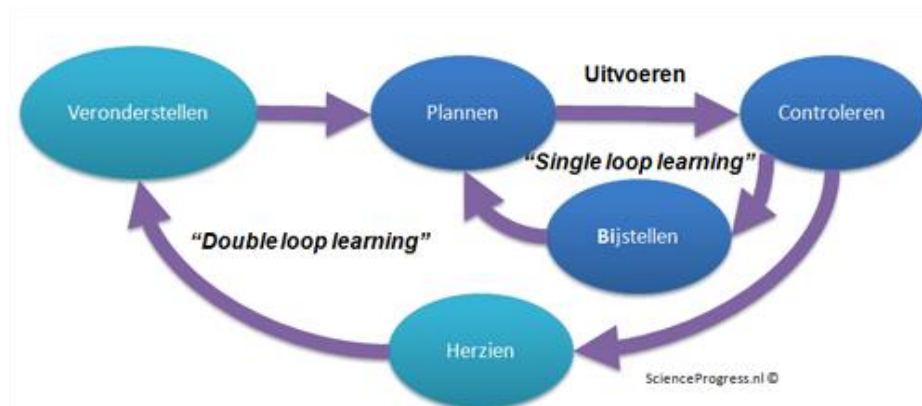
Leren wordt steeds minder opgevat als individueel en solitair en steeds meer als een sociale activiteit. Hogere psychische functies als taal, probleemoplossing en reflectie worden namelijk ontwikkeld in de omgang met anderen (volgens het [sociaal constructivisme](#), zoals uiteengezet door onder meer Vygotsky en Bruner). Kennis ontstaat door interpretatie van informatie en door te spiegelen aan kennis en opvattingen van anderen.

Bij lerend werken staan het werkproces en de te behalen resultaten centraal. Leren en werken vinden tegelijkertijd plaats en zijn dus per definitie contextueel.

Lerend werken gaat nog beter wanneer het werk afwisselend is en vernieuwend en door samen te werken met mensen die diverse zienswijzen, opvattingen en ideeën inbrengen. Je wordt in zo'n context steeds uitgedaagd om na te denken over hoe het werk verder te verbeteren is.

Daarbij is van groot belang om regelmatig feedback te geven en te ontvangen, op een manier die echt bijdraagt aan de kwaliteit van het werk (interview prof. Robert-Jan Simons in [Anders leren](#); Jan Valkenborgh (red.), 2013).

Door bekendheid met deze leer-loops kan zelf leren in gemeenschappen bespreekbaar gemaakt en gestimuleerd worden, zie schema.



SCHEMA SINGLE LOOP EN DOUBLE LOOP LEARNING (CHRIS ARGYRIS)

Korte toelichting:

- Zelflerend worden is 'leren leren', of double loop leren: hoe hebben we het werk tot nu toe gedaan en kan dat wellicht beter?
- Double loop leren is te onderscheiden van single loop leren, doordat daarbij simpelweg een oplossing voor een voorliggend probleem wordt gezocht, zonder dieper naar achterliggende oorzaken en patronen te zoeken.
- Ga je nog verder dan double loop leren, dan kun je – als individu maar ook als team of organisatie – bekijken wat je kunt leren van eerder gemaakte fouten. Je moet dan kritisch naar jezelf durven kijken. Dat leerniveau wordt triple loop leren genoemd.

3 Wat leren we van recente ervaringen bij de overheid?

Praktijkvoorbeelden gemeenten decentralisaties sociaal domein

De decentralisaties in het sociale domein resulteren in een zoektocht in gemeentelijke organisaties naar nieuwe werkwijzen, kanteling van werkprocessen en een 'transformatie in denken en doen' van gemeenteambtenaren. Recente praktijkvoorbeelden (zie de bijlage voor een overzicht) geven een kleurrijk beeld van de leerprocessen in een dergelijke turbulente omgeving. Daarin valt op:

- Medewerkers leren om vraaggestuurd te werken door trainingen in vraagverheldering, gesprekstechnieken, 'leren op locatie' en casusbesprekingen in intervisiegroepen.
Soms wordt dat aangevuld met speelsere leervormen, zoals een (rollen)spel, waarin dilemma's zichtbaar en bespreekbaar worden. Zo groeit gaandeweg een gezamenlijke visie op de nieuwe rollen en werkwijzen.
- Een gezamenlijk ontwikkelde en (uit)gedragen visie op de nieuwe aanpak en consensus over de kernwaarden van waaruit wordt gewerkt is essentieel. Het bevordert de teamgeest, de samenwerking én reflectie op het eigen optreden en dat van collega's en van het team als geheel. Medewerkers worden meer proactief en zelfstandig; gaan meer uit van hun eigen kracht.

In feite ontstaat zo een zelflerende gemeenschap, waarin de deelnemers zelf ontdekken welke kennis of vaardigheden aanvulling behoeven. Een 'opleidingsplan' ontstaat dan organisch en naar behoefte van het individu of de groep. Wat nog meer opvalt:

- Visieontwikkeling gebeurt steeds vaker in co-creatie met burgers en instellingen uit de gemeente of regio. De gemeente is dan 'slechts' een van de partners in de beleidsontwikkeling en -uitvoering. De zelflerende gemeenschap die aldus ontstaat is dan veel omvangrijker. Dat levert soms verrassende nieuwe inzichten op, met als gevolg dat werkwijzen die in een ander domein, bijvoorbeeld het medische, al gemeengoed zijn, worden overgenomen in het gemeentelijke werkproces. Enige regie is in zulke complexe leerprocessen wel op zijn plaats. Een dergelijke lerende setting zal voor de meeste spelers nieuw zijn. Wie de regie voert of intervenueert, maakt in feite niet uit, zo lang het algemeen belang als uitgangspunt scherp in het vizier blijft.

Een voorbeeld van een gemeente als zelflerende gemeenschap

Onder de bezielende leiding van gemeentesecretaris Jan van Ginkel wordt 'zelflerend worden' langzamerhand gemeengoed in de gemeente Schiedam. In een recent interview door VNG/A+O fonds Gemeenten licht de gemeentesecretaris zijn visie en aanpak toe: 'Ik ga uit van het vermogen van een gemeenschap om haar eigen toekomst vorm te geven. Dat vermogen – je zou het eigen kracht of burgerkracht kunnen noemen – is er dus al. Ik zoek en versterk dat vermogen, kijk er liefdevol en open naar en probeer niet te oordelen. Het mag er

allemaal zijn. Ik vertrek vanuit hoe het is en probeer daarop aan te sluiten. Als je een groep op die manier benadert, voelt men dat direct. Als je vertrouwen geeft, krijg je ook vertrouwen terug. Door leren kun je echt groeien, maar je bent daar zelf verantwoordelijk voor. Zelflerend worden betekent dat je zo reflectief wordt dat je in staat bent je eigen leerproces te managen.

De wereld is chaotisch, er is alleen wanorde. Het organogram van de gemeente Schiedam is daarom permanent 'in ontwikkeling' en reorganisaties zijn zinloos. De ordening die we kunnen aanbrengen in een gemeenschap is de ordening van leren. We zoeken daarom een soort leerontwerp, uitgaande van de tijdelijkheid van elke situatie en door de vraag te stellen 'wat is hier nodig?'. Dus níet iets 'uitrollen' over de mensen heen.

In Schiedam wordt uitgegaan van zelflerende gemeenschappen op alle niveaus (ook met burgers, met de regio en dergelijke). Het opleidingsbudget is daarom breder inzetbaar.

