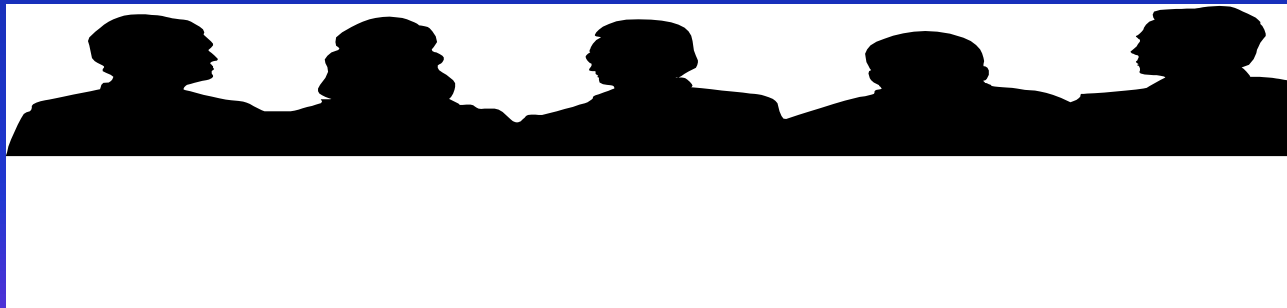


Project Sociale Innovatie

Monitoring resultaten Tussenrapportage



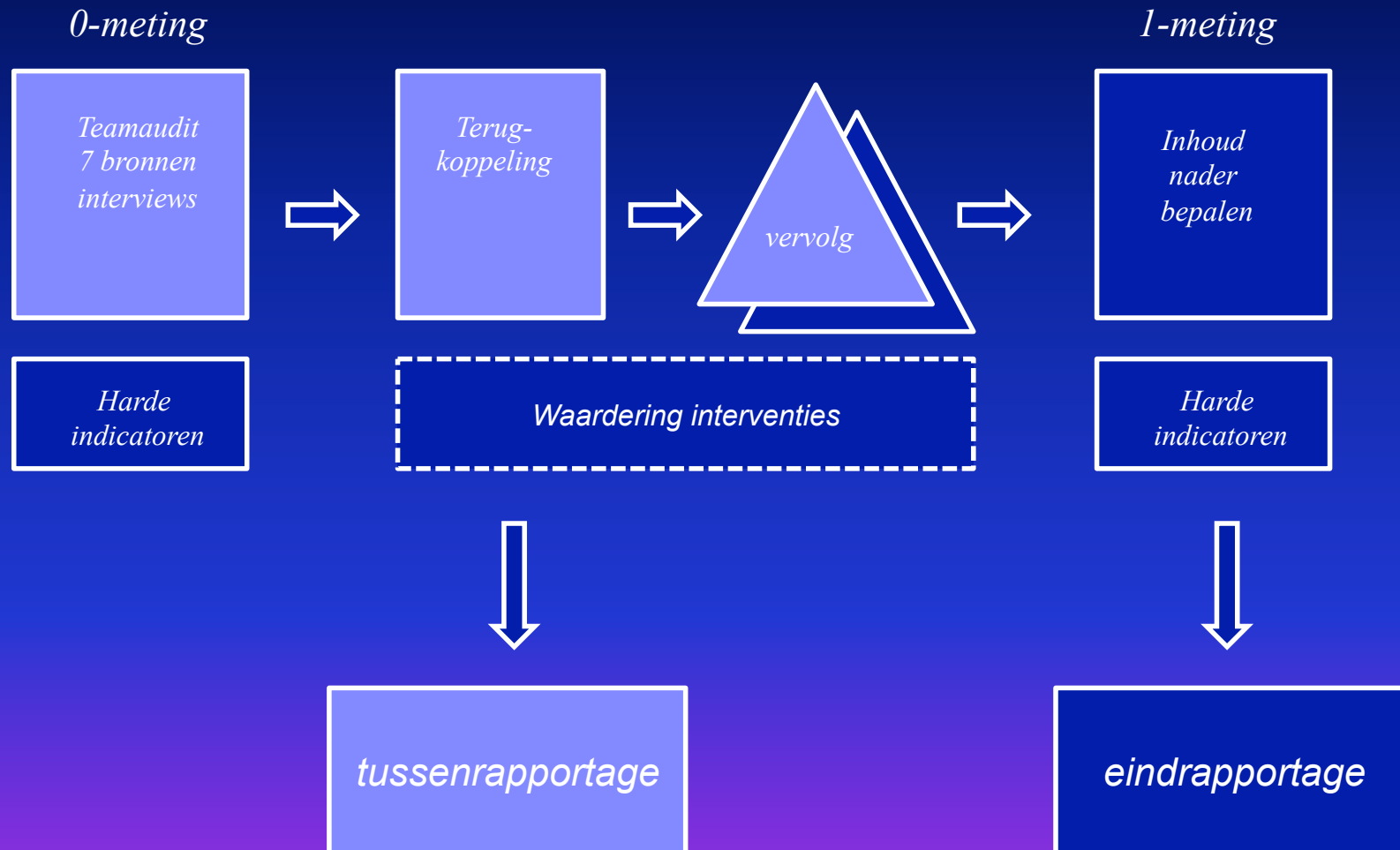
Inhoud tussenrapportage

- Onderzoeksaanpak
- Kenmerken pilot
- Resultaten teamfoto
 - Interviews
 - Vragenlijsten (teamaudit, 7 bronnen)
- Belangrijkste conclusies
- Waardering van pilot
- Voorlopige analyse
- Voorlopige aanbevelingen

