

Programma

Sociale Innovatie in het MBO

Presentatie Leusden 24 september 2009

Het begrip sociale innovatie

- vernieuwing van de arbeidsorganisatie en het maximaal benutten van competenties gericht op het verbeteren van de prestaties van de organisatie en ontplooiing van talent
- dynamisch managen, flexibel organiseren en slimmer werken
- vernieuwing van de arbeidsorganisatie met een meerwaarde (tegelijk) voor zowel mens, organisatie als maatschappij

Bronnen: Task Force Sociale Innovatie, Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie NCSI,
Greenfield Groep

Over sociale innovatie

Onderzoekresultaten:

- Rabobank: succesfactoren innovatie vestigingen: decentralisatie, taakroulatie, horizontale teams, sterke sociale netwerken
- Volberda (Erasmus): innovatiesucces: 25% technologische innovatie, 75% sociale innovatie. Innovatieve organisatie excelleren in managementvaardigheden, innovatieve organisatieprincipes, hoogwaardige arbeidsvormen en co-creatie met partners
- Dr. Jan Geurts, lector Haagse Hogeschool: binden en boeien van individuen en teams. Aandacht voor de proceskant van vernieuwen: de kwaliteit van de onderlinge relaties. Professionalisering en voorwaarden: 1) oog voor relaties en samenwerking, 2) betere opbouw en onderhoud van kennis en kunde en doelgericht koersen op resultaat, 3) gezamenlijk leiderschap management en docent

Over sociale innovatie

Rinnooy Kan:

Lange-termijn strategie met meetbare innovatiedoelen die gekoppeld zijn aan ondernemingsdoelen. Vermogen na te denken over herinrichting van de organisatie. Aansturing die betrokkenheid stimuleert, liefst op basis van zelfsturing. Heterogene teams. Ruimte voor eigen initiatief, experimenteerzin, informele activiteiten en contacten. Passende beloningsstructuur. Inspirerende medewerkers

Hammer:

Succesvolle procesverandering stelt eisen aan: leiderschap (commitment van leiding), cultuur (klantgerichtheid, teamwork, veranderingsgezindheid), deskundigheid (op gebied procesmanagement) en bestuur (aansturen van veranderingsprocessen)

Verschuur:

Structuuringrepen (randvoorwaarden) én doorbreken van oude gedragspatronen en mentale modellen nodig

Achtergrond en context programma (1)

- perspectief ontstaansgeschiedenis
- arboconvenanten BVE 2001 - 2007
- thema's: verzuim, reïntegratie, werkdruk
- visie sociale partners: integrale benadering vraagstukken nodig
- partituur en Kwaliteit van Arbeid
- resultaten convenanten, eindrapportage/evaluatie

Achtergrond en context programma (2)

Onderwijsvernieuwingen (bijvoorbeeld CGO) hebben verstrekkende consequenties voor o.a.:

- de arbeidsinhoud
- de arbeidsverhoudingen (op meerdere niveaus)
- benodigde randvoorwaarden voor succesvolle implementatie
- de onderwijskwaliteit
- professionele ontwikkeling
- de individuele beleving van de arbeid
- de vorming van en samenwerking in teams
- de wijze van aansturing (leidinggevendenden, taakhouders)

Ervaringen en vraagstukken

- teams nog vaak niet gezien of ervaren als een functionele werkeenheid
- nog veel te doen ten aanzien van teamvorming en professionele ontwikkeling van individu en team
- onderwijsinhoudelijke ontwikkeling krijgt langzaam meer vorm en inhoud, maar nog veel te doen
- structuur en randvoorwaarden vaak niet op orde
- interne gerichtheid (klant?)
- sturing versus autonomie: vraagstukken rond invulling van 'zelfsturend' of 'resultaatverantwoordelijk'
- invulling van leiding geven (management, ook taakhouders): rollen, taken, verantwoordelijkheden
- wij-zij perspectief is nog sterk aanwezig
- implementatie van verandering kost tijd (slow change)

