



## Leren in tijden van corona

*Verkennend onderzoek  
binnen de sector waterschappen*

*Joke Bergshoeff  
Januari 2021*

## Inleiding

Vanaf maart 2020 liep alles anders dan we dachten door corona. Op veel terreinen moesten we ons aanpassen aan een nieuwe werkelijkheid. Dat gold ook voor 'leren en ontwikkelen' bij organisaties in de sector waterschappen. Aan het einde van het jaar 2020 kijken we terug:

- Waar liepen waterschappen tegenaan in het organiseren en faciliteren van leren?
- Wat zijn nieuwe initiatieven geweest?
- Hoe wordt het vakgebied van leren en ontwikkelen opnieuw ingericht?
- Heb je online academies gelanceerd en zo ja, hoe werkt dat?
- Welke vragen leven er voor de toekomst?
- Wat zou het A&O-fonds waterschappen kunnen betekenen op dit vlak in 2021?

Deze vragen zijn eind 2020 in een verkenning gesteld aan een zestal waterschappen. Daarnaast is kort gekeken naar (onderzoeken) buiten de sector:

- Wat zien we gebeuren in organisaties op dit terrein?
- Hoe passen we ons aan?
- Wat valt op?
- Wat zijn tips?

Hieronder een verslag van de bevindingen. Waar liepen waterschappen vanaf maart tegenaan?

## Inhoud

- Veel regelwerk en herplannen
- Minder geleerd?
- Hét moment voor online leren
- Do's and don'ts bij online leren
- Nieuwe medewerkers
- Coaching voor medewerkers
- Leidinggeven op afstand
- Hoe richt je 'Leren en ontwikkelen' opnieuw in
- Wat zijn nieuwe initiatieven bij waterschappen
- Welke vragen heb je voor de toekomst?
- Wat kan het A&O-fonds Waterschappen betekenen?

### Bijlagen

- Ambtenaar stapt massaal over op online leren
- Boeken en websites

## Veel regelwerk en herplannen

In maart kwamen klassikale 'live' trainingen abrupt tot stilstand. Er werd van alles on hold gezet en gecancelled. Alleen bijvoorbeeld de wettelijk verplichte vitale veiligheidsopleidingen konden doorgang vinden. Veel technische medewerkers hebben wel twee van deze trainingen per maand in hun agenda staan. Het gaat om trainingen als Werken langs de weg, werken lang het spoor, fysieke belasting, vorkheftruck, veilig hijsen et cetera.

Deze trainingen konden doorgaan, zij het in een aangepaste vorm in kleinere groepen (maximaal 4 personen bijvoorbeeld), blended, dus zoveel als mogelijk online en alleen het noodzakelijke deel (oefening et cetera) 'live'. In andere waterschappen was het heel strikt: technische mensen mogen alleen in tweetallen samenkomen en samen werken om besmettingen van een heel team te voorkomen. De grootte van het toegestane gezelschap verschilde dus per waterschap, maar veranderde ook in de tijd door nieuwe richtlijnen van het RIVM.

Dit betekende veel planningsactiviteiten. Ofwel door HRD als verplichte opleidingen hier centraal belegd waren, ofwel door decentrale afdelingen bij wie in andere waterschappen de verantwoordelijkheid lag. Of in combinatie: teamleiders sturend, maar HR als katalysator van het proces. Arbo- en BHV-opleidingen werden wel minder uitgevoerd. Of BHV werd omgezet naar digitaal met nog 2 uur live training bijvoorbeeld.

Ook bij de overige, niet verplichte, trainingen ging het om veel regelwerk: uitstellen, afstellen en omvormen tot online trainingen. Bij één waterschap was het cancelen en tegelijk een goede relatie blijven onderhouden met het bureau een regelrechte uitdaging. De juristen van de gemeente vonden namelijk dat artikel 2.75 moest worden toegepast bij annuleringen. Dat artikel betekent dat door 'overmacht' leveranciers niets kunnen declareren bij cancelen. Bikkelhard. De juridische afdeling vond dat er één lijn getrokken moest worden voor alle leveranciers. Bij de andere vijf waterschappen is dit artikel niet toegepast.

In de zomer kwam er lucht en werden trainingen bij alle waterschappen opnieuw ingepland, ook voor het najaar. Toen het aantal besmettingen weer opliep in augustus/september was het opnieuw afblazen. Wat tot gevolg had dat er toch veel trainingen voor 2020 definitief gecanceld zijn en pas weer in 2021 worden opgepakt. Al die veranderingen (twee keer opnieuw plannen) hebben een flinke impact. Veel is in de vertraging. Het is best een klus om alle ballen van de academie in de lucht te houden. Je moest mensen na de zomer opnieuw teleurstellen. Je zag ook weinig aanmeldingen vanaf september. En het zorgt voor de vraag: hoe gaan we dit doen in 2021?