Deelnemers

- 4 ROC's: 15 (sub)teams
- Totaal aantal deelnemers circa 140
- Kenmerken teams
 - Handel/commercie
 - Welzijn (verzorging)
 - Juridische dienstverlening
 - Techniek (bouwen en interieur)

Onderzoeksmodel



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:

- Onderzoekers
- Procesbegeleiders

Doelstelling:

- Kwaliteit van onderwijs vergroten

Kenmerken voortgang pilot

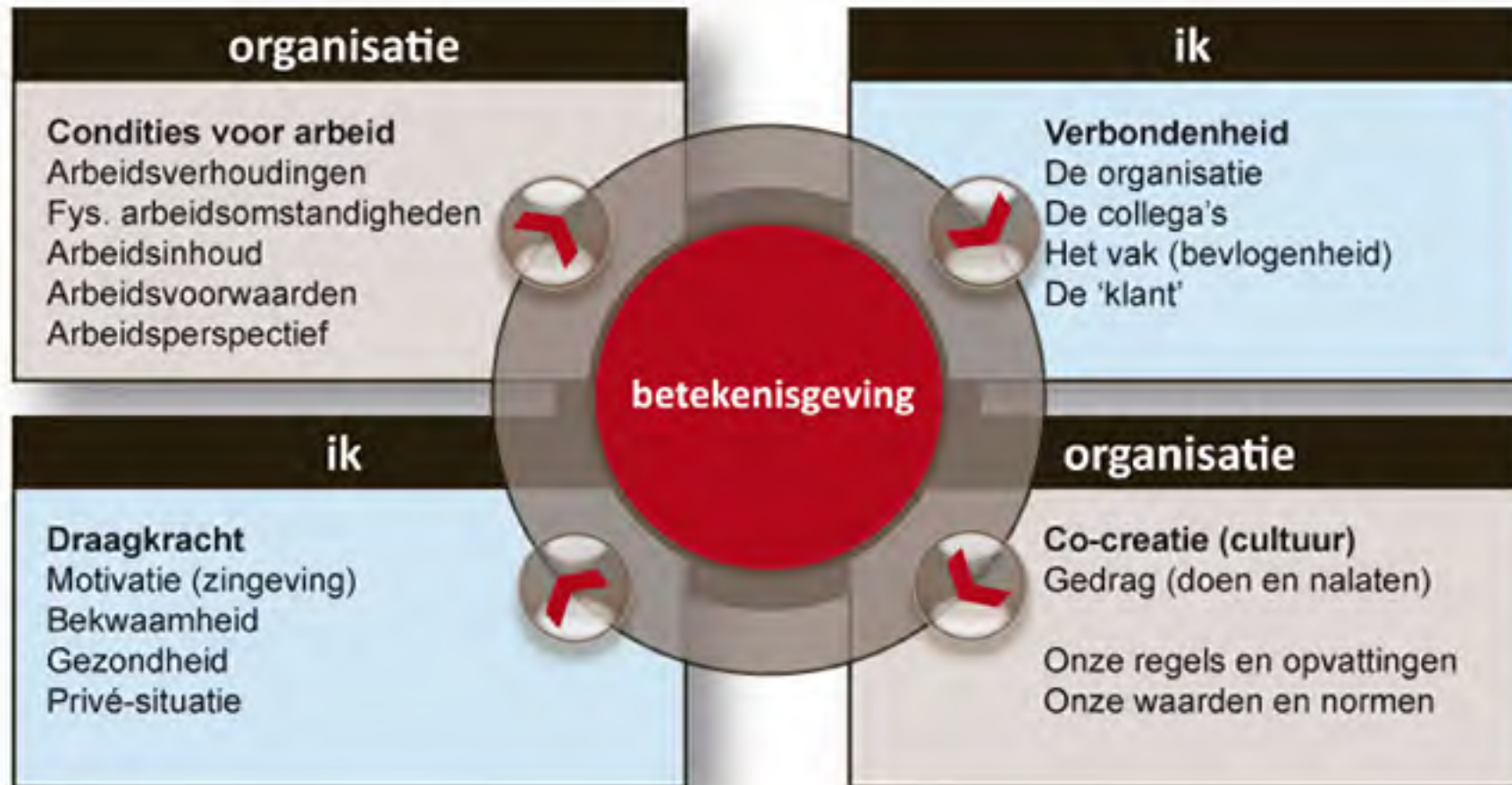
Ambities

- 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

Kijken door 4 vensters[©]