De uitdaging

- een integrale benadering van samenhangende vraagstukken
- insteek van 'onderop': de werkvloer, daar waar primaire proces vorm en inhoud moet krijgen
- dialoog tussen individueel en organisatieperspectief op gang brengen (en houden)
- driehoek kwaliteit van onderwijs, kwaliteit van arbeid, professionele ontwikkeling in samenhang benaderen
- versterken van innovatief vermogen, flexibiliteit, vernieuwen van werkprocessen

Waarom programma Sociale Innovatie

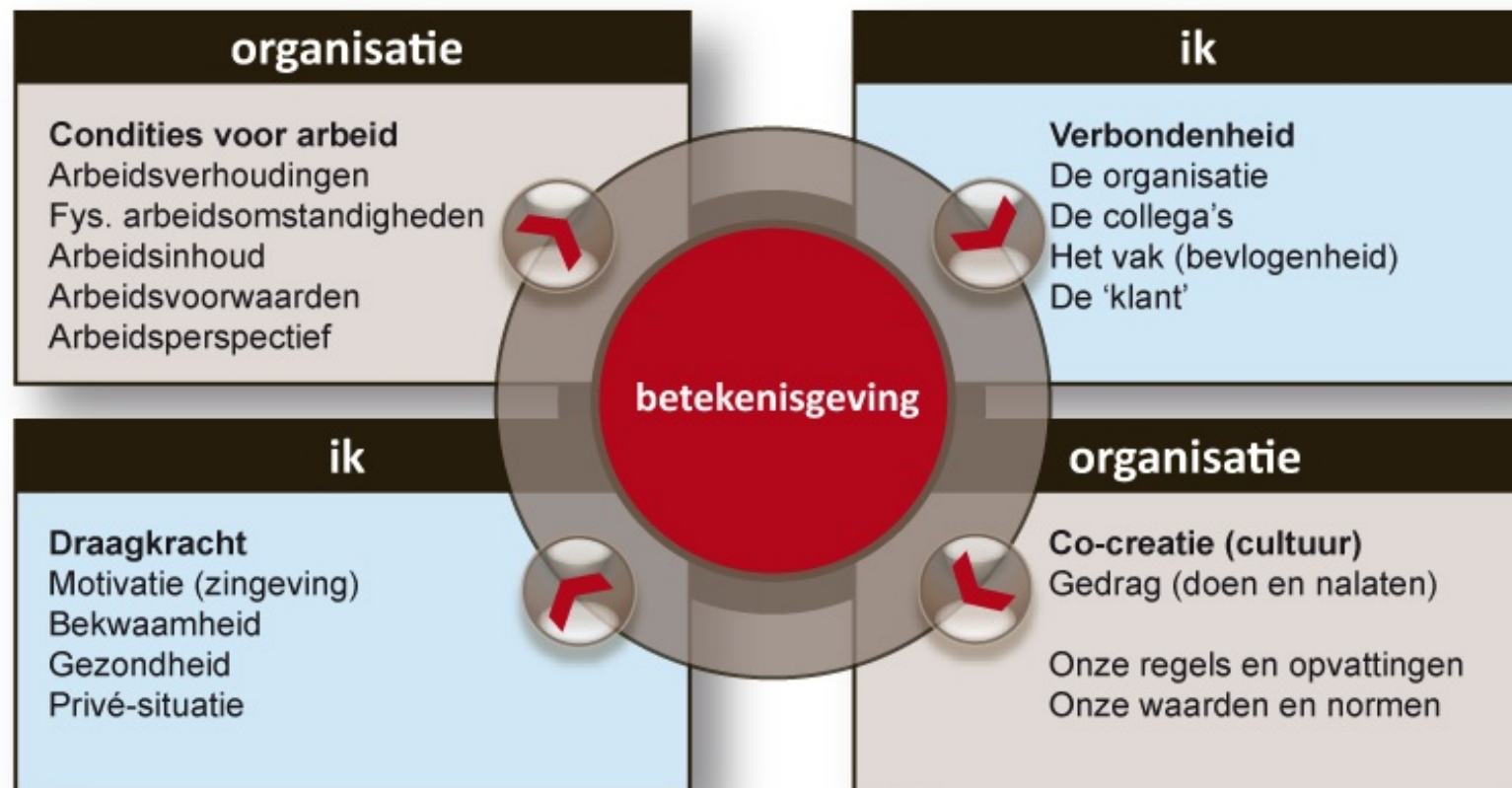
- de basisuitgangspunten van SI sluiten naadloos aan bij de vraagstukken en uitdagingen waar de instellingen voor staan
- SI is een pilot programma: waardevolle elementen uit eerdere projecten zijn opgenomen in deze. Nieuwe worden toegevoegd op basis ervaringen en effectiviteit.
- externe monitoring met duidelijke aanbevelingen
- doorontwikkeling (gedeeltelijk al meegenomen in uitvoering):
 - inhoudelijke onderdelen
 - vragenlijstontwikkeling
 - aanbrenge verbindingen (horizontaal en verticaal) ter versterking van lerend vermogen
 - besprekingen samenwerking met interne academies