Het hoogste niveau van leren is de toename van bewustzijn. In Schiedam is dat de leidende vraag in veel gesprekken, ook bijvoorbeeld in beoordelingsgesprekken.

De belangrijkste vraag is: 'Hoe ben je de afgelopen tijd gegroeid in je ontwikkeling?'

Er worden vier niveaus van bewustzijn onderscheiden: zelfbewustzijn, sociaal bewustzijn, contextbewustzijn en vakbewustzijn. Veel gesprekken gaan dus over bewustzijn. Dat wordt vervolgens vertaald naar gedragskenmerken. Het gaat alleen om de handeling, de daad heeft namelijk betekenis. En betekenis ontstaat altijd achteraf.

Ook met burgers worden op die manier veel gesprekken gevoerd. Een typische vraag in dit verband zou kunnen zijn: 'Realiseer je je dat er andere belangen (contexten) zijn?' Is het antwoord 'ja', dan is er groei in contextbewustzijn (wederzijds).'

Veelbelovend onderzoek in de gemeente Kerkrade

In de gemeente Kerkrade is in samenwerking met de Universiteit Maastricht een project gestart: Duurzaam leer- en ontwikkelingsgericht werken; de kracht van kennisdeling op de werkplek. Aanleiding voor het project zijn de volgende overwegingen (geformuleerd door A+O fonds Gemeenten):

'De komende jaren gaan veel mensen met pensioen en instroom is beperkt door de (rijks)bezuinigingen, dit terwijl er nieuwe taken bijkomen en de inhoud en uitvoering van veel werk anders ingevuld wordt. Er zal daarom doorstroming (in werkzaamheden) moeten plaatsvinden en leren en ontwikkelen is in die omstandigheden een must. De meesten van ons denken dan direct aan opleiding en training. In de praktijk blijkt echter leren op de werkplek minstens zo belangrijk, het is meestal effectiever en levert vaak een beter resultaat. Als we ons er meer van bewust worden hoe we dat doen, dan zouden we ons potentieel beter kunnen benutten. Door leren zoveel mogelijk te delen met anderen, kan er sprake zijn van kennistransfer en organisatieleren.'

Samengevat zijn de doelstellingen van het project:

- 1 Het leervermogen op de werkplek zichtbaar maken.
- 2 Onderzoeken hoe we sociaal leren en innoveren zo kunnen faciliteren dat dit de kansen, (carrière)mogelijkheden en duurzame inzetbaarheid ten goede komt. Zodra hierover meer bekend is, wordt het aan deze online publicatie toegevoegd.

Actieleren in Wmo-werkplaatsen

Wmo-werkplaatsen zijn regionale samenwerkingsverbanden van hogescholen en lectoraten, zorg- en welzijnsorganisaties en gemeenten, gericht op praktijkonderzoek, beroepsinnovatie en deskundigheidsbevordering op het terrein van maatschappelijke ondersteuning.

Met een totaal van veertien Wmo-werkplaatsen is een landelijk dekkend netwerk ontstaan.

De werkplaats is een kennisnetwerk waarin een hogeschool en/of lectoraat, gemeenten, organisaties en beroepsbeoefenaren samenwerken aan onderzoek, methodiekontwikkeling en regionale en landelijke kennisverspreiding. In een Wmo-werkplaats staat de ontwikkeling van praktijkkennis, ofwel prescriptieve kennis voor het handelen, centraal.

Een van de leervormen, vanuit de WMO-werkplaats Nijmegen samen met de Hogeschool Arnhem-Nijmegen ontwikkeld, is 'actieleren'.

Actieleren is een leervorm die wijkteams kan ondersteunen, door samen te werken, te leren en actie te ondernemen. Het centrale uitgangspunt is dat cliënten op zoek gaan naar wat zij nodig hebben en wat zij kunnen bijdragen aan hun eigen proces. De methodiek 'actieleren' bestaat uit negen stappen (zie voor details [de interactieve film over 'actieleren'](#)):

- 1 Een van de teamleden brengt de casus in tijdens een teambespreking.
- 2 De casusinbrenger stelt een reflectievraag.
- 3 De teamleden vinden antwoorden in één minuut.
- 4 Twee personen vertellen wat ze hebben opgeschreven.
- 5 De teamleden selecteren ideeën voor nadere uitwerking.
- 6 De teamleden voeren een dialoog over het geselecteerde idee.
- 7 Een van de teamleden vat het gesprek samen.
- 8 De teamleden scherpen het gekozen idee aan en geven aanvullingen.
- 9 De teamleden stellen de vervolgacties op.

Contouren 'leren in sociale teams'

Actieleren zien we in de praktijk in wisselende settings toegepast worden in de sociale wijkteams die in de meeste gemeenten zijn ingesteld als invulling van de decentralisaties in het sociale domein. Door volgens die methodiek met elkaar casussen te bespreken, ontstaat gezamenlijk meer inzicht in hoe in de toekomst met vergelijkbare situaties kan worden omgegaan.

Die aanpak is een mooie illustratie van de uitspraak die Wouter Hart (auteur van Verdraaide organisaties) onlangs deed in een VNG-lezing: 'Standaardisatie ontstaat bij professionals door op basis van casusbesprekingen gezamenlijk visie te ontwikkelen'.

Het werk is nieuw, het team is nieuw, de eveneens nieuwe werkprocessen worden gaandeweg met elkaar ontdekt, ontwikkeld en geoptimaliseerd. In die context kan het in feite niet anders dan 'werkende weg' met elkaar zoeken naar een aanpak en ontdekken wat de beste aanpak is. Als het al mogelijk is om te standaardiseren, want elke klantvraag in het sociale domein zal maatwerk vergen. De teamleden en hun samenwerkingspartners hebben elkaar(s) kennis en ervaring) dus hard nodig en

zullen elkaar haast vanzelfsprekend opzoeken om te sparren, casussen te bespreken en daarop samen te reflecteren.

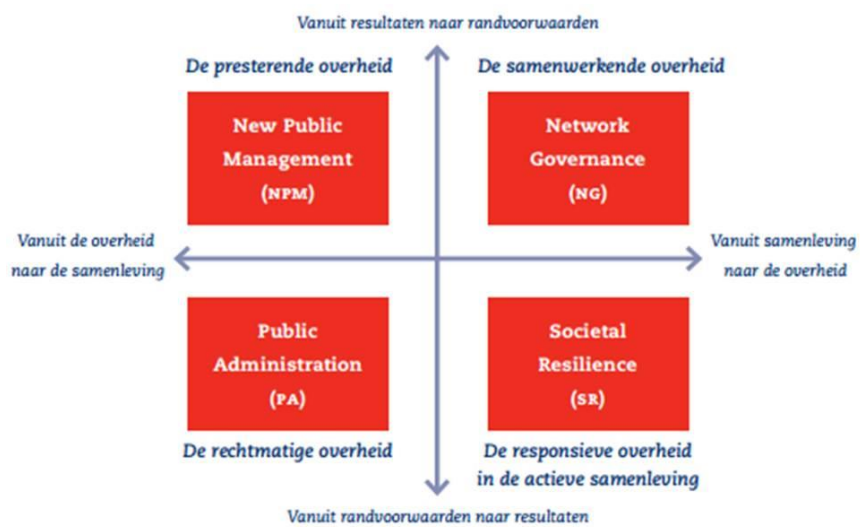
De betrokken organisaties waaraan de teamleden zijn verbonden, kunnen het delen van kennis en ervaringen 'slechts' stimuleren en nooit afdwingen. Stimuleren doen teamcoördinatoren bijvoorbeeld door terugkerende dilemma's en onderliggende vraagstukken te agenderen, reflectievragen te stellen en de teamleden aan te moedigen dat ook onderling te doen. En bij lacunes in kennis of vaardigheden een cursus of training aan te bieden. In de matrix met praktijkvoorbeelden van gemeenten (zie bijlage) staan diverse voorbeelden van manieren waarop het leren binnen sociale teams wordt opgepakt.

