

Verslag HUB Senior Academies 30-03-21

Aanwezig

Gemeente Almere (2x)	Nederlands Normalisatie Instituut (2x)	CBS
Waterschap Den Dommel	Ministerie van Buitenlandse Zaken (2x)	SVSP
Rabobank	Koppert Biological Systems	ABN AMRO
Menzis	Technische Unie	KPN
Waternet	DI	Academy Werkbedrijf UWV (3x)
Efteling	Volker Wessels	Achmea
Brabant Academie (2x)	Lloyds Register	SVB

Welke rol neem je als academy bij het faciliteren van veranderprocessen en hoe richt je je organisatie daarop in?

- Een academy geeft aan dat ze ontdekt hebben door de crisis dat ze niet heel wendbaar als organisatie waren en de academy was ook vrij traditioneel ingericht. Mensen met een innovatief profiel gaan samen in een team experimenten op het vlak van werk multidisciplinair oppakken. Zij gaan allerlei experimenten inzetten die 12 weken duren. Veranderingen mogen ook 'klein' zijn.
- Hoe weet je of mensen innovatief zijn? Daar is specifiek op geworven. Tot nu toe werd er los geïnnoveerd binnen afdelingen: deze mensen brengen ze nu samen.
- Hoe zorg je ervoor dat de mensen die geen innovatieprofiel hebben hierin meegaan? Leerinterventies, coaching, intervisie begeleiding etc. worden vanuit de academy ingezet. Draagvlak vanuit leidinggevenden is belangrijk dus zij worden apart bijeen gebracht. Zij hebben een belangrijke steunende rol hierin. Ook al is het thema heel groot: begin 'gewoon' ergens. Je kunt gedurende het proces bekijken of je zaken breder gaat aanpakken of verder de diepte in gaat.
- Veel mensen werken vanuit een silo: om die muren te doorbreken heeft een andere academy hackatons ingezet: mensen bewust samenbrengen en hen binnen x tijd met een heldere doelstelling voor ogen tot een oplossing laten komen. Zij hebben nu ook twee leveranciers bij elkaar gebracht om tot een concrete oplossing te komen. Een hackaton verloopt niet vanzelfsprekend
- Methode design thinking werkt ook zeer effectief. Tip voor het ontwikkelen van innovatie skills binnen je L&D team, zoals design thinking, marketing): 227 Learning Accelerator programma.
- Hoe meet je de impact en hoe breng je dit naar buiten? Zoveel mogelijk cijfers inzetten maar ook verhalen, visuals. Het leereffect kun je niet afdwingen: een academy geeft aan dat de business het vaak pas echt oppakt als ze ergens tegenaan lopen.
- Het gebeurt met regelmaat, dat de business met een vraag komt waar leren en ontwikkelen dan de oplossing voor moet zijn. Echter: als de business de pijn gaat voelen, ben je eigenlijk al te laat.
- Hoe neem je de business dus op voorhand al mee in noodzakelijke veranderingen die eraan komen? Politieke sensitiviteit en dat spel mee kunnen spelen, wordt dus steeds belangrijk. Hoe pak je deze rol? Het is belangrijk dat je de verandering kunt omzetten in business KPI's: thema's zoals duurzaamheid etc. zijn niet interessant. Het gaat erom dat je het kunt doorvertalen naar reduceren van klachten, etc. Meer fact based insteken: data op voorhand als vertrekpunt nemen

en na afloop gebruiken om helder te maken wat het resultaat is. "Data will talk if you are willing to listen."

Dan wordt er sneller geluisterd en zien ze het sneller als een probleem dat opgelost moet worden. Het voordeel van L&D is dat ze niet in de business zitten en vanuit verwondering de juiste vragen stellen. Stel de vraag: wat levert het je op?

