

LEREN IN LEERDAM

Pieter Rop

Drie jaar geleden won Rijnconsult de aanbesteding die de Gemeente Leerdam uitzette met de opdracht om een leeromgeving voor drie jaar te faciliteren. We zijn met een groep van 10 adviseurs aan de slag geweest rond programmadesign, organisatie, programma uitvoering en programma evaluatie. Onze aanpak bij dit soort vragen noemen we van *Schoffelaar tot Burgemeester*. Iedereen die werkzaam is bij de gemeente betrekken en activeren we om te leren en te ontwikkelen. Uiteraard begeleiden we ook leeromgevingen bij andere organisaties dan gemeenten.

Onze aanpak

Onze ontwikkelaanpak gaat in vier stappen. Eerst de visie en doelen van de organisatie scherp krijgen. Waar wil deze gemeente over drie jaar staan? Zowel extern (burgers, bedrijven en ketenpartners) als intern wat betreft de gewenste organisatieontwikkeling. De tweede stap is om de realisatie van de visie door middel van ontwikkellijnen te schetsen. Wat betekent deze visie voor kennis, houding & vaardigheden, samenwerken in teams en professionalisering van alle medewerkers? Maar denk ook aan andere organisatieaspecten van het 7S-model. De derde stap is de bedding voor de ontwikkeling te creëren, samen met het leiderschapsplatform. Zien zij hun rol ook als stimulator van talent? Helpen zij mee om een cultuur te creëren waarin *Fouten kansen zijn om iets te leren*? Regelmatig horen we deze tegeltjeswijsheid langskomen en als we doorvragen zit het management soms toch wel erg op controle. Hoe creëer je een echt lerende organisatie is een vraag die we met het leiderschapsteam uitzoeken. De vierde stap is dan het ontwikkelprogramma zelf waarbij het leren in de dagelijkse praktijk centraal staat, het 70:20:10-principe. Hierna ga ik daar verder op in. De randvoorwaarden bij deze organisatie-ontwikkelaanpak door leren en ontwikkelen is een psychologisch veilig klimaat waarin je je kwetsbaar kunt opstellen zonder negatieve gevolgen voor je loopbaan. Een tweede randvoorwaarde is reflecteren door dagelijks in de spiegel te kijken. We werken bij reflectie altijd in de driehoek denken-voelen-handelen. Wat heb ik gedaan en nagelaten? Welke gedachten en gevoelens heb ik daarbij? Waar leidt deze reflectie toe?

Leeromgeving Leerdam

De gemeente Leerdam gaat op 1 januari 2018 fuseren met gemeente Vianen en Zederik. De leeromgeving kent vanuit de organisatievisie drie hoofddoelen:

1. Alle medewerkers goed voorbereiden op de fusie.
2. Het tweede doel van de Leerdamse Leeromgeving is van buiten naar binnen werken, de burger centraal.
3. Het derde doel is de basis op orde brengen zodat de fusie daarop kan voortbouwen.

In het design van dit ontwikkelprogramma hebben we gekozen voor drie fases van leren:

Fase 1: voorbereiden op leren

De HR-projectgroep heeft vanuit de organisatievisie van Leerdam per team in kaart gebracht wat de huidige situatie is en wat de gewenste situatie. Daaruit kwam een aantal thema's en competenties naar voren. Denk aan regie op de loopbaan, eigenaarschap, van reactief naar proactief, effectieve gesprekken voeren, integraal adviseren, feedback geven en resultaatgerichtheid.

Deze input was de basis voor het ontwikkelprogramma dat Rijnconsult mocht begeleiden. Om alle 130 medewerkers goed voor te bereiden op het 3-jarige programma hebben we gekozen voor een kick off met als metafoor: *de reis*. Geen all-inclusive zoals Club Med met een polsbandje voor alle restaurants maar meer een trektocht. Bij veranderingen weet je immers nooit precies waar je uitkomt. En als je in maart 2015 start met de leeromgeving weet je niet hoe de organisatie er in 2018 uitziet. Op de kick off zaten de medewerkers er nog wat afwachtend bij. 'Hoe gaat u zorgen dat

ONTWIKKELTRAP

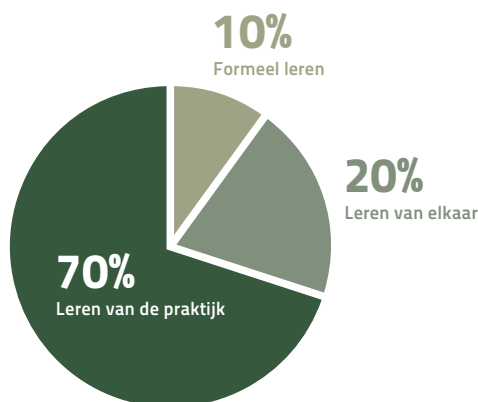


ik ga leren?' was een van de vragen die de mensen bezighield. Er was nog een weg te gaan om te komen tot eigen regie op de loopbaan.