Netwerkend werken in de provincie Zuid-Holland via learning history

In hun verbindende rol moeten provincies op het gebied van ruimte en groen steeds meer gaan samenwerken met gebiedspartijen om het beleid vorm te geven. Netwerkend werken is de aanpak die de provincie Zuid-Holland via pilots lerend met elkaar heeft ingevoerd. Die aanpak stimuleert samenwerking door kennisdeling en open dialoog, biedt meer ruimte voor eigen initiatief, waardoor het uitdagender en inspirerend is voor de medewerkers. Het werkt flexibeler en effectiever dan de traditionele bureaucratische weg. De methodiek van 'learning history' is toegepast om de 'mind shift' te realiseren die nodig is voor die nieuwe rol en aanpak. Met learning history wordt onderscheid gemaakt tussen wat er feitelijk is gebeurd en hoe de betrokkenen dit hebben ervaren. Om het verhaal compleet te maken wordt dit alles aangevuld met een kritische beschouwing van onafhankelijke experts. Zo komen alle invalshoeken aan bod; de persoonlijke ervaringen, de successen en ook de hete hangijzers.

Wat dat heeft opgeleverd, staat te lezen in de NSOB-publicatie *Sedimentatie in sturing* (Van de Steen, Scherpenisse & Van Twist, 2015). Een van de interessante inzichten uit de publicatie is het feit dat traditionele overheidsorganisaties (de linkerkant van onderstaand model) systemen hebben voortgebracht die niet goed passen bij de richting waarin organisaties zich momenteel organisch ontwikkelen (de rechterkant van het model). Dat betreft zowel financiële als personele systemen, juridische instrumenten, politiek-bestuurlijke structuren et cetera. Geconcludeerd wordt dat het simpelweg aanpassen van bestaande systemen geen voldoende antwoord zal zijn op de nieuwe behoeften en dat (deels) gezocht moet worden naar nieuwe constructies.

Daarbij is de kernvraag: 'Wat is de bedoeling?' Het is bijvoorbeeld níet de bedoeling eindeloze cijferreeksen in uitgebreidere verantwoordingsrapportages te presenteren, maar alleen díe gegevens te publiceren die de bijdrage aan het algemeen belang van de organisatie inzichtelijk maken.



VIER VORMEN VAN OVERHEIDSSTURING. BRON: VAN DER STEEN, SCHERPENISSE & VAN TWIST, 2015.

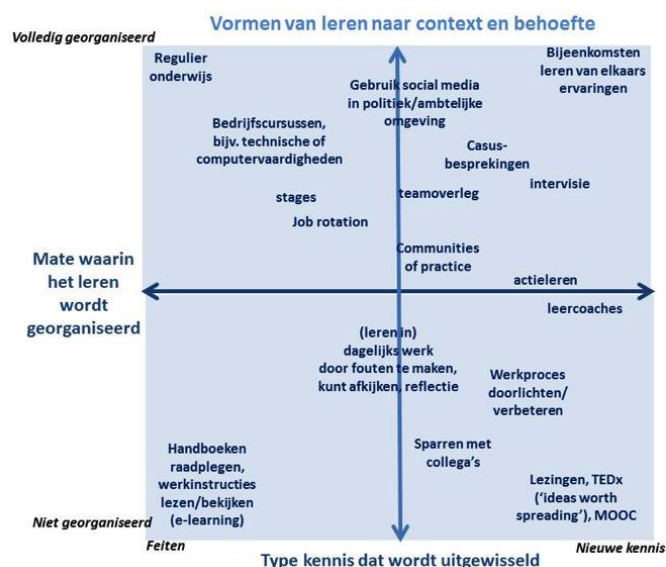
4 Tools voor lerend werken

Leren kan op vele manieren, hebben we in voorgaande hoofdstukken geconcludeerd, afhankelijk van de werkcontext en de concrete leerbehoeften. Wat is het individuele leerdoel en/of dat van de organisatie of het team? Gaat het erom nieuwe kennis te verwerven? Of om het aanleren van nieuwe vaardigheden en nieuw gedrag? In de praktijk zien we vele leermethoden en werkvormen: collegiale kennisoverdracht, 'kunst afkijken', rollenspel, plannen of juist aan het toeval overlaten, experimenteren et cetera. En we zien evenzovele leeraanpakken (met niet altijd eenduidige termen), zie onderstaande tabel.

Leren via (verbetering van) werkprocessen lerend werken	Communities of practice, digitale fora/platforms
In (zelfsturende) teams, soms met een leercoach	Storytelling
Uitwisselen van nieuwe ervaringen gemeentebambtenaren rond decentralisaties sociaal domein	E-learning (bijvoorbeeld omooc)
Trainingen	Gaming, gamification
Cursus, opleiding, college (docent voor de klas)	Blended learning
(Team- of individuele) coaching	Casus- of dossierbesprekingen
Actieleren	Intervisie

VERSCHILLENDE LEERAANPAKKEN, MET UITEENLOPENDE BENAMINGEN

Recente voorbeelden bij de overheid tonen een grote diversiteit aan leervormen. Het type kennis dat wordt overgedragen en de mate waarin dat is georganiseerd en gestructureerd wisselt. Je kunt niet zeggen dat één bepaalde aanpak de beste is. Leren in de werkcontext blijft maatwerk. Elke leervraag moet afzonderlijk en in die context worden bekeken en afgestemd worden op de behoeften en benodigde kennis en/of vaardigheden.



VORMEN VAN LEREN NAAR CONTEXT EN BEHOEFTE

De keuze van de leeraanpak hangt dus af van vele factoren:

- **factoren op individueel niveau;** mensen hebben een eigen leervoorkeur. Sommige mensen leren door 'de kunst af te kijken', andere door te participeren ('gewoon doen'), door kennis te verwerven, te oefenen en te ontdekken (Ruijters, 2006);
- **factoren op organisatieniveau;** afhankelijk van het beoogde organisatie- of teamdoel, de concrete leeromgeving en de bredere context; bij overheidsorganisaties met name de politiek-bestuurlijke component.

Anno 2015 wordt de politiek-bestuurlijke realiteit van overheidsorganisaties gekenmerkt door wat bestuurskundige Paul 't Hart noemt 'een tsunami aan omgevingsdynamiek' ('t Hart, 2014).

Vergeleken met het 'oude' ambtelijk vakmanschap wordt duidelijk dat rol en positie van de overheidsprofessional ingrijpend zijn veranderd en dat veel nieuwe kennis en vaardigheden vereist zijn, die bovendien voortdurende aanpassing behoeven (zie onderstaand overzicht).