Conditie voor arbeid

Belangrijkste overeenkomsten tussen teams

- Focus op arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen
- Effect van hoge werkdruk wordt vaak genoemd
- Veelal negatieve ervaringen
- Kwaliteit docenten niet altijd hoog
- Hoge verwachtingen naar leiding en organisatie
- Dilemma's :
 - meer sturing versus meer autonomie
 - meer ondersteuning bij innovatie versus meer tijd om zelf te innoveren

Belangrijkste verschillen tussen teams:

- Relatief weinig verschillen
- Sommige teams zijn positiever
 - Door rol manager (*positief voorbeeld geven*)
 - Door positieve leerervaringen (*verbeteringen*)

Conditie voor arbeid

Arbeidsinhoud:

- Gemis aan visie op inhoud, behoefte aan helderheid
- Visie (bijv. CGO) wordt te snel en te ondoordacht ingevoerd
- Veel bijsturing met een ad hoc-karakter
- Behoefte aan doordachte methodes
- Behoefte aan ondersteuning bij vernieuwing
- Last van strakke regels/procedures
- Vernieuwing leidt tot vol programma

- Belang van kwaliteit van de inhoud en het proces

Conditie voor arbeid

Arbeidsverhoudingen:

- Grote afstand tussen CvB en werkvloer
 - Gemis aan betrokkenheid
 - Behoeftte aan waardering
- Directieve sturing door CvB
 - Hoge ambities (te weinig toetsing van haalbaarheid)
- Directeur/Manager/teamleider in spagaat (bufferfunctie)
 - Behoeftte aan meer (bij)sturing (sterk leiderschap)
 - Behoeftte aan zorg en aandacht (coachend leiderschap)
- Tegenstrijdige verwachtingen over zelfsturing door docent/team
 - Behoeftte aan meer autonomie
 - Behoeftte aan meer sturing
- Rolverdeling (taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)
onvoldoende helder (leidt soms tot verwarring)

Conditioes voor arbeid (concept)

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

Conditie voor arbeid

Arbeidsomstandigheden:

- Grote werkdruk
 - Weinig regelmogelijkheden (planning taken en tempo)
 - Behoeftte aan erkenning
- Behoeftte aan betere faciliteiten
 - Ruimtes die passen bij nieuwe werkwijze
 - Klimaat

Arbeidsvoorwaarden:

- Behoeftte aan waardering voor extra bijdragen
- Behoeftte aan feedback (gesprekscyclus met leiding)

Arbeidsperspectief:

- Wordt weinig genoemd
- Verschil tussen behoeftte aan ontwikkeling tot weinig ambities
- Jongeren hebben zorgen over perspectief

Draagkracht

Belangrijkste overeenkomsten tussen teams

- Vernieuwing heeft grote consequenties
- Draagkracht is beperkt (overvraagd worden)
 - negatieve beleving (draagvlak)
 - uitputting (draagkracht)
- Neiging tot grenzen aangeven
 - afstand nemen (minder commitment)
 - focus op eigen werk en doelgroep (leerlingen)
- Grote behoefte aan erkenning en waardering
- Gemis aan aandacht voor ontwikkeling docenten

Belangrijkste verschillen tussen teams

- Weinig verschillen tussen teams
- Grote verschillen binnen teams
- Sommige teams zijn positiever (mix van belevingen)

Verbondenheid

Belangrijkste overeenkomsten tussen teams

- Vooral verbinding met vak en leerling
- Deze verbinding zorgt voor kwaliteitsgerichtheid en bevlogenheid
- Minder verbinding met collega's
- Weinig verbinding met management (vooral CvB en directie)
- Verbinding met werkveld wordt niet genoemd
- Binnen teams zijn er grote verschillen in verbondenheid (voortrekkers en volgers, teamwerkers en solisten) en dit leidt soms tot gespannen verhoudingen

Belangrijkste verschillen tussen teams

- Trends in verbinding verschillen (steeds minder verbinding tot verbetering verbinding)
- Behoeftte aan meer verbinding is wisselend
- In sommige teams is er een harde kern van docenten die is afgehaakt

Cultuur en co-creatie

Belangrijkste overeenkomsten tussen teams

- Visie wordt niet gedeeld (gemis aan visie of visie teveel top-down)
- Cultuur (conformereren) sluit niet goed aan bij visie (innoveren)
- Bij realisatie visie is sturing binnen team (plan-do-check-act) beperkt (veel irritatie over besluitvorming)
- Men spreekt elkaar weinig aan
- Men spreekt veel over elkaar (gemopper)
- Overleg is niet functioneel
- Organisatie is onvoldoende lerend (weinig verbetering)

Belangrijkste verschillen tussen teams

- Sommige teams zijn hechter
- Sommige teams kennen een meer open cultuur (elkaar wel aanspreken)

4 vensters – conclusies

Conditioes 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*



Verwerking vragenlijsten

Twee vragenlijsten

- Teamaudit – kwaliteit team (52 vragen)
- 7 Bronnen van arbeidsvreugde – kwaliteit van arbeid (70 vragen)
- Overlap tussen vragenlijsten

