



Hrd-tool

■ Judith Barneveld & Matthias Kalwij & Miranda Hoogenhout

Hoe bouw je een interne academie die werkt?

In dit praktijkvoorbeeld laten we je zien hoe je een interne academie kunt bouwen en daarmee het opleidingsaanbod binnen een organisatie stroomlijnt, maar ook de kwaliteit binnen de organisatie vergroot en borgt. Twee jaar zijn we bezig geweest met de bouw en gaandeweg zijn we diverse hordes gepasseerd. We beschrijven onze aanpak en geven tips om je voordeel mee te doen als je zelf aan de slag gaat.

De projectgroep die van het MT de opdracht kreeg om de academie te bouwen, was samengesteld met medewerkers van Halt zonder specifieke opleidingskundige expertise. De klus die ze voor zich zagen, omvatte de realisatie van een drietal opleidingen, voor zowel beginnende als ervaren professionals. Het ontwerp van deze opleidingen was voor hen de kern van de opdracht. Ze hadden meegekregen om met de academie bij te dragen aan een lerende organisatie, maar daarover zouden ze zich later wel buigen. Ze hadden niet eerder samengewerkt en geen ervaring met grote projecten. Ze waren in ieder geval heel enthousiast en ambitieus.

Al snel realiseerde de projectgroep zich dat het logischer was de lerende organisatie juist als uitgangspunt te nemen. Omdat dat de

vormgeving van de opleidingen zou beïnvloeden en omdat dat een duurzame basis zou leggen onder de kwaliteit van de organisatie. Deze omkering – en feitelijk ook oprekking – van de opdracht werd positief ontvangen door het MT. Hiermee werd de basis gelegd voor een samenwerking gebaseerd op wederzijds vertrouwen.

Onze aanpak

Achteraf tekenen de stappen die we hebben gezet zich helderder af dan we het al doende hebben ervaren: zo systematisch en doelgericht was het niet. Maar toch, dit is de weg die we hebben afgelegd:

1. Start-up met de projectgroep: elkaar leren kennen en plan van aanpak maken.
2. Pijlers en bouwstenen bepalen: structuur voor de academie ontwerpen.
3. Bouwstenen uitwerken en toetsen: leeractiviteiten vormgeven en toetsen bij collega's.
4. Leermanifest opstellen: uitgangspunten voor leeractiviteiten vastleggen.
5. Ambassadeurs werven: verbinding met regionale schakelpunten inrichten.
6. Kick-off met de hele organisatie: landelijke dag om samen te leren organiseren.

Geleerde lessen

Nu we ruim twee jaar later kijken naar waar we staan en hoe we hier zijn gekomen, zien we zowel de valkuilen die we niet hebben kunnen

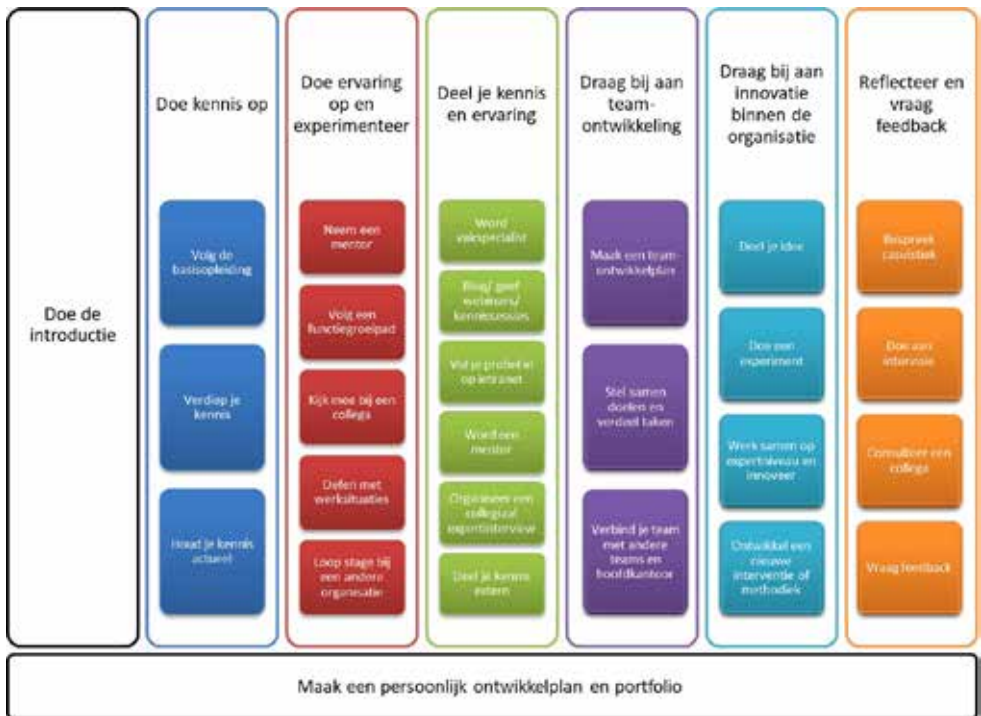
ontwijken, als de acties die ons hebben geholpen. Deze ervaringen delen we graag met je.

