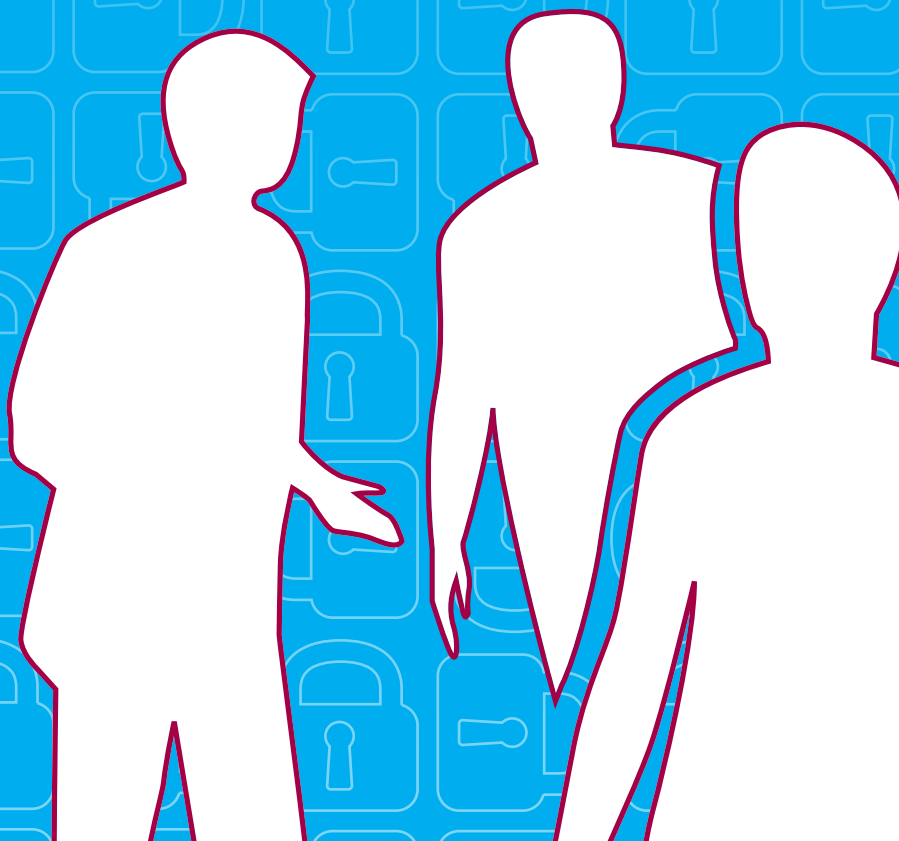


MBOBETER BORGEN

EEN PRAKTISCHE HANDLEIDING
VOOR BORGEN IN TEAMVERBAND



COLOFON



Deze uitgave is tot stand gekomen in opdracht van -
en in nauwe samenwerking met MBO15.
www.mbo15.nl



Auteurs: Joris van de Lindeloof, Alex Engler, Diana Schrijen
Uitgever: Plus Delta Onderwijs BV.
www.onderwijsrendement.nl

Grafisch ontwerp: Koudijs buro voor ontwerpen
www.koudijs.nu

Redactie: Daphne Rieken en Ravestein & Zwart
www.daphnerieken.wordpress.com
www.ravestein-zwart.nl

Druk: DekoVerdivas BV
www.dekoverdivas.nl

Eerste druk november 2013

Deze uitgave is intellectueel eigendom van Plus Delta Onderwijs BV.

Commercieel gebruik van enig gegeven in dit handboek is niet geoorloofd. In dit licht mag niets van deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Plus Delta Onderwijs BV.

Heeft u suggesties ten aanzien van dit handboek, dan horen wij deze graag via website www.mbobeter.nl

Met dank aan

Anke Aalmsers - ROC de Leijgraaf

Tom Brouwer - ROC de Leijgraaf

Dave van Antwerpen - Rijn IJssel

Aad Oosterhof - Van Kessel & Oosterhof

Maarten Guichelaar - Wellantcollege

Jan-Willem Nijland - De Rooi Pannen

Rien van de Lindeloof

Voor hun kritische blik en commentaar op de - soms nog - ruwe teksten.