Onderscheidend vermogen

- *ontstaan vanuit uit de sector zelf*: sociale partners, overheid en instellingen, opgebouwde expertise en ervaringen
- *focus op onderwijskwaliteit*, ontwikkeling *professionalisering* individu en team
- *visie*: perspectief van Kwaliteit van Arbeid (4-venstermodel, individueel en organisatieperspectief, structuur en proces)
- *maatwerk*: programma is flexibel in opzet en uitvoering, uitgangspunt is specifieke situatie per instelling, afdeling of team
- *primaire aangrijpingspunt*: *werkvloer*, gericht op creëren van beweging van 'onderop' en daadwerkelijke implementatie
- *aanbrengen van verbinding* met lopende ontwikkelingen binnen instellingen (MD-programma's, kwaliteitssystematieken, arbo)

Werk- en denkmodel

Kijken door 4 vensters[©]



4 vensters: conclusies tussenrapportage

Conditie voor arbeid

- *Arbeidsinhoud negatief*
- *Arbeidsverhoudingen negatief*
- *Werkdruk*



Verbondenheid

- *Goede verbinding met vak en leerling*
- *Beperkte verbinding met team*
- *Weinig verbinding met management*
- *Weinig verbinding met klant*



Draagkracht

- *Effect groot en vooral negatief*
- *Laag draagvlak*
- *Beperkte draagkracht*
- *Focus op eigen werk*



Co-creatie

- *Geen gedeelde visie*
- *Gedrag sluit niet aan op visie*
- *Overleg en besluitvorming niet effectief*
- *Elkaar niet aanspreken*