Scoremethodiek

- 5 puntsschaal: 1 = negatief; 3 = neutraal; 5 = positief
- In rapportage gekeken naar gemiddelde hele groep, spreiding en verschillen tussen teams, patronen van uitschieters (positief en negatief)

Teamaudit

Thema's	laag	hoog	gemiddelde
• zelfstandigheid:	3.16	4.21	3.59
• resultaatgerichtheid:	2.79	3.89	3.44
• samenwerking:	2.94	4.22	3.40
• cultuur:	2.91	4.25	3.63
• initiatief:	3.26	4.35	3.69
• klantgerichtheid:	2.67	3.50	3.08
• ontwikkeling:	3.09	4.01	3.44

Teamaudit

- Opvallende resultaten
 - Gemiddelde scores per thema liggen dicht bij elkaar
- Opvallende scores (laag en hoog)
 - Hoog (>4,0): vrijheid van mening, discussie, leren van elkaar, gezamenlijke verantwoordelijkheid, kennis en ervaring in team
 - Laag (<3,0): bekendheid met oordeel klant, taakroulatie, afspraken met klant over kwaliteit dienstverlening, afspraken over cursussen
- Patronen in enkele teams
 - “Beste” team scoort op alle onderwerpen hoog en kenmerkt zich vooral door onderlinge samenhang, hoge resultaatgerichtheid en lerend vermogen (elkaar feedback geven)
 - “Slechtste team” scoort op allen onderwerpen laag en kenmerkt zich door beperkte samenhang, lage resultaatgerichtheid en ondanks initiatieven uitblijven van verbeteringen (machteloosheid)

Teamaudit

Zelfstandigheid

- Kennis en ervaring is vaak aanwezig in team
- Maar capaciteit is in deel teams te beperkt

Resultaatgerichtheid

- Gemiddelde scores per vraag liggen dicht bij elkaar (rond 3.44)
- Verschillen per team groot (van 'verwarring' tot 'zelfsturing')

Samenwerking

- Taakroulatie vaak heel beperkt
- Wel hoge teamverantwoordelijkheid en actieve betrokkenheid in verbetering samenwerking

Cultuur

- Veel ruimte voor eigen mening en discussie
- Beperkte tevredenheid over teamoverleg
- Elkaar moeilijk aanspreken op minder goede prestaties

Teamaudit

Initiatief

- Teams nemen vaak actie om kwaliteit en efficiëntie te verbeteren
- Maar een deel van de teamleden is hierin actief
- Bij de beste teams op dit onderwerp is iedereen actief

