

Leer- & Innovatienetwerk -Arbeidsmarktcommunicatie- A&O Provincies Oogst en reflectie



Juli 2012

Redactie:
Barbara van der Steen, Naomi den Besten
Kessels & Smit, The Learning Company

In opdracht van:
Jannet Bergman, Peter Smits
A&O Fonds Provincies

In samenwerking met:
Het Leer- & Innovatienetwerk 'Arbeidsmarktcommunicatie'

Leer- & Innovatienetwerk -Arbeidsmarktcommunicatie- A&O Provincies Oogst & Reflectie

1. Innovatienetwerk A&O Provincies

A&O Provincies heeft zich in 2011 als ambitie gesteld een experiment te starten voor hun leden, een Leer- & Innovatienetwerk. Typend voor deze manier van werken is dat er gezamenlijk gezocht wordt naar antwoorden op lastige vragen waar geen kant en klaar stappenplan voor bestaat. Specifiek voor het leer- & innovatienetwerk Provincies is, dat het ging om vragen rondom Arbeidsmarktcommunicatie en diversiteit in een context waarin de vraag niet urgent is. De onderzoeksvragen waren voor iedere pilot: Hoe werk je aan een niet urgent thema in een context waar andere vraagstukken hoger op de agenda staan? Iedere pilot verwoordde een experiment bij de start 'hoe zij een vernieuwend initiatief wilde nemen op het terrein van het aantrekken van nieuwe mensen'.

2. Filosofie Leer- & Innovatienetwerken

Het kenmerk van samen leren op een nieuw thema is, dat het gericht is op ontwikkeling en vernieuwing. Het kenmerk van leren en ontwikkelen (vs. maken/organiseren/regelen) is, dat het een niet voorspelbaar proces en karakter heeft. Het is niet zozeer gericht op een resultaat of een vaststaande uitkomst vanuit een norm (die kan lukken of mislukken). Het is gericht op het aangaan van experimenten en hier samen van leren. Het is een plek waar mensen mogen en kunnen onderzoeken wat hen bezig houdt binnen een nieuw initiatief en het met elkaar soms 'ook even niet weten'. Een leernetwerk is dan een plek voor een gezamenlijke ontdekkingstocht, een onderzoek naar wat wel en wat niet werkt in deze unieke setting van mensen, ambities en vraagstukken. Vooral bij abstracte vraagstukken waar geen pasklaar antwoord op is. Een leernetwerk start vaak bij ambities, ideeën en initiatieven in de dop/kiem, in dit geval van de pilots. Elk initiatief kent vervolgens zijn eigen dynamiek en tempo en heeft andere behoeften binnen het leernetwerk. Het met elkaar verbinden van deze ervaringen en de reflecties hierop, biedt een basis voor uitwisseling en het samen leren.

Een ander kenmerk van ontwikkelen en vernieuwen is, dat de uitkomst niet te voorspellen is.

Onderzoek laat zien dat 15% van de nieuwe initiatieven leiden tot een duurzame vorm, 35% tot een eenmalig succesvolle uitkomst, 35% tot een uitkomst komt in een verkleinde vorm van het idee en 15% afsterft. Het helpt de deelnemers en de initiatiefnemers om bovenstaande filosofie van leer- & innovatienetwerken te begrijpen bij de start van het netwerk. Tegelijkertijd is het ervaren van de praktische uitwerking een leerervaring op zich, die in elk netwerk weer andere kenmerken zal hebben.

Punsgewijs: Wat is een leer- en innovatienetwerk?

- Een belangrijk kenmerk van een innovatienetwerk is de verbinding over de grenzen van organisaties heen in het leren over een thema waar geen pasklare antwoorden voor bestaan;
- Een innovatienetwerk is gericht op het samen leren door uitwisseling en verdieping van actuele projecten in de praktijk;
- Een innovatienetwerk kenmerkt zich door actieve leden die producent zijn van hun eigen leerproces;
- Het innovatienetwerk is erop gericht dat de deelnemers elkaar ondersteunen in elkaars leerproces. Er is aandacht voor de eigen vragen en die van elkaar;
- De basisvoorwaarde is de aanwezigheid en aandachtigheid van de deelnemers, zowel de deelnemers die actief bezig zijn met projecten als deelnemers die nieuwsgierig zijn naar die projecten.

3. Bijeenkomsten

De bijeenkomsten zijn gestart met een deel kennisoverdracht over hoe je kunt kijken naar vraagstukken in een dynamische context. Concepten uit de verander-, interventie- en proceskunde kwamen daarbij aan bod. Vervolgens hebben de deelnemers samen met de klankbordleden gewerkt aan opdrachten in en tussen de bijeenkomsten. De deelnemers leren in dit proces te herkennen waar ze stappen kunnen zetten in het concretiseren van het thema en hoe ze dit verbinden aan hun werkomgeving. De deelnemers onderzoeken met wat en wie ze verbindingen willen aangaan en hoe. Welke rol dit van hen vraagt en hoe ze andere verleiden om mee te gaan in een nieuwe stap. Het effect van deze werkwijze is, dat de ontwikkelde kennis verbonden werd aan de eigen praktijk en hierdoor direct geïmplementeerd is. De bijeenkomsten in een innovatienetwerk werden gepland rond vijf verschillende fasen in het vernieuwingsproces:

- Startbijeenkomst – Verkennen
- Tweede bijeenkomst – Verdiepen
- Derde bijeenkomst – Vernieuwen
- Vierde bijeenkomst – Verbinden
- Slotbijeenkomst – Verankeren en oogsten

De onderwerpen van de derde en vierde bijeenkomst zijn samengevoegd en de vijfde bijeenkomst is vervangen door een schriftelijke/mondelijke oogst van de opbrengsten. Dit sloot beter aan op de behoeften van de deelnemers en de versnelling in een aantal van de pilots.

