



Leerbijeenkomst L&O A&O Fonds

Gemeente Eindhoven -
Leren en ontwikkelen voor
een duurzame toekomst

Onno Geveke – Senior Ontwikkelspecialist

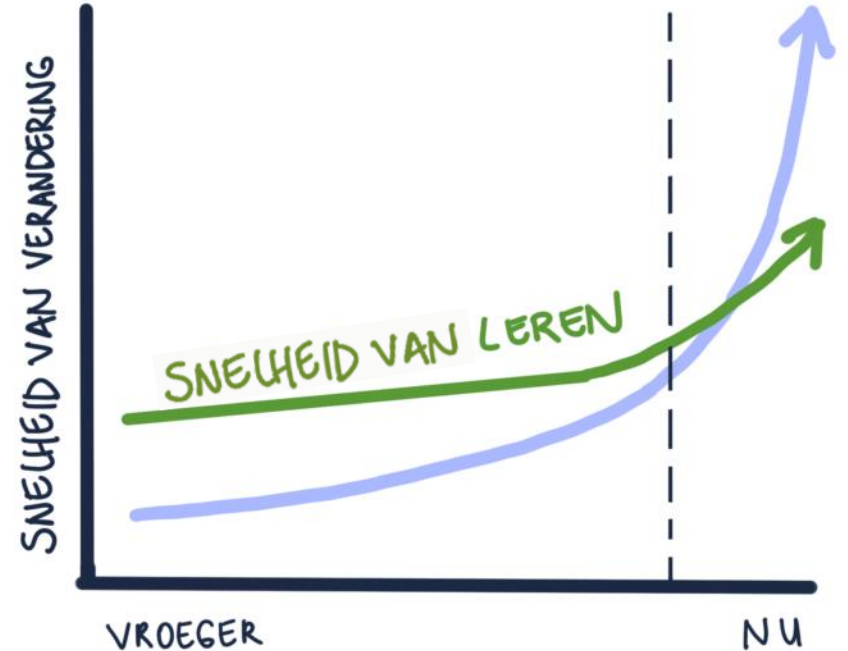


EINDHOVEN

Trends en ontwikkelingen



- De **snel veranderende wereld** vraagt dat we op een **hoger tempo** moeten leren, zodat we in kunnen spelen op de veranderingen. *Denk bijvoorbeeld aan: De digitalisering van de gemeente, energie en klimaat vraagstukken, sociale complexiteit.*
- Vanuit de **groei van Eindhoven** en de doorontwikkeling van de organisatie (Richting Eindhoven) zien we de **complexiteit** toenemen. En dat vraagt toenemende aandacht voor leren, zowel op individueel als collectief nivo.



**Als organisatie aansluiten
bij ambities van de stad**

**Groei van de stad en
complexe opgaven**

WAAROM


**Boeien, binden en groeien
van medewerkers**

VEN

Ambitie – versterken van leerklimaat



Een leercultuur waarin elke medewerker zijn talenten kan ontwikkelen, en de gemeente als collectief zich ontwikkelt, voor een duurzame toekomst en waarin de organisatie zich continu ontwikkelt om relevant te blijven voor stad, inwoner en medewerker.

