

# Programma Sociale Innovatie

## Onderzoek naar het rendement



Samenwerken aan onderwijsvernieuwing en  
professionalisering

Eindrapportage juli 2010

André van Boekholt  
Het Ontwikkelaarsgilde

## 1 Inleiding

### 1.1 Voorwoord

De doelstelling van deze eindrapportage is een grondige analyse van de werkwijze en de opbrengst van het programma Sociale Innovatie in het MBO. In vier onderwijsinstellingen zijn pilots gehouden in de periode van januari 2008 tot voorjaar 2010. De conclusies en aanbevelingen over het programma Sociale Innovatie bieden we aan als lessen voor mogelijke vervolgtrajecten in het MBO en voor ontwikkelingen binnen het MBO.

Het programma Sociale Innovatie is voortgekomen uit het programma Kwaliteit van de Arbeid dat is ontwikkeld en uitgevoerd tijdens het ArboPlusconvenant. Opdrachtgever voor het programma Sociale Innovatie is de MBO-raad. Opdrachtnemer is Eridanos. Bij twee onderwijsinstellingen is de begeleiding ook door consultants van Berenschot gedaan.

Een groot deel van de kosten wordt vergoed uit resterende Arboconvenantmiddelen uit de periode 2001 – 2007. De deelnemende onderwijsinstellingen hebben op basis van cofinanciering in uren een bijdrage geleverd aan de financiering van het programma. Een aantal instellingen heeft meer teams laten deelnemen en dit zelf bekostigd. Deze extra teams zijn niet meegenomen in het onderzoek naar het rendement van het programma.

### 1.2 Leeswijzer

In deze eindrapportage schetsen we in hoofdstuk 2 het programma Sociale Innovatie en de uitdagingen die kenmerkend zijn voor het MBO. In hoofdstuk 3 wordt inzicht gegeven in het onderzoek naar het rendement. In hoofdstuk 4 geven we inzicht in de resultaten van het programma Sociale Innovatie en in hoofdstuk 5 welke interpretaties de contactpersonen en de begeleiders geven aan de resultaten. In hoofdstuk 6 maken we een analyse van de belangrijkste resultaten. In hoofdstuk 7 trekken we conclusies over het rendement van het programma Sociale Innovatie en in hoofdstuk 8 geven we aanbevelingen.

In de eindrapportage maken we dankbaar gebruik van de inzichten over veranderekunde zoals beschreven door Hans Vermaak in zijn boek "Plezier beleven aan taaie vraagstukken". In groen gekleurde tekstblokken maken we steeds een verbinding met deze inzichten. In blauw gekleurde tekstblokken geven we praktijkvoorbeelden die een illustratie vormen van de werking van het programma.

In de rapportage gebruik ik de "wij" vorm. Hiermee wil ik benadrukken dat ik de eindrapportage nooit alleen had kunnen schrijven. Ik baseer mijn bevindingen op de ervaringen van de externe begeleiders en de contactpersonen. Ik wil hen dan ook bedanken voor het vertrouwen dat ze mij gegeven hebben door hun ervaringen met mij te delen.

André van Boekholt  
Het Ontwikkelaarsgilde

## 2 Opzet programma Sociale Innovatie

### 2.1 Kenmerken programma Sociale Innovatie

Het programma Sociale Innovatie vond plaats bij 4 Mbo-onderwijsinstellingen. In totaal hebben 15 teams deelgenomen, bestaande uit circa 140 docenten. De studierichtingen handel/commercie en welzijn zijn het meest vertegenwoordigd. Door het aantal deelnemende teams is er enerzijds sprake van beperkte representativiteit, maar anderzijds zijn de pilots illustratief voor de dynamiek die plaats vindt binnen de MBO-sector.

Voor het huidige programma wordt uitgegaan van een visie op Sociale Innovatie (zie tekstblok). De verwachting is dat een aanpak gebaseerd op de principes van Sociale Innovatie een bijdrage kan leveren aan de positieve ontwikkeling van het MBO.

#### Definitie NCSI

*Sociale innovatie is een vernieuwing in de arbeidsorganisatie die leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie en ontplooiing van talenten*

Bron: *Kookboek Sociale Innovatie 2008*

Het programma Sociale Innovatie is te kenmerken als een vorm van *actieonderzoek*, waarin door de begeleiders van Eridanos informatie verzameld wordt, waaraan de deelnemers zelf betekenis geven. De pilot is gebaseerd op twee belangrijke leerprincipes:

- door inzicht (van herkenning naar erkenning) creëren van verandering
- door experimenteren (van nieuw gedrag) creëren van verandering

De aanpak start vooral met inzicht en gaandeweg worden de deelnemers gestimuleerd om met nieuw gedrag te experimenteren en disfunctioneel gedrag los te laten. Door de aanpak wordt het collectief (bijvoorbeeld het team) en het commitment (met beoogde doelen) versterkt.

Het programma Sociale Innovatie van Eridanos is ontstaan vanuit een visie op veranderkunde en een kennis van de sector. De aanpak is gebaseerd op het 4-venstermodel<sup>©</sup> ("kijken door 4 vensters" – zie *figuur 1*) waarin 4 perspectieven, die met de arbeid te maken hebben, respectievelijk condities voor arbeid, draagkracht, verbondenheid en co-creatie, samenkomen. De begeleiders hanteren de aanname dat het voor het versterken van de kwaliteit van arbeid op organisatie- en individueel niveau niet alleen gekeken moet worden naar de twee linker vensters, maar dat de rechter twee vensters minstens evenzeer van belang zijn. In deze aanpak streeft men naar een hechtere verbinding tussen de medewerker (docent, leidinggevende) en de organisatie (team, instelling) door een betekenisvolle dialoog. Vanuit het ik-perspectief wordt de dialoog aangegaan met de organisatie.



De verbinding tussen het individuele en het organisatieperspectief sluit aan bij de principes van Sociale Innovatie waarin mensen op hun eigen verantwoordelijkheid worden aangesproken, een beroep wordt gedaan op professionele ontwikkeling, en waar samen gewerkt wordt aan de realisatie van de strategie.



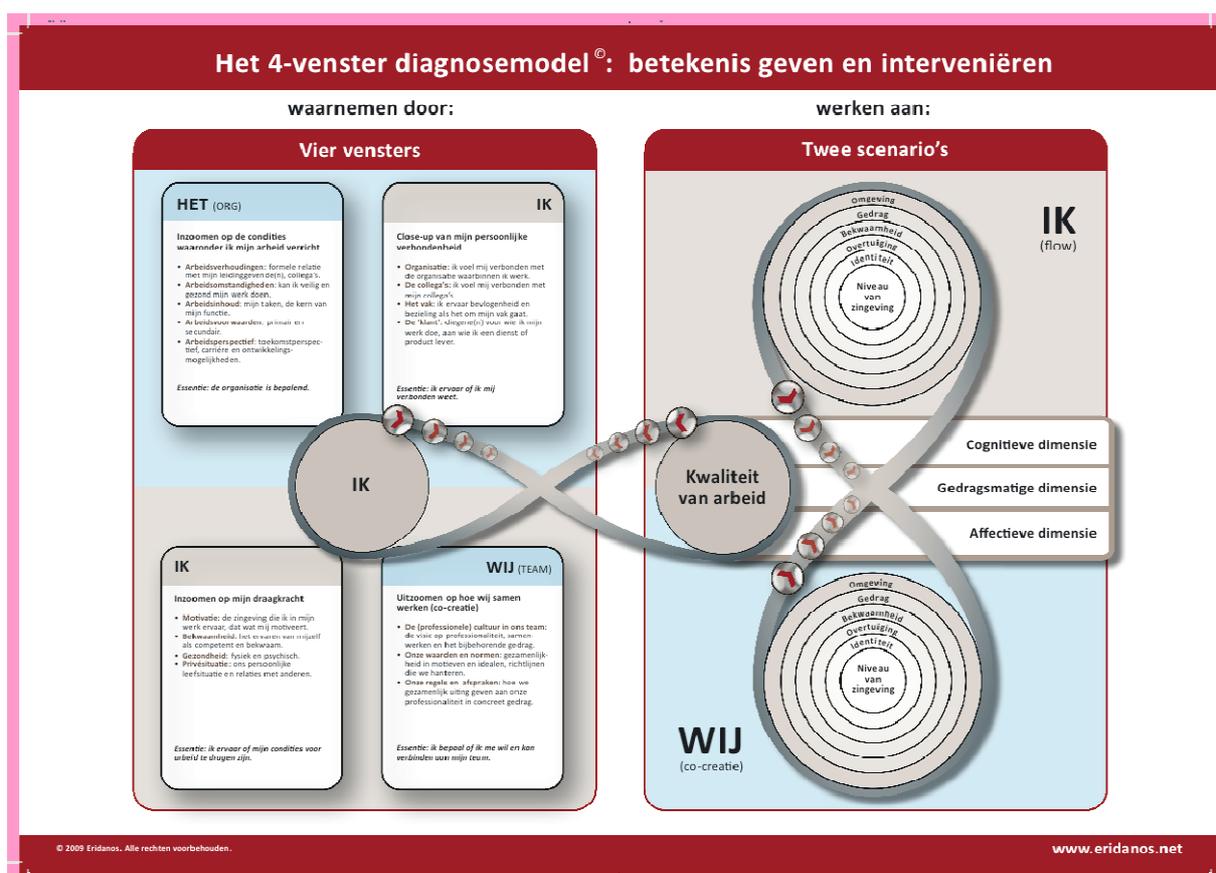
Figuur 1

In de eerste fase van de pilot wordt aan de hand van dit model informatie verzameld door interviews en vragenlijsten. In de terugkoppeling (de teamfoto) wordt door het team betekenis gegeven aan de informatie en een focus bepaald voor de verandering. Daarna worden interventies ingezet waardoor de gewenste verandering wordt bereikt. De interventies kunnen per pilot verschillen. In de praktijk zijn sommige interventies vaker ingezet (bijv. werken met acteurs).

Net als bij de principes van Sociale Innovatie staat bij de interventies het ik-perspectief voorop. Volgens de begeleiders (Eridanos) vindt professionele ontwikkeling plaats door inzicht van het ik in relatie tot de kwaliteit van de arbeid (bijvoorbeeld het samenwerken in een team, het uitvoering geven aan het CGO). De begeleiders verwijzen naar Meijers en Wardekker (2001) die de ontwikkeling van deze relatie modelleren vanuit het begrip 'grenservaring'. Grenservaringen zijn ervaringen waarin het individu (het ik) geconfronteerd wordt met de verwachtingen, eisen, grenzen en beperkingen vanuit de omgeving (het team, de organisatie). Alleen als het individu met deze grenzen geconfronteerd wordt, ontstaat er een leerervaring die aan het ik gekoppeld wordt. Het opdoen van dergelijke ervaringen is cruciaal in genoemde aanpak. Dat kan positief zijn, maar ook pijnlijk en confronterend. Het inzicht kan leiden tot weerstand. Door de interventies vindt er voortdurende een cyclisch proces (de horizontale lemniscaat) tussen het ik en de kwaliteit van de arbeid (zie figuur 2).



Kern van alle interventies (vormgegeven vanuit het 4-vensterdiagnosemodel<sup>®</sup>) is een cyclisch proces waarin betrokkenen de emoties achter een grenservaring herkennen, beleven en aan de eigen ervaringen koppelen (interne dialoog). Deze persoonlijke ervaringen worden voortdurend gedeeld met anderen (collega's, leidinggevenden, externe begeleiders). In deze interactie (externe dialoog) kan wederzijds begrip ontstaan en kan duidelijk worden hoe collega's denken over CGO, of wat maakt dat iemand voortdurend afhaakt. Door de externe dialoog kunnen stappen gezet worden in de ontwikkeling van het team. Door de interventies vindt er voortdurend een cyclisch proces (de verticale lemniscaat) tussen interne en externe dialoog. Het proces leidt tot meer flow bij het individu en meer co-creatie in het team.



Figuur 2

## 2.2 Kenmerken van de uitdagingen in het MBO

De verwachtingen van de politiek en de maatschappij over ontwikkelingen in het MBO zijn zeer hoog gespannen. Nederland wil als kenniseconomie bij de besten van de wereld horen. Het beroepsonderwijs moet vakmensen leveren die nodig zijn voor deze economie en van jongeren mondige burgers maken die hun weg weten te vinden in een samenleving die hoge eisen stelt. De MBO-raad formuleert als antwoord op deze uitdagingen 10 speerpunten (*Position paper MBO 2010*).

Het MBO is hofleverancier van de arbeidsmarkt waarin 2,5 miljoen mensen met een MBO-opleiding werken. De komende 10 jaar verlaat 75% van de docenten het onderwijs, terwijl er maar weinig nieuwe

docenten bijkomen. Berenschot schetst 10 uitdagingen en doelstellingen voor het MBO om de ambities te kunnen realiseren (*MBO en economie, 2010*).