ISBN nummer 978-90-818940-2-9

VOORWOORD

In het onderwijs willen we het beste voor onze studenten. Daar is geen twijfel over mogelijk. Alle scholen werken hier hard aan. Maar soms willen we in te korte tijd te veel verbeteren, zonder dat we weten wat daadwerkelijk resultaat oplevert en wat niet zoveel zoden aan de dijk zal zetten.

Om teams en hun leidinggevenden te helpen bij maken van een systematische analyse in teamverband, heeft MBO15 de methode MBObeter *light* laten ontwikkelen. Op basis van deze analyse worden door de teams juist die verbeteracties uitgevoerd die het meeste resultaat zullen opleveren. MBObeter *light* wordt inmiddels bij veel roc's succesvol gebruikt.

Het opstellen van verbeteracties betekent nog niet dat de kwaliteit duurzaam verbetert. Verbeteracties zijn vaak veranderingen in de processen in een team en het vergt de nodige tijd en inzet voordat deze met een zekere vanzelfsprekendheid onderdeel zijn geworden van het dagelijkse handelen van het team. De gewenste veranderingen dienen blijvend te worden, dienen geborgd te worden.

Waar MBObeter *light* stopte, gaat MBObeter *borgen* op verzoek van vele scholen verder. Deze uitgave is een handreiking aan teams en hun leidinggevenden om ingezette verbeteringen vast te houden, te laten beklijken, te borgen.

Wij wensen alle lezers van deze uitgave veel succes (en plezier) bij het toepassen van de methodiek.

Namens MBO15
Hans van Honk
Projectleider kwaliteit MBO15

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	4
INLEIDING	8
LEESWIJZER	11
BORGEN	12
UITGANGSPUNTEN	12
BORGEN IN DE PRAKTIJK	16
KERNACTIVITEITEN EN SUCCESFACTOREN	16
STAPPENPLAN VOOR BORGEN	22
STAP 0 - STARTPUNT BEPALEN MIDDELS BORGINGSASSESSMENT	25
STAP 1 - DOCUMENTEREN	28
STAP 2A - MONITOREN	35
STAP 2B - CONTROLEREN	37
STAP 3 - HANDELEN	45
BIJLAGE 1	52
STAPPENPLAN VOOR UITVOERING VAN HET BOAS	52
BIJLAGE 2	58
SUCCESFACTOREN	58
BINNENKANT KRAFT	
VALKUILEN EN AFSPRAKEN	

INLEIDING

Verbeteringen doorvoeren in het onderwijs is mensenwerk. Zichtbaar resultaat van verbeteracties laat soms lang op zich wachten. Neem bijvoorbeeld verzuim, rendement of tevredenheid van studenten over de lessen. De resultaten zijn veelal pas goed zichtbaar na 2 tot 6 maanden. De officiële meting van het jaar- en diplomaresultaat vindt zelfs maar één keer per jaar plaats. Het vasthouden of borgen van de verandering vraagt dus een lange adem van (onderwijs)team en leidinggevende. Pas als het resultaat (h)erkend en meetbaar is, kun je van verbetering spreken. Zonder borging van de veranderingen blijven resultaten uit. Daarom is borgen een cruciale stap in het proces van continu verbeteren.

Voor wie is dit boekje geschreven?

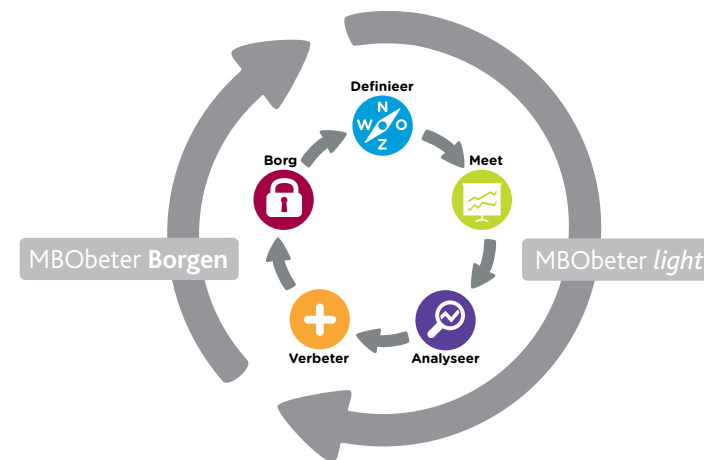
Borging wordt vooral gerealiseerd 'op de werkvloer'. Daarom is deze uitgave in eerste instantie bedoeld voor gebruik door (onderwijs)teams en leidinggevenden die de kwaliteit van het onderwijs duurzaam ofwel blijvend willen verbeteren. Maar het boekje geeft ook inzichten die bruikbaar zijn voor het hoger management of ondersteunende afdelingen die in de breedte van de organisatie veranderingen willen laten beklijven.