Bijeenkomst 1: Verkennen

De eerste bijeenkomst van het netwerk ging over de eerste fase in het innovatieproces: 'verkennen'. Dit is de fase waarin de deelnemers een eerste verkenning deden naar de huidige & gewenste situatie. Tijdens de bijeenkomst heeft de groep eerst een gezamenlijke brainstorm gedaan om het thema (arbeidsmarktontwikkelingen) te verdiepen. Hieruit kwamen trends en ideeën naar voren. Daarna hebben ze in kleine groepen aan de hand van een vragenlijst verdiept wat de pilot-projecten inhielden. Ze gaven elkaar tips

om de pilots nog krachtiger te maken.

Bijeenkomst 2: Verdiepen

Het thema van de tweede bijeenkomst was de tweede fase van het innovatieproces: 'verdiepen'. Dit is de fase waarin de pilots zicht kregen op de huidige & gewenste situatie. Tijdens de bijeenkomst hebben de deelnemers met elkaar gewerkt rond de pilots vanuit twee verschillende oefeningen. De eerste oefening ging over het vinden van aannames in het denken over de pilots (de zogenaamde 'roddel-oefening'). De tweede oefening ging over het oplossingsgericht kijken naar dat wat er al bereikt was en hoe dit als kiem kon dienen voor het versterken en vergroten van de pilots. Beiden bedoeld als aanzet voor de volgende stap naar Vernieuwen en Verbinden.

Bijeenkomst 3: Vernieuwen & verbinden

De derde bijeenkomst ging zowel over de fase 'vernieuwen' als de fase 'verbinden'. De vernieuwingsfase is de fase waarin je komt tot vernieuwende oplossingen voor het vraagstuk, bijvoorbeeld door ongebruikelijke combinaties te maken van bestaande ideeën. Je gaat iets anders aanpakken en probeert dit uit in de dagelijkse praktijk. In de bijeenkomst hebben de deelnemers vernieuwing vanuit drie brillen bekeken: Innoveren, Leren en Presteren. Bij elke bril hebben ze met elkaar materialen bekeken. Verder heeft de groep elkaar bijgepraat over de voortgang van de pilots en over de verbinding met andere projecten in de organisaties van de deelnemers. In deze verbindingsfase maakten de aanwezige pilots het initiatief groter door op zoek te gaan naar maatjes & geïnteresseerden die konden helpen om de vernieuwing te realiseren, zoals het leggen van verbindingen met bestaande initiatieven en de bestaande werkwijze in de organisatie. In de bijeenkomst hebben we het model van de cirkel met maatjes, nieuwsgierigen en overigen toegelicht.

Oogst-fase

Na afloop van de bijeenkomsten hebben we samen met de deelnemers van het leernetwerk de opbrengsten 'ge oogst'. In persoonlijke gesprekken en met hulp van schriftelijke vragenlijsten hebben we samen onderzocht wat het netwerk aan opbrengsten heeft gekend. Deze opbrengsten zijn na te lezen in deze publicatie en bedoeld als inspiratie voor anderen die met een soortgelijk leernetwerk en/of pilot aan de slag willen gaan.

4. De pilots

Elke pilot kende haar eigen thematiek en dynamiek in het werken aan een innovatievraagstuk. In de bijlage zijn uitgebreidere plannen en reflecties terug te lezen, hierna volgt een samenvatting en de reflecties van de pilot-deelnemers en de begeleiding.

Pilot: Provincie Utrecht

Provincie Utrecht heeft een pilot vormgegeven rond de uitwisseling van functies met andere organisaties om zo de medewerkers flexibeler inzetbaar te houden, ook richting de toekomst. Hun vraag was: We willen een project met functieruil starten, hoe doen we dat? De pilot had een snelle start waardoor de gewenste uitwisseling van functies met andere organisaties vanaf januari van start kon. Door andere prioriteiten hebben zij helaas na de eerste bijeenkomst niet meer deelgenomen en is het delen van kennis en ervaring over de pilot niet uit de verf gekomen.

Naam van de pilot: Functieruil tussen organisaties

Door: Gerdien Bathoorn

Vraagstelling

1. Hoe kan de vraag en aanbod van/naar ruilfuncties eenvoudig en goed zichtbaar georganiseerd worden?
2. Hoe stimuleren we enthousiasme en medewerking bij medewerkers en managers?

Welke stappen hebben jullie doorlopen in jullie pilot?

De vraag is uitgezet naar ervaringen en voorbeelden via crowd-sourcing : Yammer, Linked in netwerk, linkedin discussiegroepen. Er is een concept voorstel gegaan naar de deelnemende organisaties en er zijn eisen voor digitale vraag en aanbod opgesteld. Door deze acties is een aantal matches ontstaan.

Relevante tips die ontvangen zijn in de eerste bijeenkomst in het leernetwerk.

- Maak ook een klussenbank voor de manager
- Begin met enthousiaste vrijwilligers in een pilot die het goede voorbeeld geven.
- Maak eerste successen zichtbaar
- Blijf goed in gesprek met andere believers, inspireer elkaar.
- Doe het een keer in het klein, 2 mensen die 1 dag ruilen. Maak er een film van om zo meer mensen enthousiast te maken.
- Zet netwerken van medewerkers in
- Zoek naar positieve voorbeelden en ervaringen in de praktijk. Gebruik hiervoor de sociale media.