## Minder geleerd?

Is er veel minder geleerd in 2020? Organisaties geven dat niet aan. Van de zes waterschappen geeft er slechts één aan dat er echt minder geleerd is, bijvoorbeeld rondom de Omgevingswet. Anderen geven aan: onze opleidingsbudgetten zijn toch behoorlijk benut (bijvoorbeeld tweederde). De productie is goed in stand gehouden. Medewerkers hebben behoorlijk wat andere zaken moeten leren. Men werd hard geconfronteerd met van alles, men moest wel. Er is niet minder geleerd, wel anders. Het digitaal online werken werd snel opgepakt. Medewerkers moesten met allerlei nieuwe applicaties leren werken. Dat zorgde soms voor enorm veel technische problemen (Zoom werd verboden, werken met Teams, trainer accounts die niet open gingen). Maar medewerkers hebben enorm veel informeel van elkaar geleerd op dit vlak in korte tijd. Het virtuele moest, 'en dat hebben we toch maar mooi geleerd met z'n allen'. Werken met Office 365 wordt overal aangeboden.

Wel was het zo dat er in het begin van corona een dip was in het volgen van trainingen. Mensen hadden wel wat anders aan hun hoofd. Maar dat werd in de weken daarna weer ingelopen. Je zag dat medewerkers nog wel naar externe vaardigheidstrainingen gingen die door bureaus in kleinere groepen werden doorgezet. In huis zijn vaardigheidstrainingen on hold gezet. Zelfs het kleine klasje aan 'teamleiders in spé' van drie deelnemers mocht niet doorgaan. Daar is uiteindelijk toch een uitzondering voor gemaakt.

Het leerproces van medewerkers gaat wel door. Maar als HRD moet je mensen -nu er veel meer online gaat- wel meer motiveren en er veel over communiceren. Eén waterschap zei het zo: 'Medewerkers zijn gewend aan klassikaal leren, ze hebben daarin een passieve houding, ze willen uitgenodigd worden. Die houding veranderen, dat kost tijd'.

Leidinggevenden moesten leren om anders, op afstand, leiding te geven. Bijna alle geïnterviewde waterschappen hebben hier een aanbod op gemaakt (meer hierover verderop). In het algemeen zie je dat vaardigheidstrainingen als minder urgent worden gezien. Maar ook liggen bij sommige waterschappen de opleidingen rond de Omgevingswet op zijn gat (Hoogheemraadschap van Delfland, bij Wetterskip Fryslân is dit nog niet op gang gekomen).

In de eerste golf zag je medewerkers heel verschillend reageren. Een deel werd passief, een ander deel voelde juist meer ruimte voor leren. Maar de afgelopen maanden in het najaar, met de tweede golf, zie je mensen in de overlevingsstand komen: *'geen perspectief, geen actie. Zoiets'*

## Het moment voor online leren

Een aantal organisaties zag nu de kans schoon om dat wat al langer de bedoeling was, nu echt van de grond te laten komen: veel meer online leeractiviteiten. Dat kan in diverse vormen. Bestaande trainingen werden geheel online of in een blended variant aangeboden. Dat gaat om eigen interne trainingen en om extern aanbod. Ook werden nieuwe online academies met heel nieuw aanbod gecontracteerd en gelanceerd.



Organisaties hadden bijvoorbeeld al contracten klaarliggen met een online academie en hebben die versneld -in april- geactiveerd. Zij zijn bijvoorbeeld gaan werken met GoodHabitz (Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier), dat is daar goed ontvangen door MT en door medewerkers. Na een aanlooperperiode zagen ze een enorme piek in het aantal aanmeldingen na april.

Ook de ideeën en tips die op papier zijn gezet door het A&O-fonds Waterschappen, over het stimuleren van online leren (onder andere gratis aanbod) zijn gebruikt. Eén organisatie (Wetterskip Fryslân) heeft eind 2020 haar online campus gelanceerd (in samenwerking met Skillstown) onder de slogan: 'Haal eruit wat erin zit!' Een andere organisatie (Waterschap Hollandse Delta) start per januari 2021 met zo'n online academie na een aanbesteding. Waternet heeft geen contract met een online academie, zij heeft al veel e-learning in de eigen Water Academie, maar is net als de twee andere organisatie wel van plan om dit verder te onderzoeken en nieuwsgierig naar de ervaringen. Externe trainingsbureaus stapten noodgedwongen massaal over naar het online aanbieden van hun trainingen. De meeste organisatie hebben goede ervaringen met de wendbaarheid van de bureaus waar ze mee werken op dit vlak. De één is uiteraard beter dan de ander. Eén organisatie zei graag te werken met kleine bedrijfjes die maatwerk kunnen leveren. Maar die zijn lang niet altijd zo innovatief als bureaus als Boertiens en Vergouwen.

Aanbieders zijn nog aan het leren 'hoe': pauzes, interactie, et cetera. Ze hebben verlies geleden, veel is uitgesteld. Wetterskip Fryslân ervaart grote flexibiliteit bij bureaus: ze hebben zich goed voorbereid, ze hebben geoefend online. Ze betalen nu voor een trainer én een mediator. Andere voorbeelden. Bij Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier is men heel tevreden over hoe BVO de schrijftraining vrij snel online heeft georganiseerd. Ze hadden veel ideeën klaarliggen en hebben snel geschakeld. 'In minder dagdelen halen we nu nagenoeg dezelfde doelen'. Andere bureaus zijn -onder lichte druk- ook de omschakeling gaan maken en doen het goed: InHolland, Schoevers, André Stuit. De verplichte opleidingen zijn heel vaak omgezet in een blended variant.