Tegelijkertijd blijkt uit eerder onderzoek dat invoering van onderwijsvernieuwing zoals de invoering van competentiegericht onderwijs (CGO), de professionalisering van docenten en de organisatie nu al hoge uitdagingen zijn voor het MBO. De ambities voor vernieuwing worden binnen het MBO niet door iedereen gedeeld en veranderingen komen soms moeizaam en langzaam tot stand. Deze kenmerken van het MBO geven aan dat de noodzaak tot verandering heel hoog is en de lat heel erg hoog ligt!

Binnen de professie veranderekunde spreekt men bij dit soort vraagstukken over "taaie vraagstukken" in "weerbarstige omgevingen" (zie tekstblok). De noodzaak tot veranderingen spelen al heel lang, maar het rendement van interventies blijkt in de praktijk laag. De grote vraag is op welke wijze vraagstukken opgelost kunnen worden? Voor deze rapportage geldt de vraag: is er sprake van "taaie vraagstukken" in een "weerbarstige omgeving".

#### **Plezier beleven aan taaie vraagstukken**

Taaie vraagstukken zijn vraagstukken over het primaire proces met een hoge complexiteit. Ervaring leert dat ze niet goed zijn op te lossen en aandacht blijven vragen. Een weerbarstige omgeving is een omgeving (systeem) waarin veel tegengestelde belangen heersen en waarin men vasthoudt aan gebruikelijke praktijken. De neiging is vaak om vraagstukken op bepaalde manieren te willen blijven oplossen (fixaties).

In zijn boek pleit Hans Vermaak voor het toepassen van vernieuwende processen (spelen) wanneer de gebruikelijke praktijken niet toereikend zijn. Hij onderscheidt 12 gebruikelijke praktijken (fixaties) binnen 4 thema's: interactie, cognitie, procesontwerp en procesankering. Door vraagstukken beter te begrijpen kun je ook krachtiger handelen.

In deze eindrapportage onderzoeken we of er binnen de deelnemende onderwijsinstellingen sprake is van "taaie vraagstukken" in een "weerbarstige omgeving". Daarnaast bekijken we of het programma Sociale Innovatie een vernieuwend proces is als alternatief voor fixaties. Welke fixaties zijn zichtbaar en wat zijn de mogelijke vernieuwende processen? Door dit theoretisch kader te benutten voor het onderzoek doen we ook een poging om het onderzoek wetenschappelijk te onderbouwen.

Bron Hans Vermaak: "*Plezier beleven aan taaie vraagstukken*"

### **2.3 Onderzoeksvragen**

Voor een conclusie over het rendement van het programma Sociale Innovatie proberen we de volgende vragen te beantwoorden:

- Wat is de kern van de problematiek binnen het MBO?
- Past het gekozen model en aanpak bij de problematiek?
- Waarom werkt het programma wel of niet?



### 3 Onderzoek

In het monitoren van het rendement van het programma Sociale Innovatie zijn de volgende acties ondernomen:

- Analyse van de resultaten van de ingezette vragenlijsten (0-meting) en interviews
- Analyse van de resultaten van de ingezette vragenlijsten (1-meting)
- Analyse van de resultaten van vragenlijsten voor contactpersonen (tijdens en na de pilot)
- Observatie van interventies
- Groepsinterviews met contactpersonen na afloop van de pilots
- Interviews met de begeleiders van Eridanos tijdens en na afloop van de pilots
- Bespreking van de conceptrapportage met de begeleiders van Eridanos

De groepsinterviews en de interviews met de begeleiders van Eridanos zijn benut om mogelijke verklaringen voor het rendement van het programma Sociale Innovatie te verkennen en te toetsen. Ook dit onderzoek naar het rendement is daarom te kenmerken als een vorm van *actieonderzoek* waarin de deelnemers actief betrokken zijn. Na afloop van het groepsinterview heeft iedere onderwijsinstelling zijn eigen rapportage gekregen over het rendement van het programma.

Bij deze onderzoeks aanpak zijn enkele methodische kanttekeningen te plaatsen:

- De planning en doorlooptijd van de verschillende pilots liep sterk uiteen;
- De invulling van het programma kende na een uniforme start (diagnose, terugkoppeling teamfoto) verschillende vormen;
- Twee teams hebben het programma niet afgemaakt (1 team door wijzigingen in teamsamenstelling en organisatorische wijziging)
- Twee teams hebben besloten om het programma voort te zetten (eigen financiering)
- De vragenlijsten voor de 1-meting zijn soms ruime tijd na het stoppen van de begeleiding uitgezet en de respons voor deze vragenlijsten was vaak laag;
- Het is niet gelukt om harde indicatoren over het rendement van de pilots te verzamelen.

Consequenties voor het onderzoek

- *Betrouwbaarheid* – de onderzoeksgroep is te klein om te kunnen spreken over betrouwbare resultaten die representatief zijn voor het MBO. Dit neemt niet weg dat de resultaten een illustratie vormen van de praktijk binnen het MBO en als voorbeeld kunnen dienen voor andere instellingen.
- *Validiteit* – het programma Sociale Innovatie is gebaseerd op het 4-venstermodel<sup>©</sup> ("kijken door 4 vensters") en kent een specifieke aanpak. In het onderzoek is de validiteit van het model en de aanpak onderzocht. Voor het onderzoek is op verschillende niveaus (docenten, contactpersonen, begeleiders) naar de ervaringen met het onderzoek. Het feit dat de aanpak en de ervaringen verschillen (positief en negatief) is bruikbaar voor het onderzoek. Wat kunnen we leren van de verschillen?

Deze eindrapportage is een combinatie van een kwantitatief en kwalitatief onderzoek. In de eindrapportage proberen we een beeld te geven van de aanpak en het rendement van de pilots. Om de resultaten en de mogelijke werkingsmechanismen voor Sociale Innovatie te verhelderen maken we gebruik van "rijke beschrijvingen" en "betekenisvolle gebeurtenissen". Hierbij beschrijven we geanonimiseerd zowel positieve als negatieve gebeurtenissen als betekenisvolle casuïstiek om van te leren. De gekozen gebeurtenissen zijn illustratief voor de werking van het programma en kunnen als voorbeeld dienen voor vergelijkbare ervaringen in andere onderwijsinstellingen.

### **Een nieuwe start**

Het besluit over deelname valt niet zomaar. Er zijn gesprekken met de opleidingsmanager en het hoofd HRM, gevolgd door een bijeenkomst waar ook teamleiders en andere vertegenwoordigers uit het team.

De opleidingsmanager geeft in deze gesprekken aan een sterke noodzaak te zien om een nieuwe impuls te geven aan de onderwijsinhoudelijke ontwikkeling en het verbeteren van de samenwerking binnen het team en tussen subteams. De kwaliteit van het onderwijs staat onder druk, zaken zijn onderwijsinhoudelijk en organisatorisch onvoldoende op orde, er zijn veel negatieve geluiden (zowel in- als extern). Er is in de afgelopen jaren al het nodige geprobeerd om dit vlot te trekken, maar veel ingezette veranderingen komen niet goed van de grond. Verschillende oorzaken worden daarvoor aangegeven. Het gebrek aan een gedeelde en gedragen visie op het CGO en hoe dit wordt vormgegeven. Verschillen in cultuur tussen subteams die niet goed bij elkaar komen. Weinig zicht hebben op elkaars professionele functioneren en moeite hebben met elkaar daarop bevragen of aanspreken. Moeizame persoonlijke verhoudingen. De noodzaak leidt tot het zoeken van teamleiders en manager naar de juiste sturing op deze processen, soms ook door verschillen in inzicht daarin.

Een belangrijke reden om voor dit traject te kiezen ligt in de aard en inhoud van de teamfoto. Met name het door externe adviseurs in kaart laten brengen van de verschillende individuele perspectieven op de kwaliteit van arbeid en het bevragen op aspecten die meer 'onder de wateroppervlakte' liggen wordt waardevol gevonden. Mensen vinden wel van alles, maar het gesprek daarover blijft achterwege. De input van de foto, het team een spiegel voorhouden, moet een impuls zijn voor de te vaak ontbrekende dialoog. Een andere reden die leidt tot de keuze voor dit traject is de maatwerk invulling: samen met team en manager concreet maken van ontwikkelingsdoelen en op basis daarvan de ondersteuning invullen. Een aanpak die recht doet aan de complexe vraagstelling en uitgangssituatie. Een derde reden ligt in de bekendheid van de begeleiders met de sector en de ontwikkelingen die zich daarin afspelen.

In de voorgesprekken wordt duidelijk dat er binnen het team verschillen zijn in de gevoelde noodzaak om dit traject in te zetten en in de verwachtingen over de opbrengst. In gezamenlijk overleg met manager, P&O, teamleiders en vertegenwoordigers uit de subteams wordt het besluit genomen om ondanks de gesignaleerde verschillen toch het traject in te zetten. Alle aanwezigen spreken individueel het commitment uit zich voor het traject in te zetten.

In mei 2009 is in een tussenrapportage al informatie gegeven over de aanpak en het rendement van het programma Sociale Innovatie. Een deel van deze informatie is weer verwerkt in deze eindrapportage.

## 4 Resultaten onderzoek

### 4.1 Resultaten tussenrapportage

Hier worden de belangrijkste resultaten van de interviews en de vragenlijsten (0-meting) weergegeven die door de begeleiders bij alle teams zijn verzameld. Deze informatie is steeds benut om de rest van het programma in te vullen. Een belangrijke doelstelling van het programma was helder krijgen van de specifieke vragen per team en focus aanbrengen in verbeterplannen op teamniveau. Voor de tussenrapportage zijn de resultaten geanalyseerd door te kijken naar de overeenkomsten tussen de deelnemende teams ("de rode draad") en opvallende verschillen.

Welke vraagstukken spelen binnen de pilots en hoe zijn de eerste ervaringen met het programma? Welke verwachtingen zijn er in het begin over het rendement van het programma?

#### *Interviews*

In iedere pilot zijn de begeleiders gestart met interviews met een deel van de betrokkenen (docenten, teamleiders, management). De resultaten van de interviews en de uitgezette vragenlijsten worden in een presentatie ("teamfoto") teruggekoppeld aan het team. In de presentatie worden de resultaten geordend naar de vier vensters. Hieronder geven we de belangrijkste uitkomsten.

#### *Conditie voor arbeid*

De focus ligt vooral op arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen, waarin de ervaringen overwegend negatief zijn. Belangrijke resultaten zijn:

- Een duidelijke visie wordt gemist, waardoor de invoering van onderwijsvernieuwing vaak te snel en te ondoordacht ingevoerd wordt en regelmatige bijsturing een ad hoc-karakter kent;
- De afstand tot de top (CvB en directie) is groot en men mist betrokkenheid en waardering;
- De verwachtingen naar het management (teamleiding) zijn groot en verschillend (meer sturing geven èn meer aandacht geven)
- In het eigen team heeft men behoefte aan meer autonomie èn meer sturing
- De rolverdeling is onvoldoende helder en leidt tot verwarring
- Er is sprake van hoog ervaren werkdruk (vooral door vernieuwing) en men heeft grote behoefte aan meer waardering en feedback

Centrale thema's zijn het dilemma behoefte aan meer sturing versus meer autonomie en het belang van sturing op inhoud en proces door de leiding. Verwachtingen van veel docenten worden in de praktijk niet waargemaakt en leiden tot teleurstellingen.

#### *Draagkracht*

De onderwijsvernieuwing leidt tot verhoging van de ervaren werkdruk en heeft een negatief effect op draagvlak (commitment) en draagkracht (uitputting). De effecten zijn verschillend tussen de docenten binnen het team. Beperkt draagvlak leidt tot afstand nemen (apathie) en beperkte draagkracht leidt tot focus op eigen werk. Dit proces verklaart ook de grote behoefte aan waardering door de leiding.

### *Verbondenheid*

De deelnemers geven aan dat ze een goede verbinding hebben met het vak en de leerling en dat dit leidt tot kwaliteitsgerichtheid en bevoegenheid. De verbinding met collega's is minder sterk en er is sprake van een lage verbinding met het management. Opvallend is dat er bijna niet gesproken wordt over een verbinding met het werkveld (bedrijven, ouders).

Binnen de teams zijn er grote verschillen in verbondenheid (koplopers versus volgers, teamwerkers versus solisten) en dit leidt soms tot gespannen verhoudingen in het team en een onevenwichtige verdeling van taken en rollen. De verantwoordelijkheid voor het realiseren van de teamplannen wordt niet door iedereen opgepakt.