Bij ieder borgingstraject is het nodig om een kartrekker te hebben. Iemand die de regie voert. Iemand die het borgingsproces (bege)leidt. We gaan er in deze uitgave van uit dat dit de leidinggevende is, ongeacht wat de functienaam is (manager, teamleider, onderwijsleider of opleidingsmanager). Hier is voor gekozen omdat borgen een continu proces is. Het 'project' moet in de borgingsfase volledig naar de 'staande organisatie' worden overgedragen en de staande organisatie moet de wijzigingen vervolgens vasthouden. Het sturen op de nieuwe manier van werken is primair een taak van de leiding-

gevende. Afhankelijk van de volwassenheid van een team (zie ook hoofdstuk 3.1.4) kan de leidinggevende deeltaken beleggen in het team. Echter de leidinggevende blijft ook in dat geval eindverantwoordelijk.

Wanneer gebruik je dit boekje?

Herken je deze uitspraken: 'Er worden steeds nieuwe initiatieven gestart, maar het is onbekend wat het resultaat daarvan is', 'Dit hebben we al zo vaak geprobeerd maar na een tijdje gaat iedereen weer zijn eigen weg', of nog erger: 'We steken geen energie meer in verbeterprojecten, want er wordt toch niks mee gedaan'. Dan is deze uitgave iets voor jou en je team.



Figuur 1 MBObeter *borgen* gaat door waar MBObeter *light* eindigt

MBObeter *borgen* is, zoals in het voorwoord vermeld, een vervolg op het boekje MBObeter *light*. Waar in MBObeter *light* op grond van analyses de verbeteracties worden geformuleerd, beschrijft MBObeter *borgen* wat je moet doen om een verbetering duurzaam door te voeren. De vraag die door (onderwijs)teams veel gesteld wordt luidt: 'We hebben nu een gedegen analyse achter de rug middels MBObeter *light* en er is draagvlak binnen het team voor de benodigde verbeterprojecten. Hoe zorgen we er nu voor dat

deze verbeteringen blijvend zijn? Hoe borgen we?’

De stappen die je moet doorlopen om een verbetering succesvol te borgen zijn generiek - algemeen toepasbaar. De inhoud en diepgang van die stappen hangen af van diverse factoren. Denk hierbij aan het soort verbetering, de omvang van de verandering, de manier waarop de definieer-, meet- en analyseerfase (MBObeter *light*) zijn doorlopen. Kortom de mate waarin al aandacht is geweest voor borging gedurende het totale project.

LET OP

Verbeteren is een continu proces van streven naar perfectie. Om te kunnen verbeteren moet je ook kunnen borgen. Borgen is dus ook een continu proces.

Opbouw van dit handboek

In hoofdstuk 3 geven we een definitie van wat we onder borgen verstaan. We beschrijven hier ook het verschil tussen verbeteringen en veranderingen, processen met een korte en lange doorlooptijd en we besteden aandacht aan het onderwerp ‘taakvolwassenheid’ van een team.

In hoofdstuk 4 beschrijven we de kernactiviteiten die moeten worden uitgevoerd om succesvol te borgen. Tevens wordt een aantal succesfactoren beschreven die voor ieder verbeter- en borgingstraject van toepassing zijn.

In hoofdstuk 5 hebben we het stappenplan voor borging uitgewerkt. Met behulp van het borgingsassessment (BOAS) kun je je startpunt bepalen (omdat het BOAS optioneel is, hebben we ervoor gekozen om het uitgebreide stappenplan in bijlage 1 op te nemen).