### Techniek

Mensen in het vakgebied van Leren en ontwikkelen vragen zich af: hoe kan ik leer- en werkomgevingen creëren, faciliteren? Online technologie biedt hiervoor volop mogelijkheden die verder strekken dan de traditionele e-learning. Wat biedt het LMS voor faciliteiten op dit vlak? Is het niet teveel een administratief systeem? Willen we niet veel meer faciliteiten: onder andere koppeling met derden, met leerlijnen, met social media, makkelijk blended vormen kunnen samenstellen en aanbieden. Maar ook: creëer eigen content en uploaden, hoe regel je dat goed? Sommige waterschappen denken aan overstappen op een ander LMS (na aanbesteding). Een visueel aantrekkelijk leerplatform dat inspireert is heel belangrijk om medewerkers te motiveren.

## Do's en don'ts bij online leren

Over het algemeen is de ervaring dat alles wat digitaal en online kan wel werkt. Toch zijn er ook medewerkers die zeggen: ik leer online niet zoveel. En mensen worden snel moe van het virtueel trainen.

De echte live ontmoeting wordt overal gemist. Maar minder gemist bij de pure kennisoverdracht. Meer bij de vaardigheidstrainingen. En bij opleidingen waar het gaat over samenwerken, eigenaarschap, veiligheid, elkaar aanspreken op gedrag. Online, in break-out kleine groepjes gebeurt er veel, dat vinden de meeste mensen fijn. Maar het heeft een grens. Gedrag, het elkaar zien en het non verbale. Bodylanguage mis je, de blik over tafel. Bij één organisatie (Waterschap Hollandse Delta) is er nog wel een serious game gedaan rond veiligheid in een grote zaal met acteurs. Dat ging goed er komt een vervolg. Eén organisatie (Hoogheemraadschap van Rijnland) had al in 2019 ervaring opgedaan met Good Habitz. Maar zag door het grote aanbod mensen verdwalen, verzuipen en uiteindelijk niets doen. In 2020 hadden ze geen afspraken meer met Good Habitz, want de kosten zijn hoog als er weinig mensen gebruik van maken. Ze gaan het nu anders doen. Opleidingen eruit pikken, meer richting geven én erover communiceren. Bijvoorbeeld 'Digitale vaardigheden' of 'Vitaliteit' in het zonnetje zetten.

## Coach voor online leren

Dat is ook de aanpak die bij Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier is gehanteerd. Hier leverde Good Habitz dit voorjaar bij de online academie ook een coach. Hij hielp met de technische implementatie, maar ook keek hij samen met HRD en leidinggevenden naar aanknopingspunten in de organisatie, behoefte bij teams en nam drempels weg. Onder het motto: online leren is een middel, geen doel.

Deze coach is momenteel actief in 60 organisaties. Er zijn 17 coaches actief vanuit Good Habitz. Hij ziet: als je een online bibliotheek opzet dan gaat 10-33% van de medewerkers ermee aan de slag. Dit kun je verhogen door ook op organisatieniveau en op teamniveau (leidinggevenden ondersteunen) activiteiten te ontplooiën. De metafoor van de supermarkt gaat hier op: als je zonder lijstje naar de supermarkt gaat, heb je ook weinig focus en kom je met 'van alles' thuis. Stimuleer je vanuit organisatie niveau, dan schuif je sommige trainingen naar voren, bij teams sturen leidinggevenden hun medewerkers nu met een lijstje naar de 'supermarkt'. Je ziet dan het gebruik omhoog schieten. Bij Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier worden nu online trainingen gebruikt op het vlak van duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, digitale vaardigheden, leidinggeven op afstand en rond verzuimtrajecten. Ook worden online trainingen ingebed bij onboarding en in de hr cyclus.

Er zijn ook nieuwe trainingen ontwikkeld, bijvoorbeeld Thuiswerken en Hoe richt je je werkplek ergonomisch in. Het gaat erom trainingen goed in te bedden. E-learning altijd afmaken is in hun visie niet nodig. Stukjes kunnen ook nuttig zijn, dat is geen graadmeter. Belangrijkste is om de intrinsieke motivatie van deelnemers aan te spreken. Het gaat om activatie en communicatie. Good Habitz is ook gestart in deze tijd met masterclasses, bijvoorbeeld eentje met Jitske Kramer. Vier á vijf waterschappen werken nu met Good Habitz. Ze hebben plannen voor het ontwikkelen van een assessment tool en een app voor op je telefoon. Ook ontwikkelen ze nieuwe webinars, bijvoorbeeld 'Hoe bouw je aan een leercultuur?'

Belangrijke concurrenten van Good Habitz zijn: Online Academie en Skillstown.