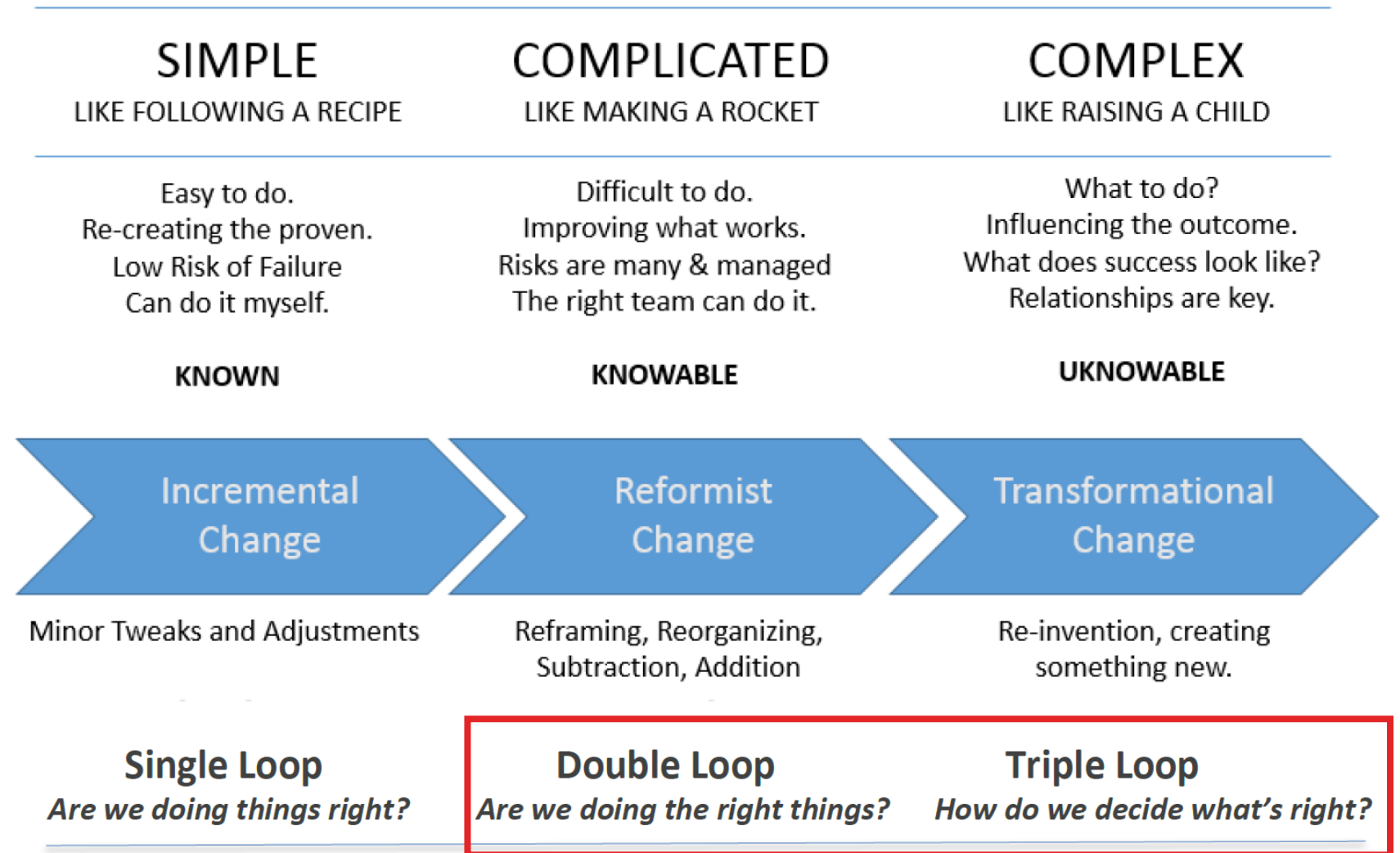
The background features a dark space with blue, ethereal light trails that curve across the frame. A central point of intense orange and yellow light radiates outwards, creating a starburst effect. From this point, a glowing yellow line extends to the right, forming a stylized, wavy shape that resembles a pulse or a signal. The overall aesthetic is futuristic and dynamic.

Leren en ontwikkelen in Eindhoven

- Leren is een **constante/gewoonte** en daarmee **onderdeel van ons werk**.
- Leren doen we als **individu** en als **collectief van team en organisatie**.
- Leren wordt **gefaciliteerd en gestimuleerd**. Er zijn voor iedereen mogelijkheden, waarbij **persoonlijke doelen en/of stedelijke opgaves of organisatie doelen** het uitgangspunt vormen. Er worden verschillende **vormen van leren aangeboden**: werken en leren, praktijkleren, opleidingen, coaching, etc.
- Leren is in **alle lagen van de organisatie** onderwerp van gesprek. Medewerkers voelen ruimte, veiligheid en vertrouwen om te leren. Binnen het leren pakt een ieder zijn **eigen rol en verantwoordelijkheden**. Individuen hebben **eigen regie** op de ontwikkeling van hun talenten en ontwikkelpunten.
- We leren om ons **vakmanschap** te versterken, om onszelf **continu te ontwikkelen**, om **bij te blijven bij de ontwikkelingen** om ons heen.

Wat zien we vanuit leer theorie?

- We leren met name nog rondom **'kleine aanpassingen in ons werk' – single loop**
- En in het kijken naar continu verbeteren beginnen we te leren over **'anders organiseren en toevoegen in ons werk' – double loop**
- We blijven achter in leren over **'vernieuwing en opnieuw uitvinden' – triple loop**



“Werk en leren zullen
gelijksoortig worden”

Forbes

Jouw groei mindset



Jouw groei mindset - 2x3 minuten delen tweetal

- Stilstaan bij eigen mindset
- Denk aan een moment in de afgelopen week waarop je werd geconfronteerd met een intellectuele of sociale of persoonlijke uitdaging. Bepaal of je die uitdaging aanging met een groeimindset of een fixed mindset?
- Hoe weet je dat? Als je de uitdaging aanging met een vaste mindset, hoe had je het dan anders kunnen aanpakken?
- Wat is iets waar je onlangs mee hebt geworsteld? Wat zeg je tegen jezelf als je het gevoel hebt dat je wilt opgeven? Wat houd je op de been?



