

Pilot Sociale Innovatie – monitoring resultaten

Tussenrapportage mei 2009

André van Boekholt
Het Ontwikkelaarsgilde

Inleiding

De doelstelling van de monitoring van de pilot Sociale Innovatie is een grondige analyse van de pilot en het rendement van de pilot. Door conclusies en aanbevelingen te trekken uit deze analyse kunnen lessen geleerd worden voor vervolgtrajecten. In deze tussenrapportage wordt een beeld gegeven van de aanpak van de pilot Sociale Innovatie en de waardering en het rendement van deze aanpak. Omdat de pilot nog niet is afgerond is spreken we over eerste conclusies en aanbevelingen. De verwachting is dat begin 2010 de eindrapportage wordt opgeleverd.

Kenmerken pilots

De pilot Sociale Innovatie loopt bij 4 Mbo-onderwijsinstellingen. In totaal nemen 15 teams deel, bestaande uit circa 140 docenten. De studierichtingen handel/commercie en welzijn zijn het meest vertegenwoordigd. Door het aantal deelnemende teams is er sprake van beperkte representativiteit.

De pilot Sociale Innovatie is te kenmerken als een vorm van actieonderzoek, waarin door de begeleiders informatie verzameld wordt waaraan door de deelnemers zelf betekenis wordt gegeven. 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 deelnemers gestimuleerd om 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.



De aanpak is gebaseerd op een denk- en werkmodel ("kijken door 4 vensters") waarin 4 perspectieven, respectievelijk condities voor arbeid, draagkracht, verbondenheid en co-creatie, samenkomen en betekenis krijgen. De begeleiders hanteren de aanname dat voor fundamentele verbeteringen in de vensters en het verhogen van de kwaliteit van arbeid niet alleen de beide linker vensters nodig zijn. Onmisbaar voor het ontstaan van verandering is het specifiek aandacht geven aan en interveniëren in de beide rechter vensters, verbondenheid en co-creatie. 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.

Onderzoek

In de monitoring van de resultaten van de pilot worden de resultaten van een 0-meting en 1-meting geanalyseerd en wordt gekeken hoe de tussenliggende interventies gewaardeerd worden. De tussenrapportage beperkt zich tot de 0-meting, observatie van een enkele interventie en interviews met (een deel van de) begeleiding en contactpersonen.

Resultaten interviews en vragenlijsten

Resultaten interviews

Hier worden de belangrijkste resultaten van de interviews weergegeven. Hierbij wordt gekeken naar de overeenkomsten tussen de deelnemende teams ("de rode draad") en opvallende verschillen.

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 en meer aandacht geven);
- In het eigen team heeft men behoefte aan meer autonomie en 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. Verwachtingen van alle betrokkenen worden in de praktijk maar gedeeltelijk ingevuld. Dit leidt tot teleurstellingen.

Draagkracht

De onderwijsvernieuwing leidt tot verhoging van de ervaren werkdruk en heeft 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 van 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 bevlogenheid. 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.

Binnen de teams zijn er grote verschillen in verbondenheid (koplopers versus volgers, teamwerkers versus solisten) en dit leidt tot soms tot gespannen verhoudingen in de teams.

Co-creatie

Deelnemers geven aan dat de visie niet gedeeld wordt en dat een visie teveel top-down wordt doorgevoerd. Plannen worden onvoldoende consequent uitgevoerd (plan-do-check-act) en het

overleg wordt niet gezien als functioneel. 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 (positieve of negatieve trend) en de verhouding tot het management (positief en negatief).

Resultaten vragenlijsten

De resultaten van de vragenlijsten ("teamaudit" en "zeven bronnen van arbeidsvreugde") bevestigen voor een groot deel de resultaten van de interviews. Opvallend 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.

In de eindrapportage worden de resultaten van de vragenlijsten gebruikt voor het bepalen van het rendement. In welke mate verandert de beleving?

Analyse

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

<p><i>Conditie voor arbeid</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Arbeidsinhoud negatief</i>• <i>Arbeidsverhoudingen negatief</i>• <i>Werkdruk</i> 	<p><i>Verbondenheid</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Goede verbinding met vak en leerling</i>• <i>Beperkte verbinding met team</i>• <i>Weinig verbinding met management</i>• <i>Weinig verbinding met klant</i>  
<p><i>Draagkracht</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Effect groot en vooral negatief</i>• <i>Laag draagvlak</i>• <i>Beperkte draagkracht</i>• <i>Focus op eigen werk</i> 	<p><i>Co-creatie</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Geen gedeelde visie</i>• <i>Gedrag sluit niet aan op visie</i>• <i>Overleg en besluitvorming niet effectief</i>• <i>Elkaar niet aanspreken</i> 

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 in het team. Kenmerken van twee groepen zijn:

- Docenten die de doelstelling van de onderwijsvernieuwing delen en vanuit een eigen professionele houding actief werken aan een verbetering.
- 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) en professioneel handelen.