Online leren werkt dus. In ieder geval bij kennisoverdracht. Minder bij vaardigheidstrainingen. Maar aanpassen is dan het devies. Dus zeker geen dagsessies van 8 uur online trainen. Dat is veel te vermoeiend. Alleen een dagdeel met pauzes. En doe ook iets anders dan de lesstof. En bij Wetterskip Fryslân is het heel duidelijk: hou je bij elke online leeractiviteit aan één thema, hou het kort, hou het overzichtelijk.

### In het algemeen

- Maak het prikkelend
- Zorg voor interactie
- Committeer mensen door met polls te werken
- Zorg voor voldoende pauzes
- Zorg voor break-out sessies

### Tot slot

Er is nog geen oplossing gevonden voor het gebrek aan c.q. het creëren van sociale cohesie. Er zijn zorgen over het leren rond die thema's die niet kunnen slagen zonder verbinding.

## Nieuwe medewerkers

Het inwerken van nieuwe medewerkers wordt overal als probleem ervaren. Bij Waterschap Hollandse Delta was bijvoorbeeld net een grote wervingsactie voor jonge ambtenaren achter de rug. Het werken lukt wel, maar de vraag hoe jouw organisatie nu eigenlijk werkt, de look & feel, de roddels, de cultuur, het gebouw, je naaste collega's dat is allemaal heel lastig om te ervaren als nieuwe medewerker. Binding is lastig. Ze hebben hier het plan om in het voorjaar te gaan reboarden. Wel is de 'watersafari', de rondleiding door de regio, nu virtueel gedaan, en dat ging goed. Bij Wetterskip Fryslân hebben ze nog één kennismakingsdag live georganiseerd voor nieuwe medewerkers en stagiaires. Die hebben zich welkom gevoeld. Hij Hoogheemraadschap van Delfland krijgen nieuwe medewerkers een buddy.



Ook medewerkers van waterschappen die voor corona bezig waren met een volgende loopbaan stap buiten de organisatie haalden even de stekker uit dit initiatief. Je wilt nu niet in deze tijd in een volgende organisatie aan het werk gaan.

## Coaching voor medewerkers

Mensen missen de verbinding, de ontmoeting. De sociale context is een deel van het werkplezier. Tegelijkertijd blijft het werk druk, ook doordat er op sommige plekken mensen te kort zijn (Waterschap Hollandse Delta). Ondanks dat is het ziekteverzuim nergens echt gestegen in deze organisaties. Je hoeft je ook niet ziek te melden. Mensen gaan heel verschillend om met de situatie. Zitten soms ook nog in verschillende fasen van aanpassing (Jitske Kramer). Het beeld is heel gevarieerd, ingekleurd door onder andere individueel verschil in werkzaamheden, thuissituatie, weerbaarheid en de mate van/manier van persoonlijk leiderschap. De thuissituatie van medewerkers kent grote verschillen.

Woon je alleen? Dan kunnen de muren op je afkomen en dreigt soms vereenzaming. Voor die medewerkers is het op sommige plekken mogelijk gemaakt om een deel van de week weer op locatie te werken. De combinatie werk en privé is voor iedereen veranderd.

Medewerkers met kinderen thuis? Zij moeten naast het werk ook begeleiden bij thuisonderwijs hebben andere zorgen. Medewerkers hebben soms problemen.

Na de diverse signalen over stress bij medewerkers heeft Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier in het voorjaar een stresscoach in de arm genomen. In eerste instantie kon je als medewerker aanmelden voor een gesprek met de coach via je leidinggevende. Toen dat niet veel opleverde, is de toegang laagdrempeliger gemaakt. Aanmelding kon toen rechtstreeks bij de coach, deze weten medewerkers nu wel te vinden.

In de zomer is -gestimuleerd door leidinggevendenden- bij veel organisaties veel buiten afgesproken. 'Maak een wandeling met elkaar!' Sommige medewerkers bleken zich echt 'verloren' te voelen. Bij andere waterschappen is voor het eerst online coaching aangeboden. Of, bij Waternet, een wandelcoach. 'Je moet medewerkers iets aanbieden. Zelf verzinnen doen ze niet. Biedt oplossingen, zodat ze daarna zelf de regie kunnen pakken over hun werkgeluk'.

## Leidinggeven op afstand

Leidinggevendenden hebben een sleutelrol in deze periode. Voor managers is de grote vraag: 'hoe houd ik goed de verbinding met mijn medewerkers?' Doordat zij bijvoorbeeld een beperkt zicht hebben hoe het *echt* met medewerkers gaat. Je zag leidinggevendenden die elke week langsgingen bij medewerkers, die cadeautjes meenamen. Maar ook leidinggevendenden -veelal van het oudere stempel- die niet zoveel doen. Sommige medewerkers hadden in negen maanden nooit een individueel gesprek gehad met hun leidinggevende. En natuurlijk ligt daar ook een verantwoordelijkheid bij de medewerker zelf.

Er zijn zorgen over die rol van de leidinggevende. Eén organisatie merkte op dat als teams al niet lekker liepen, het in coronatijd vaak nog slechter ging. Andersom, in team die redelijk gaan, daar kon de sfeer zich versterken. Hoe geef je leiding aan medewerkers (i.e. medewerkers én leidinggevendenden) die in een koker zitten en dreigen af te drijven? Niet elke medewerker vraagt duidelijk om leiding en sommigen houden de boot zelfs af.