Vraag om hulp als je het zelf niet weet

Vanuit het streven op alle fronten ruimte te geven aan de professional, was gekozen voor een projectgroep met eigen medewerkers. De projectgroep miste echter de expertise op het gebied van leren en ontwikkelen en kon zich geen goed beeld vormen van het resultaat en van de stappen daarnaartoe. De groep heeft daarom gevraagd om externe ondersteuning. De externe adviseur mocht adviseren en begeleiden, maar moest vooral de deskundigheid en zelfstandigheid van de projectgroep bevorderen. Na anderhalf jaar konden we vaststellen dat dit doel bereikt was.

Deel zorgen en twijfels als het even tegenzit

In de loop van het project stak bij iedereen wel eens onzekerheid de kop op, liep het bij iedereen eens over de schoenen, had iedereen wel een keer een situatie in het persoonlijk leven. We hebben ons verwonderd over, maar vooral gekoesterd in de positieve, steunende werksfeer die we hebben gecreëerd. Bij aanvang hebben we tijd besteed aan de verkenning van elkaars kwaliteiten en aan afspraken over de samenwerking. Zo waren we een proeftuin waarin we alles konden delen, elkaar aanmoedigden om gewoon iets uit te proberen en samen het werk verdeelden.



Figuur 1. Pijlers: bouwstenen voor de Halt-academie

Doe een stap terug als je niet kunt beslissen hoe je verder moet (1)

De projectgroep had al snel allerlei ideeën voor de opleidingen en stond te trappelen om deze uit te voeren, maar we hadden ook het gevoel dat er een fundament ontbrak. We hebben toen een dag uitgetrokken om een gezamenlijk beeld van het eindresultaat te vormen en afspraken te maken over ieders rol. Een belangrijke uitkomst van de dag was het samenstel van de zeven pijlers voor de academie, voortgekomen uit een reflectie op de eigen ontwikkeling van de projectgroepleden. Deze pijlers funderen alle activiteiten die binnen de academie plaatsvinden.

Doe een stap terug als je niet kunt beslissen hoe je verder moet (2)

De taken waren verdeeld, de planning was gemaakt, we waren hard aan het werk om zaken uit te werken en we draaiden ons vast in onze pogingen alle ballen in de lucht te houden en overzicht te houden. Nog harder werken en lijstjes bijhouden van alle acties was de reflex, maar een project dat zich voortsleept het gevolg. Ten langen leste hebben we besloten de verschillende activiteiten niet naast, maar na elkaar op te pakken. Dit werkte, maar het had ons een stuk minder energie en frustratie gescheeld als we de tijd hadden genomen om eerder te reflecteren op de voortgang.

Lift mee op organisatieontwikkelingen als je de ruimte wilt krijgen

Al met al duurde het allemaal veel langer dan we hadden gehoopt. We hielden onszelf gemotiveerd met het vooruitzicht van de continu lerende organisatie. Met het besef dat we daaraan bouwden, groeide het zelfbewustzijn van de projectgroep. En daarmee konden we een vrijmoedige dialoog voeren met het management. Het management gaf ons de ruimte en tijd die nodig waren, omdat ze ervan overtuigd

waren dat de academie zelf en ook de ontwikkeling van de projectgroep precies pasten binnen het lerend vermogen en de resultaatverantwoordelijkheid die ze wilden versterken binnen de organisatie.