Deze teamdynamiek leidt tot spanningen en vraagt veel van de leiding (manager, teamleider) in de rol van *procesbegeleider*. Meer sturing en dus vaker besluiten 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 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) en/of men ze onvoldoende steunt en waardeert, waardoor ze alleen komen te staan en hun draagvlak vermindert.

Waardering pilot

Contactpersonen van de teams (managers, teamleiders) 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 verschillen in de teams (erkenning);
- Door de rol van de begeleiders (met name in de rol van procesbegeleider) wordt er een werkbare 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 positief over de rol van de begeleiders als procesbegeleider en als onderzoeker.

De begeleiders geven aan dat het lastig is om in de pilot goed aan te kunnen sluiten bij de dagelijkse proces. De verwachte professionaliteit van docenten is in de praktijk lager, waardoor in de aanpak ook aan basale onderdelen van professioneel handelen specifiek aandacht gegeven moeten worden (bijv. feedbacktraining). Het is lastig om de pilot in te plannen en om de rust en de ruimte te krijgen voor de interventies. Hier is sprake van een paradox: des te groter de noodzaak voor de pilot, des te lastiger het planningsproces. De begeleiders zijn positief over de bereikte resultaten en zien in bijna alle teams een positieve trend.

Eerste conclusies

In deze tussenrapportage zijn er enkele conclusies te trekken:

- De deelnemende teams kennen een hoge noodzaak tot verandering om de kwaliteit van onderwijs te vergroten;
- De problematiek ligt vooral in de gespannen arbeidsverhoudingen, de beperkte samenwerking in het team, en het relatief lage commitment van de docenten;
- De complexe problematiek en het relatief lage verandervermogen leidt tot hoge verwachtingen naar de leiding;
- Problemen zijn niet alleen op teamniveau op te lossen, maar kunnen niet losgezien worden van de context (individueel en organisatie).

Eerste aanbevelingen

Op basis van deze conclusies worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- De gekozen methodiek (actieonderzoek) sluit goed aan bij de vraagstelling omdat het door de dialoog en het experimenteren met nieuw gedrag leidt tot verbeteringen;
- Het onderzoeksmodel sluit goed aan bij de vraagstelling, maar de interviews en vragenlijsten kunnen beter afgestemd worden op het onderzoeksmodel zodat met minder vragen evenveel waardevolle informatie wordt verzameld;
- De terugkoppeling van informatie kan beperkter en het blijft belangrijk om vanaf het begin veel verantwoordelijkheid aan het team te geven in de betekenisgeving. Een suggestie voor verbetering is om meer tijd in te bouwen tijdens de presentatie van de teamfoto zodat de teamleden direct gezamenlijk resultaten kunnen bespreken en gezamenlijk keuzes kunnen maken in verbeteracties ;
- Bij de interventies is het goed om aan te sluiten bij de bestaande praktijk, maar tegelijkertijd is het belangrijk om in de werkvormen aandacht te hebben voor veiligheid en structuur;
- Bij de interventies is het belangrijk om snelle successen te boeken zodat negatieve ervaringen gekeerd kunnen worden;
- Bij een nieuwe start van deze aanpak moet nog beter gekeken worden naar de voorwaarden (planning, commitment directie) zodat de omstandigheden voor verandering gunstiger zijn.

Naast deze pilot is het belangrijk om tegelijkertijd meer interventies in te zetten. De problematiek vraagt om meer **steemaanpak**. Mogelijke aanvullende interventies zijn:

- Coaching en begeleiding van management (en docenten met leidinggevende rollen)
- Professionalisering van staf (in de ondersteuning van deze veranderingen)
- Inrichten van een interne academie voor ontwikkeling van docenten
- Analyse van problematiek op een hoger niveau (teamoverstijgend)

Door het hanteren van een steemaanpak kunnen losse interventies vindt er meer regie plaats en elkaar meer versterken. Bovendien zorg je hierdoor dat alle betrokkenen een plek krijgen in het geheel. Bij enkele Mbo-onderwijsinstellingen zie je al succesvolle voorbeelden in het verlengde of in de vorm van een reeds in gang gezette uitbreiding van de bestaande pilot van een steemaanpak (bijv. Landstede). 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.

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. Deze conclusie bepleit ook een steemaanpak.

Vervolg

De pilot loopt nog steeds. De verwachting is dat de pilot in het najaar van 2009 wordt afgerond en dat begin 2010 de eindrapportage opgeleverd kan worden.

In de eindrapportage kan met name nog meer inzicht worden gegeven over het rendement door een vergelijking van de 0- en 1-meting en door inzicht in de veranderingen in harde indicatoren.