### De wereld wordt steeds meer VUCA

Dat staat voor Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous. Wat zoveel wil zeggen als: er is een hoge mate van verandering, onzekerheid, complexiteit en vaagheid. Dan wordt het dus steeds moeilijker om meerjaarplannen te maken en tot in detail uit te werken.

Je moet op een andere manier gaan werken, niet alles meer strak vastzetten, maar juist flexibel en visionair zijn. Je gaat zorgen voor VUCA oplossingen:

- Volatile → Vision: Visie geven;
- Uncertain → Understanding: Proberen de context te begrijpen;
- Complex → Clarity: Helderheid verschaffen en het simpel maken;
- Ambiguous – Agility: flexibiliteit inbouwen.



Alle geïnterviewde organisaties ondersteunen hun leidinggevenden in de nieuwe situatie waarin er sprake is van leidinggeven op afstand. De vorm en lengte van het aanbod 'Leidinggeven op afstand' verschilt. Van een workshop van twee uur tot enkele dagdelen. Leidinggevenden schrijven zich er massaal voor in.

Bij Waternet is de 'Waterleidersdag' helemaal virtueel gegaan. Veel werkt goed virtueel. Ook hebben ze hier online een webinar van Jitske Kramer georganiseerd voor leidinggevenden. Bij een ander waterschap is het leiderschapsprogramma dat liep gestopt. Wel hebben ze zelf quick learnings gemaakt. Maar: leidinggevenden laten zich moeilijk verleiden tot even stilstaan, even leren. Eén organisatie zei dat er zorgen bestaan bij het bestuur over de veranderkracht, over het samenwerken. Een andere organisatie benadrukt het belang dat de directie van zich laat horen in deze tijd. Dat ontbrak hier, de directie heeft veel te weinig van zich laten horen. Directies moeten in deze tijd medewerkers een hart onder de riem steken! Zichtbaar blijven en verbinden.

## Hoe richt je 'Leren en ontwikkelen' opnieuw in?

Opvallend is bij veel van de geïnterviewde organisatie eenzelfde beweging. Hoe ziet leren er na corona uit? Je kunt alles bij het oude laten, maar ook van de gelegenheid gebruik maken om te bedenken wat je eigenlijk wilt en met elkaar te onderzoeken wat echt nodig is en wat werkt. Wat kun je schrappen in je aanbod, wat moet je toevoegen? Welke nieuwe vormen van leren zie je ontstaan die je wilt omarmen?

- Een flink aantal stelt zichzelf deze vragen.
- Hoe kunnen we meer focus aanbrengen in ons leeraanbod en het beter verankeren aan de organisatiestrategie? Wie is onze opdrachtgever?
- Moeten we niet veel meer trechters en alleen die zaken doen die bijdragen aan belangrijke thema's (bij Hoogheemraadschap van Rijnland bijvoorbeeld: Anders werken/Omgevingswet, Duurzaam werken, Digitale transformatie). Ook bij Waternet zien ze: het is te veel allemaal, wat we willen.
- Hoe kan de kwaliteit omhoog. We moeten ons afvragen: wat is de vraag achter de leervraag?

Herijken. Ons opleidingsplan voor 2021 moet veel meer op tactisch/strategisch niveau komen te liggen. Wat kan en moet de toegevoegde waarde zijn van HRD? Wat is ons bestaansrecht? 'Daar gaan we een extern bureau bij invliegen'. En: hoe ziet leren en ontwikkelen eruit in een anderhalve meter samenleving? We zullen ook een flink deel van 2021 nog niet teruggaan naar 'normaal'.

En daarbinnen vragen organisaties zich af: gaan we door met online leren? Hoe brengen we dat in goede balans met de fysieke trainingen? Wat doen we op de korte termijn, op de middellange termijn. Maar hoe ziet de langere termijn eruit? Voor 2021 willen we graag een robuust plan. Waarbij we niet weer telkens opnieuw moeten bijstellen, herplannen. Bij geen van de waterschappen is er al zo'n plan voor 2021 (begin december 2020).

### **Uit: Denk-seminar Jitske Kramer**

Leven we een crisis of leven we een transformatie? Het maakt nogal wat uit hoe je aankijkt tegen je handelen. Kijken we hoe we het tijdelijk gaan oplossen (nu even geen fysiek contact, daarom meer e-learning) of gaan we het structureel anders doen in de toekomst (veel minder op kantoor, veel meer online, hoe en waar ontmoeten we elkaar nog?)

Een nieuwe richting inslaan betekent: stilstaan, en vanuit veel invalshoeken met elkaar bekijken: welke besluiten moeten we nemen? Je hebt twee soorten leiderschap nodig in deze tijd: structuur aanbrengen, fixen (vooral bij de eerste shock, dat deden de waterschappen ook op het gebied van leren en ontwikkelen) en daarnaast: ruimte maken voor het ongemakkelijke gesprek (zorgen delen, vertrouwen bouwen, samen iets nieuws creëren). We zitten in een cultuurshock, stelt zij.