Reflectie van begeleiding

De Provincie Utrecht is na de eerste bijeenkomst –door omstandigheden- gestopt met deelname. De verbinding met het netwerk is hierdoor helaas niet duurzaam tot stand gekomen. Een goede reflectie was hierdoor niet mogelijk. De tweede bijeenkomst kon niet bezocht worden door de pilot, terwijl aan de pilot wel werd doorgewerkt binnen de Provincie Utrecht. Toen de 3^e bijeenkomst zich aankondigde, had de Provincie Utrecht de pilot reeds afgerond. Toen is door Utrecht gekozen om te stoppen omdat er geen meerwaarde

meer gezien werd in deelname. Het concept van het innovatienetwerk als zodanig werd door Utrecht wel gewaardeerd, waarbij werd opgemerkt dat de tijdsperiode wellicht korter kan, zodat in kortere periode de leercyclus doorlopen wordt en in een project sneller stappen gezet kunnen worden. Behalve de constatering dat samenwerking wordt aangegaan met een persoonlijk gesprek en een wederzijds commitment en dat dit (misschien ook onderhevig aan omstandigheden) kan stoppen binnen een paar maanden. Dat is opvallend binnen een pilot waarin het gaat over samenwerking en het samen sterker staan door uitwisseling en kennisdelen.

Pilot: Provincie Noord Holland

De Provincie Noord Holland heeft een pilot uitgevoerd rond het werken met sociale media bij het werven van nieuwe trainees. Hun vraag was: 'Hoe kunnen we contact houden met stagiaires e.d. door via bv sociale media? Hoe kunnen we de sociale netwerken van onze medewerkers benutten voor het invullen van functies en hoe bereik je de diverse doelgroepen?' Er werd gezocht naar een andere manier om contact te leggen met (potentiële) werknemers, bijvoorbeeld via Twitter en LinkedIn. In de pilot was het zoeken naar de balans tussen interne procedures en het 'gewoon van start gaan'. Toch is de provincie het gewoon gaan doen en met succes. De deelnemers hebben het leernetwerk optimaal benut door de bijeenkomsten te bezoeken, hun ervaringen te delen en de inzichten uit de bijeenkomst mee te nemen in andere projecten.



Naam van de pilot: Inzet sociale media om potentiële medewerkers te binden en te boeien.

Door: Walter Broek en Petra Seijerlin

De oorspronkelijke vraag:

De kernvraag voor onze pilot is hoe wij als Provincie Noord-Holland potentiële medewerkers kunnen boeien via de sociale media? Hiermee verbonden en mogelijk ook de eigenlijke kernvraag is via welke boodschap, via welke kanalen en voor welke doelgroepen we dit kunnen bereiken.

Welke stappen hebben jullie doorlopen in jullie pilot?

Bij de eerste Afstemmingsstap is afstemming gezocht met de Sector Communicatie. Onze Onderzoeksstap: De provincie heeft op dit moment de beschikking over een eigen twitter account voor werken bij de provincie

(@werkenbijpnh) naast het algemene twitteraccount (@ProvincieNH), het twitteraccount voor wegwerkzaamheden aan de N242 (@N242_Uitvoering) en het gedeelte van het Groene Hart (@GroeneUitweg). Het account @werkenbijpnh wordt door de sector Personele Dienstverlening beheerd en het account @ProvincieNH door de sector Communicatie. Onze medewerkers en bestuurders zijn daarnaast actief op twitter en linkedin. Doe-stap: linked-in groep aangemaakt en twitter account gebruikt. Managers en trainees gevraagd hun linked-in in te zetten om vacature trainee te communiceren.

Wat heeft het werken aan de pilot opgeleverd?

Een grote enthousiaste volgers, waar we actief mee communiceren over de stand van zaken van de werving en selectie van het traineeprogramma. Het resultaat is snelle beantwoording van vragen en een transparant w&s proces.

Wat was voor jou een markant/belangrijk moment in de pilot?

Dat we het groter hadden gemaakt dan nodig was. Hiermee beperkten we onszelf erg. Met name de overtuigingen over wanneer iets geslaagd is. Het onderzoek in de tweede bijeenkomst heeft bijgedragen aan deze inzichten.

Waar ben je trots op (kan ook een 'kleine' persoonlijke stap zijn)?

Dat het zo simpel is en doordat we een positief beeld over de provincie communiceren, we ons werk nog leuker gaan vinden.

Gouden TIP

Als projecten nieuw zijn en je hebt er zelf nog weinig verstand van, ga gewoon beginnen, het doen maakt dat je leert en de juiste mensen ontmoet die je verder kunnen helpen. Bovendien krijg je energie van de eerste successen.

Reflectie van begeleiding

Het enthousiasme en de leergierigheid van dit team was groot en leidde tot verrassend snelle toepassing en vertaling van hun ontdekkingen en inzichten in hun pilot en bredere praktijk. Mogelijk ligt er nog een kans op het reflecteren op een dieper niveau 'waar deze vernieuwing toe geleid heeft'. Wat zijn de effecten en hoe houd je de flow erin? De kunst is de snelle start te vertalen naar 'nieuwe gewoonten', waardoor het verbonden wordt met een bredere groep mensen en een bredere praktijk.

Pilot: ProvOR

ProvOR bracht de vraag in: Hoe krijgen wij als ProvOR zicht op alle initiatieven in de verschillende provincies om in gesprek met onze directies de ambitie 'Mens volgt werk' te kunnen realiseren? Zij hebben een zoekfase gekend bij de opstart, omdat bleek dat de gezamenlijke ambitie niet helder was voor een ieder onder de verschillende leden. Later hebben zij vanuit de reflecties in de bijeenkomsten en gesprekken buiten de bijeenkomst hun vraagstelling en focus bijgesteld. Het nemen van een initiatief in een landelijk orgaan van overleg tussen OR-mensen bleek lastig. Uiteindelijk heeft een van de leden van de groep van ProvOR de samenwerking gezocht binnen haar eigen organisatie, bijvoorbeeld met P&O waardoor de gewenste kennisuitwisseling ter plekke tot stand kwam, op lokaal niveau. Zij hebben alle bijeenkomsten in wisselende samenstellingen bijgewoond.