Ontwikkelproces



Leerprincipes



single, double,
triple loop



70-20-10



FOCUS leerproces
en -effect



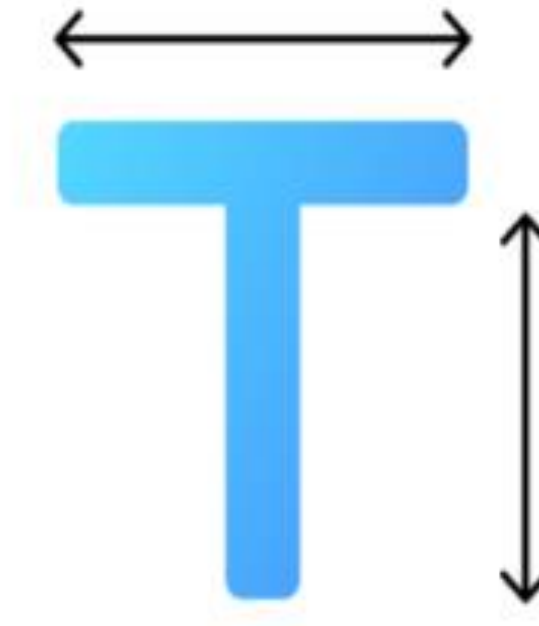
Ervaringsgericht en
experimenterend

T-denken

T-SHAPED SKILLS

Breedte van ervaring, kennis, vaardigheden

Meer explorerend



Diepte van expertise
in een gebied

Meer regulerend

- Verbonden aan kernwaarden
- Diepte expertise in je vakgebied
- Breedte expertise in sector en leiderschap
- Individuele en collectieve elementen van je rol



Innovatie

Vak-academies

Experiment denken

Lerend Voorbeeld

Leiderschap programma

Collectieve leersessies

Persoonlijke kwaliteiten

Leerdimensies

persoonlijk

meesterschap

Teamcohesie

Borging in ritmes

Management Drives

Structural Dynamics

Leren in het werk - Vakacademie

The Corporate Capability Academy

Corporate Capability Academies are
The next wave after self-directed learning.

They are way to strategically align
learning in the flow of work.



Vak-academies



- **‘Vak-academies’** – Decentrale leeromgevingen waarin vakinhoudelijke ontwikkeling wordt georganiseerd.
- **Doelstellingen** – Strategisch verbonden, versterken van expertise, versterken van samenwerking, kennisdeling binnen en tussen groepen, ontwikkelen vanuit business prioriteiten, ontwikkelen via projecten in de praktijk.
- **Kritische vaardigheden** – focus op die vaardigheden die in het vak en voor Gemeente Eindhoven kritisch zijn in het bereiken van de stad-vraagstukken.
- **Leeraanbod** – Leerlijnen voor inhoudelijk vakmanschap, kennisdeling Eindhovense werkwijzen, inhoudelijke kennissessies, afdelingsgerichte leerinterventies.
- **Samenwerking** – Stimuleert samenwerking tussen sectoren en afdelingen via collectieve leersessies, inspiratiesessies.
- **Ondersteuning** - Met lokale basis leer-deskundigheid, dedicated aangereikt vanuit het team van centrale L&O ontwikkelspecialisten.
- **Systemen** – Zichtbaar in Eindhoven Academie, teams-omgeving,

Vakacademie – Apollo sociaal domein

Apollo '22

leren en ontwikkelen

Het doel van Apollo

We willen dat ontwikkelen binnen Uitvoering als normaal wordt ervaren. Medewerkers en leidinggevenden nemen en creëren ruimte om hiermee aan de slag te gaan en worden hierin gefaciliteerd en ondersteund.

Met als doel dat we onze mensen in hun kracht kunnen zetten, zodat we een balans vinden tussen het talent van de medewerker en de behoefte van de organisatie.