Formuleer leerprincipes als je niet kunt beoordelen of je goed bezig bent

De pijlers gaven richting aan de activiteiten die we wilden vormgeven, maar deze activiteiten waren zo anders dan de klassieke opleidingen waarmee de projectgroep bekend was, dat het lastig was ze op een passende manier uit te werken. Wat daarbij hielp, was het opstellen van een leermanifest, met daarin principes met titels als 'praktijkgericht', 'stapsgewijs' en 'aantrekkelijk'. Dit manifest werkte als richtsnoer en als toetssteen voor alles dat we deden. Ook anderen die iets maken voor de academie vinden houvast in het manifest.

Betrek anderen als je het niet alleen af kunt

Zodra we de contouren van de academie hadden staan, zijn we in alle teams gaan vertellen waar we mee bezig waren. Dat riep ten minste nieuwsgierigheid op en ook bijval. Hiervan hebben we gebruik gemaakt door in elk team een ambassadeur te werven en toe te rusten. De ambassadeurs spelen een belangrijke rol als *linking pin* en weten ook weer anderen te enthousiasmeren: mentoren, collega's die een halffabricaat willen uitproberen, collega's die zelf een leeractiviteit willen ontwikkelen. Zo wordt de academie meer en meer van ons allen.

Organiseer een kick-off met de hele organisatie als je mensen wilt enthousiasmeren

We weten niet meer hoe het idee ontstaan is, misschien brainstormend over de innovatiepijler of over de communicatie over de academie, maar opeens was daar het plan een dag te organiseren voor de hele organisatie om samen aan de slag te gaan met



Figuur 2. Leermanifest: principes voor de Halt-academie

de eigen ontwikkeling en die van de teams en van de organisatie als totaal. Heel veel extra werk, een project binnen een project, maar een knallende aftrap die in opzet precies liet ervaren wat de academie behelst en waar iedereen enthousiast van werd. Bovendien het begin van een jaarlijks terugkerend evenement.

Resultaat op dit moment

De academie is een verzameling van ontwikkelactiviteiten die medewerkers helpt een noodzakelijk basisniveau te bereiken en ondersteuning biedt voor voortdurende verdieping, ontwikkeling en innovatie op individueel, team- en organisatieniveau. De academie is gefundeerd met zeven pijlers die invulling geven aan het gedachtegoed van

de lerende organisatie, variërend van 'deel je kennis' tot 'experimenteer' tot 'draag bij aan innovatie'. Binnen elke pijler zijn concrete activiteiten opgenomen die de pijler tot leven brengen. De activiteiten zijn ontworpen volgens leerprincipes die passen bij het leren van professionals: medewerkers maken hun eigen keuzes, leren in de praktijk en met elkaar, raken gewend aan reflectie en feedback en bouwen al doende een portfolio van hun kwaliteiten op.

Conclusie

Alles overziend willen we twee zaken benadrukken. Ten eerste zijn de pijlers voor de academie en de principes van het leermanifest heel waardevol gebleken binnen dit project: om koers te houden bij de ontwikkeling en om

de organisatie te laten zien wat de academie behelst. Op deze manier hebben we een abstract concept als de lerende organisatie weten te vangen in concrete leeractiviteiten. Ten tweede hebben we geleerd dat een ambitieus doel inspireert en stimuleert, maar

ook intimideert. Onze les is om op weg naar dat doel focus aan te brengen: stap voor stap werken en daarmee ruimte creëren om van elke stap te leren. Dat brengt de lerende organisatie tot leven in het project. ■



Judith Barneveld is HRD-professional voor duurzaam leren & presteren: zorgen dat mensen impact hebben en houden. Vanuit haar bureau De Werkwijze helpt ze organisaties bouwen waarin zelfstandige mensen met elkaar zorgen voor goede resultaten en een continue ontwikkeling van zichzelf en van de organisatie.



Matthias Kalwij is naast projectleider van de Halt-academie ook betrokken bij andere innovatieve projecten binnen Halt. Hij weet vanuit een pragmatische doorzettingskracht ruimte en voortgang te creëren, waardoor medewerkers in beweging en projecten van de grond komen.



Miranda Hoogenhout is als HRM-adviseur verantwoordelijk voor het strategische HRM-beleid bij Halt, waaronder ook ontwikkelen en opleiden valt. Vanuit haar ervaring en overtuiging streeft ze altijd naar werkbare oplossingen die bijdragen aan een beter functionerend geheel. Ontwikkeling van medewerkers ziet ze als motor voor vooruitgang van een organisatie.