Na de kick off maakte iedereen een talentassessment met vijf vragenlijsten, dat resulteerde in een persoonlijk rapport. Daarna vulde iedereen een persoonlijk reisplan in met leerdoelen die besproken werd met de eigen leidinggevende. In dat reisplan kon iedereen aangeven van welke elementen uit de leeromgeving men gebruik wilde maken. Denk bijvoorbeeld aan intervisie, intern of externe leerdagen, coaching, klantreizen of modules.

Fase 2: Leren en ontwikkelen

Om een goede bedding te creëren voor de leeromgeving, zijn we begonnen met het leiderschapsteam: het MT en de groep van 13 coördinatoren. Beide teams verdiepten zich in talentontwikkeling en hun eigen rol daarin als multipliers van talent (zie boek Liz Wiseman). Je kunt als leidinggevende soms onbedoeld de ontwikkeling van je mensen in de weg staan. Denk bijvoorbeeld aan de rol van de redder, de optimist, de ideeën-manager en de tempomaker. Allemaal prima intenties maar met als mogelijk neveneffect dat je medewerkers zich terugtrekken omdat jij als manager het allemaal zo goed lijkt te weten. Men laat het talent in de kast en zet alleen die talenten in die nodig zijn om het werk zo goed mogelijk te doen. Volgens onderzoek laat een gemiddeld bedrijf ongeveer 50% van de aanwezige talenten liggen. Dus van de 130 medewerkers gebruik je maar 65 mensen qua talenten! Het is duidelijk dat deze dagen voor het leiderschapsteam dus best confronterend zijn. Leidinggevendens geven elkaar feedback welk ineffectief gedrag ze bij elkaar herkennen en wat ze daarin persoonlijk en als managementteam te leren hebben.



Reisgids

Samen met het HR-team van Leerdam heeft Rijnconsult een reisgids gemaakt met een aantal leerinterventies waaruit alle medewerkers konden kiezen. De leeromgeving is opgezet volgens het 70:20:10 principe zoals beschreven door Charles Jennings. De getallen zijn niet exact maar staan globaal voor de percentages van drie soorten leren: 70% staat voor leren van de dagelijkse praktijk, 20% voor leren van elkaar in teamverband, en 10% voor formeel leren in een trainingslokaal of door middel van E-learning. In nevenstaande tabel tref je een aantal mogelijkheden waar je aan moet denken. De reisgids bevat ook een aantal spelregels waarbij de gemeente Leerdam gekozen heeft om voor elke medewerker vier uur per week ruimte te maken om te leren in welke vorm dan ook. Verder werd van iedereen verwacht dat hij zelf verantwoordelijk was voor zijn leerproces en risico nemen werd gestimuleerd. Want als je doet wat je altijd deed krijg je wat je altijd kreeg, nietwaar?

Om de Leerdamse Leeromgeving levend te houden is er door Leerdam veel moeite gedaan voor visualisatie. In het trapportaal wordt elk week aangegeven wat er die week allemaal gebeurt.

Verder organiseerde Leerdam drie keer per jaar een mijlpaalviering waarin medewerkers leerervaringen konden delen zodat andere teams of afdelingen hier ook van kunnen profiteren. Deze bijeenkomst werd altijd afgesloten met een informele borrel zodat het telkens een feestje werd.

Fase 3: Borgen

Voor evaluatie en borging hebben we gebruik gemaakt van het KirkPatrick-model. Na elke leerinterventie vult iedereen een korte evaluatie in waarvan de resultaten worden gebruikt om het ontwikkelprogramma bij te stellen waar nodig. Om te meten hoe de transfer naar nieuw gedrag en betere resultaten (niveau 3 en 4) hebben we de leidinggevendens gevraagd om gesprekken te voeren middels de STAR-methodiek. Als stuurgroep hebben we elk half jaar besproken hoe de organisatieresultaten zijn beïnvloed door de leeromgeving. Hierbij is niet altijd precies vast te stellen wat nu precies de invloed is van diverse actoren. In Leerdam is er voor gekozen om de borging te versterken door een interne adviseur een opdracht hiervoor te geven middels gesprekken met de leidinggevendens.