Duidelijk is dat online leren in een stroomversnelling is gekomen. En dat er op dit vlak veel positiefs te melden is. Maar er zijn ook veel vragen. Als we nog lange tijd (maanden? langer?) moeten thuiswerken en afstand houden, komt het erop aan dat we verder denken dan een batterij e-learning om onszelf en onze organisaties te verbeteren, vernieuwen en veranderen.

- Wat ga je doen met je zorgvuldig samengestelde leeraanbod?
- Waaraan hebben mensen nu behoefte?
- Hoe behoud je het sociale aspect van leren?
- Hoe kun je ontwikkeling blijven stimuleren?

Platgeslagen gaat leren en ontwikkelen altijd om twee vragen: wat moeten mensen leren en hoe kunnen ze dat doen? Dat is nu niet anders. Maar bij beide vragen duiken er nu wel nieuwe thema's op.

- Het blijft belangrijk mensen toe te rusten voor hun functie en voor te bereiden op nieuwe taken en rollen. Het bestaande, vaak mooie aanbod, moeten we hiervoor dus ombouwen naar een online variant.
- Ontwikkeling van vaardigheden voor anders werken. Werken op afstand doet een beroep op vaardigheden die nog niet iedereen in huis zal hebben. Naast verantwoord (thuis)werken, gaat het er vooral om hoe mensen effectief kunnen blijven nu zoveel communicatie online gaat. Hiervoor moet je nieuw aanbod ontwikkelen, in een passende vorm.
- Noodzaak van innovatie stimuleren. Organisaties die tijdens een crisis hun bedrijf weten te innoveren, hebben de grootste overlevingskans. Het loont dus om vernieuwing centraal te zetten bij leren en ontwikkelen. Door mensen oplossingen voor bepaalde vraagstukken te laten bedenken en realiseren. En daarmee hun denkkracht te benutten en hun innovatief vermogen te versterken.

## Leren in een anderhalvemetercontext

Hoe kunnen mensen leren in deze anderhalvemetertijd? De volgende thema's komen dan boven:

### *Leren met en van elkaar*

Leren vindt voor een belangrijk deel plaats in interactie met anderen. Laten we zoveel mogelijk proberen dit vorm te geven, ook op afstand. Vormen waaraan je kunt denken zijn dan:

- Face-to-face werkvormen als coaching, intervisie en rollenspellen in een online omgeving
- Onderlinge kennisdeling via online media als webinars, blogs, podcasts, wiki's, forums etc.
- Met elkaar meekijken en van elkaar afkijken door (opnames van) werk uit te wisselen
- Online samenwerking aan een gezamenlijk project of vraagstuk

### *Leren in en voor het werk*

Leren is het meest effectief als dit de praktijk benadert of daarvoor directe relevantie heeft. We kunnen hiervoor een aanbod maken dat structuur geeft aan ontwikkeling. Denk aan:

- Praktijkopdrachten die stap-voor-stap helpen bij inwerken en doorontwikkeling
- Taakhulpen als stappenplannen en checklists als geleide bij het werk
- Informatiebronnen als documenten, websites, boeken, films voor achtergrond en verdieping
- Praktijkgerichte e-learning, MOOC's, SPOC's, games en VR

### *Ondersteunen van het leerproces*

Leren vraagt inspanning en motivatie. Zeker in een thuisleersituatie is het niet eenvoudig hiervoor alles uit jezelf te halen. Ter ondersteuning van dit proces kun je denken aan:

- Begeleiding door een mentor of samen optrekken met een buddy
- Doelgerichte aanpak met voortschrijdende plannen en (zelf)testen
- Regelmatige en systematische reflectie en feedback
- Leerplatform dat stimuleert en inspireert om leeractiviteiten te ondernemen

Bron: De Werkwijze

## Wat zijn nieuwe initiatieven bij waterschappen?

Er worden veel nieuwe initiatieven gelanceerd bij organisaties in de sector waterschappen. En we zien dat zij ook goed passen in het rijtje dat hierboven in het kader genoemd is.