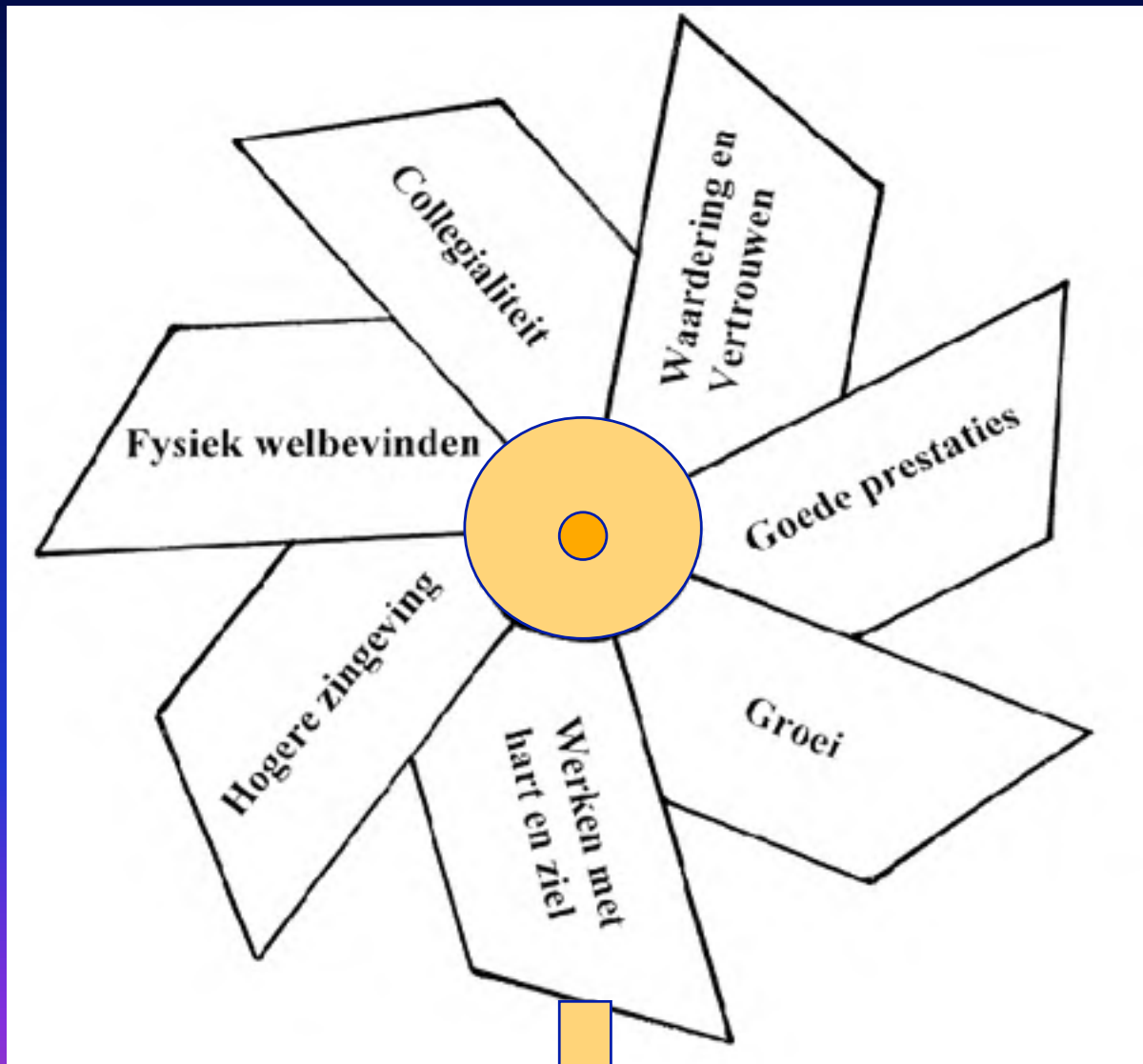
Klantgerichtheid

- Weinig informatie over beoordeling door leerlingen/ouders
- Afspraken over kwaliteit dienstverlening en tijdstip levering wisselend

Ontwikkeling

- Men leert vooral van teamgenoten en men vindt takenpakket vaak uitdagend
- Voorzichtige stimulans tot deskundigheidsbevordering leidt vaak niet tot concrete afspraken

Welke bronnen worden hoe bedreigd?



Inclusief

- *Klanten/partners*
- *Medewerkers/collega's*
- *Cultuur*
- *Management*

Zeven bronnen

Thema's	laag	hoog	gemiddelde
• arbeidsvreugde:	6.44	8.06	7.05
• fysiek welbevinden:	3.35	3.94	3.77
• collegialiteit:	3.38	3.97	3.72
• waardering:	3.16	3.68	3.50
• goede prestaties:	3.37	3.90	3.69
• groei:	3.23	3.90	3.60
• werken met hart en ziel:	3.52	4.10	3.77
• hogere zingeving:	3.00	3.90	3.54
• klanten:	2.33	3.58	3.06
• medewerkers:	2.36	3.76	3.17
• cultuur:	2.20	3.73	2.94
• management:	2.13	3.89	2.95

Resultaten 7 bronnen

- Opvallende resultaten
 - Hoogste scores op fysiek welbevinden en werken met hart en ziel
 - Laagste scores op cultuur en management
- Belang van 7 bronnen van arbeidsvreugde:
 - Alle bronnen zijn belangrijk, in volgorde van belang:
 - Waardering/vertrouwen; collegialiteit; goede prestaties; fysiek welbevinden; werken met hart en ziel; groei; hogere zingeving
 - Wens tot verbetering scoort gemiddeld, in volgorde van hoogte wens:
 - Groei; waardering/vertrouwen; goede prestaties; werken met hart en ziel; fysiek welbevinden; hogere zingeving; collegialiteit
 - Vanuit deze confrontatie ligt prioriteit vooral in: waardering/vertrouwen; goede prestaties; groei en opvallend minder op collegialiteit

Resultaten 7 bronnen

- Opvallende scores (hoog en laag)
 - Hoog (>4,0): belang van 6 bronnen van arbeidsvreugde (uitzondering hogere zingeving); veilig voelen; plezier met collega's; zelf goede prestaties leveren; zelf over benodigde competenties beschikken; zelf goed kunnen concentreren ; bewuste keuze voor eigen werk; positieve betekenis werk voor anderen; herkenbare bijdrage leven aan ontwikkeling maatschappij
 - Laag (<3,0): tradities die onderlinge band versterken; oprechte complimenten uitspreken; snelle en duidelijke feedback; intensief kennis delen met collega's; ondersteuning organisatie voor maatschappelijke taken; samenwerking met andere afdelingen; toename tevredenheid klanten; toename voldoening collega's; laag ziekteverzuim; strijd om meer budget/mensen; bureaucratie; evenwichtig en eerlijk beloningssysteem; management zorgt voor verbinding

Resultaten 7 bronnen

- Patronen in enkele teams
 - Team met zeer lage scores op collegialiteit en waardering/vertrouwen leidt tot hoog verzuim, lage arbeidsvreugde en veel last van bureaucratie
 - Team met zeer lage scores op cultuur en management leidt tot lage arbeidsvreugde, lage scores op werken met hart en ziel en hogere zingeving en hoge behoefte aan verbeteringen op fysiek welbevinden, waardering/vertrouwen en groei
 - Team met hoge scores op bijna alle bronnen van arbeidsvreugde leidt tot heel hoge score arbeidsvreugde en is heel positief over management