Naam van de pilot: Initiatieven rond 'mens volgt werk' inventariseren en bundelen vanuit ProvOR.

Door: Madeline Tuk, Carla Boekema, Hans van Groenestein, Guus van Dalen, Peter Besselse, Jantsje van der Veen

De oorspronkelijke vraag:

Hoe krijgen wij als ProvOR grip op alle initiatieven om in gesprek met onze directies de ambitie 'Mens volgt werk' te kunnen realiseren? Later is die vraag vertaald naar de vraag 'Hoe krijgen wij als ProvOR zicht op alle initiatieven om in gesprek met onze directies de ambitie 'Mens volgt werk' te kunnen realiseren?' De laatste vraag legde de nadruk meer op het verzamelen dan het willen afstemmen en grip te krijgen (dat legde een onnodige druk erop).

Achtergrond:

In de CAO provincies is opgenomen, dat in geval van reorganisatie, reorganisatieontslag een nadrukkelijk sluitstuk is. Het streven is: mens volgt werk. Nu zijn er vele mogelijkheden om dat te bereiken, zowel intern als extern:

- werken in Shared Service centra, binnen en buiten de organisatie, alleen of in samenwerking met externen. nogal.
- Functieruil intern en extern.
- ZZP
- Outsourcen

Welke stappen hebben jullie doorlopen in jullie pilot?

- De oorspronkelijke vraag bleek te onduidelijk en te breed geformuleerd
- Ook lag in de vraag te veel druk. Het krijgen van grip zou betekenen dat de Provincies op 1 lijn moesten komen. Door later te formuleren dat we graag 'zicht' wilden krijgen ontstond ruimte.

Reflectie op het proces:

In ons laatste overleg van ProvOR heb ik ook aangegeven dat het voor ons in eerste instantie nog zoeken was wat de opdracht/pilot zou worden. Door wisseling van personen (en ontbreken bij een aantal bijeenkomsten) was ons gevoel dat de leden meer op persoonlijke titel aanwezig waren en de samenhang ontbrak voor een gezamenlijk doel cq. produkt. Wij zouden dan ook niet kunnen aangeven wat direct "de oogst" is geweest van de bijeenkomsten omdat wij er ieder weinig mee hebben gedaan. We waren afwisselend bij de bijeenkomst en elkaar spreken buiten de bijeenkomst bleek lastig. In ons ProvOR overleg zou ik dit graag nog eens terug laten komen wat wij hier uit kunnen leren maar ik ben van mening dat wij hier onvoldoende hebben uitgehaald. Dat laatste is vooral ons zelf aan te rekenen.

"We zijn vooral bezig geweest met het herformuleren van de vraag maar dat proces was op zich prima."

Gouden TIP

Draagvlak creëren en checken of de vraag en doel voor alle deelnemers duidelijk is.

Reflectie van begeleiding

Een mooie zoekvraag heeft de ProvOR zich gesteld met wellicht als conclusie dat het gezamenlijk actief onderzoeken van deze vraag niet eenvoudig bleek. Lastig bleek de samenwerking in de groep (het elkaar vinden en afstemmen), waardoor hun creatieve ideeën in de bijeenkomsten vervolgens in de dagelijkse praktijk niet altijd uit de verf kwamen. Ook roept deze ervaring de vraag op of een orgaan als ProvOR een initiërende samenwerking moet nastreven gericht op innovatie. Het karakter van afstemming en kennisdeling past wellicht meer bij de groep en hun positie/status. Passend kan de conclusie zijn dat initiatieven wel passen in de lokale organisaties en dat landelijk ProvOR een plek is om samen te leren van deze lokale initiatieven. Dan gaat het niet zozeer om samen GRIP krijgen maar meer om samen zicht te krijgen op de goede initiatieven en best practises. Zonder deze te willen pakken en te willen vertalen naar een 'How to' lijst.

Pilot: A&O Waterschappen & Provincies

A&O provincies & waterschappen. Dit betrof een gezamenlijke vraag vanuit Waterschappen en Provincies om te kijken naar benaderen van regionale arbeidsmarkt en daarin de onderlinge samenwerking vorm te geven. Zij hebben een pilot opgezet rond de samenwerking tussen waterschappen en provincies, om samen aan de slag te gaan met arbeidsmarktproblemen zoals mobiliteit, diversiteit en duurzame inzetbaarheid in de regio. Belangrijk in deze pilot was het vinden van de juiste partners om een experiment mee te starten. Toen dat gelukt was zijn er activiteiten gepland om de samenwerking tussen deze partners te ondersteunen.

Naam van de pilot: Regionale samenwerking op de arbeidsmarkt Waterschappen en Provincies

Door: Peter Smits, Emma van Vliet & Jannet Bergman

Welke stappen hebben jullie doorlopen in jullie pilot?

De stappen verkennen, verdiepen, vernieuwen en verbinden. Zie ook de bijlage 1 waarin de stappen zijn beschreven, bijlage 2 en 3 zijn resultaten tot nu toe (zie toolkit).

Wat was voor jou een markant/belangrijk moment in de pilot?

“Bijeenkomst 2 bij de oefening van het roddelen: je hoort van de roddelaars terug hoe je over je pilot praat. Dat was verfrissend om te doen. Daarnaast was een markant moment dat in beginsel veel barrières (“ja maar,”) opgeworpen werden voor het idee van onze pilot. Wat ik daarvan geleerd heb, is dat het goed is om daarnaar te luisteren en je daardoor vervolgens niet uit het veld te laten slaan”.

“Dat iedereen enthousiast aan de start kwam: dat ik in de tijd gezien weinig sturing, leervragen en feedback op ervaringen vanuit jullie heb ondervonden”.