Conditie voor arbeid

Hoge verwachtingen

Praktijk

doordachte visie en proces

CvB

visie en proces sluiten niet aan

Directie

top-down invoering

sturing en aandacht

Manager

Manager

gemis aan waardering

Team-leider

Team-leider

Team-leider

Team-leider

Team-leider

zelfsturing

Team

Team

Team

Team

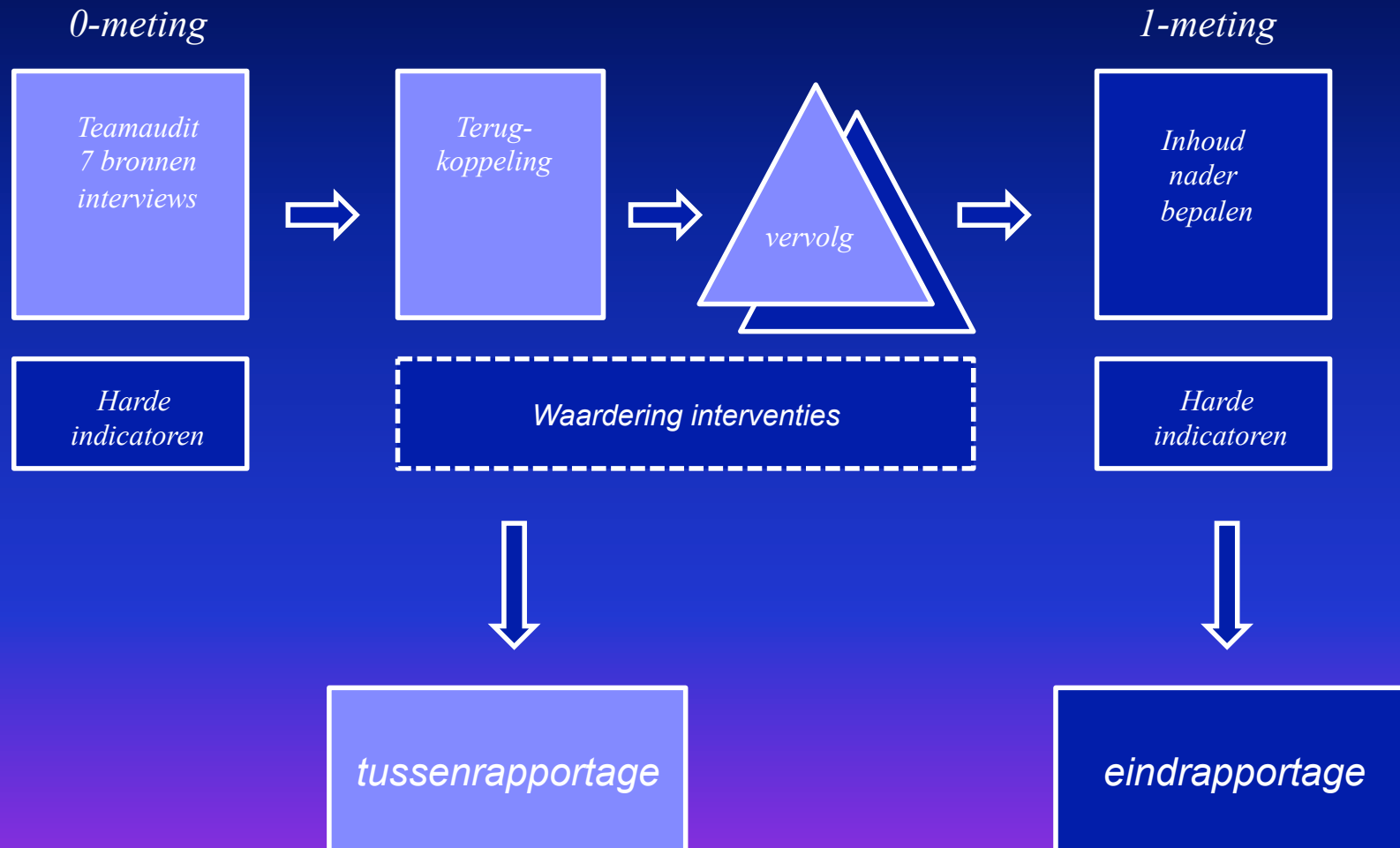
Team

chaos? machteloosheid!

Programma SI: doelstellingen

- instellingen en teams te ondersteunen bij de implementatie van het CGO en teamvorming;
- daarbij een sterke impuls te geven in het aanspreken op en inzetten van individuele drijfveren van medewerkers, het versterken van de betrokkenheid en de wil om actor te zijn en het versterken van gezamenlijke betekenisgeving;
- bij te dragen aan het vormgeven van sociale innovatie in de sector door dynamisch managen, flexibel organiseren en slimmer werken te concretiseren en bevorderen;
- resulterend in een toename van arbeidsvreugde en motivatie, toename van de ervaren kwaliteit van arbeid, verhoging van de kwaliteit van het onderwijs en de reductie van vormen van afhaakgedrag;
- het ontwikkelen van inzicht en kennis ten aanzien van bruikbare interventies en methodieken alsmede de effectiviteit daarvan te vergroten.

Programma SI: onderzoeksmodel



Programma SI: kenmerken aanpak

Actieonderzoek (surveyfeedback-methode)

- verzamelen van informatie (interviews en vragenlijsten)
- deelnemers betekenis laten geven
- deelnemers zelf focus aan laten brengen
- verandering door:
 - inzicht (van herkenning naar erkenning)
 - experimenteren (van gedrag)
 - versterking collectief (cocreatie)
 - versterking commitment (verbinding)
 - creëren gunstige condities (zoals veiligheid, ruimte)