Ambtelijk vakmanschap 3.0 – Paul 't Hart

1.0 - In bloeitijd Nederlandse model < jaren 1970

"AGE OF TELL"

1. Overheid vertelt wat goed is voor de burgers
2. Ambtenaar moet loyaal en effectief dienen
3. De bestuurlijke achterkamer faciliteren *Haarlemmerolie van Nederlandse consensusmodel*
4. Expertise en realisatievermogen bundelen *beleid & uitvoering*
5. Weberiaanse deugden cultiveren *bureaucratische ambtelijke organisatie*

2.0 - In reparatieperiode > jaren 1970

"AGE OF SELL"

1. Blik (ook) naar buiten richten, beleid uitleggen (communicatieprofessional doet intrede)
2. Interne samenhang vergroten
3. Leren omgaan met transparantie en verantwoording ('meten=weten; Excell-sheets)
4. Internationaal denken, multi-level opereren
5. Eerste adviseur van het bestuur zien te blijven

3.0 - In netwerksamenleving

"AGE OF CONSULT, INVOLVE, EMPOWER"

1. Omgaan met agendaturbulentie *waan van de dag*
2. Omgaan met electorale en partijpolitieke turbulentie *gevestigde orde brokkelt af*
3. Omgaan met gezagsturbulentie *bestuurders niet automatisch gezagsdragers*
4. Omgaan met temporele turbulentie *social media vs beleidsontwikkeling*
5. Balanceren tussen rollen *steeds andere pet op*
6. Interactief besturen in netwerksamenleving *overheid niet per se aan het roer*

AMBTELIJK VAKMANSCHAP 3.0 (PAUL 'T HART). BRON: 'T HART, 2014.

Bovendien kent elke overheidsorganisatie een eigen ontwikkeltempo en worstelen vele overheidsorganisaties momenteel met de overgang van 2.0 naar 3.0. Het is daarom essentieel om te herkennen in welke fase een organisatie zich bevindt. En welke rol je daar als individuele medewerker in vervult. Op het moment dat je je van die context bewust wordt, kun je er ook voor kiezen om ruimte te pakken en te experimenteren met andere rollen. Zo doe je nieuwe leerervaringen op. In veel overheidsorganisaties wordt daar momenteel in het dagelijks werk mee geëxperimenteerd en gezamenlijk op gereflecteerd. Het volgende model biedt houvast om de politiek-bestuurlijke realiteit in een organisatie(onderdeel) te duiden én biedt daarmee praktische handvatten om met elkaar het gesprek aan te gaan over verder leren en ontwikkelen.



DENKKADER MET VIER ARCHETYPES OVERHEDEN: VERSCHILLENDE WAARDEN, HANDELINGSPERSPECTIEVEN EN ROLLEN.
 BRON: NELLY SPANJERSBERG 2015, BLOG AMBTENAAR 2.0.
 AFBEELDING: [BESCHRIJVING VAN DE ARCHETYPES EN VOOR MEER INFORMATIE.](#)

Toelichting bij het model: Leren werken aan maatschappelijke vraagstukken in de dynamische netwerksamenleving gaat niet (meer) alleen over het overdragen en aanleren van kennis en competenties en individueel leren. Het gaat erom dat overheidsorganisaties met verschillende partners in verschillende rollen en posities transformatief leren samenwerken aan complexe vraagstukken.

Ook voor leren en ontwikkelen worden denkkaders ontwikkeld die (min of meer) passen bij de evolutie en denkkaders van rollen van overheid en ambtenaren.

- Er is een verschuiving gaande van opleiden naar kenniscirculatie (De Vijlder & Rozema, 2012). Overheidsorganisaties en hun medewerkers worden steeds meer afhankelijk van kennis over en samenwerking met hun omgeving (belanghebbenden en partners). De Vijlder en Rozema onderscheiden in hun verkennende studie vijf niveaus in de ontwikkeling van kennisoverdracht naar kenniscirculatie.
- Leerwerkvorm 'omgaan met botsende rationaliteiten bij het zoeken naar oplossingen (synthese) voor maatschappelijke vraagstukken'. Roel in 't Veld en Albert Jan Kruiter leggen in hun boek "Hij begrijpt er dus helemaal niets van" uit dat publieke professionals heel verschillende waardenoriëntaties kunnen hebben bij het werken aan publieke waarde. Mede daardoor verschilt hun rationaliteit van handelen vaak ingrijpend.

In een veilige organisatiesfeer kan "een op leren gerichte dialoog plaats vinden over bijna-ongelukken, fouten en onbevredigende praktijken. Tijdens een dergelijke dialoog kan gezamenlijke analyse plaatsvinden en een keuze tot stand komen voor wenselijke aanpassingen waarop te oefenen is. Zulke leerprocessen zijn intensiever en kennen een hoger tempo dan die in simulaties of andere kunstmatige leersituaties." (In 't Veld, Kruiter & Hensema, 2012).

5 Zelflerend worden: wat werkt wanneer in welke context?

Stimulerende factoren

Veilige én uitdagende werkomgeving

Het is van groot belang dat medewerkers zichzelf kunnen zijn in hun werk en dat ze vertrouwen en veiligheid ervaren, óók om feedback te geven en te ontvangen. Als het werk ook nog gebeurt in een multidisciplinair team en in een context die steeds om nieuwe oplossingen vraagt, is aan de belangrijkste voorwaarden voldaan voor het tot stand komen van zelflerende gemeenschappen.

Leerontwerp met heldere ordeningsprincipes

In organisaties kunnen managers en HR-medewerkers een initiërende en faciliterende rol spelen door een leerontwerp te creëren waarbij rekening gehouden wordt met genoemde voorwaarden en helpende ordeningsprincipes. Dat zouden de volgende principes kunnen zijn om het zelf leren te stimuleren: vakbewustzijn, zelfbewustzijn, sociaal bewustzijn, omgevingsbewustzijn. Door die principes consequent in gesprekken aan de orde te stellen, zal het (zelf)lerend vermogen groeien.

In de gemeente Schiedam wordt op die manier het zelf leren gestimuleerd.

Faciliteiten om leren te stimuleren

Organisaties die zelf leren faciliteren doen dat bijvoorbeeld door:

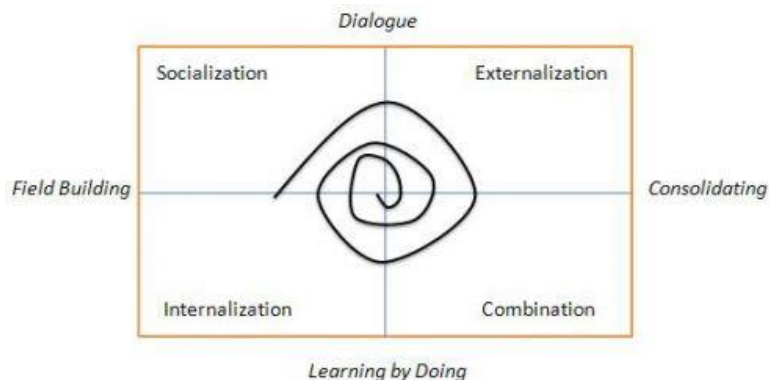
- een eigen academie in het leven te roepen met collega-docenten, pools van interne procesbegeleiders en/of leercoaches die kunnen worden ingezet om het leren te faciliteren;
- leerfaciliteiten regelmatig onder de aandacht te brengen op het intranet van de organisatie.
- permanente educatie te stimuleren door te werken met te behalen 'leerpunten';
- digitale fora of sociale platforms op te zetten om het uitwisselen van kennis in de organisatie te bevorderen;
- een 'kennis-app' aan te bieden om kennis met elkaar te delen, elkaar vragen te stellen et cetera.