Wat heeft het werken aan de pilot opgeleverd?

“The proof of the pudding is in the eating. In september gaat de eerste uitvoeringsfase van start. Heb hoge verwachtingen van het vervolg.”

“Dat we nu daadwerkelijk concreet werken aan regionale samenwerking in een noordelijke regio. In september gaan we een dag organiseren voor provincie en waterschapsmensen in de regio Noord. Zie bijlage 2 en 3 in de toolkit.”

Wat heeft het werken aan de pilot opgeleverd?

We gaan aan de slag met het versterken van de regionale samenwerking in een noordelijke regio. Hiervoor zijn de afspraken reeds gemaakt. Het waterschap Reest en Wieden in Meppel en de provincie Drenthe organiseren een bedrijfsbezoek om elkaar te laten kennismaken met werken voor provincie en waterschappen. Diversiteit is hierin meegenomen in de vorm van het organiseren van een werkgeversbezoek. Zie bijlage 2/3.

Gouden TIP 1

Gaan met die banaan, dus gewoon doen. Bijsturen als het nodig is maar niet te snel je doel uit het oog verliezen.

Gouden TIP 2

Geloof in de kracht van je eigen idee, bepaal je eigen tempo en laat het momentum niet wegvloeien. Heb sterke aandacht voor het proces management.

Gouden TIP 3

Op basis van een duidelijk doel concreet aan de slag en niet alles van te voren vastleggen in beleid. Het beleid ontstaat al werkende. Op basis van de doelstelling goed monitoren en de vaart er in houden. En zorg voor heldere communicatie t.a.v. doelstelling en (tussentijdse) resultaten.

Reflectie van begeleiding

Deze pilot werd geleid door een zeer actieve groep mensen. De drijvende krachten van de trekkers en de partners die zij in hun zoekproces vonden leidden tot een mooi voorbeeld van een innovatieve samenwerking. Mogelijk voegt de reflectie later in hun proces op het effect en de uitkomsten toe aan de inzichten 'hoe je werkt aan ongewone combinaties' en wat succesfactoren zijn. Een van de successen lijkt het nu 'het geduldig en gedegen werken aan een proces van kennismaking en ontmoetingen', waardoor samenwerking mogelijk wordt vanuit energie en inspiratie.

Ze kunnen een mooi voorbeeld worden voor de sector en breder: Hoe ideeën kunnen leiden tot echte nieuwe samenwerkingen als startpunt voor uitwisseling en het beschikbaar stellen van mensen en plekken. Innovatief en met een grote impact op de mensen zich eraan gaan verbinden.

Algemene reflectie op het Leer- & Innoveernetwerk

Reflectie deelnemers op dynamiek Leer- & Innoveernetwerk

1. Hoe heb je de bijeenkomsten waar je bij was in het Innovatienetwerk ervaren?

“Ik heb de bijeenkomsten als inspirerend ervaren.”

“Leuk en spannend. Vanwege de creatieve opzet wist je van te voren nooit wat de opbrengst werd. Met name de 2^e bijeenkomst zorgde voor (persoonlijke) verdieping! Veel afwisseling in werkvormen, fijn!”

“De start was energiek. Er zat een club mensen die er zin in had en nieuwsgierig was naar elkaar en naar het innovatienetwerk. Dat daalde op voor mij nog steeds onverklaarbare wijze na de 2^e sessie. Door de afgeslankte groep bij de 3^e sessie was m.i. het effect van het leernetwerk een stuk minder. De 4^e bijeenkomst is vanwege de vele afmeldingen geannuleerd, voor mij als deelnemer niet erg motiverend.”

“De keren dat ik er bij was vond ik sfeer ontspannen en prettig. Gaande de bijeenkomsten vond ik het tempo en energie niveau afnemen. Ook de toegevoegde waarde vond ik minder worden, zowel qua input als qua inhoud”.

“In de eerste bijeenkomst was er energie deelnemers en daagde de diverse thema's uit om mee aan de slag te gaan. Bij de volgende bijeenkomsten brokkelde de interesse af en werd de groep kleiner. Een van de klankbordleden haakte af omdat er naar haar idee te weinig te halen was. Afname van deelnemers vind ik minder motiverend en legt een zwaardere claim op de deelnemers die doorgaan.”

“Blijf doen wat jullie nu doen. Jullie aanpak is goed en werkt. Bekijk op welke manier je toch meer commitment van de deelnemers krijgt zodat iedereen het meest uit het netwerk kan halen.”

“Ik heb door omstandigheden slechts één middag bijgewoond. De middag die ik heb bijgewoond was heel inspirerend, leuk om met anderen gedachten uit te wisselen.”

“Leuk om zo begeleid te worden door mensen die het lef hebben het proces leidend te laten zijn en daar de kennis en de vragen op aan te laten sluiten.”

“Misschien kritischer zijn op de onderwerpen die binnenkomen, meer op doorvragen om te onderzoeken of ze geschikt zijn voor deze opzet.”

De waarde van het netwerk voor de deelnemers

2. Welke waarde/opbrengsten het deze deelname voor jou?

“De contacten. Reflectie op de eigen werkwijze en ideeën door met collega’s c.q. afnemers erover te praten en tips te krijgen.

“De contacten en informatie over wat bij de andere organisaties speelt, hoe dit ervaren wordt en welke interventies hierop gepleegd worden. Dat leidt altijd weer tot nieuwe inzichten en reflecties.”

“Dat door onze manier van werken het leernetwerkconcept minder vernieuwend was dan ik had gedacht. Op zich is het een boeiend concept dat zeker potentie in zich heeft.”

“De grootste opbrengst voor ons is geweest, dat we gewoon begonnen zijn. De grote plannenaanpak, inclusief risicodenken hebben we losgelaten. We zijn het gewoon leuk gaan vinden, heel simpel.”