In hoofdstuk 5 beschrijven we vervolgens de stappen die je samen met je team moet doorlopen om verbeteringen te kunnen borgen.

In bijlage II hebben we een algemene beschrijving van diverse succesfactoren bij borging opgenomen. Er is sprake van harde(re) en zachte(re) factoren. Harde en zachte factoren dienen in ieder verbeter- en borgingsproject hand in hand te gaan.

Laat dit boekje niet liggen. Lees het, pas het toe en je zult verstandig staan van het resultaat dat je bereikt.

LEESWIJZER

Om je optimaal te ondersteunen bij het uitvoeren van je eigen verbeterproject, zijn op de website www.mbobeter.nl diverse gereedschappen beschikbaar gesteld.

GEREEDSCHAP

Verwijzingen naar deze gereedschappen worden met dit icoontje weergegeven.

Leesbaarheid

Om de leesbaarheid van dit handboek te verhogen is ervoor gekozen om de ‘je- vorm’ te hanteren in plaats van de meer formele ‘u-vorm’.

Waar student staat kan ook deelnemer, leerling of cursist worden gelezen afhankelijk van het type onderwijs dat van toepassing is.

Overall waar hij/hem staat, kan ook zij/haar worden gelezen.

LET OP

Aandachtspunten en tips worden met dit icoontje weergegeven.

VOORBEELD

Voorbeelden/ cases worden met dit icoontje weergegeven.

BORGEN

Voordat we het stappenplan gaan beschrijven dat je kunt volgen om verbeteringen binnen je team te borgen, is het belangrijk dat we een eenduidig beeld hebben van wat 'borgen' is. Daarnaast beschrijven we in dit hoofdstuk een aantal uitgangspunten waar je rekening mee kunt houden wanneer je aan de slag gaat met het stappenplan.

UITGANGSPUNTEN

DEFINITIE VAN BORGEN

Voordat we dieper ingaan op de stappen die je neemt om een verbetering te borgen, is het belangrijk om één definitie te hanteren van 'borgen'. Zowel in MBObeter *light* als in deze uitgave definiëren we borgen als:

! LET OP

Borgen is datgene doen wat nodig is om ervoor te zorgen dat de gerealiseerde verbetering beklijft.

VERANDERING OF VERBETERING

Verbeteren gaat altijd gepaard met veranderen. Omgekeerd geldt dat niet per definitie. Verbeteren is een doel. Veranderen is nooit een doel op zich.

Er zijn natuurlijk wettelijke eisen of door de Onderwijsinspectie gestelde eisen die op de werkvloer niet worden ervaren als verbetering, maar als opgelegde verandering. Soms geldt dit ook voor instellingsbeleid. Het is zaak om met minimale inspanning te voldoen aan de kaders waar je aan móet

voldoen zodat je meer energie kunt steken in het werk dat direct van toegevoegde waarde is voor de primaire klanten van het onderwijs; de studenten en bedrijven of instellingen.

Omdat een verbetering soms pas na lange tijd zichtbaar is, is het noodzakelijk om in eerste instantie de verandering te borgen. In deze uitgave zullen de termen verandering en verbetering soms door elkaar heen worden gebruikt. Het is dan belangrijk dat de term binnen de context van het onderwerp wordt gezien.

! LET OP

Om te verbeteren moet je veranderen. Veranderen is nooit een doel op zich.

DE DOORLOOPTIJD VAN PROCESSEN

Wanneer je strikt de fasering van MBObeter volgt, dan start je met borgen nadat de verbeterfase afgesloten is. Wanneer de verbetering meetbaar, zichtbaar en dus aangetoond is.

📁 VOORBEELD

Een koekjesfabriek heeft het recept van het deeg aangepast. Op basis van een aantal standaard smaaktesten wordt vastgesteld dat de smaak van het koekje verbeterd is. Het oude deegrecept wordt binnen de programmatuur van de machines vervangen door het nieuwe deegrecept. Dezelfde dag is alle relevante documentatie bijgewerkt en de verpakking aangepast met de tekst 'Vernieuwd recept, nu nog lekkerder!'. De verbetering is geborgd en dat alles binnen één dag.