### *Co-creatie*

Deelnemers geven aan dat de visie niet gedeeld wordt en dat een visie teveel topdown wordt doorgevoerd. Plannen worden onvoldoende consequent uitgevoerd (plan-do-check-act) en het overleg wordt niet gezien als functioneel, maar eerder als een belasting. Men spreekt veel over elkaar. Er is sprake van een onvoldoende lerende organisatie waardoor verbeteringen beperkt gerealiseerd worden.

### *Verschillen tussen teams*

De belangrijkste thema's komen in alle teams terug, maar verschillen zijn er met name over de **trend** (een positieve of negatieve trend) en de **verhouding tot het management** (positief en negatief). In de tussenrapportage ontstaat een beeld dat de uitdagingen per pilot heel verschillend zijn. Van het omkeren van een negatieve trend (of een vicieuze cirkel) tot het versterken van een positieve trend. In alle teams is volgens de contactpersonen sprake van een hoge noodzaak tot verandering. Deze noodzaak wordt echter niet door alle docenten gedeeld en leiden niet voor iedereen tot een commitment om deel te nemen aan het programma.

## *Vragenlijsten*

De resultaten van de vragenlijsten voor de 0-meting ("teamaudit" en "zeven bronnen van arbeidsvreugde") bevestigen voor een groot deel de resultaten van de interviews (zie bijlage 1). Een opvallend verschil is dat de deelnemers relatief positief zijn over de kwaliteit van docenten en de gezamenlijke verantwoordelijkheid. Hierin lijkt sprake van een interne oriëntatie *en een beperkte zelfreflectie* over het functioneren van het team. De kritische houding is vooral naar "boven" gericht en nog veel minder "intern". De fixaties "verwijten en bedekken" komt hier naar voren.

### **Verwijten en bedekken**

Conflicten in het werk over de inhoud en over de samenwerking leiden tot kenmerkende reacties in de teams.

- *Verwijten* door anderen de schuld te geven en voor de verbetering de verantwoordelijkheid bij de ander leggen.
- *Bedekken* door de inhoudelijke taakconflicten die leiden tot relatieconflicten voor de "lieve vrede" te vermijden en niet bespreekbaar te willen maken. Een patroon is dat conflicten veel



voorkomen maar dat men er omheen draait en dat er veel negatieve ervaringen zijn als er toch over wordt gesproken.

Bij alle instellingen zijn deze reacties zichtbaar. Een veelvoorkomend patroon is dat het management de schuld legt bij de teams en de docenten juist bij het management (verwijten). Een patroon is ook dat conflicten veel voorkomen maar dat men er omheen draait (bedekken) en dat er negatieve ervaringen bestaan dat als er toch over wordt gesproken dit weinig oplevert. Deze ervaringen blijven leven in het collectieve geheugen.

### Conclusies in tussenrapportage

Een algemeen beeld van de resultaten van de 0-meting (teamfoto) wordt weergegeven in figuur 3.



Figuur 3

Belangrijke thema's zijn de arbeidsverhoudingen, de samenwerking in het team en het commitment om veranderingen te realiseren. De onderwijsvernieuwing leidt bij veel teams tot een splitsing van twee subgroepen in het team. Kenmerken van deze twee groepen zijn:

- Docenten die de doelstelling van de onderwijsvernieuwing delen en vanuit een eigen professionele houding actief werken aan een verbeteringen.
- Docenten die de doelstelling van de onderwijsvernieuwing niet delen en zich steeds meer op het eigen werk focussen en niet meer geloven in succesvolle verandering en/of van anderen verwachten dat zij de verandering realiseren.

Bij de teams die het slechtste scoren is er sprake van een hoge mate van machteloosheid. Bij de teams die beter scoren is er sprake van meer resultaatverantwoordelijkheid (taakvolwassenheid). De splitsing in twee subgroepen binnen een team leidt tot spanningen en vraagt veel van de leiding (manager, teamleider) in de rol van *procesbegeleider*. De fixaties "verwijten en bedekken" komen hier naar voren. De neiging om meer sturing te geven en besluiten te nemen namens het team vergroot de afhankelijkheid van het team en is tegenstrijdig met de doelstelling tot meer resultaatverantwoordelijkheid van het team.

Eén van de verklaringen voor deze teamdynamiek is de kwaliteit van docenten (niet iedereen is in staat tot de gewenste ontwikkeling) en de ervaring van docenten (veel teleurstellende ervaringen leidt tot een apathische houding). Het effect is dat er steeds meer gevraagd wordt van een deel van de docenten (de "positivo's") waardoor zij het risico lopen overvraagd te worden (uitputting) of men ze onvoldoende steunt en waardeert, waardoor ze alleen komen te staan en hun draagvlak vermindert. De fixaties "dwingen en duiken" komen hier naar voren.

### Dwingen en duiken

Bij de vraag wie op welke manier sturing zou moeten geven aan onderlinge samenwerking gaat het om hoe er met invloed wordt omgegaan. Kies je voor zelforganisatie of juist voor sturing door de leiding? Dit vraagstuk leidt tot kenmerkende reacties binnen de teams:

- *Dwingen* door van bovenaf te sturen maar ook door afhankelijkheidsgedrag naar de leiding.
- *Duiken* door de eigen autonomie te beschermen en door weerstand tegen de regels ("pocket veto").

Bij alle instellingen zijn deze reacties zichtbaar. Pogingen tot onderwijsvernieuwing leiden in de praktijk vaak tot nieuw beleid en aanpassingen van de organisatie. Hiermee hoopt het management de vernieuwing af te dwingen. Andersom vragen docenten ook om duidelijkheid en nodigen ze de leiding uit om beslissingen te nemen. Het nieuwe beleid is echter geen gedeelde visie. In de praktijk maken docenten gebruik van hun professionele autonomie voor een eigen invulling of ze duiken voor de afspraken en hanteren hun pocket veto.

### Waardering pilots door contactpersonen

Contactpersonen van de teams (managers, teamleiders, hoofddocenten) geven de volgende waardering aan de lopende trajecten:

- De teamfoto biedt veel informatie geeft een goed beeld van de belangrijke thema's (herkenning) en leidt tot meer focus in de aanpak;
- De teamfoto is confronterend en leidt in eerste instantie tot vergroting van bestaande verschillen in de teams (erkenning);
- Door de rol van de externe begeleiders (met name in de rol van procesbegeleider) wordt er een werkbaar situatie gecreëerd waarin aan de gekozen thema's gewerkt kan worden en waarin disfunctionele patronen besproken en veranderd kunnen worden;
- De interventie met acteurs helpt bij het experimenteren met nieuw gedrag en het oefenen met constructieve feedback naar elkaar.

De contactpersonen zijn in het begin van het programma positief over de rol van de begeleiders als onderzoeker en als procesbegeleider.

### *Reflectie begeleiders*

De begeleiders geven aan dat het lastig is om in de pilot goed aan te kunnen sluiten bij de dagelijkse proces. Het programma vraagt om continuïteit. Werken met teams en begeleiding van het management werkt beter als de samenstelling niet teveel wijzigt. In de praktijk is er echter sprake van een moeizame planning van afspraken en van continue wijzigingen van teams en management. De fixaties "ongeteste praktijken en organisatiegewoonten" komen hier naar voren.

#### **Organisatiegewoonten en ongeteste praktijken**

Elke organisatie kent vaak vaste neigingen om vraagstukken op te lossen. De vraag is of ze nog steeds werken? Deze vraag leidt tot kenmerkende reacties binnen de organisatie:

- *Organisatiegewoonten* door vaste manieren waarop men geneigd is om naar vraagstukken te kijken en om bepaalde oplossingen te hanteren.
- *Ongeteste praktijken* door onvoldoende te reflecteren op het rendement van de oplossingen en oude succeservaringen leidend te laten zijn.

Bij alle instellingen zijn deze reacties zichtbaar. Binnen het MBO is een organisatiegewoonte om voor onderwijsvernieuwing voortdurend de organisatie te wijzigen, teams anders vast te stellen en de besturing te veranderen. Deze gewoonte leidt in de praktijk niet altijd tot succes. Toch zie je vaak de "macht der gewoonte" voortduren ondanks het besef dat bijv. structuurwijzigingen niet leiden tot de gewenste cultuurverandering of professionalisering. Een goed ontwerp van een organisatie is **geen** ontwerp van een lesrooster dat je ieder schooljaar aanpast. Het is meer dan het verdelen van capaciteit en competenties.

Dezelfde gewoonte zie je ook op een hoger niveau bij de overheid. De uitdagingen in het MBO leiden tot voorstellen voor onderwijsvernieuwing in de vorm van nieuwe beleidsnota's en het invoeren van nieuwe onderwijsvormen. Nog voordat deze onderwijsvernieuwing is gerealiseerd komen er al nieuwe voorstellen.

Het is lastig om de pilot in te plannen en om de rust en de ruimte te krijgen voor de interventies. Hier is vaak sprake van een dilemma: *des te groter de noodzaak voor de pilot, des te lastiger het planningsproces*. Bij meerdere pilots is dit knelpunt in de praktijk een groot probleem. Dit leidt er toe dat er lange tijd zit tussen interventies en dat het onvoldoende ingebed kan worden in de dagelijkse praktijk. De vraag is hoe je de ontstane patronen kunt doorbreken als er onvoldoende verbinding is met de praktijk? De fixaties "geïsoleerde leerexercities en schrale veranderpraktijken" komen hier naar voren.

### Geïsoleerde leerexercities en schrale veranderpraktijken

Taaie vraagstukken veranderen niet door meer van hetzelfde te doen. De vraag is hoe je de weerbarstige praktijk kunt veranderen. Ondanks dit besef zie je in de praktijk:

- *Geïsoleerde leerexercities* door het leren los te koppelen van de praktijk
- *Schrale veranderpraktijken* door de lessen onvoldoende te benutten in de praktijk

Bij alle instellingen zijn deze reacties zichtbaar. Ondanks de afspraken dat het programma aan moet sluiten bij de praktijk en dat inzicht en experimenteren samen moeten gaan, is de praktijk vaak dat het leren beperkt blijft tot de bijeenkomsten en dat binnen de praktijk te weinig wordt geëxperimenteerd met de geleerde lessen.

In de tussenrapportage geven de begeleiders net als de meeste contactpersonen aan positief te zijn over de bereikte resultaten en zien ze in bijna alle teams een positieve trend. Tegelijkertijd zijn ze zich ook bewust van de belemmeringen en de stagnaties in de veranderingen.

De overgang van inzicht in de problematiek (na het delen van de teamfoto) naar het formuleren van teamdoelen en het oefenen met nieuw gedrag is een grote uitdaging. De begeleiders herkennen en erkennen dat de aanpak soms ook leidt tot spanningen en weerstanden in de teams. Dat is ook goed te verklaren vanuit het feit dat er voortdurend gestreefd wordt naar 'grenservaringen' (zie pagina 4). Ze zien de aanpak als een mogelijkheid om bestaande patronen te doorbreken. De begeleiders laten zich hierin leiden door de positieve ervaringen vanuit de Arboconvenantperiode ("*Beroepsonderwijs leert veranderen!*". Uit succesvol organiseren van werk en gezondheid) en het enthousiasme bij de contactpersonen en een deel van de docenten. Door focus aan te brengen en door het vieren van kleine veranderingen proberen ze de positieve trend te versterken.

#### 4.2 Resultaten eindmeting

Voor de eindmeting is gekeken naar de resultaten van de vragenlijsten voor docenten (hierbij is alleen de vragenlijst "teamaudit" benut om de belasting voor de docenten te beperken) en de vragenlijsten voor contactpersonen. De resultaten zijn per onderwijsinstelling met de contactpersonen en een begeleider van Eridanos in een groepsinterview besproken en geïnterpreteerd.

#### Vragenlijsten docenten

Na afsluiting van de pilots zijn de docenten gevraagd nogmaals de vragenlijst "teamaudit" in te vullen en enkele open vragen te beantwoorden over het rendement van het programma. De respons was bij alle teams lager dan bij de 0-meting. Bij twee teams bij 1 instelling zijn er geen metingen gedaan omdat de teamsamenstelling veranderd was als gevolg van een organisatiewijziging. Slechts bij twee teams bij 1 instelling voldoet de respons voor de 0-meting aan eisen van betrouwbaarheid. De interpretatie van de resultaten van de andere teams vraagt daarom om *voorzichtigheid*. De resultaten staan in bijlage 2.

Opvallende resultaten:

- De thema's "samenwerking" en "cultuur" scoren gemiddeld hoger en hier zijn ook de grootste verschillen tussen de 0- en 1-meting (zowel hoger als lager)
- Voor de andere thema's zijn de effecten gemiddeld vergelijkbaar
- Voor de teams met het meeste rendement van het programma (A2, A3 en D2) wordt (bijna) op alle thema's hoger gescoord
- Voor de teams met het minste rendement van het programma (B en C) wordt op (bijna) alle thema's lager gescoord

*Vergelijking van teams die hoger of lager scoren.*

In deze analyse kijken we naar de resultaten van de teams die opvallen positiever of negatiever scoren om de verschillen nog beter in beeld te kunnen brengen. De resultaten van 3 teams met gemiddelde scores laten we dus buiten beschouwing.