“Het levert contact met andere partners op, een netwerk”

“Het bezig zijn met een probleem aan de hand van een bepaald model of structuur geeft nieuwe inzichten”

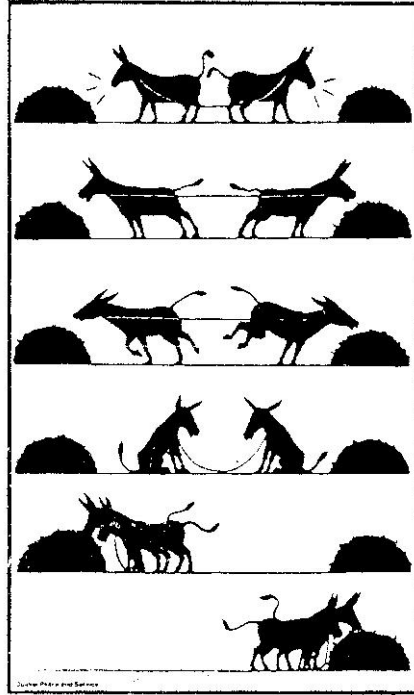
“Het levert een andere manier van denken op”

“Door er met diverse collega’s vrijuit over het probleem te praten geeft het de ruimte in je eigen hoofd om de verschillende opties tegen elkaar af te wegen”

“Inspirerend; er was duidelijk een sfeer van ‘van elkaar leren’. Ik heb het echt ervaren als ‘halen en brengen’ van ideeën. Ook de positieve insteek geeft veel energie.”

“Vernieuwend; voor mij was het fenomeen ‘leernetwerk’ nieuw. Ik vind het heel erg anno nu om op deze drie niveaus te werken (inhoud = arbeidsmarkt, proces = innovatiespiraal, overkoepelend = continu leren). Ik heb dit ook tijdens een kennisdelingsdag met mijn collega’s gedeeld, zodat we zelf ook eens organisatieontwikkelingen op deze manier kunnen aanpakken.”

“Vertrouwelijke sfeer; er ontstond direct een fijne sfeer onder de deelnemers waarin ook (persoonlijke) successen en frustraties gedeeld werden.”



Persoonlijke opbrengst voor de deelnemers

3. Welke persoonlijke opbrengsten/inzichten heeft het jou gebracht?

“Het inzicht: Focussen en ‘vloeibaar’ zijn in je proces.”

“Ik heb geleerd loslaten soms groter resultaat oplevert dan directieve sturing.”

“De bevestiging dat professioneel procesmanagement in deze essentieel is voor het slagen van het concept.”

“Loslaten.”

“Het inzicht: Probeer niet alles te vangen in structuren. Niet alles hoeft te lukken!”

“Ik denk vaak te moeilijk terwijl een ingeving/idee al de moeite waard is om er met anderen over door te praten, discussie starten.”

“De waarde/het inzicht van het van elkaar leren. Ik zie het steeds meer om me heen; niet je eigen kennis vasthouden maar het juist verspreiden. Dit past ook heel erg bij mijn esthetische drijfveer; dingen leren door het te ondergaan.”



Wat willen/gaan de deelnemers delen met collega's?

4. Wat wil je delen met je collega's/wat heeft waarde voor jouw werkomgeving?

Reacties pilot-leden

"Onze aanpak en het resultaat tot nu toe en straks ook het eindresultaat"

"Doelstelling en aanpak van het eigen project en de resultaten. Inzet op het geven van een vervolg aan de activiteiten die voortkomen uit het project."

"Het inzicht: Heb het lef de energie op te zoeken, van daaruit ontstaat altijd wel iets goeds. Heb ook het lef weer los te laten door nieuwe inzichten. Bijvoorbeeld, een sociaal netwerk moet langdurig bestaan."

"Samenwerking en netwerken heeft wel degelijk een toevoegende waarde en voorkomt dat je steeds zelf het wiel moet uitvinden."

Reacties klankbordleden:

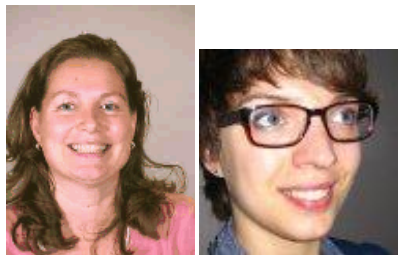
"Dat de filosofie en methode van het leernetwerk is voor mij/ons nuttig kan zijn, ook voor andere thema's."

"Ook concrete ideeën voor het gebruik van Social Media in arbeidsmarktcommunicatie, zoals het maken van een Facebookpagina voor onze organisatie, het inzetten van ambassadeurs (ik hoef het niet allemaal in mijn eentje te doen!), gebruik van Twitter, het besef dat je 'gewoon moet doen'."

“Een concrete afspraak met een waterschappen & een provincie om te verkennen hoe we in een regionale arbeidsmarkt kunnen samenwerken. Een eerste gesprek is geweest. We streven naar een kennismakingsdag tussen het waterschap en de provincie in september 2012.”

“De innovatiespiraal is een procesmethode die ik ook heel goed in mijn eigen werk kan toepassen. Met name de nieuwjaarspeech, de opscheppmail en de drie brillen zijn voor mij nieuw en ga ik zeker gebruiken bij individuele- en teamontwikkeling.”

“Ik heb het fenomeen leernetwerk en de methode van de innovatiespiraal en de bijbehorende oefeningen al gedeeld met mijn collega's tijdens een kennisdelingsdag. Ook zij waren heel enthousiast!”



Welke contacten zijn opgedaan?