In de onderwijspraktijk is er echter vaak sprake van processen met een lange doorlooptijd. Een eenjarige opleiding heeft bijvoorbeeld een doorlooptijd van een jaar. Dit houdt in dat verbetering van deze opleiding pas meetbaar is na een jaar. Denk bijvoorbeeld aan de meting van het jaar- of diplomaresultaat.

Bij verbeteringprocessen met een langere doorlooptijd (van een of meerdere schooljaren) zul je gedurende het proces de veranderde werkwijze al (deels) borgen. Door borging van de werkwijze wordt na verloop van tijd meetbaar dat de verandering daadwerkelijk een verbetering is. Dit werkt complicerend omdat tijdens het borgen van de verandering onzekerheid kan ontstaan over het resultaat ervan. Wisseling van teamsamenstelling of management en veranderende wet- en regelgeving kunnen het resultaat van de ingezette verandering verstoren waardoor het lijkt of er niets verbetert. Dit leidt niet zelden tot frustratie binnen een team.

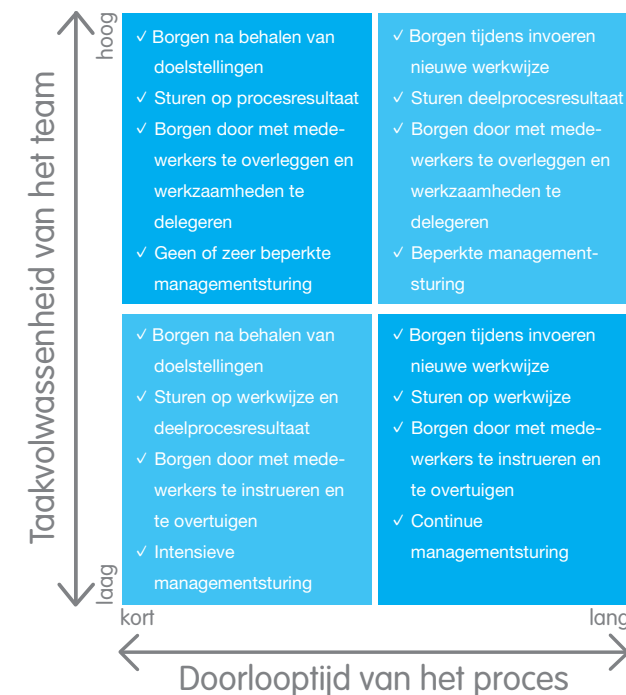
Bij processen met een kortere doorlooptijd is het resultaat snel zichtbaar en meetbaar (na één week of één onderwijsperiode), zodat vrijwel direct kan worden gestart met borgen van de verbetering. De kans dat bij dit soort veranderingen frustratie ontstaat, is kleiner omdat de betrokkenen het positieve effect vrij snel ervaren.

TAAKVOLWASSENHEID

De taakvolwassenheid van een team is de mate waarin een team zelfstandig wil (gemotiveerdheid) en kan (bekwaamheid) werken aan resultaten. Indien je team zeer taakvolwassen is, dan betekent dit vaak dat er minder controle en bijsturing door het management nodig is. Sturing kan dan meer op afstand plaatsvinden. Indien er sprake is van een lage taakvolwassenheid van je team, dan moet er meer aandacht zijn voor controle en bijsturing. De sturing is intensiever dan bij een team met een hoge taakvolwassenheid.

De doorlooptijd van het proces waarin de verbetering wordt doorgevoerd en de taakvolwassenheid van een team vormen samen aandachtspunten bij het doorlopen van het stappenplan.

Onderstaand figuur geeft een overzicht.



Figuur 2: Doorlooptijd proces versus taakvolwassenheid team

Los van de lengte van de doorlooptijd is borgen een continu proces, dat start bij aanvang van een verbeterproject. Borgen vraagt inspanning van iedereen die betrokken is bij de verbetering: docenten, studieloopbaanbegeleiders, procesregisseurs, ondersteuning en management. Alleen dan worden de gewenste resultaten bereikt en behouden.