De principes



We stoppen bewust met wat niet werkt



We hebben aandacht voor de groepsdynamiek, indien nodig in de context waarin we zitten



We betrekken de inwoner in ons leerproces



We bespreken periodiek de praktijk



We zijn samen verantwoordelijk voor de ontwikkeling van ieder individu én van het collectief



Ik zorg ervoor dat ik gekwalificeerd ben



Ik leer over de keten en ben onderdeel van de samenhang

Vakacademie – Apollo sociaal domein



Leerlijn

7 leerinterventies

Welkom bij het Sociaal Domein

Leerlijn Leerlijn voor Specialisten Uitvoering

7 leerinterventies

Specialisten Uitvoering

Leerlijn Leerlijn voor Handhaving

één leerinterventie

Handhaving Sociaal domein

Leerlijn Leerlijn voor WMO & Jeugd

2 leerinterventies

WMO & Jeugd Sociaal domein

Leerlijn Leerlijn voor Inkomen

één leerinterventie

Inkomen Sociaal domein

Leerlijn Leerlijn voor Leerplicht & Migratie

één leerinterventie

Leerplicht en Migratie Sociaal domein

Leerlijn Leerlijn voor Schulddienstverlening & Armoede

één leerinterventie

Schulddienstverlening en Armoede

Leerlijn Leerlijn voor Regieteam

één leerinterventie

Regieteam Sociaal domein

Leerervaringen Vakacademies



- **Aandacht** – structurele aandacht in overlegmomenten is belangrijk
- **Vliegwiel** – een lokale ontwikkelspecialist is wenselijk om dicht in verbinding te zijn met het vakmanschap en te ontwerpen in leerlijnen en kennis sessies
- **Centrale ingang**– een centrale eigen plek helpt om interventies te kunnen vinden, in te schrijven, eigen sessies te kunnen aanreiken
- **Community** – een Teams omgeving helpt om verschillende vakgroepen in beeld te houden, en communicatie te creëren. En het is een uitdaging om medewerkers zélf daarin vragen te laten stellen en elkaar hulpvragen te stellen.
- **Principes** – principes die ondersteunend zijn aan de vakacademie helpen. Tegelijkertijd vraagt het aandacht om het gesprek te voeren hoe deze principes werkelijk gehanteerd worden.
- **Kritische vaardigheden** – kritische vaardigheden zijn niet overal benoemd, actieve betrokkenheid MTs hierin benodigd