- Contacten met de sector waterschappen ivm verder trajecten.
- Contacten met collega's zowel in de voorbereiding als tijdens de pilot.
- De collega's van een andere provincie die ook actief bezig zijn met Social Media (delen van kennis en ervaringen).
- Het contact met de medewerkers van A&O Provincies is geïntensiveerd, waardoor het lijntje met het A&O Provincies korter en duidelijker is geworden.
- De begeleiding van Kessels & Smit, die volgens mij bij een enorm leuke organisatie werken en die het 'leren' in hun poriën hebben! Ze hebben mij al gewezen op leuke trainingen. Zowel voor mij persoonlijke ontwikkeling als voor de Provincie houd ik Kessels & Smit in de gaten.



Inzichten naar aanleiding van de dynamiek in de verschillende pilots

Wat heb je geleerd van de dynamiek in jouw pilot, en/of andere pilots?

Reacties pilotleden

“Dat de verschillen van de pilotleden onderling elkaar kunnen versterken (op zich ook weer niet nieuw)”

“Op zich geen nieuwe zaken, wel goed om te zien dat je elkaar kunt inspireren en nog eens extra bewust worden van mechanismen.”

“Stem wederzijdse verwachtingen af.”

“Daar moet je vooral zelf op inzetten maar dat wist ik al.”

“Heb het lef je te laten leiden door de signalen die je krijgt. Als de energie uit een project is of je hebt het idee dat de balans in geven en nemen niet klopt, dat je dit bespreekbaar maakt.”

“Door een tijd lang betrokken te zijn bij de ervaringen van de ander, komt er vanzelf een analyse naar boven over de werking ervan.”

Reacties klankbordleden:

“Het leernetwerk moet een vorm van urgentie hebben anders wordt er te veel afgezegd. Commitment en zaken/werk ervoor laten vallen is een must anders levert het in verhouding te weinig op ondanks alle inspanningen van de begeleiders.”

“Alles wat je aandacht geeft groeit. Als je het positieve benadrukt ontstaat er ook positieve energie. Dynamiek ontstaat ook als je er meerdere mensen bij betreft. Ik liep lang met de gedachte dat ik het zelf moest doen en stelde dingen uit omdat ik nog niet zo thuis ben in social media. Toen door ‘serendipity’ tijdens een bijeenkomst over internationale vrouwendag een groep ambassadeurs ontstond, zag ik de dynamiek die dat opleverde en het inzicht dat je leuker en makkelijker is om het samen te doen. Ik merk wel dat ik zelf die dynamiek gaande moet houden, als trekker van het project. Dynamiek kan snel ontstaan maar ook weer snel verzanden in de waan van de dag.”

“Door de Nieuwjaars speech en de opscheppmail ontstond bij mij het inzicht om vooral ook anderen in te zetten op hun kwaliteiten en talenten en samen naar resultaten toe te werken. De methode van de innovatiespiraal maakt dat je elke fase bewust doorloopt en dus tijd neemt voor verkennen en vernieuwen maar ook voor het verbinden en verankeren. Het is belangrijk om steeds die hele cirkel te doorlopen.”

Het werken aan een niet urgent onderwerp betekent...

Wat betekent werken aan innovatie op een niet urgent onderwerp binnen jouw organisatie nu voor jou?

“Ik ben van mening dat je als je een onderwerp zelf ziet zitten en erin gelooft en je zoekt verbindingen dat dit ook lukt.”

“Door anders te laten kijken naar zaken en de opbrengst die dat kan opleveren als oplossing van een probleem, kan verandering van beleving in urgentie te weeg brengen. Dit kan naar mijn idee alleen wanneer je daar ook zelf achterstaat en respect hebt voor de ander.”

“Hard werken! We zitten volop in bezuinigingen en hebben geen vacatures, dus hoezo moeten we nu al aan mensen interesseren voor vacatures in de toekomst?? Het vraagt creativiteit en kijken naar mogelijkheden in plaats van beperkingen. Zo richten we ons nu heel erg op studenten. Door stageplaatsen hebben we wel instroom van nieuwe mensen (zonder dat er vacatures nodig zijn) en interesseren we de collega’s van de toekomst alvast voor werken bij de Provincie. Ook het bezoeken van stagemarkten, geven van gastcolleges en gebruik van studenten bij het Xplorelab maken dat we nu wel actief met arbeidsmarktcommunicatie bezig zijn. Ook hier geldt: gewoon doen en anderen erbij betrekken! Het blijkt dat er veel collega’s zijn die het leuk vinden om gastcolleges te geven.”

“Onderzoek doen is leuk, pionieren en met veel mensen in gesprek gaan is al een onderdeel van het resultaat. Niet alles hoeft meteen te slagen, de netwerken en de verbindingen leggen, leveren altijd nieuwe kennis op die je ook later weer in kan zetten.”

Reflecties van A&O Provincies en Kessels & Smit, The Learning Company

Algemene reflectie

Kenmerk van een ontwikkelingsgericht leernetwerk gericht op vernieuwen is, dat een aantal van de ideeën en plannen in het netwerk zich ontwikkelen tot een nieuw initiatief met een mooie, zichtbare uitkomst, zoals een nieuwe samenwerking tussen organisaties. Anderen blijven kleiner en vernieuwen door mensen te verbinden, een thema op de agenda te krijgen. Tenslotte kan de vernieuwing er ook in zitten dat je samen concludeert dat een idee geen bodem heeft gevonden en dat de vernieuwing erin zit dat het geprobeerd is en dat geleerd kan worden van het experiment. Wij zien alle vormen van uitkomsten terug in dit leernetwerk.

Reflecteren en evalueren vanuit welke bril?

In de reflectie op een leernetwerk valt op dat door de deelnemers op twee manieren gekeken naar hun ervaringen in het leernetwerk.