Teams met positieve resultaten:

- A2 en A3 – resultaatgerichter, betere verdeling en afstemming taken, meer samenwerking (respect en vertrouwen), betere afstemming met leerlingen en ouders, meer afspraken over eigen professionalisering. De kwaliteit van de arbeid stijgt (gemiddeld 7,40).
- D2 – meer samenwerking, betere afstemming taken, actievere houding om resultaten samen te bereiken. De kwaliteit van de arbeid stijgt sterk (8,71).

Teams met negatieve resultaten:

- B – niet doorbreken van bestaande verschillen tussen teams leidt tot lagere scores op bijna alle thema's. De negatieve scores lijken wel beïnvloed te worden door de docenten met meer weerstand tegen het programma. De kwaliteit van de arbeid stijgt wel (7,30).
- C – polarisatie van bestaande verschillen tussen en in teams (zichtbaar worden van de "negatieve onderstroom") leidt tot nog minder afstemming taken, constructief overleg en commitment voor teamdoelen. De kwaliteit van de arbeid daalt (6,78).

### *Waardering pilot door contactpersonen*

Na afsluiting van de pilots zijn de contactpersonen gevraagd een vragenlijst in te vullen en enkele open vragen te beantwoorden over het rendement van het programma. De vragenlijst gaat in op de waardering van de interventies, de kwaliteit van de externe begeleiding en het effect van het programma. De resultaten staan in bijlage 3.

#### *Waardering interventies*

De interventies die het meest positief hebben bijgedragen aan het programma zijn:

- Het werken met acteurs om met leervragen en casuïstiek te oefenen
- De ondersteuning bij het opstellen van teamdoelen
- Daarnaast is opvallend dat bij de instellingen met het hoogste rendement de interventies oefenen van feedback (A) respectievelijk praktische ondersteuning bij samenwerking (D) heel hoog worden gewaardeerd

### *Kwaliteit begeleiding*

De waardering voor de begeleiding is het grootste voor:

- Het zorgen van feedback op het presteren van het team
- Het brengen van een focus in de doelstellingen van het traject
- Het bevorderen van een dialoog in het team

Daarnaast is opvallend dat bij de instellingen met het hoogste rendement (A en D) de begeleiders gewaardeerd worden voor de creëren van de verbinding tussen docenten en leiding en voor het creëren van voorwaarden om als team te leren en te verbeteren.

### *Effect programma*

Het ervaren effect van het programma is voor alle instellingen verschillend:

- Voor instelling A is vooral de samenwerking in het team en tussen leiding en docenten verbeterd
- Voor instelling D is vooral de samenwerking in het team, de professionalisering en het verandervermogen verbeterd
- Voor instelling B lijken er bijna geen effecten, maar contactpersonen verschillen onderling over het effect (van positief tot negatief)
- Voor instelling C is er sprake van negatieve effecten

### *Verschillen in beleving tussen contactpersonen en docenten*

Bij de bespreking van de resultaten per instelling (groepsinterviews) valt op dat de beleving tussen docenten en contactpersonen niet altijd gelijk is.

- Bij instelling A waarden de docenten van twee teams het programma lager dan de contactpersonen. De verklaring is dat het programma nog onvoldoende vervolg heeft gekregen en dat de resultaten hierdoor nog niet geborgd zijn. De docenten lijken in hun waardering te twifelen over de bereidheid en mogelijkheid om door te gaan. De contactpersonen zijn ondertussen in overleg over het vervolg. Men is het met elkaar eens dat er doorgezet moet worden.
- Bij instelling B zijn er bij de docenten duidelijke verschillen in waardering (grote polarisatie) terwijl de contactpersonen over het algemeen positiever zijn maar wel verschillen in de beleving van het effect van het programma.
- Bij instelling C zijn er bij de contactpersonen en docenten duidelijke verschillen in de waardering. De verschillen zijn op beide niveaus aanwezig. De contactpersoon van het team dat negatief is over het programma is de spreekbuis voor deze emoties en twijfelt zelf ook over het nut van de onderwijsvernieuwing.
- Bij instelling D zijn de contactpersonen positief en zijn er grote verschillen per team in waardering door de docenten. De verschillen geven inzicht in de trend en het rendement van de teams. Er zijn duidelijke verschillen in de teamontwikkeling.

Bij alle instellingen is er behoefte om het programma voort te zetten. Sommige instellingen vragen om voortzetting van de ondersteuning door de externe begeleiders (A, B en D) en sommige instellingen hebben op een andere wijze invulling gegeven aan deze behoefte (C).

## Patronen

In de bespreking en interpretatie van de resultaten met de contactpersonen en de begeleiders worden enkele patronen zichtbaar in het programma Sociale Innovatie.

### *Professionaliteit van de docenten*

De professionaliteit van (een deel van de) docenten is in de praktijk lager dan de externe begeleiders hadden verwacht. Van docenten die als primaire taak hebben om leerlingen te ontwikkelen zou je kunnen verwachten dat zij zelf ook actief zijn in hun eigen professionalisering en het leren van en met collega's vorm geven. De praktijk blijkt echter vaak anders en dit sluit aan bij de bevindingen in eerder onderzoek (*De professionaliteit van MBO-docenten in vergelijkend perspectief 2009*). Bij veel pilots geven de externe begeleiders gedurende het programma instructies (bijv. training feedback en besluitvorming) om te zorgen voor een gezonde basis voor effectief overleg en een constructieve dialoog. De fixaties "enkelvoudige perspectieven en anekdotische kennis" komen hier naar voren.

### **Enkelvoudige perspectieven en anekdotische kennis**

Taaie vraagstukken zijn vaak niet zo doorzichtig: het is niet duidelijk waardoor ze veroorzaakt worden en je kunt er op veel manieren naar kijken. Binnen organisaties is er echter vaak de neiging tot:

- *Enkelvoudige perspectieven* door alleen op een bepaalde manier naar vraagstukken te kijken
- *Anekdotische kennis* door uit te gaan van lineaire en simpele verklaringen

Bij alle instellingen zijn deze reacties zichtbaar. Er bestaat een neiging om de problemen op een bepaalde manier te bekijken en onvoldoende met elkaar te onderzoeken wat nog meer verklaringen te zijn. Men heeft beelden over samenwerking en communicatie zonder diepgaande kennis van hoe je dit kunt verbeteren.

### *Samenwerking en polarisatie*

De positieve trend bij de teams met veranderbereidheid wordt met eerste positieve effecten ("small wins") versterkt. Binnen de teams wordt meer samengewerkt (cocreatie) en er ontstaat meer verbinding met de collega's en de organisatie. In deze teams lukt het de begeleiders om de dialoog in het team en tussen het team en het management te bevorderen.

Wanneer het programma onvoldoende effecten heeft bij teams met hardnekkige patronen leidt dit tot polarisatie in het team (tussen docenten) en tussen het team en de leiding. Het programma wordt onderwerp van de discussie en het is opvallend dat bij een instelling (C) het programma voortijdig wordt gestopt ondanks een positievere beleving van de contactpersonen. Bij twee instellingen (B en C) is er sprake van subteams met positievere en subteams met negatievere beleving. In de onderlinge concurrentie overheersen de team met de negatieve beleving.

In de groepsinterviews wordt bij beide instellingen door de contactpersonen gezegd dat de "negatieve ervaringen blijven hangen in het collectieve geheugen". Opvallend is ook dat *achteraf* de ervaringen negatiever gekleurd worden en gaan overheersen. Deze ervaringen zullen ongetwijfeld weer een rol gaan spelen in nieuwe veranderingen.

### *Verantwoordelijkheid overnemen en afhankelijkheid van begeleiding*

In de evaluatie komt bij alle instellingen de toegevoegde waarde van de externe begeleiders naar voren. De begeleiders voegen waarde toe in de rol van onderzoeker, procesbegeleider, coach (van de leiding) en als expert (inbreng kennis over bijv. feedback, teamplannen). Als "vreemde ogen" kunnen ze observaties en ervaringen terugkoppelen (de confrontatie van de teamfoto). Gaandeweg het traject ontstaat er bij meer teams een afhankelijkheid van de begeleiding en een neiging om de verantwoordelijkheid voor het bereiken van de doelstellingen over te dragen. Het succes hangt af van de aanwezigheid van de externe begeleiders mede omdat de leertrajecten onvoldoende ingebed zijn in de dagelijkse praktijk.

Bij de teams met positieve ervaringen zie je dat de verantwoordelijkheid voor de procesbegeleiding en sturing weer overgenomen wordt door de leiding. De begeleiders dragen dit over vooral door coaching van de leiding en taakhouders. De begeleiders worden hoger gewaardeerd voor hun rol in het maken van een verbinding tussen docenten en leiding en voor het creëren van voorwaarden om als team te leren en te verbeteren.

Bij de teams met negatieve ervaringen zie je dat de verantwoordelijkheid niet overgenomen wordt en dat de afhankelijkheid niet wordt opgelost. De waardering voor de begeleiding is voor de verbinding en voorwaarden lager. De borging van het programma en de resultaten (procesankering) is onvoldoende geslaagd. De fixaties "twijfelende participatie en uitbestede vernieuwing" komen hier naar voren.

### **Twijfelende participatie en uitbestede vernieuwing**

Taaie vraagstukken zijn lastig om op te lossen en roepen onzekerheid op. Binnen organisaties en teams kan dit leiden tot:

- *Twijfelende participatie* doordat teamleden wel de noodzaak zien van de verandering, maar heel voorzichtig blijven in het oppakken van het vraagstuk
- *Uitbestede vernieuwing* doordat men geneigd is om de vernieuwing uit te besteden aan iemand binnen het team of juist buiten het team.

Bij alle instellingen zijn deze reacties zichtbaar. De noodzaak tot verandering wordt wel gedeeld, maar de twijfels over de goede afloop leidt tot het beperkt willen delen van de verantwoordelijkheid voor de realisatie van de vernieuwing. De verantwoordelijkheid wordt afgeschoven op de leiding en taakhouders en bij het starten van het programma krijgen de externe begeleiders de verantwoordelijkheid. Ondanks hun steunende begeleidingsrol ("het team is zelf verantwoordelijk voor de verandering") kan het team steeds afhankelijker worden en helemaal gaan hangen op de externe begeleiding.

## 5 Analyse van de resultaten

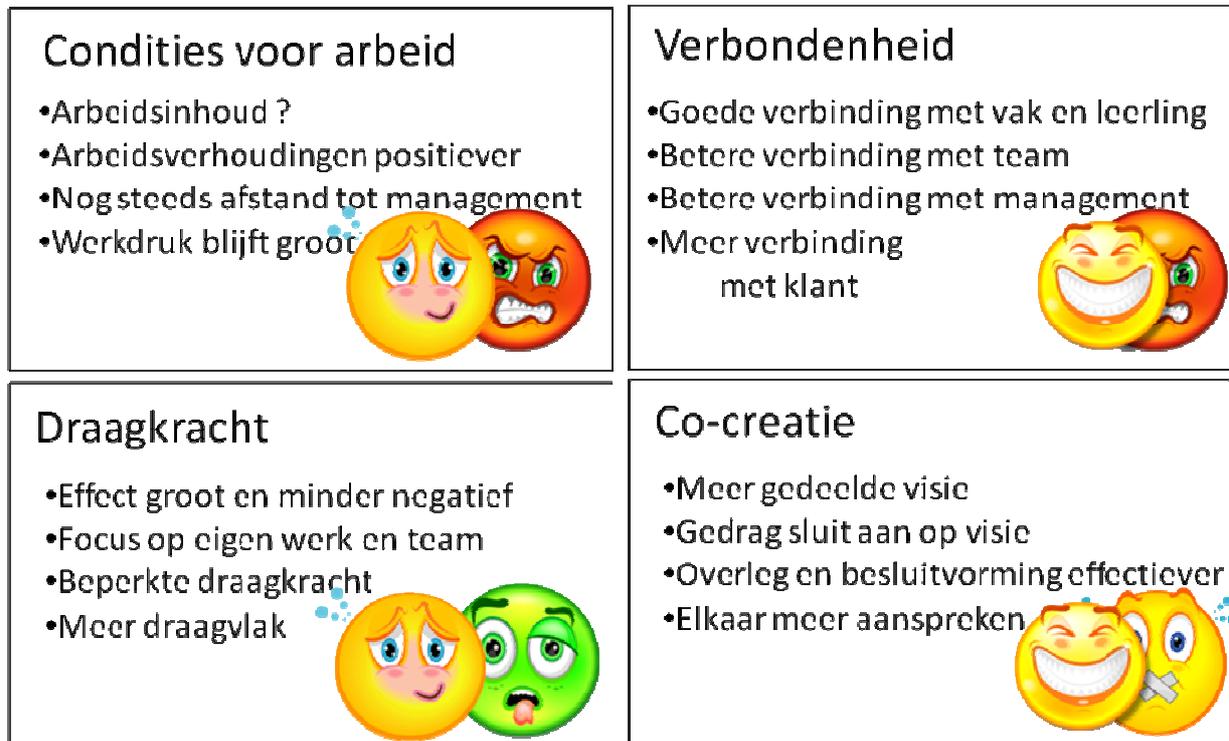
### 5.1 Belangrijkste resultaten

In het onderzoek naar het rendement van het programma Sociale Innovatie benoemen we nogmaals enkele belangrijke resultaten van de pilots:

