



Visie op leren en ontwikkelen



1. EEN VISIE OP LEREN EN ONTWIKKELEN

De samenleving verandert sneller en sneller en vraagt andere dingen van ons als gemeentelijke overheid. We willen een stad met inwoners die gezond en gelukkig zijn in Tilburg. We zorgen daarbij dat onze basis dienstverlening op orde is met eigentijdse service, een persoonlijke benadering, integrale aanpak en continu kijkend door de bril van de klant. Daarnaast krijgen we steeds meer te maken met complexe opgaven die we als overheid niet (meer) alleen kunnen oplossen en waarbij we iedere keer opnieuw onze rol moeten bepalen, met oog voor de belangen die daaromheen spelen.

Om goed op de veranderende vraag van de maatschappij in te spelen is het steeds belangrijker om onze organisatie wendbaarder te maken en talenten in te zetten daar waar de opgave erom vraagt. Ook om zo als organisatie aantrekkelijk te blijven als werkgever en voor de arbeidsmarkt.

HOE DOEN WE DAT?

- “Samen en dichtbij met impact” zoals omschreven in ons kompas het ‘Bestuursakkoord 2018-2022’. Wijkgericht, data- en impactgestuurd, met ruimte voor maatwerk en sturend op innovatie en vernieuwing.
- Op basis van het ‘verhaal van de organisatie’: koersvast op de waarden verbindend, daadkrachtig en vernieuwend en wendbaar op de opgaven. Met aandacht voor leren en steeds beter worden, werkplezier en innoveren. Binnen een politieke organisatie.
- Sturend op zowel vernieuwing via concernopgaven en veranderopdrachten als op de uitvoering via de lijn en ketens in onze organisatie.
- Daarbij hoort een wendbare bedrijfsvoering met oog voor de opgaven uit en dienstverlening aan de stad.



Kortom, het werk van onze medewerkers en managers verandert volop en vraagt om ander gedrag, houding, kennis en vaardigheden. De bovenstaande ontwikkelingen maken het noodzakelijk dat we als organisatie extra aandacht en ondersteuning geven aan (een leven lang) leren en ontwikkelen om zo onze medewerkers ‘fit’ te houden voor het werk nu en in de toekomst.

Een visie op leren en ontwikkelen helpt te focussen op wat (H2) en hoe (H3) we willen leren in Tilburg. Dat wordt doorvertaald naar welk ondersteunend instrumentarium we daarvoor aanbieden (het Tilburgs Leerhuis, H4) en wat daarvoor nodig (H5) is.

Noot: We zien de visie en het Tilburgs Leerhuis als een ontdekkingsreis waarin we samen, al doende, zoekende en soms struikelend, in en met de organisatie gaan werken aan leren en ontwikkelen ten behoeve van de stad.

2. DE BELANGRIJKSTE ONTWIKKELTHEMA'S WAAROP WE LEREN EN ONTWIKKELEN WILLEN STIMULEREN (WAT)

Tilburg is een grote organisatie met een enorme diversiteit aan medewerkers, functies en rollen. Dat is ook nodig want onze opgaven zijn ook divers. De gemeenschappelijke deler in onze ontwikkelopgaven en de thema's waarop dus extra aandacht voor leren en ontwikkelen nodig is, is te vinden in een koppeling tussen het bestuursakkoord en het verhaal van de organisatie:

We doen ons werk **samen met de stad** en zorgen daar voor **impact**. Dit doen we **wijkgericht, data gestuurd**, met ruimte voor **maatwerk**. We **experimenteren** en sturen op **innovatie en vernieuwing**.

De kernwaarden **verbindend** (met de stad en in de organisatie), **daadkrachtig** en **vernieuwend** zijn de basis om hier stappen in te zetten.

Om dit te realiseren zetten we onze **talenten in daar waar de opgave erom vraagt** met **aandacht voor leren en ontwikkelen en continu verbeteren**.