- Virtuele Watersafari (rondleiding door het gebied voor nieuwe medewerkers).
- Meer aandacht voor psychosociale weerbaarheid.
- Filmpjes maken die medewerkers in het werk kunnen ondersteunen op YouTube, waterinhoudelijk, maar ook op het vlak van persoonlijke ontwikkeling. (Hoogheemraadschap van Rijnland).
- Lunchsessies in digitale vorm in kennisboulevard: 1 uur elke week door telkens andere collega(s).
- 21<sup>e</sup> eeuwse vaardigheden zoals flexibiliteit, van een leeraanbod voorzien. Bij Waterschap Hollandse Delta wil men kijken hoe young professionals tot 35 jaar ingezet kunnen worden als ambassadeur van die 21<sup>e</sup> eeuwse vaardigheden, bijvoorbeeld op die kennisboulevard hen laten vertellen hoe ze aan het werk zijn.
- Trainingen online door collega's onderling (juridisch).
- Leidinggeven op afstand (veel vormen).
- Zelf webinars ontwikkelen (of externe sprekers laten uitvoeren).
- Eén waterschap heeft verschillende groepen in het leven geroepen: fysieke veiligheid, digitale veiligheid en organisatieontwikkeling, waaronder Leren en ontwikkelen. Wat zien we, wat horen we, hoe gaan andere organisaties hiermee om? Ze geven advies aan de directie op korte, middellange en lange termijn.
- Stresscoach, wandelcoach.
- Subsidie 'Nederland leert door': arbeidsmarkttest en drie loopbaangesprekken à € 750,00. Tientallen aanmeldingen bij Waternet, los van leidinggevenden.
- Veel, heel veel e-learnings zelf gemaakt of laten maken.
- Community in combinatie met leerlijn Omgevingswet (Annemie van Loon bij Waternet).
- Rubriek Thuiswerken op intranet.
- Platform geopend voor Vitaliteit (Hoogheemraadschap van Rijnland): Hollandfit
- Online coaching, wandelcoaches.
- Adventskalender: dagelijkse visual, vakje openen. Opdracht van de dag en dat met collega's delen, bevalt goed.
- Maand van de ontmoeting (december 2020) in plaats van Week van de ontwikkeling (Wetterskip Fryslân) met allerlei workshops onder andere hoe kun je vergaderen leuk maken.
- Veel meer doen met 'tekenen', visueel maken in online bijeenkomsten. Een 'Betekenaar' inhuren die helpt met het maken van een netwerkkaart, brainstorm over een slogan.
- Zelf e-learnings maken (enorme vraag bij Waternet) en dit tijdelijk laten ondersteunen. Onder andere Veilig thuiswerken (over privacy). Deze e-learning is makkelijk breed inzetbaar te maken voor alle waterschappen.



## Welke vragen heb je voor de toekomst?

- In hoeverre blijven we online werken?
- Hoe krijg je de theorie en de praktijk samen: hoe ontmoeten praktijkmensen en kantoor elkaar nog? Dit is nodig, maar kan vaak niet meer.
- Hoe doorbreek je het vasthouden aan eindeloze vergaderingen?
- Hoe voorkom je dat het ziekteverzuim stijgt? Mensen raken verveeld of uitgeput.
- Mensen met uitdagende thuissituaties, hoe hou je de verbinding?
- Wat is de impact van online training, Hoe kun je dat het beste vormgeven. Blended leren, welke keuzes kun je het beste maken?
- Hoe kunnen we veel meer aandacht voor nieuwe medewerkers stimuleren?
- Organisatieverandering (gaat gewoon door): hoe kun je dat lerend doen?
- Hoe kun je een leer-en werkomgeving creëren en faciliteren? Welke systemen/ techniek heb je nodig?
- Wat doen we wel (en hoe koppelen we dat aan gefocuste organisatiedoelen), wat niet meer?
- Webinars: hoe maken we ze professioneler (met externe hulp)?
- Gaan we zelf e-learning maken? Hoe bedden we dat dan in?

## Wat kan het A&O-fonds Waterschappen betekenen?

- Vooral het platform houden om te delen wat er al is.
- Zaken bij elkaar brengen ('heel goed, deze verkenning').
- Geef tip lijsten.
- Het A&O-fonds geeft goede voorbeeld in het platform. Platform doorzetten en ook online houden.
- Deze verkenning bespreken en kijken welke conclusies we trekken. Dan bijvoorbeeld subprojecten starten samen.
- Mee ontwikkelen (bijvoorbeeld gezamenlijke veiligheidstrainingen en vaardigheidstrainingen).
- Centraal inkopen is soms een goed idee.
- Hoe kunnen we nog beter samenwerken met andere organisaties in de sector (via LMS ook).
- Moet er niet een tool komen, waarmee medewerkers zichzelf aan de gang krijgen. Te denken valt aan: presentatie bekende burn-out test. Of 'energie en corona'. Werktaken, waar word je blij van, krijg je energie van? Hoe deel jij je dag in? Er is behoefte aan dit soort zaken. Kan ook zijn: sport, virtueel bewegen. Of webinar over werkstress.
- Kunnen we niet een klein tijdschriftje maken, of een podcast waarin de belangrijkste zaken uit de nieuwe studies die er nu verschijnen over Leren in deze tijd, belicht worden? Denk aan auteurs als Karin de Galan, Ria van Dinteren, Sibrenne Wagenaar?
- Hoe verhogen we de urgentie voor 21<sup>e</sup> eeuwse vaardigheden, voor digitalisering en voor eigen regie op je werk? Er zijn wel voorlopers in de organisatie (zo'n 10%), maar het moet sneller.

Bijlagen

## Ambtenaar stapt massaal over naar online leren

*Binnenlands Bestuur 12 november 2020*

De grootste ommezwaai van alle sectoren van klassikaal naar online onderwijs in deze coronacrisis is in de sector overheid. Online leren steeg als gebruikte leervorm van 13 naar 31 procent. Klassikale lessen maakten de omgekeerde beweging van 41 procent naar 17 procent. Dat blijkt uit een jaarlijks onderzoek van Motivaction/Sparkey in opdracht van Studytube onder 1000 HR professionals.