- De deelnemende teams kennen een hoge noodzaak tot verandering om de kwaliteit van onderwijs te vergroten;
- De diagnose bij de teams geeft aan dat de focus van de vraagstukken zich richt op de gespannen arbeidsverhoudingen, de beperkte samenwerking in het team, en het relatief lage commitment van (een deel van) de docenten voor vernieuwing en een focus op het eigen vak en de leerlingen;
- De veranderbereidheid (erkenning van de noodzaak tot verandering) verschilt vaak binnen het team en tussen het team en de leiding en leidt tot polarisatie;
- De complexiteit van de vraagstukken, eerdere negatieve ervaringen met veranderingen en het relatief lage verandervermogen leidt tot hoge verwachtingen naar de leiding ("afschuiven van de last");
- Aanpakken van het vraagstuk leidt aanvankelijk tot een grotere afhankelijkheid van de externe begeleiders, die bij succesvollere pilots weer overgenomen worden door het team en de leiding;
- Aanpakken van het vraagstuk kan leiden tot een toename van de polarisatie, die bij succesvollere teams vermindert en leidt tot meer verbinding in het team en tussen team en leiding;
- Aanpakken van het vraagstuk kan leiden tot meer inzicht in vraagstukken, die bij succesvollere team ook worden vertaald naar experimenten ("small wins") en professionalisering;
- Het programma Sociale Innovatie leidt na beëindiging tot een behoefte tot voortzetting van de beweging, zelfs bij teams die niet succesvol zijn maar waar de noodzaak tot verandering door het traject lijkt te zijn toegenomen.

In de beleving van de contactpersonen en de begeleiders lijken de vraagstukken heel illustratief voor vraagstukken in veel teams binnen het MBO. De deelnemende onderwijsinstellingen kampen net als andere onderwijsinstellingen met het moeizaam invoeren van onderwijsvernieuwing. De deelnemende teams lijken overeenkomstige kenmerken te hebben als andere teams in het werkveld.

Bij de teams met positieve resultaten zie je dat het programma Sociale Innovatie rendement oplevert. Wanneer je weer een teamfoto zou maken volgens de vier vensters zou de opbrengst als volgt kunnen worden getypeerd (zie figuur 4):



Figuur 4

Met de dubbele "smileys" willen we aangeven dat de beleving ook in de teams met positievere resultaten niet voor iedereen gelden of nog niet robuust zijn. De afstand tot het management is nog steeds groot. De draagkracht blijft een punt van zorg. De veranderingen in gedrag zijn nog niet stabiel en zullen gevoelig blijven voor invloeden van buiten en binnen. De in gang gezette ontwikkeling heeft tijd nodig om te verankeren en dit vraagt continue aandacht van alle betrokkenen.

Bij de groepsinterviews met de contactpersonen en de interviews met de begeleiders zijn enkele thema's naar voren gekomen die bij veel pilots spelen en gezien worden als belangrijke werkingsmechanismen voor succesvolle verandering:

- *Teamontwikkeling*: goede aansluiting bij de fase van ontwikkeling van het team naar meer resultaatverantwoordelijkheid;
- *Samenwerking en dialoog binnen het team*: versterking van de co-creatie en elkaar aanspreken stimuleren;
- *Sturing*: helderheid over de verdeling van verantwoordelijkheden en de rol van de leiding en de rollen in het team (invloed);
- *Vernieuwing*: helderheid over en commitment voor de ambities, openstaan voor vragen en behoeften omgeving, samen vormgeven aan vernieuwing.

Deze thema's zijn sterk met elkaar verbonden (bijv. teams die een hoge resultaatverantwoordelijkheid kennen, kennen vaak ook een hoge mate van cocreatie en staan meer open voor vernieuwing). Voor deze rapportage werken we ze afzonderlijk uit. Bovendien geven we aan wat de uitdaging is was voor de begeleiders van het programma in ieder thema en geven we steeds een illustratie in de vorm van een betekenisvolle gebeurtenis. In deze thema's gaan we bovendien dieper in op mogelijke verklaringen voor belemmeringen (fixaties) en mogelijke oplossingen voor deze taaie vraagstukken (vernieuwende processen).

## 5.2 Teamontwikkeling

Binnen de vier instellingen werkt men met de filosofie van resultaatverantwoordelijke teams (ook al worden er soms andere termen gehanteerd). Men probeert de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs en de realisatie van onderwijsvernieuwing zo veel mogelijk bij de teams te beleggen. In de praktijk wordt in de sturing onderscheid gemaakt tussen opleidingsmanagers (verantwoordelijk voor clusters aan opleidingen) en teamleiders of taakhouders (verantwoordelijk voor de organisatie en kwaliteit van het onderwijs). De noodzaak voor deelname aan het programma Sociale Innovatie komt vaak voort uit het feit dat de teams nog in ontwikkeling zijn en er beperkte taakvolwassenheid en resultaatverantwoordelijkheid is.

Het programma Sociale Innovatie is een aanpak waarin het hele team en de leiding wordt betrokken. Zoveel mogelijk vanaf het begin (contractering en commitment voor aanpak). In de evaluatie komt naar voren dat het programma (of onderdelen daarvan) niet altijd aansluit bij de fase van ontwikkeling van het team. Voorbeelden zijn:

- De aanpak start met het hele team, terwijl dit team bestaat uit subteams die nog weinig verbinding kennen met het hele team;
- Het team bestaat vooral op papier maar werkt in de praktijk nog weinig samen;
- Tijdens het programma worden aanpassingen gedaan in de samenstelling van het team.

In deze voorbeelden wordt duidelijk dat het accent ligt op het vormen van team als een eerste stap in de ontwikkeling van het team. Het gevolg is dat het programma aangepast moet worden aan de specifieke kenmerken van het team. Voorbeelden zijn: bespreking van betekenis teamfoto op niveau subteam en nieuwe contractering na wijziging team (doorstart).

In alle evaluaties wordt onderkend dat het belangrijk is dat het programma goed aansluit bij de fase van ontwikkeling van het team en dat dit betekent dat het programma maatwerk vraagt.

Daarnaast wordt ook een *uitvoeringsparadox* zichtbaar: hoe meer teamleden zelf experimenteren, hoe meer ze leren. Maar experimenten in teams met een lage taakvolwassenheid en weinig verbinding leiden vaak tot middelmatige uitvoering en beperkte inzet. En hier leer je weinig van. Het programma kan hen helpen om deze paradox te doorbreken. Tegelijkertijd is de ervaring dat de docenten vaak nog geen behoefte hebben aan dit programma en het beleven als een "verplichting van boven". De pogingen van de begeleiding om commitment te creëren bij alle deelnemers is niet altijd gelukt.

De fixaties die hierin zichtbaar worden zijn: dwingen en duiken. Het vernieuwende proces noemt Hans Vermaak coproductie middels het spreiden en differentiëren van bijdragen. Binnen het programma streven de begeleiders naar coproductie (cocreatie) door iedereen bij het traject te betrekken maar bij de vertaling van afspraken ook de verschillen in het team te benoemen en elkaar te laten aanvullen. Deze werkwijze is nodig om tot echte resultaatverantwoordelijkheid te komen.

### **Succesvolle integratie**

Het programma omvat bij de contractering twee teams. Vlak voor de aftrap met de teams besluit de directie de twee teams samen te voegen tot één nieuw team, met één gezamenlijk teambudget. Door afname van het aantal leerlingen moet het team taken efficiënter kunnen verdelen. Voor de twee teams is dit geen gemakkelijke boodschap. Beide teams voelen zich in hoge mate zelfstandig en 'anders' ten opzichte van elkaar. Beide teams hadden andere keuzes gemaakt in het onderwijsproces, zoals de examinering.

In nauw overleg met de betrokken directeur en de teams besluit men om twee 'teamfoto's' te maken als nulmeting. Zo kan de eigenheid en perceptie van beide teams goed in kaart worden gebracht en worden de verschillen helder en bespreekbaar. Beide teamfoto's zijn aan beide teams tegelijk teruggekoppeld. Na deze eerste bijeenkomst is een lijn uitgezet om te komen tot één team. Het team en de directie geven samen prioriteiten aan in de acties en de ondersteuningsbehoefte van de externe begeleiders. Het programma bevat maatwerk in drie lijnen: de teamontwikkeling (teamprocessen); de onderwijskundige ontwikkeling en de individuele (professionele) ontwikkeling.

Tijdens de teambijeenkomsten, soms als geheel en soms als 'subteams', werkt men steeds op basis van dit programma. Tijdens de bijeenkomsten komen alle drie de lijnen aan bod, maar soms ook een van de drie. In elke bijeenkomst wordt steeds getoetst of alle teamleden zich aan het proces kunnen committeren. Twijfels of zichtbare weerstand wordt direct besproken. Hier besteedt men samen veel tijd aan.

Het gesprek met elkaar en aandacht voor de verschillende betekenissen van collega's leidt tot succesvolle integratie en teamontwikkeling. Positief is ook de actieve rol van de directeur die het team voortdurend aanspreekt op haar resultaatverantwoordelijkheid.

### **Bedekken en niet delen van de verantwoordelijkheid**

In het team bestaan voor aanvang de nodige vraagtekens over de noodzaak om te participeren in het traject. 'We doen het toch goed?' zeggen velen, en de resultaten lijken dat beeld ook te bevestigen. Tegelijkertijd geven hoofddocent, manager en directeur aan dat dit weliswaar zo is, maar men voor de langere termijn toch problemen voorziet.

De presentatie van de teamfoto geeft aanleiding tot de nodige onrust. Dit heeft te maken met een minder geslaagde match tussen de toenmalige begeleider en het team, maar ook met de als onprettig ervaren confrontatie. 'Dat gaat niet over ons, is veel te kritisch, hier herkennen we ons niet in', terwijl in feite alleen gewerkt wordt met door teamleden zelf verwoorde belevingen. Op dat moment is er echter geen ruimte om vervolgstappen te zetten in het traject en staat het een paar maanden stil.

Eén van de redenen om het traject later toch weer op te pakken ligt in het aanstaande vertrek van een hoofddocent. Deze vervult in het team al jarenlang een centrale rol in zowel onderwijsinhoudelijke als organisatorische zaken. In de loop van de tijd is de verantwoordelijkheid voor een veelheid van taken bij hem komen te liggen. De onderwijsmanager vond dit al een onwenselijke situatie en met zijn vertrek ontstaat de noodzaak om dit op een andere manier te organiseren. De manager en de nieuwe senior docent willen toe naar een situatie waarin verantwoordelijkheden voor het onderwijs beter gespreid worden binnen het team, teamleden taken

op zich nemen op basis van hun competenties en gezamenlijk gewerkt gaat worden aan het realiseren van gezamenlijke teamdoelstellingen.

In het licht van de veranderende verhoudingen in het team wordt het traject opnieuw opgestart, met een andere begeleider en met een insteek die zich in eerste instantie richt op het komen tot een andere taakverdeling en spreiden van verantwoordelijkheden. Hiermee wordt geprobeerd aan te sluiten bij de concrete behoefte om taken, rollen en verantwoordelijkheden te verhelderen, zodat er voor ieder teamlid afzonderlijk en het team als totaal zoveel mogelijk duidelijkheid ontstaat. De verwachting is dat daarmee ook ruimte ontstaat om meer procesmatige zaken en de wijze waarop wordt samengewerkt te bespreken.

### 5.3 Samenwerking en dialoog

Het programma Sociale Innovatie gaat ervan uit dat voor succesvolle samenwerking binnen de teams een betekenisvolle dialoog nodig is om tot een verbinding te komen tussen het individu en de organisatie. Dit kan alleen als men goed met elkaar communiceert en elkaar feedback geeft.