- Een deel kijkt vanuit de presteerbril: Wat zijn de resultaten geweest? Welke output zie ik? Hoeveel mensen waren er op verschillende momenten? en
- Een deel kijkt vanuit de leer- of innoveerbril: Wat leer ik ervan voor andere plekken/projecten? Wat leer ik voor mijn eigen ontwikkeling? Welke experimenten wil ik opzetten met dit inzicht?

Een interpretatie die mogelijk zichtbaar wordt, is dat de mensen die door de presteerbril kijken minder voldoening uiten dan de mensen die vanuit een leer- of innoveerbril kijken. Daarbij blijft in beide zienswijzen/brillen terug komen dat de opkomst na de tweede bijeenkomst tegen viel. Dit heeft zowel de mensen gericht op een resultaat als ook de mensen gericht op leren en innoveren geraakt. De uitwisseling (de kern van een leernetwerk) kwam daardoor in een kleinere groep tot stand en werd op momenten minder rijk en divers dan beoogd.

Oplossingsgericht vanuit 'wat is er te waarderen' en Probleemgericht op 'wat moet beter'?

De oogst kun je bekijken vanuit twee perspectieven; het waarderend perspectief en het probleemgerichte gap-gerichte perspectief. Het waarderend perspectief helpt om te kijken naar wat goed heeft gewerkt, welke waarde is ontstaan voor de deelnemers en hoe je dit nog verder zou kunnen versterken. Het gap-gerichte perspectief gaat over datgene wat er nog mist t.o.v. van de gewenste situatie en om te kijken hoe dit 'gat' is ontstaan en hoe je het in het vervolg anders zou kunnen doen om te zorgen dat de gewenste situatie dichterbij komt. Simpel gezegd, als je snapt waarom iets slecht gaat en dat omkeert dan krijg je 'niet slecht' en dat iets is anders dan 'goed'. Beide perspectieven zijn daarom ook aanvullend in het kijken naar en versterken van de oogst." De vragen vanuit het probleemgerichte perspectief zijn: Wat kan/moet beter? In de samenwerking? In de rol van de verschillende actoren? Welke aandachtspunten zijn hierin te noemen? Wat mist er nog? Vragen vanuit waardering zijn: Wat waarderen de deelnemers als waarde? Wat kan A&O Provincies zien als oogst? Wat betekenen deze waarden en kiemen weer voor een vervolg? Welke kwaliteiten zijn zichtbaar

geworden bij alle betrokkenen? Waar is ondersteuning misschien op z'n plek en helpt dat initiatieven verder te brengen of reflectie te organiseren?

Accent landelijk en/of lokaal?

Een vraag die verder bovenkomt is hoe het netwerk meer verbonden kan raken met de lokale pilots/initiatieven. Het is mogelijk om deze initiatieven ook op de werkvloer te ondersteunen en dit te verbinden aan uitwisseling in een breder netwerk. Een afweging kan zijn daarbij, om niet het accent te leggen op vijf landelijke bijeenkomsten maar bijvoorbeeld op twee of drie uitwisselingsmomenten. Aan de start, tussentijds en aan het einde en daarbij de inspanningen en ondersteuning vooral in de lokale organisaties te volgen en te ondersteunen. Zodoende komen alle pilots in hun eigen praktijk tot hun recht en hebben zij onderling minder last van tempo-verschillen.

Eigenaarschap en onderlinge verbondenheid?

Een leernetwerk beoogt een plek/context te bieden gericht op de energie en eigenaarschap van de deelnemers vanuit hun eigen ambities en vragen. Het leernetwerk is een plek om deze ideeën en ambities te verbinden en te voorzien van inzichten voor de volgende stap. Deze intentie is voor de ene pilot meer uit de verf gekomen dan de andere. Het aanbieden van extra steun of gesprekken bleek daarin niet voldoende voor een aantal deelnemers om richting te vinden en/of naar de bijeenkomsten te komen. Dit maakt het netwerk daarmee als vorm kwetsbaar als deze betrokkenheid bij de deelnemers wegebt. Mogelijk is het in deze sector en in deze tijd met de dynamiek van politieke agenda's en verschuivende prioriteiten lastiger om een innovatienetwerk voldoende uit de verf te laten komen. De opkomst van mensen is namelijk een cruciale factor in het samen ervaren van opbrengsten.

Invloed vanuit sturen of loslaten

Interessant is dat veel leerpunten en oogst-reflecties van deelnemers gaan over het leren loslaten van beheersmatig sturen en organiseren (langs beleid en plannings). De vernieuwing zat er voor veel deelnemers in, dat zij juist door het proces stap-voor-stap te doorlopen het meer konden loslaten en zodoende tot uitkomsten kwamen. Zij richtten zich op het ontwikkelen van nieuwe manieren van 'doen' middels kleine experimenten, in plaats het sturen op een aanpak en stappenplan en planning. Dit gaf lucht en maakte ook dat de druk afnam. Ook dit kan invloed gehad hebben op de opkomst en energie in de laatste fase; er ontstond een vertrouwen dat wat er in de verschillende pilots gebeurde ook goed was en niet veel extra input vroegen. Graag hadden we deze reflecties nader verdiept in een laatste bijeenkomst.

Conclusie

Samenvattend is onze reflectie dat het leernetwerk in de bijeenkomsten die plaatsgevonden hebben een rijke opbrengst hebben gekend voor veel van de deelnemers, zowel pilotleden als klankbordleden. Er zijn veel inzichten opgedaan rond het werken aan een vraagstuk dat vraagt om vernieuwing op een procesgerichte manier. Voor een volgende leernetwerk is het goed om opnieuw te kijken naar de aanwezige 'grondstof'

(interesse, motivatie, tijd/prioriteit) en de vorm die hier het beste bij aansluit. Een interessante vorm om te verkennen is een combinatie van lokale ondersteuning en een paar landelijke bijeenkomsten.