### Coronasituatie

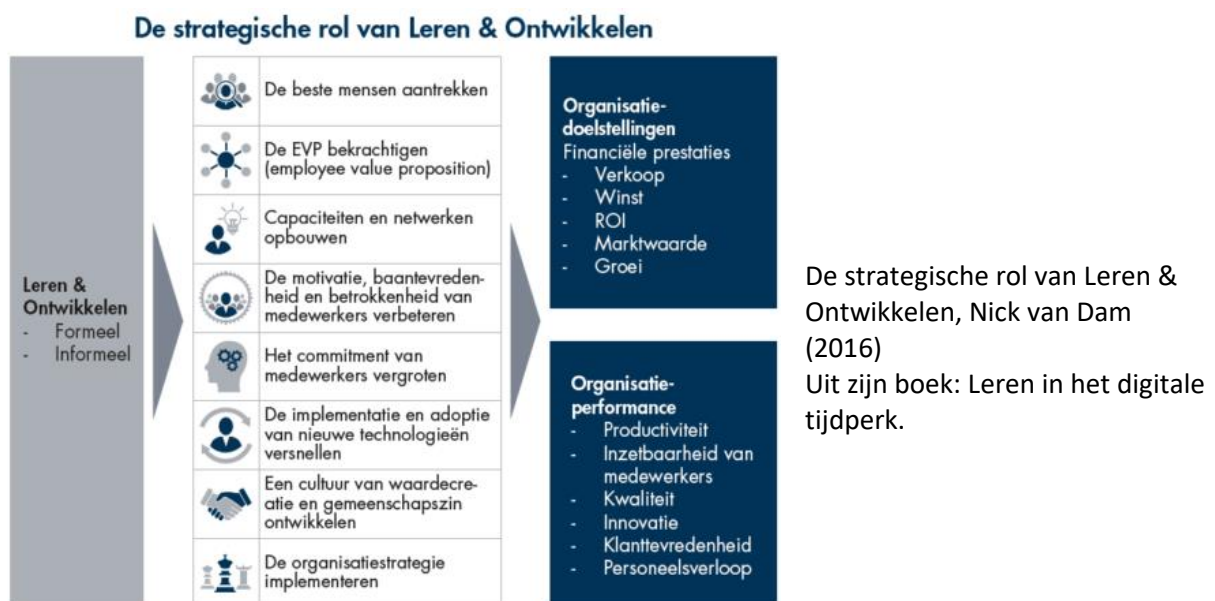
Ambtenaren staan overigens ook niet bepaald te springen om het klaslokaal te betreden. Bijna één op vijf werknemers (17 procent) wil vanwege de coronasituatie geen klassikale trainingen meer volgen. Zij die dat wél zouden overwegen vinden het belangrijk dat er respect is voor de afstandsregels (53 procent) en de algemene richtlijnen van het RIVM (47 procent).

### Beweging van blijvende aard

Hoewel de situatie na de coronacrisis enigszins zal normaliseren, hebben online en offline klassikaal leren naar verwachting over twee jaar ongeveer hetzelfde aandeel in het totaal van de beschikbare leervormen, respectievelijk 26 procent en 24 procent. De beweging van offline klassikaal naar online klassikaal leren is daarmee grotendeels van blijvende aard. Uit de cijfers blijkt dat 95 procent van de ondervraagde organisaties bij de overheid een leerbudget heeft voor ontwikkeling van medewerkers. De coronacrisis heeft bij een vijfde van de organisaties een hap genomen uit het beschikbare bedrag.

### Enorme vraag naar bijscholing

‘Aan het begin van de coronacrisis, toen we een vrij toegankelijke online academy lanceerden, zagen we al een grote behoefte aan online leren binnen de overheid’, aldus Homam Karimi, ceo van Studytube. ‘Nu zien we dat veel ambtenaren de weg naar online leren op grote schaal hebben gevonden en de nieuwe leervormen hebben omarmd. De enorme druk waaronder veel ambtenaren werken als gevolg van corona en de nieuwe eisen waaraan zij moeten voldoen, creëert een enorme vraag naar bijscholing, zoals op het gebied van regelgeving, soft skills en mentale weerbaarheid.’



## Boeken en websites

- Karin de Galan | Online trainen
- Ria van Dinteren | Breinleren
- Sibrenne Wagenaar | En nu online!
- Nick van Dam | Leren in het digitale tijdperk
- <https://ennuonline.com/>.
- <https://2knowhow.nl/> met daarin nieuw e-book over knowmadisch werken

## Met medewerking van

- Jiska van Leeuwen      Hoogheemraadschap van Rijnland
- Carola Beers            Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier
- Kees Stoutjesdijk      Waterschap Hollandse Delta
- Ineke van der Ploeg    Wetterskip Fryslân
- Peter Steenkamer      Waternet
- Hilde Otting            Hoogheemraadschap van Delfland
- Annemie van Loon      Projectmanager HR & de Omgevingswet A&O-fonds Waterschappen
- Thijs Burgmans        Coach Good Habitz