Resultaten 7 bronnen

Fysiek welbevinden

- Men voelt zich vaak veilig
- Balans werk/privé gemiddeld vaak redelijk goed evenals werkdruk/draagkracht
- Grote verschillen tussen teams in werkdruk/draagkracht en invloed op werktijden
- Hoog belang van fysiek welbevinden, wens tot verbetering bij deel van de teams (4 > 3.50)

Collegialiteit

- Gemiddeld hoge scores op alle items, uitzondering tradities die onderlinge band versterken
- Heel hoog belang van collegialiteit; wens tot verbetering bij klein deel teams (1 > 3.50)

Resultaten 7 bronnen

Waardering en vertrouwen

- Gevoel eerlijk behandeld te worden en redelijk goede balans tussen taakautonomie en effectieve samenwerking;
- Kritisch over waardering uitspreken en open/eerlijke communicatie
- Heel hoog belang van waardering en vertrouwen; wens tot verbetering bij veel teams (6 > 3.50)

Goede prestaties

- Positieve waardering van eigen prestaties en benodigde competenties
- Heel beperkte feedback op uitkomsten van werk
- Heel hoog belang van goede prestaties kunnen leveren; wens tot verbetering bij deel van de teams (3 > 3.50)

Groei

- Positieve waardering van ruimte om binnen werk te leren
- Beperkt delen van kennis met collega's, beperkte groeikansen
- Hoog belang van groei; wens tot verbetering bij deel van de teams (4 > 3.50)

Resultaten 7 bronnen

Werken met hart en ziel

- Ruimte om geconcentreerd en met focus te werken
- Bewuste keuze voor werk en werk is passend
- Niet goed bekend met missie/visie organisatie en werkomgeving is beperkt inspirerend
- Hoog belang van werken met hart en ziel; wens tot verbetering bij deel van de teams (4 > 3.50)

Hogere zingeving

- Werk wordt gewaardeerd door bijdrage aan andere mensen en ontwikkeling maatschappij
- Kritisch op rol organisatie in duurzaam ondernemen en ruimte voor maatschappelijke taken
- Beperkt belang van hogere zingeving; went tot verbetering bij klein deel van de teams (1 > 3.50)

Resultaten 7 bronnen

Klanten, business partners

- Samenwerking met businesspartners beperkt
- Tevredenheid klanten en opdrachtgevers laag en neemt niet toe
- Heel beperkte effectiviteit samenwerking met andere afdelingen

Medewerkers/collega's

- Collega's beschikken redelijk over competenties om werk goed te doen
- Voldoening van collega's uit werk is beperkt en neemt af
- Hoge verschillen tussen teams

Cultuur

- Angst/competitie in de organisatie en interne strijd om budget/mensen aanwezig
- Klanttevredenheid en kwaliteit producten/diensten geen topprioriteit
- Regels en voorschriften zijn niet beperkt tot noodzakelijke (bureaucratie)
- Hoge verschillen tussen teams

Resultaten 7 bronnen

Management

- Weinig waardering over management in rol coach en bij implementatie van beleid
- Management geeft beperkt aandacht aan balans arbeidsvreugde/ bedrijfsresultaten
- Nog kritischer over eerlijk managen van beloningssysteem en verbindingen maken tussen medewerkers/externe partijen
- Opvallend hoge verschillen tussen teams!!

Relatie vragenlijsten

- In welke mate komen resultaten overeen?
 - Overlap vragen (7 bronnen – teamaudit)
 - Klantgerichtheid - Klanten/businesspartners
 - Groei - Ontwikkeling
 - Goede prestaties - Resultaatgerichtheid
 - Relatie tussen resultaten
 - “Beste” team teamaudit scoort juist laag op enkele bronnen arbeidsvreugde (hogere zingeving, cultuur en management) – samen zeer kritisch over organisatie
 - “Slechtste” team teamaudit scoort bovengemiddeld op bronnen arbeidsvreugde - enige consistentie is hoge belang van arbeidsvreugde
- Aanbeveling voor 1-meting
 - Aansluiting vragenlijsten en model sociale innovatie maken
 - Meting herhalen

Grote raakvlakken tussen interviews en vragenlijsten

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*



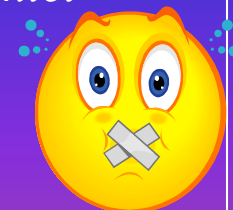
Draagkracht

- *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*



Waardering programma

- Ervaringen contactpersonen
 - Vragenlijst bij begin (na teamfoto)
 - Interviews (4)
 - *Vragenlijst op einde*
 - *Conferentie*
- Ervaringen begeleiding
 - *Interviews*
 - *Conferentie*
- Ervaring deelnemers
 - Observatie bij teamsessie
 - *Vragenlijst op einde*

Interventie ROC X

Werken met acteurs

- Deel groep komt met leervragen
- Vertaling naar casuïstiek gebeurt voorzichtig
- Acteurs bevorderen experiment en dialoog
- Belangrijke thema's:
 - Arbeidsverhouding (onderling en naar leiding)
 - Machteloosheid
- In kleinere team en door begeleiding meer veiligheid en speelruimte
- Van negatieve focus naar eerste voorzichtige positieve focus
- Van over elkaar praten naar gerichte en constructieve feedback
- Rol teamleider is lastig (is onderdeel van thema/onderwerp en is deelnemer)
- Veranderbereidheid groeit