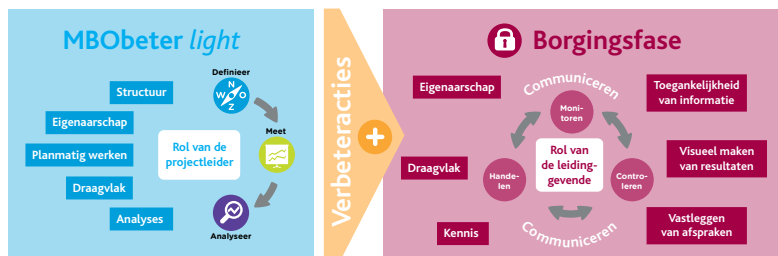
! LET OP

Er bestaat geen standaard actielijstje voor borgen. Borgen is altijd maatwerk. Borgen lijkt soms eenvoudig, maar blijkt in praktijk vaak complex en vereist voortdurend aandacht van alle betrokkenen!

BORGEN IN DE PRAKTIJK

In de vorige hoofdstukken bespraken we de definitie van borgen, de invloed van de doorlooptijd van processen op borgen en de relatie met de taakvolwassenheid van een team.

In de praktijk hangt het succes van de borging af van het naleven van de afspraken en werkwijzen. Dit is mensenwerk. Een MBObeter *light*-traject kan worden begeleid door een (externe) projectleider. In het borgingstraject is de rol van de leidinggevende cruciaal. Deze rol kan niet worden uitbesteed aan een (externe) projectleider of een kwaliteitszorgmedewerker. In onderstaande figuur zie je hoe het functioneren van de leidinggevende centraal staat in het borgingstraject.



Figuur 3: De rol van de leidinggevende in de borgingsfase

KERNACTIVITEITEN EN SUCCESFACTOREN

De rol van de leidinggevende bij het borgen van verbeteringen vatten we samen met drie kernactiviteiten monitoren, controleren en handelen. Alles

staat of valt daarbij natuurlijk met juiste, tijdige en voldoende communicatie met het team.

Hoe je deze kernactiviteiten uitvoert en in welke mate is zeer afhankelijk van de soort problematiek, de doorlooptijd van processen en de mate van taakvolwassenheid van het team. Hieronder volgt een toelichting op de kernactiviteiten.

MONITOREN

Met monitoren bedoelen we het structureel in de gaten houden van het proces. Gevoel blijven houden bij wat er speelt. Dit betekent dat je kritisch de ontwikkelingen volgt en alert bent op signalen. Signalen kunnen je in een vroegtijdig stadium vertellen of een proces goed verloopt of juist niet. Door een proces te monitoren bewaak je de kwaliteit van het proces. Dit betekent dat je als leidinggevende (en als team) moet zorgen dat je voortdurend goed op de hoogte blijft van processen, gemaakte afspraken en (tussentijds) meetresultaten.

Kortom: houd de vinger aan de pols!

CONTROLLEREN

Met controleren bedoelen we dat je als leidinggevende actief meet of de signalen die je tijdens het monitoren opvangt op waarheid berusten, of dat je nauwkeuriger wilt vaststellen dat de nieuwe manier van werken bijdraagt aan de doelstelling die je als team aan het begin van het verbetertraject voor ogen had.

Door niet alleen de output van een proces maar ook het proces zelf regelmatig te controleren kun je ingrijpen wanneer het mis dreigt te gaan.

HANDELEN

Met handelen bedoelen we onder andere het aanspreken van teamleden

als zij zich niet aan de afspraken of werkwijzen houden en dat afspraken of werkwijzen bijgesteld worden als daar aanleiding toe is. Maar met handelen bedoelen wij ook het belonen van gewenst gedrag. Erkenning geven voor goed werk werkt eenmaal motiverend.

COMMUNICEREN

Door veelvuldig te communiceren over de voortgang, de controles en resultaten creëer je helderheid. Dit motiveert het team om zich de nieuwe manier van werken eigen te maken. Spreek elkaar niet alleen aan als betrokkenen zich niet aan afspraken hebben gehouden (bijsturen van ongewenst gedrag), maar ook als ze goed werk hebben verricht (het bevestigen van gewenst gedrag).