Uit de evaluaties blijkt ook dat dit een zeer belangrijk thema is. De toegevoegde waarde van het programma zit in het organiseren van de dialoog in het team, tussen teams en tussen teams en management. De begeleiders spelen hierin vaak een belangrijke rol door hun interventies: de teamfoto ("een spiegel voorhouden"), oefenen van feedback ("werken met acteurs"), begeleiden van de dialoog en instructies voor communicatie, overleg en feedback geven. Waar de dialoog geslaagd is en waar de teamleden en leiding beter toegerust zijn voor de dialoog zie je ook meer rendement.

In het programma wordt gezocht naar een balans tussen respect en confrontatie. Om beter samen te werken is beide nodig. Teveel of te weinig respect en confrontatie leidt niet tot verandering.

De fixaties die hierin zichtbaar worden zijn: **enkelvoudige perspectieven en anekdotische kennis**. Het vernieuwende proces noemt Hans Vermaak **introduceren van cognitieve diversiteit en metataal**. Het programma introduceert door het 4-venstermodel<sup>®</sup> een nieuwe manier om naar vraagstukken te kijken die meer recht doet aan de complexiteit en die van de andere kant uitnodigt om met elkaar in dialoog te gaan. Daarnaast introduceren de begeleiders ook aanvullende kennis om de dialoog tot stand te brengen.

De fixaties die hierin ook zichtbaar worden zijn: **verwijten en bedekken**. Het vernieuwende proces noemt Hans Vermaak **taakconflicten optimaliseren en relatieconflicten hanteren**. Binnen het programma streven de begeleiders naar helderheid over teamdoelen en commitment over afspraken. In dit proces komen vaak (al bestaande) relatieconflicten boven tafel. Door het team de ruimte te geven om gevoelens te delen maar ze ook constructiever dit te laten bespreken geven ze vorm aan het vernieuwende proces. In de termen van dit programma Sociale Innovatie: de betekenisvolle dialoog.

#### Echt met elkaar in gesprek

Binnen het team worden al voor deelname aan het programma de nodige stappen gezet en goede resultaten geboekt. Iedereen werkt erg hard en de onderlinge verhoudingen zijn goed. Toch heeft het team – zelf – met overtuiging gekozen voor het traject. Men ziet het als een kans om met elkaar eens echt in gesprek te gaan over hoe men als collega's het team ervaart en of iedereen wel dezelfde doelen en verwachtingen van de koers van het team heeft.

Een belangrijke andere reden om voor het traject te kiezen ligt in de verwachte opbrengst van de teamfoto. Het in kaart laten brengen van de verschillende individuele perspectieven op het team, het onderwijs (CGO) en de teamsamenwerking brengt een aantal aspecten naar voren die meer 'onder de wateroppervlakte' liggen. Met name de ervaren werkdruk ligt volgens de teamleden in het feit dat bijna alle collega's te weinig tijd voor elkaar maken, elkaar nauwelijks feedback geven en dat de communicatie – door de waan van alledag – vooral oppervlakkig van aard is. Hierdoor worden o.a. de teamafspraken in onvoldoende mate in de PDCA-cyclus (plan, do, check, act) gezet.

Naast een aantal aparte teambijeenkomsten als onderdeel van de reguliere teamvergaderingen besluit het team een tweedaagse te organiseren rond de onderlinge communicatie en het geven van feedback aan elkaar op inhoud en proces. Tijdens de tweedaagse is een set van tien afspraken gemaakt rond de teamcommunicatie. Deze concrete afspraken, gericht op de onderlinge samenwerking en dialoog worden onderdeel van het teamplan. De afspraken leiden er toe dat het team nog beter is gaan functioneren, waardoor de beoogde doelen gemakkelijker en sneller gerealiseerd worden. De tweedaagse wordt als een doorbraak ervaren.

### **We lopen er allemaal omheen**

In een plenaire sessie bespreken we met het totale team hoe de gesignaleerde vraagstukken in de foto kunnen worden omgezet in verbeteracties. We ondersteunen bij het aanbrengen van prioriteiten en benutten wat eerder in de subgroepen is besproken. Het blijkt voor teamleden erg lastig om concreet aan te geven wat men eigenlijk wil (doelen bepalen) en hoe men dat wil bereiken. Een voorbeeld is betere en meer open communicatie in het team. Men kan niet duidelijk maken wat men precies wil en er zijn verschillende geluiden binnen het team.

Wanneer één van de begeleiders een teamlid feedback geeft op zijn contraproductieve bijdrage aan de dialoog ontstaat een conflict tussen begeleider en teamlid. Dit leidt tot spanning in het team. Een collega die normaal gesproken meer op de achtergrond aanwezig is spreekt het teamlid ineens aan: 'ja dit gedrag is precies waar ik me al tijden aan stoer, dit soort dingen hebben we het als team nooit over, we lopen er allemaal omheen'. Een ander teamlid reageert emotioneel en geeft aan dat ze dit in haar vorige team ook heeft meegemaakt en niet wil dat dit team ook kapot gaat. Andere teamleden haken aan en er ontstaat een doorbraak waarin teamleden aangeven dat het voor het verbeteren van de samenwerking nodig is dat dit soort zaken bespreekbaar worden gemaakt. Ook de manager is blij met deze opbrengst: er gebeurt wat.

Na deze bijeenkomst verstrijken enige weken waarin er geen vervolgspraken gepland worden, o.a. door een vakantieperiode. In deze tussentijd blijkt er nog steeds verdeeldheid in het team over het vervolg. Sommige teamleden hebben de vorige sessie als zinvol ervaren en willen daar graag mee verder, maar andere juist helemaal niet. Er zijn verschillen van inzicht tussen teamleiders over het nut en de noodzaak om verder in te gaan op de wijze van samenwerken. De vraag rijst of men niet veel meer heeft aan het verder ontwikkelen van het onderwijsinhoudelijke programma in plaats van praten over onderliggende conflicten en verschillen in visie en gedrag.

In een gezamenlijk voorbereide vervolgspraak waarin op basis van vragen vanuit het team gewerkt wordt met acteurs komen deze tegenstellingen nogmaals scherp naar voren en is men weer verdeeld over de opbrengst van de sessie. In gesprekken na die bijeenkomst wordt op basis van de onrust en afname van het draagvlak binnen onderdelen van het team door de onderwijsmanager besloten geen vervolgspraken in te plannen. In eerste instantie tijdelijk, maar wat later blijkt definitief.

#### 5.4 Sturing

Het programma Sociale Innovatie gaat ervan uit dat het voor succesvolle samenwerking belangrijk is dat rollen en verantwoordelijkheden helder zijn en dat de sturing past bij de ontwikkelingsfase van de teams en de noodzaak van verandering.

Uit de evaluaties blijkt dat in de praktijk er vaak sprake is van onduidelijkheid over waar de verantwoordelijkheid ligt (bij het management, bij de docent met een rol of bij het hele team). De neiging bestaat om de verantwoordelijkheid op elkaar af te schuiven. Het management geeft snel de (zelf)sturing aan het teams. De teams verwachten meer sturing van het management. Hoe groter de noodzaak tot verandering, des te spannender wordt de vraag hoe de sturing het beste kan worden ingevuld en hoe verantwoordelijkheden kunnen worden verdeeld. De externe begeleiders kunnen zich vaak niet beperken tot processturing maar krijgen ongemerkt steeds meer verantwoordelijkheid overgedragen.

De fixaties die hierin zichtbaar worden zijn: **twijfelende participatie en uitbestede vernieuwing**. Het vernieuwende proces noemt Hans Vermaak **paradoxaal interveniëren, flitsvertrouwen en sturen op redematies**. Binnen het programma streven de begeleiders naar volledige participatie van alle teamleden en het tijdelijk begeleiden van de leiding om het door coaching weer over te dragen. De paradoxale interventie in het programma is de erkenning dat de vraagstukken onzekerheid oproepen en niet met simpele en snelle oplossingen kunnen worden weggemaakt. De begeleiders nodigen de teamleden om tijdelijke werkbare overeenstemmingen te maken (teamdoelen) en de twijfels juist in te zetten om zo nodig bij te sturen. Door de complexiteit van het vraagstuk en de weerbarstige omgeving is de route onvoorspelbaar en is het belangrijk dat iedereen verantwoordelijk blijft.

Door tijdens het traject meer de aandacht te geven aan de leiding (coachen en aanvullende interventies zoals intervisie voor leiding en leergang voor leiding) wordt de verantwoordelijkheid meer en beter overgenomen.

#### **Balans zoeken tussen sturing en ruimte laten**

In het project probeert de manager een balans te zoeken tussen sturing geven en ruimte geven voor ontwikkeling. In de loop van het traject wordt duidelijk dat het goed is dat deelname aan de programmaonderdelen verplicht is als onderdeel van de professionalisering. Tegelijkertijd kiest de manager er voor om zelf niet bij onderdelen van het programma aanwezig te zijn om daarmee aan teamleden de ruimte te geven om vooral met elkaar te delen. Een deel van de informatie komt daarna via de voorzitters of docenten bij de manager terecht. Dit betekent dat zij slechts beperkt en achteraf kan bijsturen. Achteraf geeft ze aan dat meer directe sturing op onderdelen soms effectiever zou zijn geweest en beter geholpen had om patronen te doorbreken.

In de loop van het project komt ook naar voren dat de 'teamvoorzitters' worstelen met hun rol. Zij hebben formeel in de lijn geen positie, maar dragen informeel veel verantwoordelijkheid. Soms ook tegen wil en dank omdat teamleden minder geneigd zijn zelf zaken te regelen en deze over te laten aan de 'voorzitter'. De voorzitters op hun beurt vinden het lastig om sturend te zijn naar hun collega's: "wie ben ik dat ik iets van mijn collega kan zeggen, ik zit toch in dezelfde positie?".

De externe begeleiders zijn enerzijds sturend, anderzijds gericht op het stimuleren van de inbreng en invulling van het programma vanuit het team. De onafhankelijke inbreng zorgt voor een legitimering om zaken te bespreken. De begeleiders sturen vooral op het proces en geven gerichte feedback op basis van hun waarnemingen. Tegelijkertijd leidt deze inbreng ook tot een afhankelijkheid van de begeleiders, zeker als sommige teamleden bij herhaling niet geneigd blijken om eigen verantwoordelijkheid voor het programma te dragen en van mening zijn dat vooral de begeleiders moeten zorgen voor een zinvolle invulling van bijeenkomsten. Een constatering bij de evaluatie is dan ook dat het programma met name werkzaam was wanneer de begeleiding aanwezig was en dat effecten niet of moeizaam ingebed worden in de reguliere praktijk: er is sprake van twee werelden ondanks de intentie om het programma zoveel mogelijk onderdeel van het werk te maken.

### Verschillen van mening

Na een aantal bijeenkomsten besluit het team dat het programma niet voldoende aansluit bij waar men behoefte aan heeft en men er niet mee door wil gaan. Redenen hiervoor worden uitgebreid met het team besproken. Er wordt gezocht naar oplossingen voor wat men signaleert, maar er bestaat binnen het team weinig ruimte om het besluit te heroverwegen. De manager geeft aan dat zij van mening is dat het voor het team beter is als zij het gesprek aangaan en blijven doorgaan met het traject: anders loopt het team weg voor zaken en zij herkent een ineffectief patroon in hoe teamleden zich gedragen ten opzichte van elkaar en de begeleider.

In een gesprek met de manager blijkt dat zij worstelt met een dilemma: "draag ik het team op door te gaan of respecteer ik hun besluit, hoe oneens ik het er ook mee ben". Na het overwegen van verschillende argumenten besluit zij de wens van het team te respecteren. Wel vraagt zij aan de begeleider om een sessie bij te wonen waarin zij dit bespreekbaar maakt met het team en haar van feedback te voorzien gericht op de wijze waarop zij het team aanstuurt en als leidinggevende acteert. Daarnaast gebruikt zij de begeleiding voor haar eigen ontwikkeling middels coaching en intervisie waardoor zij zelf beter in staat is het team op een effectieve wijze aan te sturen, kaders aan te geven en in processen te interveniëren. Als het team het eerst zelf wil doen prima, maar wel met duidelijke sturing en opdrachten van de manager. Bijna een jaar nadat het team besloot niet door te willen met externe begeleiding blijkt dat men toch vastloopt in de samenwerking en men er als team niet goed uitkomt. Vanuit het team komt de vraag om ondersteuning, kort daarna gaat het team samen met een andere externe adviseur alsnog aan de slag.

## 5.5 Vernieuwing

Het programma Sociale Innovatie gaat ervan uit dat men voor vernieuwing openstaat voor ontwikkelingen in het vak, de omgeving (klanten) en de maatschappij. Succesvolle innovatie is het vermogen om te leren van ervaringen maar ook te experimenteren met nieuwe ervaringen.