Elke ambtenaar draagt hieraan bij: zij in de frontlinie, zij die het proces en de ondersteuning zo goed en slim mogelijk inrichten en ook zij in de zoektocht naar innovatie en nieuwe oplossingen.

Dit betekent bijvoorbeeld dat medewerkers zich meer dan voorheen gaan richten op het proces buiten en binnen, belangen kunnen afwegen, hun rol steeds opnieuw bewust kiezen, investeren in relaties en de kwaliteit van het gesprek. Ook moeten zij digitaal/data vaardig zijn en beschikken over politiek/ bestuurlijk inlevingsvermogen.

Uiteraard blijft het goed bijhouden van vak inhoud een basisinvestering die vanuit de teams en afdelingen zelf opgepakt wordt.

3. Leren en ontwikkelen in Tilburg (HOE)

Maar hoe doe je dat als professional en als organisatie? Welke uitgangspunten hanteren we bij leren en ontwikkelen binnen gemeente Tilburg?

3.1 Focus op 'Lerend werken' (70 - 20 - 10 vuistregel)

Het ontwikkelen van de organisatie in zijn geheel en medewerkers in het bijzonder vraagt meer dan het bieden van opleidingen en trainingen. Onze visie op leren gaat ervan uit dat leren en werken sterk met elkaar gekoppeld zijn: 'al doende leert men'. Onderbouwing hiervan vinden we in de theorie van Charles Jennings: de 70 - 20 -10 vuistregel. Hieruit blijkt het volgende:

- **70%** van wat professionals geleerd hebben in hun loopbaan, hebben ze geleerd tijdens het uitoefenen van hun werk ('al doende' ervaring). Hierbij gaat het om informeel leren, denk aan: kennis en ervaring opdoen in de praktijk, zien hoe anderen het doen, een nieuwe uitdagende klus oppakken, problemen oplossen, andere rollen en verantwoordelijkheden, iets nieuws bedenken etc.
- **20%** hebben professionals geleerd door samen met anderen te werken en er met anderen over te praten (coaching/intervisie/werkoverleg/kennisdeling/begeleiding krijgen/feedback geven en ontvangen). Tijd nemen voor reflectie is daarbij van groot belang.
- **10%** hebben professionals geleerd in formele leeractiviteiten (trainingen, cursussen, e-learning, workshops etc.). Koppeling van de theorie aan de praktijk (echte casussen) is daarbij nodig voor de borging van het geleerde.

Voor het creëren van een sterke leer-werk omgeving nemen we deze verhouding als uitgangspunt voor het Tilburgse leren. In Tilburg leren we:





Om daadwerkelijk een lerende organisatie te worden is het van belang dat we informeel leren (door te werken), sociaal leren (via feedback en coaching door en met anderen) en formele leeractiviteiten (opleiding, training cursus) zoveel mogelijk met elkaar integreren.

3.2 Leren op verschillende niveaus

Om leren en ontwikkelen verder te professionaliseren zodat een lerende organisatie met een 'leercultuur' ontstaat is het van belang om de ontwikkelthema's waarop we willen leren (zie kader hoofdstuk 2) te vertalen naar leer- en ontwikkelactiviteiten op verschillende niveaus:

1. Individuele ontwikkeling: om goed te kunnen functioneren in het werk;
2. Groepsontwikkeling: binnen het team/de afdeling; de keten; de opgave; etc.;
3. Leiderschaps- en managementontwikkeling: nodig als specifieke rol in de sturing in de organisatie en richting medewerkers;
4. Organisatieleren: om datgene wat we leren ook goed te borgen en zo het leervermogen van de organisatie te stimuleren.

Deze 4 niveaus staan natuurlijk niet los van elkaar en worden samen ondersteund door een fundament bestaande uit verschillende basismethodieken en -instrumenten genaamd het *methodiekenportfolio*.