Onbewuste kennis expliciet maken

Zo'n 80 procent van de kennis van professionals blijkt impliciet in hun hersenen aanwezig te zijn.

Die onbewuste kennis of 'tacit knowledge' (Polanyi, 1958) moet eerst expliciet gemaakt worden om van elkaar te kunnen leren. Ikujiro Nonaka en Hirotaka Takeuchi ontwikkelden een schema dat duidelijk maakt hoe onbewuste kennis expliciet kan worden gemaakt (Nonaka, Takeuchi, 1995). Namelijk door 'socialisatie': het delen van kennis in sociale interactie. Dus door het er met elkaar over te hebben, in face-to-face communicatie in of direct gerelateerd aan het werk. Zo wordt de kennis die in de hoofden zit naar buiten gebracht, geëxternaliseerd, in concepten, metaforen, hypothesen en dergelijke. Op die manier wordt individuele

kennis bruikbaar voor andere professionals en kan die worden gecombineerd met al aanwezige kennis.



DE NONAKA EN TAKEUCHI KENNISSPIRAAL

In leerbijeenkomsten die in het kader van het BZK/VNG-programma Intercollegiale professionalisering (zie toelichting op gemeentenvandetoekomst.nl) voor en door gemeenteambtenaren worden georganiseerd, worden hier interessante ervaringen mee opgedaan. De oplossingen die ambtenaren in hun eigen gemeente hebben bedacht bij de decentralisaties in het sociale domein worden, vaak voor het eerst, met collega's van andere gemeenten gedeeld én verrijkt.

Stimulerende factoren vanuit de organisatie (Alkemade, 2015)

- Het sturen van de organisatie op basis van gedeelde waarden en principes. Medewerkers weten dan waar ze voor staan en hoe ze kunnen omgaan met dilemma's. En ze kunnen elkaar aanspreken vanuit die identiteit. Zo kan horizontaal worden afgestemd, met participatieve besluitvorming. Daarin past ruimte voor zelforganisatie en gedeeld leiderschap ('wie het weet mag het zeggen' in plaats van 'wie de baas is mag het zeggen').
- Het focussen op professionele processen en professioneel gedrag om als organisatie flexibel en wendbaar te blijven. Dat is effectiever dan nadruk op alleen resultaat en output. Bovendien is de veranderende omgeving daarvoor te complex. Daarom is het efficiënter om continu met elkaar te blijven afstemmen en aan te passen aan de veranderende omgeving in plaats van vooraf bedachte plannen uit te voeren.
- Resultaatverantwoordelijke en zelforganiserende teams die integraal verantwoordelijk zijn voor een te bereiken extern gericht resultaat, met medewerkers die worden ingezet op basis van hun talenten. Het stimuleren van onderlinge feedback en het belonen van getoond leiderschap versterkt het teamresultaat. In zo'n omgeving kunnen teamleden elkaar ook beoordelen en belonen.

Remmende factoren

- Centrale, top-down sturing en bottom-up verantwoording met structuren, regels en procedures komen het zelflerend worden niet ten goede. De controle wordt daardoor vergroot en mogelijke risico's worden beheerst, is de achterliggende gedachte, maar de ruimte voor medewerkers om hun werk optimaal te doen en zich verder te ontwikkelen, wordt verkleind. En dat belemmert de productiviteit

en het probleemoplossend vermogen van de organisatie en werkt het vertrek in de hand van de beste medewerkers. Steeds meer organisaties gaan inzien dat dit niet (meer) werkt (interessant overzichtsartikel hierover: Hiemstra, 2015). Succesvolle organisaties daarentegen focussen op het 'psychologisch kapitaal'; zelfbewuste medewerkers die staan voor wie ze zijn en wat ze doen in hun werk.

- Specifieke HR-structuren die vooruitgang in de weg staan, zijn functiehuizen, functieprofielen en dergelijke, evenals het aanstellen van ambtenaren in één organisatie(onderdeel), wat de doorgroei en ontwikkeling van medewerkers belemmert. Focussen op talenten en drijfveren van medewerkers stimuleert persoonlijke groei en vergroot een juiste match tussen medewerker en taak. In diverse overheidsorganisaties wordt hiermee geëxperimenteerd. Door taakbeschrijvingen los te laten en 'klussen' of projecten aan te bieden waarvoor medewerkers zich kunnen aanmelden, kan die match worden gefaciliteerd. Van strategische personeelsplanning (SPP) naar strategische talentplanning.

Een mooi voorbeeld van een overheidsorganisatie die dit met succes in praktijk brengt is Waterschap De Dommel. Met hun aanpak won het waterschap in 2012 [de Great Place To Work®](#) prijs. Volgens die filosofie wordt de beste werkgever niet bepaald door arbeidsvoorwaarden of strakke plannen. Wel door relaties die worden gekenmerkt door vertrouwen, trots en plezier. Overwegingen bij de selectie van De Dommel: 'Waterschap De Dommel gelooft dat mensen de centrale kracht zijn en dat ze tot bloei komen door hun de ruimte te geven en in te zetten op hun talenten.'

Uit onderzoek blijkt dat organisaties de investering in goed werkgeverschap terugverdienen. Bij de beste werkgevers daalt het ziekteverzuim en harde bedrijfsresultaten zoals omzet of innovatief vermogen nemen toe.

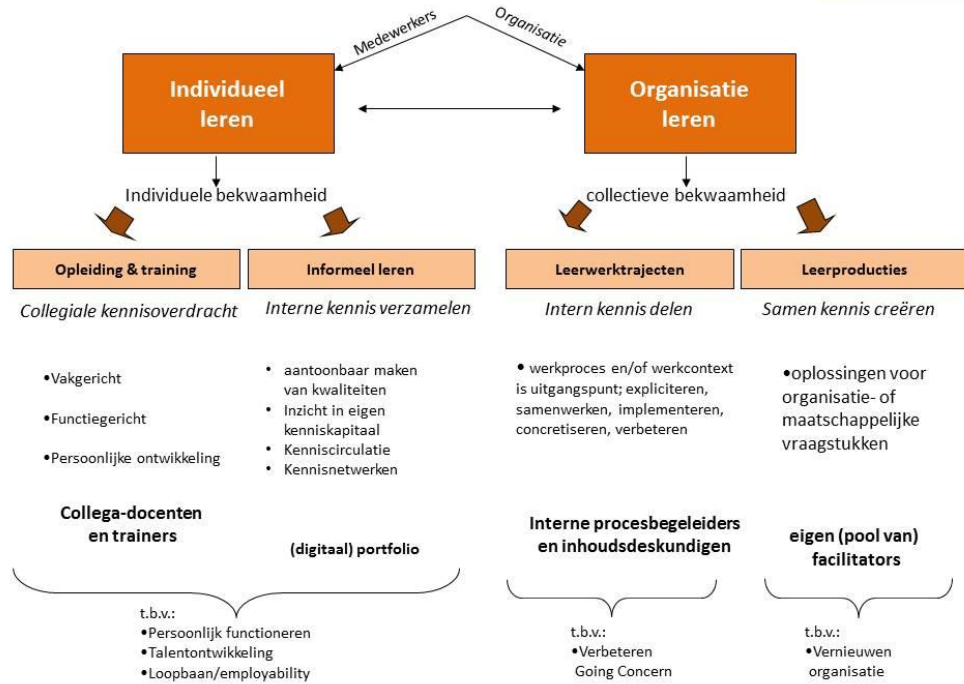
Conclusie

Duidelijk blijkt dat leren door een cursus te volgen bij een docent die 'voor de klas' staat, op zijn retour is in organisaties. Leren op of in de nabijheid van de werkplek, in interactie met collega's en direct gerelateerd aan het eigen onderhanden werk blijkt effectiever én goedkoper.