Uit de evaluaties blijkt dat er in de praktijk vaak weerstand is tegen vernieuwing. De vernieuwing wordt beleefd als komend "van boven" en minder als een behoefte van "binnenuit". De teams zijn beperkt in staat om de vernieuwing zelf te organiseren.

De fixaties die hierin zichtbaar worden zijn: **organiseergewoonten en ongeteste praktijken**. Het vernieuwende proces noemt Hans Vermaak **koppeling zoeken tussen ervaring en theorie**. Binnen het programma houden de begeleiders een spiegel voor om het team te confronteren met de praktijk. De teamleden kunnen niet meer volharden in bestaande opvattingen en denkmodellen, maar worden uitgenodigd om met vier nieuwe "vensters" naar de werkelijkheid te kijken. Het aanreiken van theorie om

vernieuwing als een logische ontwikkeling op de veranderende vragen van de omgeving (leerlingen, ouders, bedrijven) vorm te geven. In deze fase van het programma is het de begeleiders volgens de contactpersonen nog beperkt gelukt om ook meer externe oriëntatie in te brengen. De focus van de vraagstukken lijkt bij de meeste teams nog vooral intern gericht. Opvallend is dat bij de teams met positieve resultaten volgens de docenten meer ingespeeld wordt op de wensen van leerlingen en ouders.

De fixaties die hierin ook zichtbaar worden zijn: **geïsoleerde leerexercities en schrale veranderpraktijk**. Het vernieuwende proces noemt Hans Vermaak **verstrengelen van leerprocessen in en rond het werk**. Het programma zoekt een goede aansluiting bij de praktijk. In de diagnose expliciteren wat er in de praktijk speelt en in de teamplannen weer een vertaling maken naar de praktijk. Uit de moeizame planning van de bijeenkomsten van het programma blijkt hoe weerbarstig het is om leerprocessen goed te verbinden met het werk. Hier wordt ook duidelijk dat het opleiden van leerlingen en het professionaliseren van docenten vaak twee gescheiden werelden zijn op het moment dat men gekwalificeerd is. Binnen het programma zoekt men daarom ook een verbinding met de interne academie en met HRM (inbedden in managementcyclus) om leerprocessen onderdeel te maken van de noodzakelijke en vereiste professionalisering. Het sluit daarbij aan op de eisen volgens de wet BIO.

*In één team wordt verschillende gedacht over de meerwaarde van CGO en de wijze waarop het binnen het ROC wordt ingevoerd. Deze verschillen openbaren zich sterk tussen de diverse subteams.*

#### **Zelf uitdragen wat we van onze studenten vragen**

Eén subteam is enthousiast aan het werk met de implementatie van het CGO: bespreken van werkwijzen, ontwikkelen van materiaal, ontwikkelen van vaardigheden. In het team zit men erg op de lijn: "het is belangrijk dat we zelf uitdragen wat we van onze studenten vragen". De huidige context vraagt aanpassingen in onze manier van onderwijs aanbieden en we kunnen niet volstaan met oude routines. Het subteam is opbouwend kritisch over de eigen competenties en probeert zo goed mogelijk aan te sluiten bij de leervragen van studenten. Deze sterke externe focus blijkt ook hoe men op zoek is naar vernieuwende impulsen en ontwikkelingen die bijdragen aan het versterken van de kwaliteit van het CGO. Deelname aan het project wordt in dit subteam als zeer waardevol ervaren. Het helpt een proces dat al gaande was nog verder te versterken. De invulling is vooral gericht op de persoonlijke ontwikkeling en effectiviteit als docent.

#### **Vasthouden aan hoe we het gewend zijn te doen**

Binnen een ander subteam wordt het CGO duidelijk minder enthousiast omarmd. Hier bestaat een sterkere neiging vast te houden aan de manier waarop men gewend is de dingen te doen. Er zijn sterke overtuigingen over wat goed is en wat niet, die niet altijd expliciet worden uitgedragen. Er is een meer gesloten cultuur waar nieuwe impulsen niet makkelijk worden geïntegreerd. De noodzaak van onderwijsvernieuwingen wordt veel minder gezien en vooral de negatieve gevolgen van veranderingen worden benadrukt. Vernieuwingen zijn veel minder dan in het andere subteam een stimulans of uitdaging voor verdere professionele ontwikkeling. Deelname aan het project in dit subteam wordt als beperkt zinvol ervaren. Er is weinig behoefte aan persoonlijke ontwikkeling ('ik ben een ervaren docent en weet hoe het werkt'). De invulling richt zich meer op deelaspecten als efficiënt vergaderen.

## 6 Conclusies

Voor een conclusie over het rendement van het programma Sociale Innovatie proberen we de volgende vragen te beantwoorden:

- Wat is de kern van de problematiek binnen het MBO?
- Past het gekozen model en aanpak bij de problematiek?
- Waarom werkt het programma wel of juist niet?

### *Kern van de problematiek*

In hoeverre is er sprake van taaie problemen en weerbarstige omgeving?

Het MBO is een weerbarstige omgeving. De onderwijsinstellingen en de teams kennen veel eigenschappen die te kenmerken zijn als weerbarstig: hoge politieke ambities, tegengestelde belangen, hoge interne oriëntatie, lange verblijftijden van docenten, lage professionaliteit, beperkte mogelijkheden tot vernieuwing team, veel organiseergewoonten, beperkte ruimte tot vernieuwing. Alleen door de hoeveelheid aan publicaties en beleidsstukken over de onderwijsvernieuwing blijkt al dat het lastig is om vernieuwing succesvol te realiseren. Deze conclusie doet natuurlijk geen recht aan de grote verscheidenheid aan prestaties van de onderwijsinstellingen waarin ook grote successen worden geboekt.

De vraagstukken op het niveau van de teams zijn taaie en ze worden vaak van bovenaf onderschat. De docenten moeten veranderen en worden hiervoor zelf verantwoordelijk gemaakt. Er wordt vaak voorbij gegaan aan de negatieve ervaringen die er leven rondom veranderen, de andere eisen die men aan docenten stelt en de hoge ervaren werkdruk. Bovendien wordt in de beeldvorming over mogelijke oplossingen de uniciteit van de sector, de onderwijsinstelling en de teams onderschat. Er is niet één vraagstuk, maar er is een grote verscheidenheid aan vraagstukken.

### *Passendheid van model en aanpak*

Past het gekozen model en aanpak bij de problematiek?

Doordat er vaak sprake is van taaie vraagstukken in een weerbarstige omgeving lijkt meer van hetzelfde doen (de fixaties) geen garantie voor succes. Anders naar vraagstukken kijken en spelen met vernieuwende processen lijkt een aangewezen aanpak.

Het programma Sociale Innovatie van Eridanos is ontstaan vanuit een visie op veranderkunde en een kennis van de sector. Het programma komt voort uit de inzichten die in het periode van het Arboconvenant zijn opgedaan en zijn gebaseerd op wetenschappelijke inzichten over veranderkunde. Het programma is misschien niet helemaal uniek maar wel bijzonder. Het diagnosemodel en de filosofie achter de interventies (interne en externe dialoog) zijn te kenmerken als een eigen aanpak. De begeleiders tonen aan dat ze al langdurig goede kennis hebben van de MBO-sector en haar vraagstukken.

Het programma is passend:

- De vier vensters bieden als analysemodel een kader om de werkelijkheid te zien als meervoudig en gelaagd. De vier vensters bieden de kans om een betekenisvolle dialoog te starten over de vraagstukken en de manieren om deze te hanteren.
- De aanpak (*actieonderzoek en verbinding tussen interne en externe dialoog*) sluit goed aan bij problematiek. De oplossing kan niet van buiten worden aangereikt maar zit juist in het samen zoeken en het spelen met vernieuwend processen. Het experimenteren en het creëren van successen ("small wins") is een manier om vooruitgang te boeken.
- Het maatwerk past bij de uniciteit van ieder vraagstuk. De start kan hetzelfde zijn maar de keuze voor wat je eerst aanpakt en welke interventie hierbij hoort kan erg verschillen.

Het programma kan nog beter passen:

- Wanneer het nog beter aansluit bij de vraag. Aansluiten bij de ontwikkelingsfase en specifieke kenmerken van het team.
- Wanneer het voorwaarden creëert voor een goede inbedding in de praktijk en het ondersteunen van de interne leiding.

Uit de voorbeelden blijkt dat het vooraf heel lastig is om aan deze criteria te voldoen. Na de intake kan blijken dat er problemen zijn die aanvankelijk niet zijn genoemd (bedekken). Commitment in het begin kan in de praktijk een twijfelende participatie zijn. Confrontatie met de praktijk kan leiden tot verwijten en bedekken. Het benadrukken van het belang van gedeelde verantwoordelijkheid kan leiden tot dwingen en duiken. Juist in het feit dat er sprake is van taaie vraagstukken in een weerbarstige omgeving betekent dat je vooraf niet alles kunt regelen. De uitdaging is om onderwijsinstellingen en teams mee te krijgen in een reis waarvan de route niet voorspelbaar is maar die wel kan leiden tot duurzame vernieuwing.

#### *Rendement van het programma*

Waarom werkt het programma wel of juist niet? Wat zijn werkingsmechanismen en wat zijn fixaties en mogelijke vernieuwingsprocessen?

Het programma Sociale Innovatie biedt enkele basisingrediënten die goed aansluiten bij de vraag. De aanpak en de ervaringen zijn getoetst aan de inzichten over werkingsmechanismen bij taaie vraagstukken. In de door Hans Vermaak benoemde 12 werkingsmechanismen zijn er 6 heel herkenbaar.

Fixaties	Vernieuwende processen
Dwingen en duiken	Coproductie middels het spreiden en differentiëren van bijdragen
Verwijten en bedekken	Taakconflicten optimaliseren en relatieconflicten hanteren
Enkelvoudige perspectieven en anekdotische kennis	Introduceren van cognitieve diversiteit en metataal (professionalisering)
Ongeteste praktijk en organiseergewoonten	Koppeling zoeken tussen theorie en praktijk
Geïsoleerde leerexercities en schrale veranderpraktijken	Verstregelen van leerprocessen in en rond het werk



Twijfelende participatie en uitbestede vernieuwing	Paradoxaal interveniëren, flitsvertrouwen en sturen op redenaties
--	---



In de beoordeling van het rendement van het programma Sociale Innovatie hebben we in deze rapportage proberen te laten zien dat het soms wel werkt en soms niet. Het programma is geen garantie voor succes. Het is de begeleiders niet overal gelukt om de bestaande fixaties te doorbreken en vernieuwende processen op gang te brengen. Opvallend is dat het ze wel gelukt om ook bij de teams met negatievere resultaten de noodzaak tot verandering te laten doorleven. In de groepsinterviews komt naar voren dat alle teams initiatieven hebben genomen tot voortzetting van het programma (ook zonder begeleiding).

Een beoordeling van het rendement van het programma zou nog beter zijn als na verloop van tijd gekeken wordt hoe blijvend en hoe succesvol de veranderingen zijn. Zijn de teams echt gegroeid in resultaatverantwoordelijkheid? Zijn onderwijsvernieuwingen succesvol doorgevoerd en staat men nog steeds open voor vernieuwing?

Het rendement van het programma Sociale Innovatie kan nog hoger zijn als de begeleiders en de deelnemende onderwijsinstellingen en teams zich nog meer bewust zijn van de "taaiheid" van het vraagstuk en samen met de betrokkenen durven te spelen met vernieuwende processen. Dit vraagt ruimte van de deelnemers om te mogen experimenteren. In de succesvollere teams zie je ook een actievare bijdrage van de deelnemers die zich gedragen als "interne veranderaars".

#### *Conclusie over het rendement*

Na beantwoording van de drie onderzoeksvragen geven we hier enkele stellingen over het rendement van het programma Sociale Innovatie als "slotconclusies".

#### **Stelling 1: Er is geen uniforme aanpak mogelijk.**

De verschillen in vraagstukken maken dat je moet kijken naar de specifieke situatie, de fixaties en werkingsmechanismen. Hiervoor zijn de verschillen in successen juist heel leerzaam. Aanwezige fixaties geven zicht op mogelijke vernieuwingsprocessen.

#### **Stelling 2: Succes is niet verzekerd.**

Juist de weerbarstige omgeving vraagt meer geduld en continuïteit in de benadering (voorbeeld zijn de teams die afhaken en later weer aanhaken). Sociale Innovatie is voortdurend stoeien met de voorwaarden en ingaan tegen heersende ideeën. Negatieve resultaten in het verleden geven wel garantie op teleurstellingen als je blijft doen wat je deed.