DE 70-20-10 REGEL

70%-praktijk leren	20%-leren van anderen	10%- training
Reflecteren op het werk	Intervisie werkpraktijk	Vaardigheden oefenen
Feedback	Buddies	Trainingsacteurs
Coaching –on- the- job	Bedrijfsbezoek extern	Kennis/ modellen
Klantreizen	Meekijken bij elkaar intern	E-learning
Organisatieprojecten doen	Teamleren	Individueel leren&reflecteren

Rol B&W

Het college van B&W steunde de leeromgeving van harte en deed ook zelf mee. De meeste wethouders vulden ook een talentassessment in en het college volgde samen een team ontwikkelprogramma. Ook speelde het college een prominente rol in de werkconferentie die we organiseerden met burgers, raadsleden en ambtenaren. Zo'n 50 mensen gingen aan de slag rond de tweede programmalijn: van buiten naar binnen werken. De communicatieafdeling had een filmpje gemaakt van een aantal projecten waarin de burger het initiatief nam en de gemeente faciliteerde (<https://tinyurl.com/y9bljb6q>). De onderzoeksvraag voor de conferentie was: wat kunnen we leren van de successen voor de andere projecten? Met name de raadsleden vonden het deze middag lastig om de politieke strijdbijl neer te leggen en samen te kunnen leren. Uiteindelijk hebben we een moratorium afgesproken tot 18 uur en dat werkte goed.

Wat heeft Leerdam geleerd van deze 3-jarige leeromgeving?

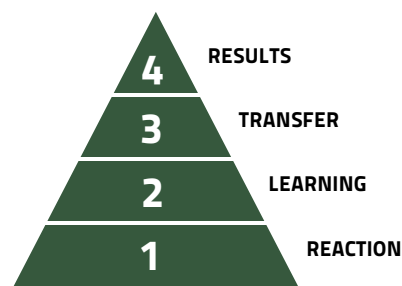
Eind juni 2017 organiseerden we een fietstocht met vier adviseurs van Rijnconsult als posten onderweg. Bij elke post werd de deelnemers op speelse wijze gevraagd terug te blikken op de eigen ontwikkeling (reflectie). Wat opvalt is dat de oogst zeer divers is: waar de een de intervisiegroep als hoogtepunt ziet werkte dat voor de ander helemaal niet. Waar de volgende laaiend enthousiast is over een dag meelopen bij een bedrijf in de regio vond de ander het wel aardig maar moeilijk te vertalen naar toepassing in zijn eigen werk. Waar de ene deelnemer aangeeft het meest geleerd te hebben

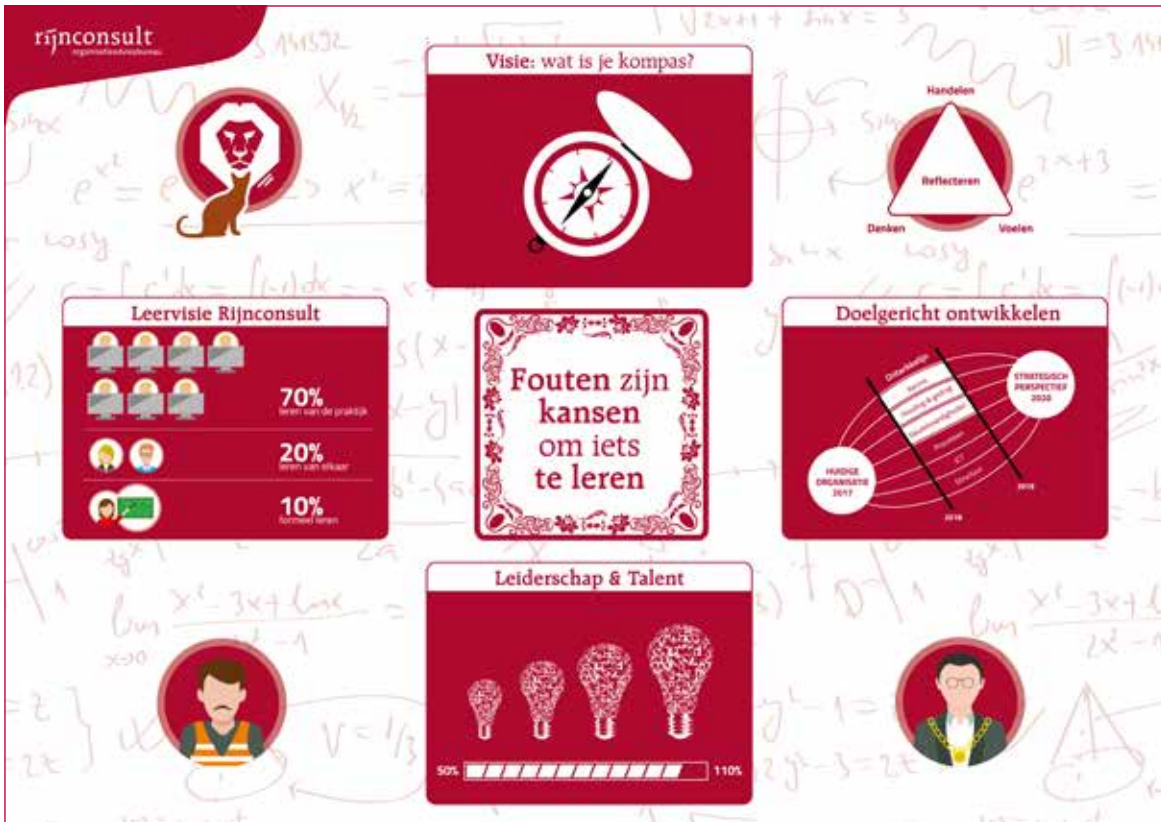
van zijn collega's tijdens de teamdagen vond de ander juist de module Essentiele gespreksvoering met een mix van deelnemers het meest leerzaam omdat dit direct de dag erna toepasbaar was op haar werk aan de balie.