In onderstaand schema is er dus een verschuiving gaande van links naar rechts; van individueel leren naar organisatieleren. Bovendien worden medewerkers gestimuleerd om zélf kritisch te reflecteren op de eigen leer- en ontwikkelbehoefte. En niet eenmalig, tijdens een jaarlijks functioneringsgesprek, maar het hele jaar door en in afstemming met de collega's in het (al dan niet zelfsturende) team.

Leeractiviteiten in een organisatie

© mieke posthumus
www.organiserenvanhetleren.nl



LEERACTIVITEITEN IN EEN ORGANISATIE - VRIJ NAAR ©MIEKE POSTHUMUS - [ORGANISEREN VAN HET LEREN](http://www.organiserenvanhetleren.nl)

6 Praktijkvoorbeelden leren van gemeenten

Recente praktijkvoorbeelden van informeel leren bij gemeenten

INFORMEEL LEREN BIJ GEMEENTEN, RECENTE PRAKTIJKVOORBEELDEN	TOEGEPAST BIJ	CONTEXT
<i>Met link naar beschrijving op VNG-website (m.u.v. voorbeelden met *, die zijn nog in ontwikkelfase)</i>		
Intervisiebijeenkomsten, casusbesprekingen, coaching Werken vanuit kernwaarden, los van procedures en regels	Gemeente Huizen	Invoering vraaggestuurd werken. De gemeente gaat in het sociale domein uit van kaders i.p.v. vastomlijnde protocollen en regels. Met elke burger die zich met een hulpvraag bij de gemeente meldt wordt persoonlijk contact gezocht. En medewerkers worden getraind om optimaal verbindingen te leggen en voorzieningen in te zetten die ook echt leiden tot resultaten die inwoners willen bereiken.
'Intervisie in het groot'. Dertig medewerkers behandelen samen casussen in verschillende werkvormen, waardoor iedereen er wat aan heeft. Zo ontstaat een geheel nieuwe werkwijze: kennis delen en daardoor wijzer worden van elkaar en als organisatie sterker worden.	Servicepunt71; regio Leiden	Servicepunt71 heeft in het kader van de decentralisaties een soort intervisie in het groot ingevoerd. 'Een organisatie heeft meer invloed bij nauwe samenwerking en kan adequater reageren op ontwikkelingen en vragen vanuit het werkveld. Er wordt uitgegaan van de eigen kracht in plaats van te wachten op de opdrachten die het management geeft.'
In keukentafelgesprekken en met een Monopolyspel voor het sociale domein, waarin het draait om de nieuwe werkwijzen, budgets en prioriteiten	Gemeente Urk	Om draagvlak te creëren en urgentie duidelijk te maken voor de decentralisaties is ervoor gekozen om de situatie van 2015 na te bootsen. De raadsleden moesten er met elkaar uit zien te komen welke oplossing het best passend was. Zo konden zij ook ervaren hoe lastig het voor hulpverleners soms is. Behalve met de raad is het spel ook met de

INFORMEEL LEREN BIJ GEMEENTEN, RECENTE PRAKTIJKVOORBEELDEN	TOEGEPAST BIJ	CONTEXT
		Ondernemingsraad en het projectteam gespeeld. Door het spel te spelen, werd het gesprek op gang gebracht en werden de dilemma's zichtbaar: hoe gaan we de burgers helpen? Wat hebben we daarvoor nodig?
Alle medewerkers doorlopen een ontwikkeltraject op inhoud en gedrag. Deze zogeheten ontwikkelreizen zijn gericht op regie voeren, vraaggerichtheid, processen en communicatie. Met de ontwikkelreizen ontstaat een natuurlijke manier van kennisdeling. De reis betekent persoonlijk en professioneel op ontdekkingstocht gaan, uit de comfortzone treden, kennis en inspiratie opdoen, nieuwe mensen met andere inzichten leren kennen en vooral in de praktijk veel experimenteren en doen. De medewerkers leren zich daardoor continu te ontwikkelen en daar zelf regie in te houden. Tijdens de ontwikkelreis worden vragen beantwoord als: Wat ga ik leveren aan de organisatie? Waar ben ik goed in? Moet dit misschien in een andere functie?	Gemeenten Montfoort / IJsselstein (UW Samenwerking)	In UW Samenwerking werken de ambtelijke organisaties van Montfoort en IJsselstein samen om als regiegemeente goed in te spelen op veranderingen, goede dienstverlening naar burgers en bedrijven te garanderen en regie te houden op de uitvoering.
Er wordt gewerkt met trainers per groep. Elke medewerker volgt vier workshops, waarin de medewerkers opdrachten uitvoeren om eigen talent te ontwikkelen. Naast de workshops wordt de medewerker gecoacht. Het traject duurt honderd dagen.	Gemeente Rotterdam	In Rotterdam is een van de doelen van talentontwikkeling om 'het gesprek met de stad' beter vorm te geven. Het instrument geeft persoonlijk inzicht en inzicht in een andere manier van samenwerken die onder andere voor de decentralisaties nodig is. Als de gemeente van de burgers vraagt hun talenten in te zetten, moeten de medewerkers dat eerst zelf doen.
Aanpak competentieontwikkeling en methodiek van vraagverheldering en oplossingsgericht werken. Persoonlijk ontwikkelplan met 'smart' (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden)-leerdoelen en competenties mét de medewerkers beschreven op gedragsniveau. Ontwikkelassessment ter aanvulling. Individueel ontwikkeltraject op maat met korte individuele coaching. Het persoonlijk ontwikkelplan is een levend, dynamisch document van de medewerker zelf. Ontwikkelbehoeften worden steeds bijgesteld. Er wordt gewerkt met training (vraagverheldering, oplossingsgericht werken) en coaching on the job. Er vinden ook regelmatig intervisie en casusbesprekingen plaats.	Gemeente Horst aan de Maas	