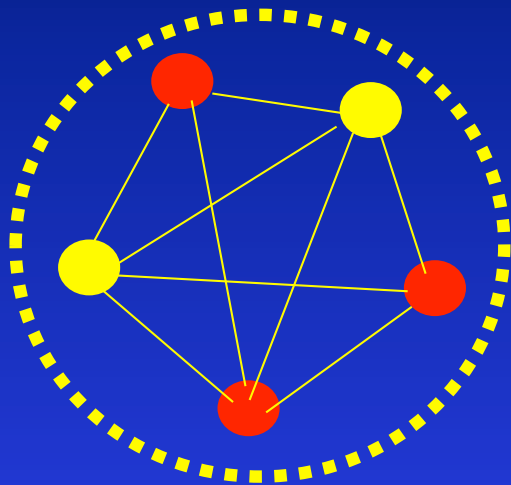
Rol begeleiders (macro-, meso-, microniveau):

- onderzoekers (ondersteuning deelnemende instellingen)
- procesbegeleiders

Doelstelling:

- kwaliteit van onderwijs vergroten

Human activity (work) system*



*Activiteiten
(inhoud)*

+



*Sociaal systeem
(proces)*

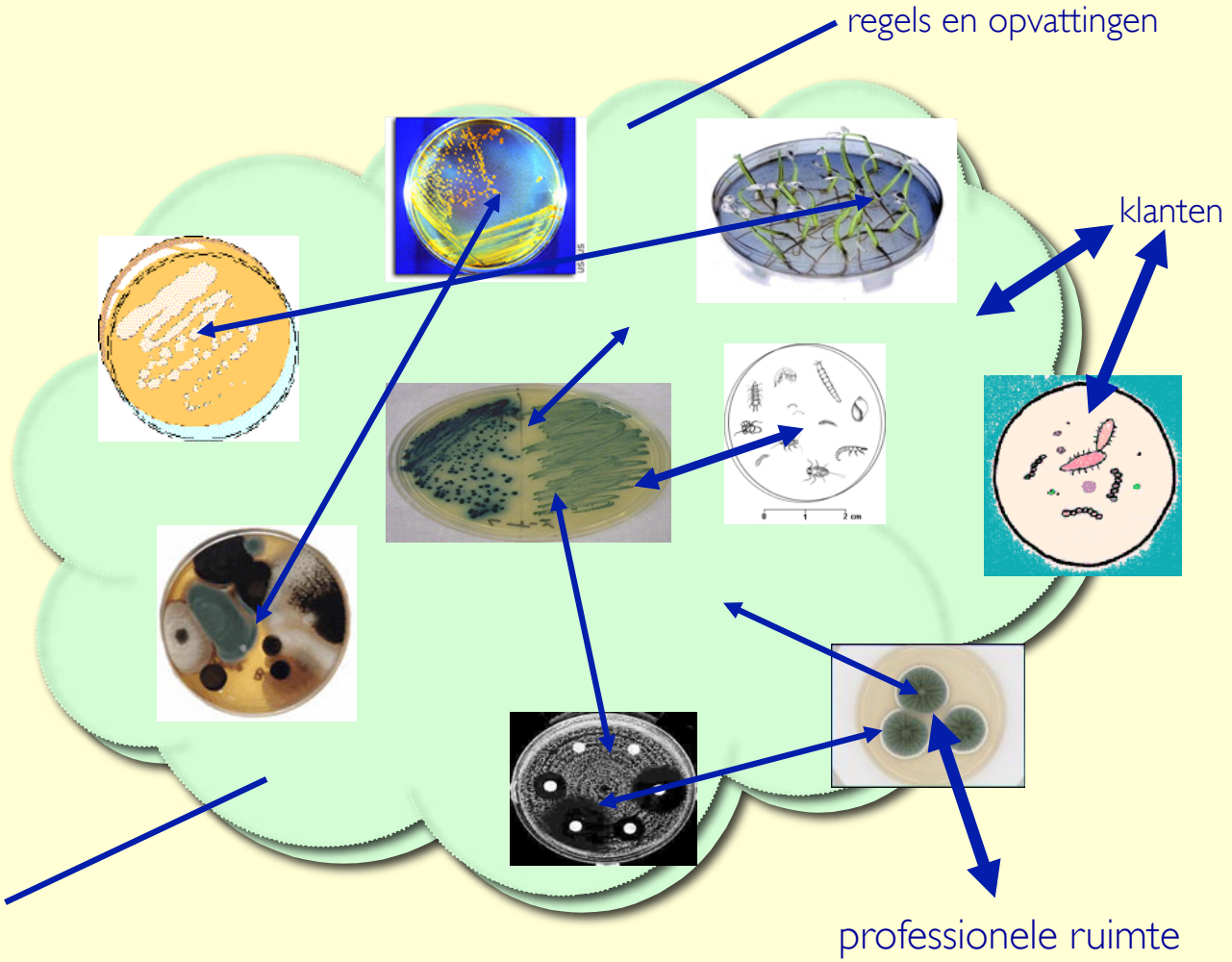
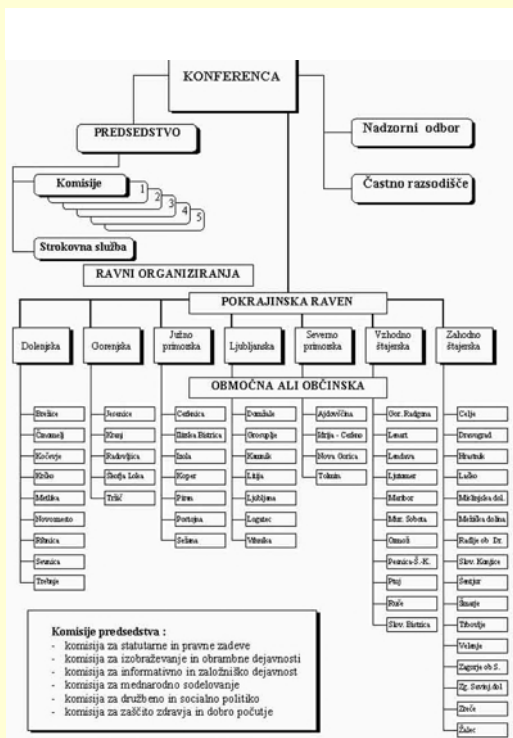
=