Overall is het beeld van de gemeente dat leren in Leerdam beter op de kaart is gezet en de drempel om te leren veel lager is geworden. Was op de kick off nog de vraag aan Rijnconsult: *'hoe gaan jullie ervoor zorgen dat ik ga leren'*, drie jaar later hoor je dat niet meer. Mensen pakken meer zelf de regie op hun loopbaan. Wachten minder af waar de HR afdeling of de manager mee komt en geven zelf aan waar ze behoefte aan hebben en gaan dat ook zelf regelen. Doel 1 (mensen zijn klaar voor de fusie) is gerealiseerd. Hoewel: spannend blijft het natuurlijk wel.

Een ander neveneffect zijn de nieuwe paadjes die ontstaan zijn in de organisatie. Dat kwam doordat de groepen voor de modules werden samengesteld op het thema zodat er een maximale mix van medewerkers zat die dagelijks niet met elkaar samenwerkte. Het gevolg van deze nieuwe paadjes is dat mensen elkaar sneller weten te vinden bij

HET KIRKPATRICK MODEL





problemen en er samen makkelijk uitkomen. De burger krijgt zo sneller een reactie zodat ook die er beter van wordt. Doel 2 om meer van buiten naar binnen te werken is hiermee ook bereikt. Het derde doel: de basis op orde heeft in de leeromgeving de minste aandacht gekregen. Er is door verschillende teams wel aan gewerkt maar of dit helemaal op orde is durf ik niet te zeggen. Maar in welke organisatie is dit wel gerealiseerd?

Welke drie tips leren we van Leerdam voor andere organisaties?

1. Leren vraagt leiderschap met Lef! Zorg voor een psychologisch veilige omgeving waarin medewerkers hun kwetsbaarheid durven laten zien, anders wordt er weinig geleerd.
2. Stel voortdurend bij zodat de leeromgeving maximaal aansluit bij het dagelijkse werk.
3. Balanceer voortdurend tussen sturen en loslaten, niet teveel er boven op maar wel voldoende structuur bieden.

Wat leerde ik als programmamanager zelf van dit programma?

Ik ben zelf ontzettend leergierig en nieuwsgierig. Ik lees alles wat los en vast zit en spreek met veel mensen omdat ik echt gedreven ben om alles te weten van leiderschap, leren & ontwikkelen. Het mooie van dit programma is dat ik afgelopen drie jaar mensen echt heb zien ontwikkelen en in hun kracht heb zien komen. En dat geeft mij enorm veel voldoening. Wel heb ik geleerd dat niet iedereen leren zo leuk vindt als ik zelf. Verder heb ik ontdekt dat je door een leeromgeving neer te zetten ook weerstand kan creëren door de interventie zelf. Dit geldt niet voor alle medewerkers maar voor sommige mensen kun je beter het woord leren vermijden. Misschien werkt een 100% focus op het dagelijks werk nog wel beter dan de 70:20:10?

Pieter Rop is expert op gebied van leiderschap, leren en ontwikkelen in organisaties.