Waardering contactpersonen

- Teamfoto geeft goed beeld 4.00
- Teamfoto leidt tot focus bij aanpak 3.89
- Door terugkoppeling ontstaat er een dialoog 3.00
- Door terugkoppeling ontstaat er samenwerking 2.78
- Terugkoppeling leidt tot veranderbereidheid 3.44
- Terugkoppeling leidt al tot positieve verandering 3.00

- Waardering presentatie teamfoto 7.00
- Waardering begeleiding 7.50

- Enkele ervaringen (citaten):
 - Veel informatie werkt overdonderend
 - Confrontatie leidde tot negatief gevoel en onrust
 - Thema's waren al bekend maar nu nog beter zichtbaar
 - Door teamfoto komen thema's op tafel (discussie)
 - Door grote groep lastig om te kunnen reageren op resultaten
 - Nog lastig om resultaten te verbinden met eigen gevoel
 - Behoeftte om voor presentatie resultaten te kunnen lezen

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

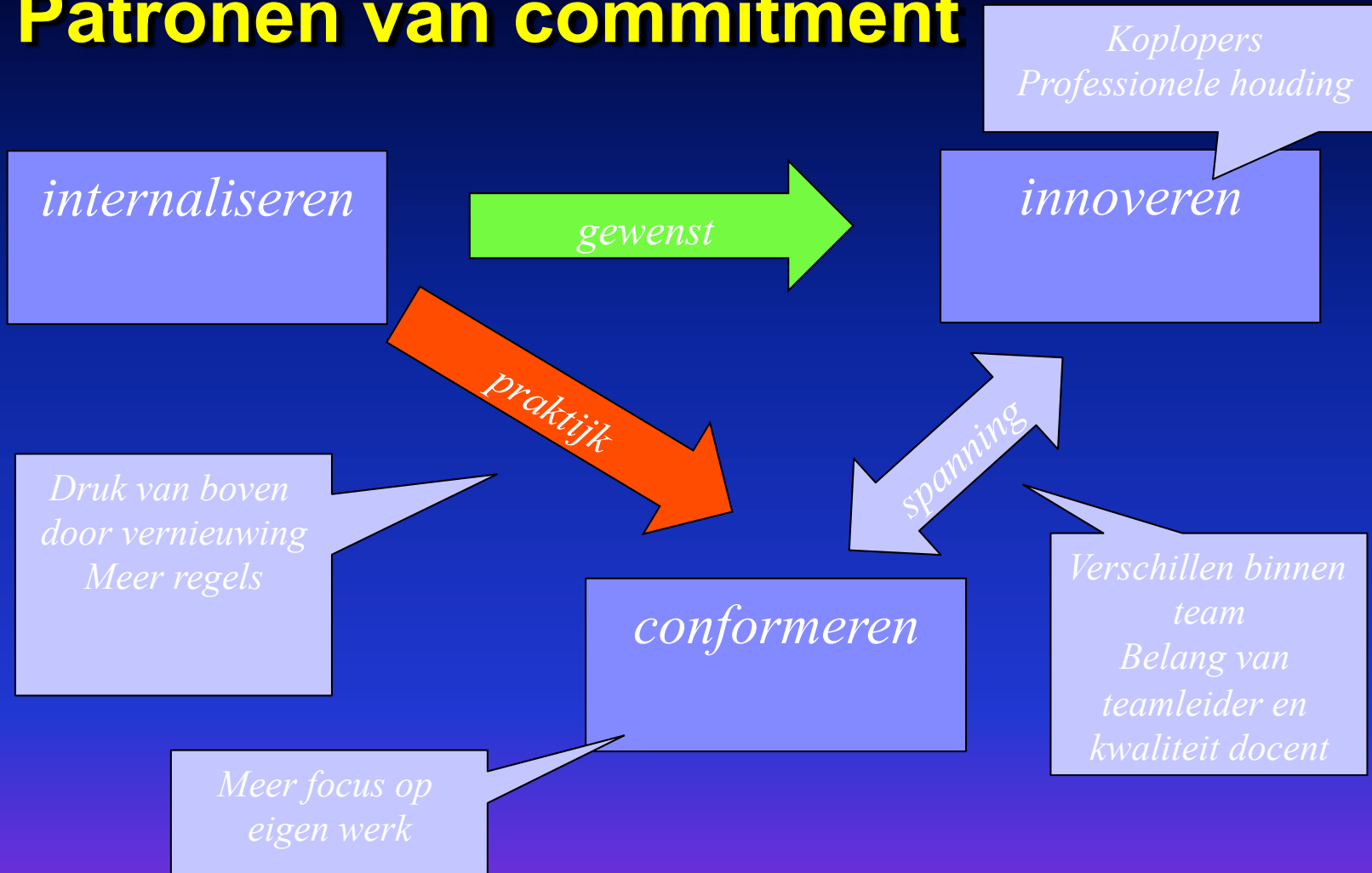
Patronen volgens Neuijen

- Internaliseren: waarden en normen gedeeld; sterke verbinding met organisatie; informele regels; sterke onderlinge verbinding
- Conformereren: waarden en normen niet gedeeld; instrumentele verbinding met organisatie; formele regels; focus op eigen werk en team
- Innoveren: waarden en normen kunnen verschillen; gedeelde ambities; globale regels; professionele verbinding