*Betekenisvolle relaties
(co-creatie)*

*Naar Luc Hoebeke

Kern: het team als 'petrischaaltje'



Bron: Thijs Homan

Het 4-venster diagnosemodel[©]: betekenis geven en interveniëren

waarnemen door:

werken aan:

Vier vensters

HET (ORG)

Inzoomen op de condities waaronder ik mijn arbeid verricht

- **Arbeidsverhoudingen:** formele relatie met mijn leidinggevende(n), collega's.
- **Arbeidsomstandigheden:** kan ik veilig en gezond mijn werk doen.
- **Arbeidsinhoud:** mijn taken, de kern van mijn functie.
- **Arbeidsvoorwaarden:** primair en secundair.
- **Arbeidsperspectief:** toekomstperspectief, carrière en ontwikkelingsmogelijkheden.

Essentie: de organisatie is bepalend.

IK

Close-up van mijn persoonlijke verbondenheid

- **Organisatie:** ik voel mij verbonden met de organisatie waarbinnen ik werk.
- **De collega's:** ik voel mij verbonden met mijn collega's.
- **Het vak:** ik ervaar bevoegdheid en bezieling als het om mijn vak gaat.
- **De 'klant':** diegene(n) voor wie ik mijn werk doe, aan wie ik een dienst of product lever.

Essentie: ik ervaar of ik mij verbonden weet.

IK

IK

Inzoomen op mijn draagkracht

- **Motivatie:** de zingeving die ik in mijn werk ervaar, dat wat mij motiveert.
- **Bekwaamheid:** het ervaren van mijzelf als competent en bekwaam.
- **Gezondheid:** fysiek en psychisch.
- **Privésituatie:** ons persoonlijke leefsituatie en relaties met anderen.

Essentie: ik ervaar of mijn condities voor arbeid te dragen zijn.