#### **Stelling 3: Dit programma is niet nieuw maar wel bijzonder.**

Het model en de aanpak lijkt op andere veranderbenaderingen en is gebaseerd op bestaande visies in de veranderekunde. Het past in de stroming binnen veranderekunde die pleit voor meer participatieve trajecten (ontwikkelen in plaats van ontwerpen). Het programma sluit goed aan bij de publicaties over Sociale Innovatie. De aanpak komt ongetwijfeld vaker voor in de praktijk want het past bij de vraagstukken in het MBO en het past in de visie van het vak. De sector MBO vraagt wel bijzondere kennis van de vraag en de context, zodat je lokaal goed kunt differentiëren en je aanbod kunt aanpassen.

## 7 Aanbevelingen

Op basis van deze conclusies geven we de volgende aanbevelingen.

### *Aanbevelingen programma*

Voor het programma Sociale Innovatie in de huidige vorm geven we de volgende aanbevelingen.

- De gekozen methodiek (actieonderzoek) handhaven omdat het goed aansluit bij de vraagstelling. Door de dialoog en het experimenteren met nieuw gedrag wordt het teamleren bevorderd.
- Bij de start van een programma moet nog beter gekeken worden naar de voorwaarden (planning, commitment directie) zodat de omstandigheden voor verandering gunstiger zijn. Betere inbedding in het bestaande schoolprogramma (verstrengelen van leerprocessen in en rond het werk).
- In de eerste fase is het belangrijk om de specifieke kenmerken van het vraagstuk en het team in beeld te brengen en hierop het proces in te richten (meer maatwerk, inschatting complexiteit).
- Het onderzoeksmodel is een perspectief dat goed aansluit bij de vraagstelling, maar de interviews en vragenlijsten kunnen beter afgestemd worden op het onderzoeksmodel zodat met minder vragen veel informatie wordt verzameld. Dit betekent een aanpassing van de gehanteerde vragenlijsten tot één gevalideerde vragenlijst.
- De terugkoppeling van informatie (in de vorm van een presentatie) kan beperkter en het is belangrijk om vanaf het begin het team meer verantwoordelijkheid te geven in de betekenisgeving. De terugkoppeling moet wel blijven confronteren maar mag meer uitnodigen tot een dialoog. Andere werkvormen dan presentaties zijn mogelijk.
- Bij de interventies is het goed om aan te sluiten bij de bestaande praktijk, maar tegelijkertijd is het belangrijk om ook met nieuwe interventies te verrassen. In de werkvormen is het belangrijk om aandacht te hebben voor veiligheid en structuur en tegelijkertijd om voor de vernieuwing ook te "ont-regelen". Het is een voortdurend balanceren tussen aansluiten en vernieuwen.
- Bij de interventies is het belangrijk om kleine successen ("small wins") te boeken zodat negatieve ervaringen gekeerd kunnen worden en het leerproces wordt bevorderd. Het is ook belangrijk om te hoge ambities en verwachtingen te temperen, omdat deze vaak niet reëel gezien de taaheid van het vraagstuk en daardoor leiden tot onnodige teleurstellingen.
- Creëren van voorwaarden om te kunnen leren is belangrijk in het begin van het programma, maar tegelijkertijd is de realiteit dat leren vaak het loslaten van gewoonten is en ongemak genereert (bewust onbekwaam). In het programma gaat het om het hanteren van deze onzekerheid.

In het onderzoek blijkt dat het programma Sociale Innovatie zich al ontwikkelt door de leerervaringen en dat er aanpassingen worden gedaan in het programma. Om het programma te verbeteren pleiten we voor voortzetting van dit (verbeterde) programma en nog meer wetenschappelijke onderbouwing van de praktijk door theorie. Deze eindrapportage is een poging om het te onderbouwen vanuit de professie verandekunde. Eridanos onderbouwt in samenwerking met de Universiteit van Groningen ook het onderzoeksmodel en de vragenlijst.

### *Aanbevelingen begeleiding*

In de pilot nemen de begeleiders nu voor een deel de taken van de leiding over. Dit kan een prima manier zijn om **tijdelijk** een verandering te stimuleren, maar uiteindelijk gaat het erom dat de bestaande leiding deze rol overneemt en het team naar meer resultaatverantwoordelijkheid groeit. Wij geven de volgende aanbevelingen:

- Wanneer de ernst en complexiteit van de problematiek groter is, pleiten we op een samenstelling van de begeleiding met interne en externe mensen (zie Hans Vermaak). Vanaf het begin **samen optrekken** als onderdeel van de professionalisering van de interne begeleider.
- De begeleiders hebben een gedegen en specifieke kennis van de markt die ook nodig is voor het succesvol begeleiden van het programma. Het is belangrijk dat deze kennis in de vorm van publicaties en workshops wordt gedeeld.

### *Aanbevelingen organisatieontwikkeling (systeemaanpak)*

In het programma is het belangrijk om niet alleen te focussen op teaminterventies maar tegelijkertijd (parallel) meer interventies in te zetten. De problematiek vraagt om meer *systeemaanpak*. Mogelijke aanvullende interventies zijn:

- Coaching en begeleiding van management (en docenten met leidinggevende rollen)
- Professionalisering van staf (in de ondersteuning van deze veranderingen)
- Inbedden van programma in professionalisering van docenten en organisatieontwikkeling
- Analyse van problematiek op een hoger niveau (teamoverstijgend) en bepalen welke interventies nodig zijn om het teamleren te bevorderen.
- Analyseren van organiseergewoonten binnen de onderwijsinstelling (zoals de neiging en reflex om bij knelpunten voortdurend de organisatiestructuur te veranderen) en bepalen in welke mate deze gewoonten de leerprocessen belemmeren.

Door het hanteren van een systeemaanpak kunnen losse interventies elkaar meer versterken en vindt er meer regie plaats. Bovendien zorg je hierdoor dat alle interventies een plek krijgen in een breder programma.

Bij enkele MBO-onderwijsinstellingen die het programma Sociale Innovatie volgen zie je al succesvolle voorbeelden van een systeemaanpak (*zie box volgende bladzijde*). Gaandeweg het programma zijn al de nodige initiatieven in deze richting uitgewerkt en in gang gezet met positieve effecten. Bovendien sluit deze aanbeveling aan bij de initiatieven die nu in het MBO-werkveld worden genomen zoals Leergang HR als businesspartner en Meester in leidinggeven.

### **Organisatiebrede professionalisering**

Vanuit het ROC nemen verschillende teams deel, een aantal binnen het programma en een aantal daarbuiten. In de contractering voorafgaand aan de start van het programma is, evenals bij de overige deelnemende instellingen, benadrukt dat naast de inbreng van de deelnemende teams actieve betrokkenheid van CvB, directie en P&O essentieel is. Er zijn afspraken gemaakt over hun inbreng, bv. door participatie in de 'regiegroep' die samen met de begeleiders de voortgang van het project bewaakt en frequent overleg voert. Deze regiegroep wordt gedurende het project een belangrijk middel om leerervaringen te delen, succeservaringen en knelpunten door te spreken en effecten te beoordelen op hun waarde voor niet alleen de deelnemende teams en hun leidinggevendenden, maar ook voor andere onderdelen van de organisatie.

Gedurende de looptijd van het programma ontstaan meerdere initiatieven om de in gang gezette ontwikkelingen te ondersteunen en verder te stimuleren. Soms vanuit de behoefte van betrokkenen, soms geïnitieerd door de begeleiders. De directeuren van de betrokken teams spelen een belangrijke rol. Zij zijn dagelijks bezig met het begeleiden en aansturen van de veranderingsprocessen in hun team en hebben de behoefte om ook met elkaar wat zij daarin tegenkomen te delen en van elkaar te leren. Samen met een aantal P&O adviseurs nemen zij daarom deel aan een leergang die door de begeleiders separaat aan het lopende programma wordt verzorgd. In de leergang wordt specifiek ingegaan op veranderkundige theorie en praktijk in combinatie met intervisie bijeenkomsten waarin de deelnemers aan de hand van leervragen casuïstiek doorspreken. De combinatie van professionalisering en het toepassen en uitwerken in de dagelijkse praktijk blijkt een zeer waardevolle aanvulling op het programma te zijn. Een voordeel is ook dat de deelnemers aan de leergang en het programma steeds meer een gemeenschappelijke taal en context ontwikkelen, die er voor zorgt dat leerervaringen snel en effectief worden gedeeld. Daarmee ontstaat een groep interne adviseurs, die de waardevolle ontwikkelingen binnen de organisatie verder kan uitdragen.

Sommige directeuren maken daarnaast gebruik van de mogelijkheid om de begeleiders op indicatie te consulteren bij vraagstukken die zich voordoen, met als uitgangspunt dat de begeleiders geen verantwoordelijkheid overnemen. Ook wordt de begeleiding soms ingezet voor individuele coaching van docenten, met name als zich loopbaan- of mobiliteitsvraagstukken voordoen waar de inbreng van een onafhankelijke externe partij zinvol is.

Binnen de regiegroep wordt in de evaluatie van het programma indringend gesproken over de verdere voortgang en borging van de positieve effecten. Voorkomen moet worden dat de positieve effecten in de 'waan van de dag' verloren gaan of verwateren. Dit leidt tot afspraken over vervolgvacatures, waarbij het CvB, de betrokken directeuren en P&O actief betrokken zijn. De externe begeleiders wordt gevraagd vanuit hun expertise een bijdrage te blijven leveren, o.a. middels het verzorgen van scholing en actieve inbreng in de coaching van teams en directeuren. Vlak voor de zomer worden in een bijeenkomst met de voltallige directie leerervaringen met elkaar gedeeld en andere directeuren en teams uitgenodigd om in het komende schooljaar te participeren in de ontwikkeling die is begonnen met 'Sociale Innovatie in het MBO', maar binnen dit ROC een organisatiebreed onderdeel van de professionalisering van teams en directeuren is geworden.

### *Aanbevelingen evaluatie*

Er zijn op dit moment geen harde uitspraken over rendement van het programma Sociale Innovatie binnen het MBO mogelijk omdat het aantal deelnemende instellingen en teams beperkt is. De positieve resultaten bij meerdere teams kunnen niet zomaar worden gegeneraliseerd worden naar andere teams. Algemene uitspraken over rendement passen ook niet vanuit de constatering dat het taaie vraagstukken in een weerbarstige omgeving betreffen en dat er geen uniforme aanpak mogelijk is.

Om toch meer uitspraken te kunnen doen over de werkingsmechanismen van het programma pleiten wij voor voortzetting van experimenten met een (verbeterd) programma waarin het evalueren nog meer wordt ingebouwd als onderdeel van het leerproces. Het is heel waardevol om te onderzoeken of de gevonden fixaties en vernieuwende processen ook gelden bij andere onderwijsinstellingen en teams. Het is waardevol om nog beter te kijken hoe en waarom fixaties kunnen worden doorbroken. Het is waardevol om de resultaten van een verbeterde vragenlijst te analyseren.

Bij voortzetting van dit programma pleiten we voor een meer participatieve vorm van evaluatieonderzoek. Net als in het promotieonderzoek van Hans Vermaak worden interne en externe begeleiders uitgenodigd om tijdens het traject te reflecteren en leerervaringen te delen. Leren en ontwikkelen als een onlosmakelijk onderdeel van het programma. Regelmatig reflecteren op de praktijk om tot nieuwe inzichten en werkwijzen te komen (verstrengelen van leerprocessen).

Wij pleiten ook voor een vooral kwalitatieve opzet van het vervolgonderzoek. Je kunt veel leren van rijke beschrijvingen die als voorbeeld kunnen dienen voor andere onderwijsinstellingen. Het delen en vergelijken van ervaringen om tot zinvolle acties te kunnen komen.

#### *Tot slot*

Het programma Sociale Innovatie is een prima initiatief om vraagstukken binnen het MBO op te pakken. Door deze experimenten en door de evaluatie is er meer inzicht ontstaan in de werkingsmechanismen binnen het MBO.

Het is heel waardevol om met deze experimenten door te gaan en hierbij de aanbevelingen mee te nemen. De resultaten zijn heel leerzaam en er zijn veel lessen die benut kunnen worden om het programma te verbeteren. Wij pleiten daarom voor een bredere toepassing van een verbeterd programma ( "**doorgaan met vernieuwing**") om de Sociale Innovatie binnen het MBO nog meer te stimuleren.

## 8 Bronnen

Geraadpleegde bronnen:

- *Kookboek Sociale Innovatie* – Stichting Greenfield Groep - 2008
- *Position paper MBO: meer kwaliteit, minder bureaucratie en sterker beroepsonderwijs* - 2010
- *MBO en economie: impuls economische agenda vanuit MBO* - 2010
- *Onderwijs kan zoveel slimmer: aanzet tot dialoog* – Het Netwerk Onderwijsinnovatie - 2010
- *De professionaliteit van MBO-docenten in vergelijkend perspectief* – CBE consultants - 2009
- *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken* – Hans Vermaak - 2009