INFORMEEL LEREN BIJ GEMEENTEN, RECENTE PRAKTIJKVOORBEELDEN	TOEGEPAST BIJ	CONTEXT
Praktijk en leren worden geïntegreerd. Specialist wordt generalist via individuele leerlijnen, vooral coaching. Als basis zijn werkprocessen geanalyseerd en is handelingsrepertoire van een generalist beschreven. 'WIJ Academie' zorgt voor: - kennisbehoud en ontwikkeling van relevante specialismen met, voor en door burgers en diverse moederorganisaties; - een platform voor burgers/inwoners om met elkaar voorbeelden, vraagstukken en aanpak van burgerinitiatieven te delen; - huisbezoeken worden altijd in tweetallen afgelegd, om het leren van elkaar te organiseren. Leidinggevend van de teams organiseren coaching/begeleiding en intervisie. In de collectieve leerlijn voor wijkteams worden ook bewoners en andere organisaties betrokken om nieuwe inzichten te krijgen.	WIJ Eindhoven	
Talentedmotivatieanalyse (TMA) wordt ingezet voor werving en selectie van wijkteams en ontwikkeling van de teamleden. Persoonlijke ontwikkelplannen worden gemaakt op basis van de analyse, en coaching (on the job) wordt aangeboden. In een aantal gemeenten fungeren de TM-analyses ook als basis voor teamsamenstelling en -ontwikkeling, naast casusbesprekingen en intervisie.	Gemeenten Amsterdam Groningen Leeuwarden Zwolle	Met de TM-analyse worden 22 drijfveren en 44 talenten in kaart gebracht. TMA wordt onder andere toegepast voor selectie-, ontwikkelings- en mobiliteitsvraagstukken.
Scholingsplan voor wijkteams en coaches. Wijkcoaches hebben test gedaan, met vragen als: Wat voor iemand ben jij? Hoe werk je samen? De test fungeerde als basis voor de team- en persoonlijke ontwikkeling, zowel in vaardigheden als in eigen specialisme. Er vindt ook training plaats gericht op het werkproces, over hoe je de eigen kracht van burgers aanboort en gebruikt en hoe je gebruikmaakt van de sociale netwerken.	Gemeente Enschede	
Competentieprofiel is interactief mét medewerkers tot stand gekomen en met inbreng van ketenpartners, om van elkaars expertise te leren. Feedbacktraining en training gesprekstechniek en andere specifieke trainingen. Methodiek 'leren op locatie' is de standaard werkmethode.	Gemeente Uden	Invoering van decentralisaties in het sociale domein met veel ruimte voor de inbreng van de medewerkers en de belangrijkste ketenpartners. Resultaat: integrale frontoffice, (gespreks)trainingen, programmatisch werken en sturen op outcome.
Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor leren. Ieder heeft 1.000 'kronen' (€ 1000) om cursussen te kopen bij de Hollands Kroon Academie. En er is een 'HK-kennis app', waar de zelfsturende teams actief kennis en informatie halen.	Gemeente Hollands Kroon	Het enige dat écht verplicht is voor iedereen zijn de resultaatafspraken. De medewerkers leggen die op hun eigen manier vast.
Ontwikkelgericht of lerend veranderen door informeel leren. Leren van en met	Gemeente Ede*	Ontwikkeltraject cluster Werk, Participatie en Inkomen in het

INFORMEEL LEREN BIJ GEMEENTEN, RECENTE PRAKTIJKVOORBEELDEN	TOEGEPAST BIJ	CONTEXT
elkaar is een continu proces dat geïntegreerd wordt in de dagelijkse praktijk. Dit vraagt een continue leermodus van medewerkers, met evalueren als belangrijk onderdeel. Regelmatige reflectie op de nieuwe/andere manieren van werken: werkt dit zoals we bedacht hebben?		kader van de decentralisaties en de nieuwe taken. Inrichting werkprocessen en nieuwe werkmethodieken.
Veranderend leren en lerend veranderen. Doel: hoe oefen je in het hier en nu positief invloed uit op je werk en op de veranderende context? Hoe kun je in houding en gedrag proactief omgaan met een nieuwe context van taken, doelgroepen, organisatie, leidinggevend, collega's, samenwerkingspartners binnen en buiten de gemeentelijke organisaties? En hoe kun je je persoonlijk voorbereiden op die veranderingen ('loslaten en kunnen vastpakken')? Nieuwe kennis wordt gedeeld via digitaal leerplatform, reflectie-, leer- en veldopdrachten (samen met een buddy) en vier ateliers (oefen- en leersituaties). De veldopdrachten zijn bedoeld om in 'het hier en nu' te ervaren en te ontdekken. In het project is er verder veel aandacht voor de borging van enerzijds de directe leeropbrengsten en anderzijds social learning in de staande organisatie.	Gemeente Schiedam i.s.m. Maassluis en Vlaardingen*	Afdeling Werk & Inkomen neemt in twaalf leergemeenschappen deel aan een zogeheten Krachtprogramma. De leergemeenschappen worden begeleid door evenzoveel leidinggevend, procescoördinatoren en medewerkers van W&I, die daarvoor hebben deelgenomen aan een tweedaagse bootcamp (en ook zelf een leergemeenschap vormen). Dit alles ter voorbereiding op de nieuwe situatie vanaf 2015. Dan start het regionale participatiebedrijf Stroomopwaarts MVS, gemeenten Maassluis en Vlaardingen. Nieuwe organisatie en samenwerkingsverband (Gemeenschappelijke Regeling) en nieuw dienstverleningsconcept.
Leergemeenschappen van onder andere generalisten in wijkteam, medewerkers van zorginstellingen die hierin participeren en raadsleden. Onderdeel is een online kenniscommunity, met de mogelijkheid om e-learningmodules te volgen. De projectleider zorgt voor bijeenkomsten/kennisuitwisseling en scholing voor de generalistentteams.	Achterhoekse gemeenten, o.a. Doetinchem*	Kennisplatform rond de transities binnen alle gemeenten van de Achterhoek. Dit project voorkomt dat gemeenten ieder voor zich het wiel gaan uitvinden, scholingsactiviteiten ontwikkelen et cetera.
De transformatie wordt ondersteund door professionals in hun leer- en ontwikkelbehoefte te begeleiden in een ontwikkelaanpak, en tot een andere manier van denken en handelen te komen. Opleidings- en trainingsactiviteiten en andersoortige interventies op persoonlijk-, team- en organisatieniveau, in of dicht bij de werkpraktijk. In partnerschap met de betrokken instellingen wordt vorm gegeven aan een collectief lerend systeem waarin met elkaar wordt verbeterd en geïnnoveerd. Doelen samengevat: - lerende omgeving, ruimte voor professionals - professionals in hun kracht - collectief leren en ontwikkelen - op maat, in samenhang en duurzaam	Gemeente* Haarlemmermeer	Binnen de gemeente Haarlemmermeer is 'werken vanuit de bedoeling' als organisatiekoers gekozen. De ontwikkelingen in het sociale domein kunnen als een voorbeeld of een katalysator werken en deze organisatiekoers versterken.

INFORMEEL LEREN BIJ GEMEENTEN, RECENTE PRAKTIJKVOORBEELDEN	TOEGEPAST BIJ	CONTEXT
- leren en ontwikkelen dicht bij en in het werk.		
Conceptuele leerlijnen per functiegroep/sector. Praktische opleidingen; samen leren voor alle betrokken partijen. Lerende cultuur en organisatie creëren door te doen. Leren leren. Door medewerkers te betrekken bij pilots, onderzoeken en dergelijke. Grensoverstijgend samen leren door casuïstiekbespreking, intervisie en andere passende vormen. Ketenleren stimuleren. Leidinggevend en die goede voorbeeld geven (traject). Leren vanuit de werkvloer. Met digitale leeromgeving en e-portal.	Gemeente Zaanstad*	De transformatie vraagt van medewerkers veel nieuwe kennis en vaardigheden. Een ontwikkelopgave, samen leren ontwikkelen en blijven leren: op weg naar een lerende organisatie. Binnen andere verhouding met de samenleving, met burgers en partners in de keten.
Sociaal informeel leren op de kaart zetten bij gemeente Kerkrade door werknemers bewust te maken van het belang van sociaal leren. Leer- en ontwikkelpraktijk opzetten om sociaal leren beter te ondersteunen. Effecten van de leer- en ontwikkelpraktijk worden getoetst.	Gemeente Kerkrade*	Flexibiliteit en duurzame inzetbaarheid is een van de belangrijke pijlers die de Strategische Personeelsplanning (SPP) dragen. Het project draagt bij aan het kunnen verwezenlijken van de doelstellingen van SPP: flexibele en duurzame inzetbaarheid. Daarnaast speelt een rol dat het rendement van traditioneel opleiden slechts 10 procent bedraagt en door inkrimpen van het opleidingsbudget gezocht moet worden naar een innovatieve manier om schaarse middelen zo effectief mogelijk in te zetten.
De gemeente Den Haag heeft bij de vormgeving van de sociale wijkteams de ambitie als uitgangspunt genomen en heeft gekozen voor een lerende aanpak die uitgaat van integraliteit en eigen verantwoordelijkheid. Een online intervisietool met chatfunctie is ter ondersteuning beschikbaar. Naast het team kunnen daar ook externe hulpverleners als politie en huisarts hun inbreng leveren. Alle teamleden volgen een training volgens de formule van het werkproces 'Vinden, verbinden, aanpakken'. Om de teamontwikkeling te bevorderen, wordt ook de Spiral Dynamics-methodiek aangeboden.	Gemeente Den Haag	De teams bestaan uit specialisten, in dienst van de moederorganisatie, met een gemeentelijke teamcoördinator. Het werkproces is vanuit de praktijk opgebouwd.