- Een academy geeft aan dat ze als expertise team rondom leren zijn geïntegreerd. Zij worden dus ook op die expertise ingezet. Ze gaan nu een broker inzetten (Springest in dit geval) om de basisvragen snel uit te kunnen vragen/beantwoorden. Ze zetten vol in op 'de werkdag van morgen' en hebben hier HRD Managers in betrokken die ook met elkaar hierover in gesprek gaan. Vanuit een agile manier van werken kom je tot een eerste concept, daarna zet je in op stakeholder management en kun je het uitrollen. Dit gaat niet vanzelf: rondom relaties, programma kun je niet standaard doorzetten. Hoe maak je learning journeys schaalbaar? Experiment → start-up → scale-up.
- Houd er rekening mee:
 - "Goed idee en het werkt nu, maar dit werkt niet voor ons."
 - Als het te makkelijk wordt, dan verander je niet genoeg.
 - Met oranje/rood breng je zaken verder, echter roep je ook weerstand op. Doelgerichtheid, continu streven naar behalen van je doelen.
 - Maak verschil tussen mensen met visie en de innovatoren die het verder brengen. Kijk naar diverse fases en diversiteit. Visie vorming, plannen en organiseren en mensen meenemen zijn heel verschillende talenten. Zelden heeft iemand ze allemaal, dus blijf kritisch en transparant over wie je waarin waarom inzetten.
 - Zorg dat het experiment onderdeel is van iemands werk en niet 'on top off' iemands werk: dan voelt het als meer.
 - "Leuke projecten, maar de strategische doelen zijn veranderd."
 - "De kosten zijn te hoog, er is geen budget meer."
 - Erken ook wat er al is, wat al goed werkt. Wat ook betekenis heeft (en niet 'alleen het nieuwe is goed') en van waarde is. Dit kan veroorzaken, dat mensen denken dat ze het ervoor niet goed hebben gedaan. Wat behouden we en wat van waarde laat je los om de stap vooruit te kunnen zetten. Wat is het DNA van de organisatie en de mensen die er werkzaam zijn? Hoe honoreer je dat?
 - Bij grote betrokkenheid van medewerkers ligt de focus mogelijk op klanten en niet op de organisatie. Hoe houd je daar rekening mee? Zodat de verandering ook geïmplementeerd wordt op de werkvloer?

De crisis benutten: innovatie

- Agile werken: kort cyclisch werken inzetten heeft zeker zijn voordeel. Al is het niet het pure agile zoals bij IT bijvoorbeeld.
- Een academy haalt 1x per maand alle vraagstukken bij elkaar die binnen zijn gekomen en dan prioriteert het hele team wat er wanneer wordt opgepakt. Ook om te voorkomen dat het team overbelast raakt. Er wordt veel vooruit gekeken en ze willen graag meer reflecteren op werk dat is neergezet. Ook om het feestje te vieren als er een succes is. De learning vraagstukken lopen vaak langer, dus dagelijks bij elkaar komen hoeft niet: ze hebben ontdekt dat maandelijks afdoende is. Demo's over een bepaalde aanpak en mogelijke doorvertaling naar andere onderdelen is onderwerp van gesprek. Demo's kun je binnen je team geven en zeker ook er buiten.
- Andere academy: alle HR teams werken agile en daarmee in hetzelfde ritme. Daarmee kun je sneller resultaten neerzetten.

- Agile werken is een mooie manier om werken en leren bij elkaar te brengen. Ook hier geldt: hoe dichter het bij werken ligt, hoe makkelijker het 'vol te houden' is. Als je lang snel moet leveren onder hoge druk, 'on top off' je eigen werk, is het korte termijn fijn maar op lange termijn mogelijk lastig vol te houden. Gezamenlijk doelstellingen bepalen is belangrijk en een helder kader vaststellen is belangrijk: als er dan iets bij komt, worden opnieuw prioriteiten gesteld. Het komt er niet 'zomaar bij'.
- Hoe krijg je iedereen 'om'? Informatie geven over de voordelen van agile werken. Een apart team neerzetten die het initiatief gaan uitrollen helpt. Klinkt als top down inzetten: dat heeft bij een aantal wel gewerkt. Push en pull factoren zijn beiden van belang. Deze manier van werken is een systemische interventie: je moet bewust iets inzetten, anders verandert er niets. (Net zoals bij een willekeurig ander veranderproces.)
- Mensen trainen in dezelfde taal, procedures, systemen, manier van vergaderen. Intern zijn procesbegeleiders opgeleid.
- Maak mensen vrij om zich hiervoor in te zetten. Geef hen het mandaat om beslissingen te nemen. Overleg met je achterban is wel een voorwaarde.
- Het nieuwe team dat ontstaat, is dan een nieuw multidisciplinair team.