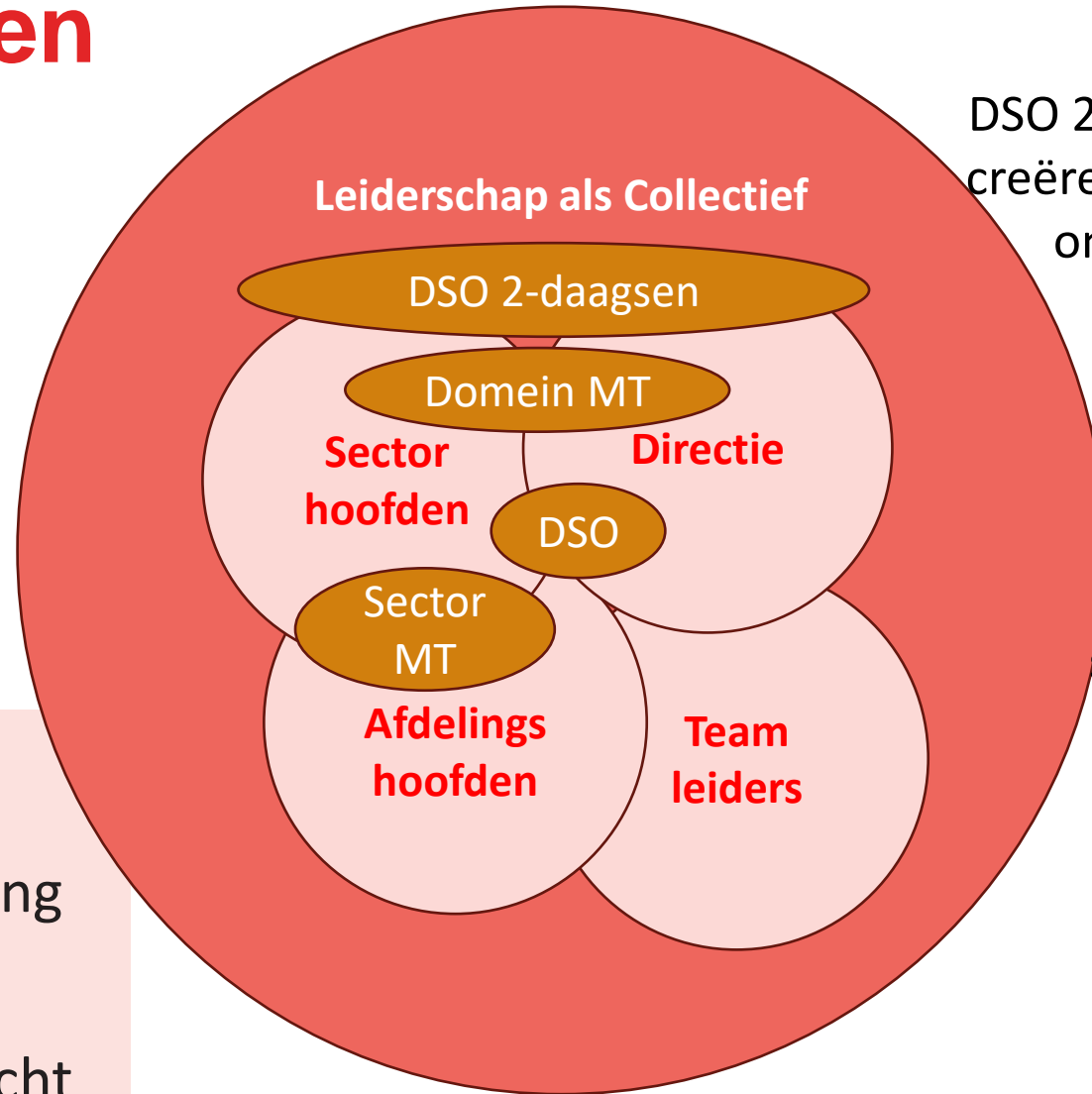
Leiderschap Leren

Individueel feedback ophalen en ontwikkelvragen delen.

DIALOOG 2-TALLEN

Waar is jullie leiderschap ontwikkeling **regulerend** en waar **explorerend**?

Waar gaat vanuit júlíe rol de aandacht in leiderschap naartoe?