Literatuur

- Alkemade, Eric, 'Innovatief organiseren. Wat zijn nu de 'best-practices'?': [innovatiefororganiseren.nl](http://www.innovatiefororganiseren.nl), 18 januari 2015.
<http://www.innovatiefororganiseren.nl/innovatief-hrm-beleid/innovatief-organiseren-wat-zijn-nu-de-best-practices/>
- Grooteman, Ellen (curator), 'Collegiaal leren, het (beter) benutten van de in de organisatie aanwezige kennis': <http://www.scoop.it/t/collegiaalleren>
- Grooteman, Ellen (curator), 'Lerende overheid': <http://www.scoop.it/t/lerende-overheid>
- Hart, Wouter, Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet, 2012.
- Korte toelichting door de auteur: <https://www.youtube.com/watch?v=9fFxeuPfBf4>
- Hart, Paul 't, Ambtelijk vakmanschap 3.0. Zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager. Den Haag: NSOB, 2014.
<http://www.ikpob.nl/pdf/AV3.0/FLASH/index.html>
- Hiemstra, Jaring, 'Smart Government: de noodzakelijke stap in organisatievernieuwing van de publieke sector': [hiemstraendevries.nl](http://www.hiemstraendevries.nl), 2015
<http://www.hiemstraendevries.nl/nieuws/117-smart-government-de-noodzakelijke-stap-in-organisatievernieuwing-van-de-publieke-sector>
- Nieuwenhof, Rombout van den & Sven De Weerd, 'Didactiek van de liefde; een pleidooi voor diepgaand leren in coaching, training en opleidingen'. In: Johan Hovelynck, Sven De weerd & Art Dewulf (red.), Relatieel organiseren. Samen leren en werken in en tussen organisaties. Houten: LannoCampus, 2006.
<http://www.rijnland-weblog.nl/wp-content/uploads/2013/03/1729-Didactiek-van-de-liefde.pdf>
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka; 'The knowledge-creating company; how Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation', 1995
- Polanyi, Michael, 'Personal Knowledge', 1958
- Posthumus, Mieke, www.organiserenvanhetleren.nl
- Rubens, Wilfred, 'Mijn bezwaren tegen '70-20-10''. Blog 'Wilfred Rubens over Technology Enchanted Learning', 16 december 2014.
<http://www.te-learning.nl/blog/mijn-bezwaren-tegen-70-20-10/>

- Ruijters, Manon, Liefde voor leren. Over de diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties. Proefschrift Universiteit Utrecht. Deventer: Kluwer, 2006. Uittreksel: http://www.marjoram.nl/uittreksels/Liefde_voor_leren.pdf
- Spanjersberg, Nelly, 'Leren werken aan complexe maatschappelijke vraagstukken met Ambtelijk Vakmanschap 3.0', op website van netwerk Ambtenaar 2.0, februari 2015.
http://ambtenaar20.ning.com/profiles/blogs/leren-werken-aan-complexe-maatschappelijke-vraagstukken-met?xg_source=facebook&fb_ref=Default
- Steen, Martijn van der, Jorren Scherpenisse & Mark van Twist, Sedimentatie in sturing. Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren. Den Haag: NSOB, 2015.
https://www.pzhevents.nl/getconnected/NSOB_Sedimentatie_in_sturing.pdf
- Swaans, Maya, Werk aan de winkel. Kwalitatief onderzoek op welke wijze leerprofessionals, werkzaam in gemeenten, vanuit de formele leerfunctie bij kunnen dragen aan het zijn (worden) van een lerende organisatie, Nederlandse Stichting voor Corporate Universities, 2013
http://gemeentenvandetoekomst.nl/infodragerscmpublicaties/140403145518_rapport_werk_aan_de_winkel_18.pdf
- Valkenborgh, Jan (red.), Anders leren. Heel: Stichting Daelzicht, 2013.
<http://www.nscu.nl/literatureretriev.aspx?id=120415>
- Veld, Roel in 't & Albert Jan Kruiter & Kamille Hensema, Eindrapportage Botsende Rationaliteiten. Haastrecht: IKPOB, 2012.
<http://www.ikpob.nl/wp-content/uploads/2014/05/Eindrapport-Botsende-Rationaliteiten.pdf>
- Vijlder, Frans de & Marion Rozema, Kenniscirculatie tussen opleidingen en lokale overheden. Verkenning van praktijken en een theoretisch kader ten behoeve van een pilotstudy. Nijmegen: IKPOB/HAN, 2012.
http://www.han.nl/onderzoek/werkveld/projecten/kenniscirculatie/attachments/kenniscirculatie_tussen_opleidingen_en_lokale_overheden_compleet.pdf
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland. WRR-rapport nr. 90. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2013.
http://www.wrr.nl/fileadmin/nl/publicaties/PDF-Rapporten/2013-11-01_WRR_Naar_een_lerende_economie.pdf
Samenvatting: http://www.wrr.nl/fileadmin/nl/publicaties/PDF-samenvattingen/Samenvatting_WRR_Naar_een_lerende_economie..pdf
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Lerende overheid. Een pleidooi voor probleemgerichte politiek. WRR-rapport 75. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2006.
http://www.wrr.nl/fileadmin/nl/publicaties/PDF-Rapporten/Lerende_overheid.pdf
Samenvatting: <http://www.wrr.nl/publicaties/samenvattingen/samenvatting-lerende-overheid/>

Colofon

Opdrachtgever

Stichting A+O fonds Gemeenten ism VNG
Postbus 30435
2500 GK Den Haag
070 373 83 56

www.aeno.nl
dchr@aeno.nl

Publicatie in het kader van het programma 3DenHR.
Programmateam: Bert Roes, VNG; Ellen Grooteman,
VNG; Renz Davits, A+O fonds Gemeenten; Martine van Dijk;
A+O fonds Gemeenten.

Auteur

Ellen Grooteman, VNG
twitter.com/EGrooteman

Uitgave



Vereniging van
Nederlandse Gemeenten



College voor
Arbeidszaken VNG

Den Haag, mei 2015

Stichting A+O fonds Gemeenten bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op www.aeno.nl.

Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.