Er zijn heel veel verschillende soorten methodieken en instrumenten die ingezet kunnen worden om de verandering te ondersteunen (zowel vanuit de concernopgaven- en opdrachten als vanuit de lijn en ketens). Denk aan methodieken en instrumenten zoals factor C, impactsessies, agile en scrum, leertafels, klantreizen, project startups (vanuit de TSPW) etc. De inzet van methodieken en instrumenten worden vooraf goed bezien in het licht van de vraag (achter de vraag) en worden altijd ingezet met de impact die bereikt moet worden in de stad als uitgangspunt. De kwaliteit van de begeleiding van dit soort sessies is essentieel voor het zorgen voor toegevoegde waarde in de organisatieontwikkeling.

3.3 Een andere mindset is nodig

Er is een verschuiving nodig van een meer traditionele manier van leren en ontwikkelen waarbij we (plat gezegd!) medewerkers op een training sturen op onderdelen waar ze niet goed in zijn naar een cultuur van continu leren en ontwikkelen in het dagdagelijkse werk en beter benutten van het talenten van de mensen.

Cultuur van sterke punten

Helpend daarbij is een cultuur waarbij we werken volgens de 'Sterke punten'-benadering. De 'sterke punten'-benadering is een perspectief op ontwikkeling waarbij de focus niet zo zeer ligt op het verbeteren van de zwakke kanten van medewerkers maar juist op het optimaliseren van hun talenten. Ofwel: aandacht voor zwakten verzwakken, aandacht voor sterkten versterken.

Bij een sterktebenadering zijn de talenten van medewerkers het vertrekpunt voor persoonlijke en professionele ontwikkeling. Bij de verdeling van de rollen, taken en werkzaamheden is er afstemming met talenten van medewerkers. Doordat zij dingen doen die zij leuk vinden én waar ze goed in zijn, worden zij daar vaak nog beter in. Om de 'sterke punten' benadering te stimuleren en ondersteunend te laten zijn voor het leren en ontwikkelen is het van belang dat we dit integraal doorvoeren in bijvoorbeeld de gesprekscyclus, managers en medewerkers hierin trainen (o.a. het goede gesprek) en dit vooral borgen (in de werkpraktijk à la 70-20-10).

Cultuur van met elkaar leren

Een cultuur van met elkaar leren vraagt om een andere mindset, organisatie en uitvoering van leren en ontwikkelen. Denk hierbij aan:

Van...	Naar...
Training/workshop/opleiding/seminar	Op de werkvloer, werken = leren en leren = werken
Tijd maken/nemen voor een incidentele training (gemiddeld 3,5 dag per jaar per medewerker)	Dagelijks of wekelijks tijd maken/nemen om te reflecteren op je leerervaringen
Trainen om ons voor te bereiden op veranderingen	De verandering gebruiken als casus om real time te leren en te experimenteren
Ingaan op opleidingsverzoeken	Actief op zoek naar mogelijkheden waar leren het meeste impact heeft
Medewerkers pas inzetten op een klus als ze 'het kennen en kunnen'	De klus gebruiken als een leerwerkplaats waar je mag ervaren, leren en ontwikkelen én fouten maken (zolang je daarvan uiteraard wel leert)
Na de training 'weer aan het werk'	Van tevoren bespreken met je sociale netwerk hoe je het geleerde gaat integreren in je werk, wat heb jij daarvoor nodig?
Regie door P&O	Regie door de medewerker, gestimuleerd door zijn netwerk voor sociaal leren, gefaciliteerd door de organisatie.
Externe trainers/coaches	Interne 70-20-10 experts

Om deze manier van leren en ontwikkelen te stimuleren is het dus nodig dat

- we met elkaar zorgen dat er tijd en aandacht is voor leren en ontwikkelen ('leren is ook werken') en we sturen op leren en ontwikkelen bij de medewerkers.
- We met elkaar werken aan een cultuur waarbij:
 - je mag groeien in je werk
 - we uitgaan van de sterke punten van een medewerker
 - we elkaars kwaliteiten (h)erkennen en slim benutten.
 - we aandacht hebben voor goede voorbeelden en vandaaruit expliciet van elkaar leren wat succesfactoren en- elementen zijn.
 - fouten maken in je werk inherent is aan leren in het werk
 - we denken vanuit één organisatie