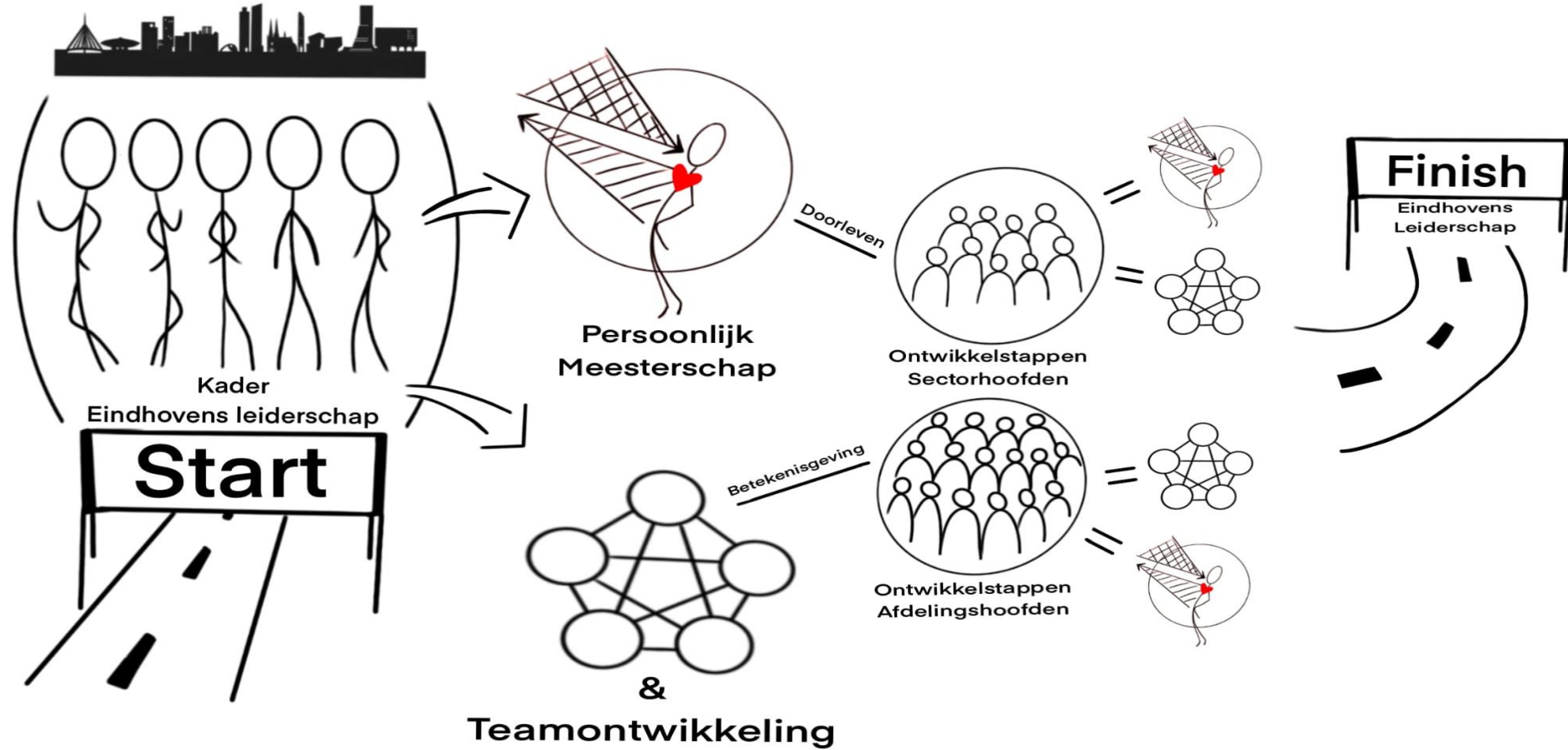


DSO 2-daagsen, richting creërend en leiderschap ondersteunend.

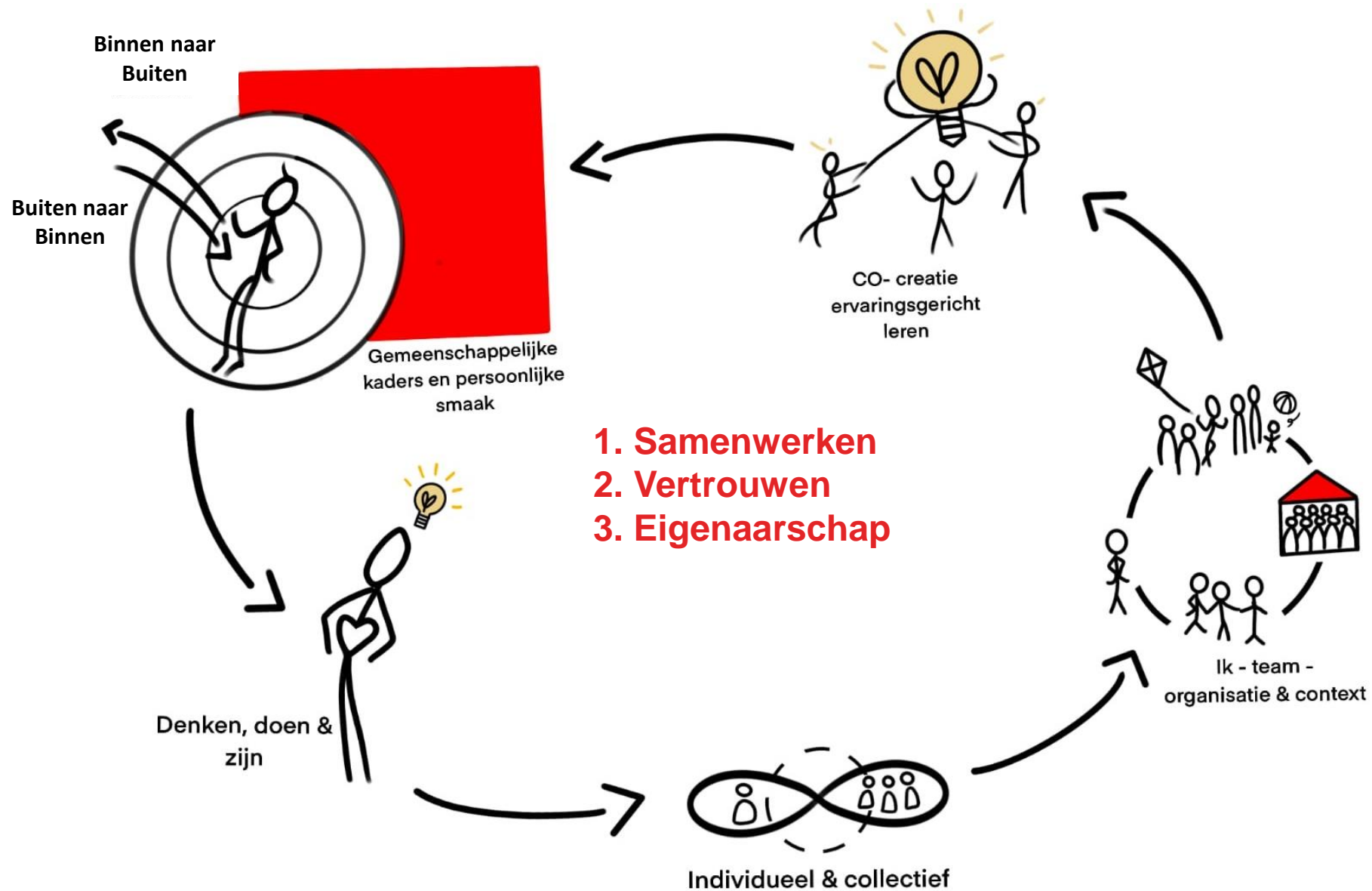
Leiderschap dialoog over team samenwerking in MT vergaderingen