WIJ (TEAM)

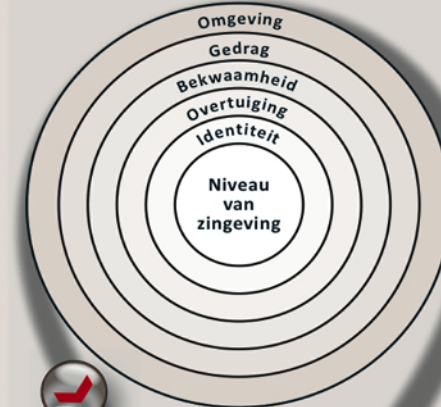
Uitzoomen op hoe wij samen werken (co-creatie)

- **De (professionele) cultuur in ons team:** de visie op professionaliteit, samenwerken en het bijbehorende gedrag.
- **Onze waarden en normen:** gezamenlijkheid in motieven en idealen, richtlijnen die we hanteren.
- **Onze regels en afspraken:** hoe we gezamenlijk uiting geven aan onze professionaliteit in concreet gedrag.

Essentie: ik bepaal of ik me wil en kan verbinden aan mijn team.

Twee scenario's

IK
(flow)



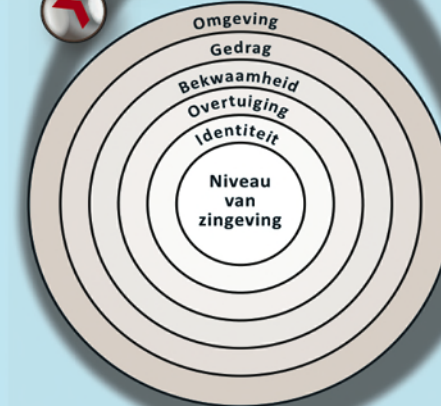
Kwaliteit van arbeid

Cognitieve dimensie

Gedragmatige dimensie

Affectieve dimensie

WIJ
(co-creatie)



expliciet

(wat we kunnen waarnemen met
onze 5 zintuigen en 'objectief'
kunnen overdragen)

INHOUD → 20

impliciet

(wat we 'intuïtief' kunnen aanvoelen
en 'subjectief' kunnen
doorvertellen: *betekenisgeving*)

PROCES → 80



Kenmerken voortgang pilot

Ambities

- parallel laten lopen van pilot bij 4 onderwijsinstellingen
- starten met commitment door CvB/directie
- ruimte voor een goede aansluiting bij het onderwijsproces

Praktijk

- projecten starten heel verschillend in tijd (variërend van juni 2008 tot februari 2009)
- doorlooptijd vaak onregelmatig
- zeer lastig planningsproces
- commitment vaak wel aanwezig maar er spelen ook veel initiatieven tegelijkertijd
- niveau professionaliteit deelnemers lager dan verwacht

Interviews contactpersonen

Doelstelling pilot:

- ondersteuning bij teamontwikkeling na nieuwe inrichting

Waardering interventies:

- teamfoto – concretisering van bestaande problematiek
- teamfoto – herkenning leidt wel tot nog explicietere verdeeldheid in team (“positivo’s en negativo’s”)
- focus op thema’s – inzicht leidt tot (trage) beweging
- acteurs – door in hier-en-nu te oefenen is iedereen gelijk en ook de achterblijvers worden actief

Rendement

- pilot leidt van herkenning tot beweging
- pilot leidt tot nieuwe teamindeling

Interviews contactpersonen

Kritische succesfactoren:

- professionaliteit van docenten (kwaliteit en positief kritisch)
- aandacht voor teamvorming (met voldoende regelmogelijkheden)
- voorbeeld van succesvolle vernieuwing binnen teams
- manager die kan sturen op inhoud en proces
- manager met balans tussen resultaat en relatie