Psychologisch contract = affective commitment

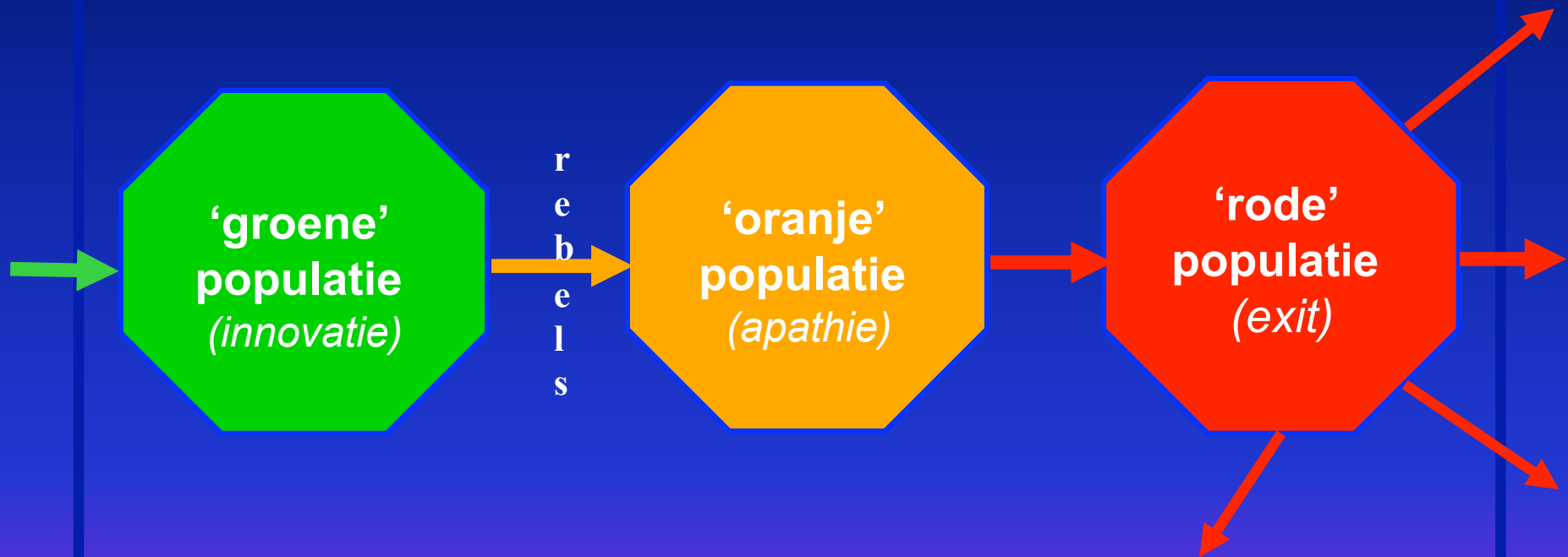
Arbeidscontract = continuance commitment

Patronen van commitment



Kijken naar mens en organisatie

Organisatie



Rendement: eerste conclusies

- Eerste conclusies over aanpak
- Visie onderzoeker
 - Confrontatie (survey feedback) creëert inzicht
 - Veel informatie beperkt in begin dialoog en commitment
 - Doorlooptijd (beperkte tijd en lastig plannen) kan rendement beperken
 - Belang van combinatie dialoog (verdieping en focus) en experiment (gedragsverandering)
 - Rol teamleider/management beter inbedden

Voorlopige aanbevelingen

- Aanpak
 - Meer nadruk op actieonderzoek (eigen verantwoordelijkheid)
 - Meer nadruk op systemische aanpak
 - Nadrukkelijke ondersteuning management (versterking)
 - Werkvormen die samenwerking verbeteren (veiligheid en speelruimte)
 - Bij focus zoeken naar snelle verbeteringen (leerproces)
- Onderzoeksmodel
 - Onderzoek beter aansluiten bij model of model aanpassen
- Organisatie
 - Ruimte voor compacte doorloop (betere planning)
 - Ruimte om veranderingen te kunnen adopteren
- Vragenlijsten
 - Eén vragenlijst (combinatie van beiden)
 - Opbouw goed databestand (mogelijkheid tot benchmarking)

“You cannot solve the problem with
the same kind of thinking that has
created the problem”

A. Einstein

FOKKE & SUKKE MAKEN ALTijd EEN STRAKKE PROJECTPLANNING

EN DE
CULTUUROMSLAG ?

DIE IS DONDERDAG
DE 17^E OM HALF VIER.