Leren binnen en tussen leidinggevende groepen in een domein of sector.

Leiderschap perspectief



Leidende principes leiderschap programma



Perspectief doorontwikkeling leiderschap 2025 en verder

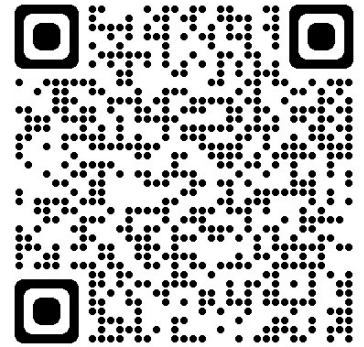
*Een leeromgeving waarin **á**lle medewerkers, te **begínnen met leidinggevenden**, hun **persoonlijk leiderschap** en talenten kunnen ontwikkelen ten behoeve van een **toekomstbestendige en aantrekkelijke** organisatie en stad.*

*Leiderschap ondersteunt uiteindelijk het persoonlijk meesterschap van **á**lle medewerkers, dus ook leidinggevenden. Ontwikkelen naar persoonlijk meesterschap, als basis voor **á**l het leren binnen de organisatie. Immers de grenzen van de **lerende organisatie** worden bepaald door het **leiderschap en leervermogen van alle individuele medewerkers.***

Persoonlijke kwaliteiten / persoonlijk meesterschap



[Inner Development Goals NL toelichting](#)

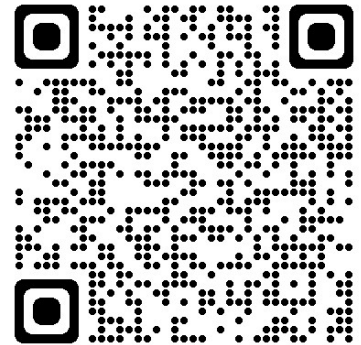


Duurzame ontwikkeling vraagt om persoonlijk meesterschap en ambtelijk vakmanschap. Raamwerk met 5 leerdimensies waarin 23 kwaliteiten, vaardigheden en bekwaamheden. Duurzame innerlijke ontwikkeling is geen kwestie van meting of lineaire stappen op een reis naar perfectie. Het is een levenslang, rommelig proces, gekenmerkt door tegenslagen en doorbraken.