Rolverdeling tussen manager, medewerker en werkgever/P&O

- Medewerkers zijn eigenaar van hun eigen leer- en loopbaantraject en duurzame inzetbaarheid. Medewerkers hebben inzicht hun persoonlijke sterke punten, talenten en ontwikkelbehoeften en deze zijn uitgangspunt voor de ontwikkelrichting passend bij de organisatiedoelen. Medewerkers maken samen met hun manager leer- en ontwikkelafspraken in de gesprekkencyclus.
- Managers weten wat voor talent ze in hun team hebben, bieden ruimte voor leren en ontwikkelen en voor het opdracht gestuurd inzetten van talenten. Managers maken hierover samen met hun medewerker leer- en ontwikkelafspraken in de gesprekkencyclus. Managers hebben bovendien een voorbeeldrol.
- Het leren en ontwikkelen gebeurt dagelijks in, tussen en door (groepen) medewerkers en managers. De werkgever en in het bijzonder de afdeling P&O ondersteunt deze manieren van leren en met elkaar werken.

4. De ondersteuning van leren en ontwikkelen in de organisatie

4.1 Het Tilburgs Leerhuis

We willen management en medewerkers in hun leren en ontwikkelen ondersteunen door een passend en uitdagend leer- en ontwikkelaanbod aan te bieden in het Tilburgs Leerhuis. Het Tilburgs Leerhuis is de doorvertaling van de visie op leren en ontwikkelen naar het ondersteunend instrumentarium.

Werken met ontwikkelthema's gekoppeld aan de agenda van de stad en de koers van de organisatie

We werken met ontwikkelthema's (de verdiepingen van het huis)

Om beter aan te sluiten bij de koers van de organisatie adviseren we verdieping te gaan organiseren op de verschillende ontwikkelthema's. Deze thema's zijn gekoppeld aan het bestuursakkoord en het verhaal van de organisatie (zie ook paragraaf 1 en 2).

- We werken samen met de stad en zorgen daar voor impact met ruimte voor maatwerk;
- We zetten onze talenten daar in waar de opgave er om vraagt;
- We experimenteren, innoveren, vernieuwen en sturen op continue verbetering;
- We werken datagestuurd;
- De basis: zo doen we dat in Tilburg;
- De basis: persoonlijk leiderschap.

De ontwikkelthema's in het Leerhuis zijn dynamisch en kunnen over de tijd aangepast worden.

Aan de slag met leerlijnen en gerichte ontwikkelmodules (de pilaren van het huis)

Op de verschillende ontwikkelthema's worden integrale programma's aangeboden, zogenaamde leerlijnen voor medewerkers, managers en groepen (ketens, opgaven, teams etc). Leerlijnen zijn ontwikkelprogramma's gekoppeld aan het bestuursakkoord en het verhaal van de organisatie. Tevens zijn er losse ontwikkelmodules gekoppeld aan de ontwikkelthema's.

In zowel de leerlijnen als de ontwikkelmodules wordt gewerkt met de 70 - 20 - 10 vuistregel en wordt gekeken naar specifieke doelgroepen.

Een goede basis vanuit het Methodiekenportfolio (het fundament van het huis)

Het Tilburgs Leerhuis wordt ondersteund door een fundament; het Methodiekenportfolio. Een verzameling van verschillende soorten methodieken en instrumenten die ingezet kunnen worden om de verandering te ondersteunen (zowel vanuit de concernopgaven- en opdrachten als vanuit de lijn en ketens).

Visueel ziet dat er als volgt uit:

We gaan werken met ontwikkelthema's gekoppeld aan het bestuursakkoord en het verhaal van de organisatie.