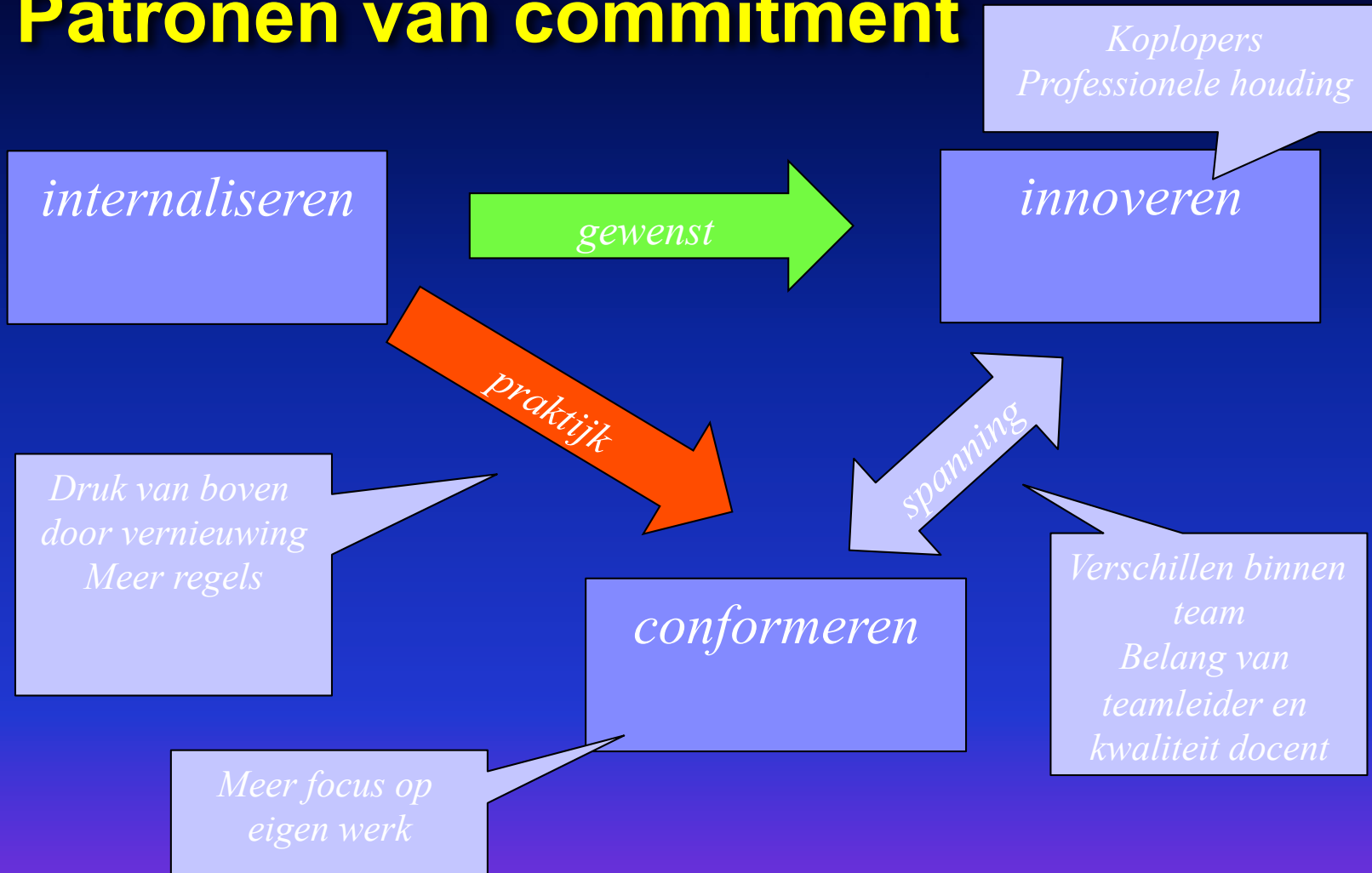
Risico's:

- splitsing in team leidt tot onevenwichtige rolverdeling
- de “positivo's” dragen de meeste last (kans op overbelasting) en zijn gevoelig voor waardering
- sterke manager leidt tot minder volwassenheid docenten (paradox)

Aanbevelingen

- teamfoto en acteurs zijn waardevol
- meer structuur in interventies waardoor beweging veiliger wordt en minder vrijblijvend
- ondersteuning van manager en seniordocenten

Patronen van commitment



Aanpak richting de teams

Activiteitensysteem

- OP OUTPUT (WAT)
Persoonlijke (of team) afspraken n.a.v. collectieve ambitie op voorstel professional(s)
- OUTPUT-REVIEW

Sociaal systeem

- PROCES (HOE)
Afspraken over te volgen strategie of werkwijze: dus vooral over eigen verantwoordelijkheid en professioneel gedrag
- AANSPREEKGEDRAG