5 Leerdimensies voor duurzame ontwikkeling van ambtelijk vakmanschap – IDG raamwerk



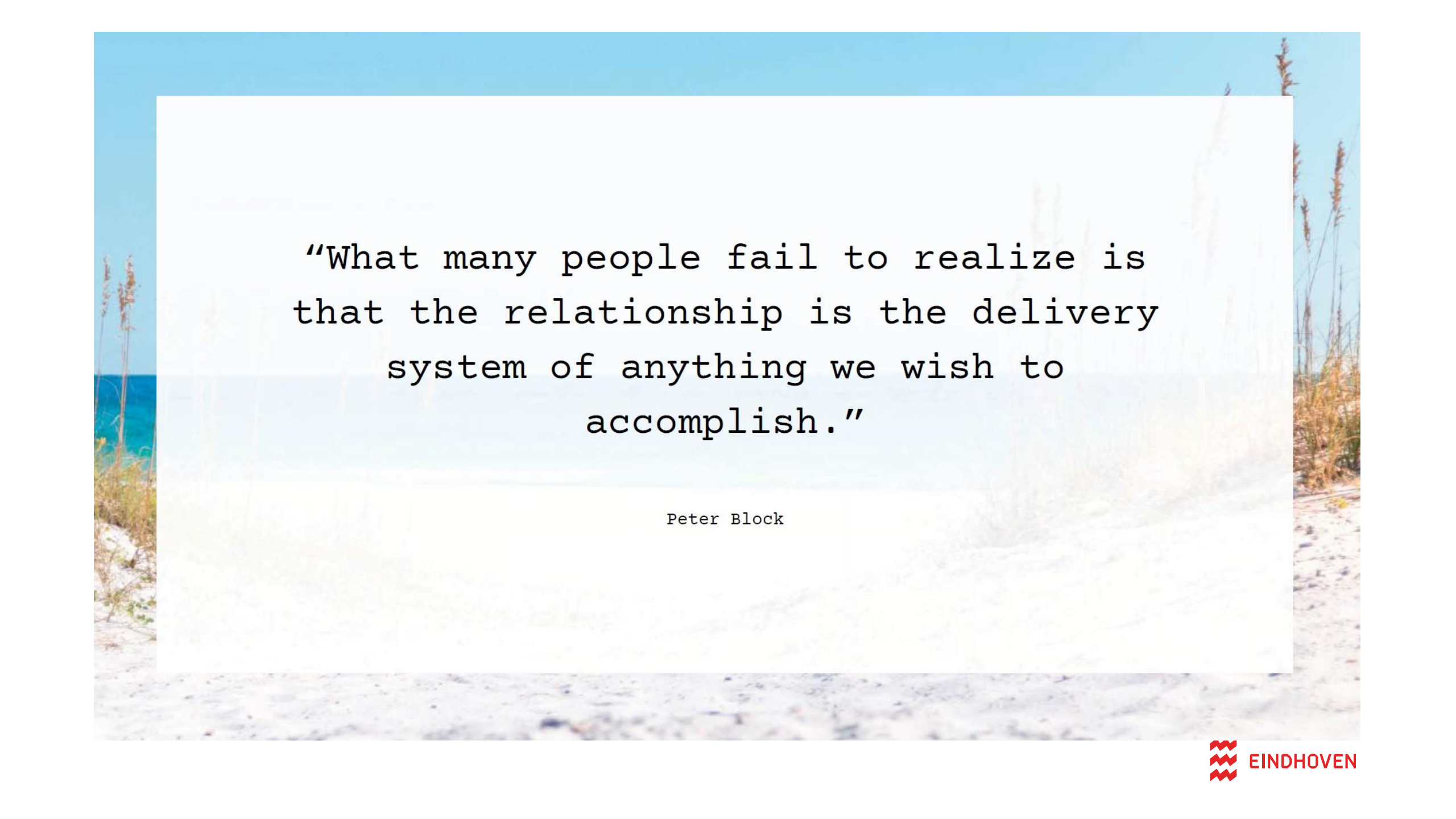
[Inner Development Goals NL toelichting](#)



Persoonlijk meesterschap - reflectie



Welke dimensie nodigt uit tot verdieping om 'meesterschap in leren & ontwikkelen' te bereiken?



“What many people fail to realize is
that the relationship is the delivery
system of anything we wish to
accomplish.”

Peter Block

OD for Life

what we are developing in our organizational development work is life's ability to thrive



Onno Geveke

- Leren & Ontwikkelen voor een duurzame toekomst.
- OD for Life - core steward
- Appreciative Inquiry, Art of Hosting practitioner

Medium Search

Potential Practices towards a Deliberately Developmental Organization

Onno Geveke
6 min read · Feb 7, 2017

86 3

What if we would reach all employees in their learning efforts, not just the 'happy few' in a management development program or the 'once a year refreshments'?
What if we can create learning environments which help people becoming the best version of themselves? *'An Everyone Culture'* is talking about organizations that prosper when they are deeply aligned with one of their workers' strongest motives

May 2023
Volume 25 Number 2

ISBN 978-1-907549-55-7
dx.doi.org/10.12781/978-1-907549-55-7-14

AIPractitioner



Onno Geveke (Netherlands)

Onno is an organisational development and learning facilitator with a purpose of serving people and organisations to develop flourishing futures. He has been an Appreciative Inquiry practitioner for 10 years. As a core steward, Onno is stewarding the registered foundation of OD for Life.
Contact: onno.geveke@gmail.com



Michelle Holliday (Canada)

Michelle Holliday is a facilitator, consultant and researcher whose work centers around an understanding of organisations as living systems to be stewarded with wisdom and care. Author of *The Age of Thrivability: Vital Perspectives and Practices for a Better World*.
Contact: michelle@michelleholiday.com

Longing for Life-Giving Organisational Development

This is the story of OD for Life, an emerging movement within the field of Organisational

This is the story of an emerging movement within the field of Organisational Development (OD). Those of us at the center of stewarding it have called it OD for Life. Ours is a story of both