! LET OP

Het aanspreken van collega's is niet alleen een taak van de leidinggevende, maar gebeurt bij voorkeur ook tussen teamleden onderling. Bij teams met een lage taakvolwassenheid begint het echter wel bij de leidinggevende.

Onder communiceren verstaan we ook het herhalen van een boodschap. Denk bijvoorbeeld aan het steeds refereren aan een visie op het onderwijs of de doelstellingen van het team. Herhaling van een boodschap in beeld en geluid is een krachtig middel om verbeteringen in een context te plaatsen en richting te geven. Hiermee creëer je weer bewustzijn en draagvlak voor de veranderingen binnen het team.

In het stappenplan dat onder hoofdstuk 4 volgt, zal communicatie als een rode draad in alle stappen aanwezig zijn.

SUCCEFACTOREN

Naast de centrale rol van de leidinggevende zijn er nog allerlei factoren die bijdragen aan succesvol borgen. In dit boekje noemen wij ze succesfactoren. Afhankelijk van de verbeteractie is de ene succesfactor relevanter dan de

andere. Een overzicht van diverse succesfactoren met beschrijving vind je terug in de bijlage. Onderstaande succesfactoren zijn in alle verbeterprojecten relevant. Ze zijn nadrukkelijk medebepalend voor het succesvol borgen van verbeteringen.

EIGENAARSCHAP

Bij taakvolwassen teams is de benodigde intensiteit van sturing minder. Streef er dus naar het team zelf verantwoordelijk te laten zijn voor de resultaten.

DRAAGVLAK

Draagvlak is nodig om veranderingen blijvend door te voeren. Betrek dus medewerkers - ook de kritische - in de besluitvorming.

KENNIS

Een nieuwe manier van werken vraagt om het bijspijkeren van kennis. Dit vergt opleiding, training en coaching van het team. Heb oog voor bewust en onbewust onbekwame medewerkers en investeer in opleiding.

TOEGANKELIJKHEID VAN INFORMATIE EN DOCUMENTATIE

Medewerkers moeten relevante procesdocumentatie en informatie eenvoudig kunnen raadplegen. Indien dit niet het geval is, gaan oude en nieuwe medewerkers interpretatieslagen maken over de eerder gemaakte afspraken en ontworpen processen.

VISUEEL MAKEN VAN RESULTATEN

Herhaling van een boodschap in beeld en geluid is een krachtig middel om verbeteringen context en richting te geven. Door voortgang en resultaten visueel te maken, creëer je helderheid, inzicht en bewustzijn. Tevens draagt het visueel maken van resultaten bij aan het creëren van draagvlak en eigenaarschap.

VASTLEGGEN VAN AFSPRAKEN

Leg vanaf de start van het verbetertraject afspraken goed vast. Zonder vastlegging van afspraken wordt het lastig om vooruitgang te boeken en elkaar aan te spreken als dingen niet lukken.

! LET OP

De taakvolwassenheid van het team bepaalt of het succesvol is in het zelfstandig bijsturen van ongewenst gedrag zoals bijvoorbeeld: het zich niet houden aan gemaakte afspraken. Het is vanzelfsprekend dat bij een team met een lage taakvolwassenheid de leidinggevende nadrukkelijk en intensiever moet sturen dan bij een team met een hoge taakvolwassenheid. Maar steeds geldt dat jouw rol als leidinggevende van cruciaal belang is voor het succesvol borgen van verbeteringen.

Zoals hierboven is geschreven, is de rol van de leidinggevende cruciaal bij het succesvol borgen van verbeteringen. Vaak wordt er in de praktijk een te groot heil verwacht van schema's, formats en structuren en wordt er minder aandacht besteed aan de continue aansturing van deze verbeteringen. Probeer bij het invullen van deze rol ook een balans te vinden tussen beheersmatige (zoals structuren, systemen, schema's) en menselijke aspecten (zoals gedrag, motivatie, aanspreken, cultuur, draagvlak). De effectiviteit (E) van het borgingsproces is namelijk het resultaat van de kwaliteit (K) maal de acceptatie (A) van het proces (zie 3.1.5).

! LET OP

$$E = K * A$$

VOORBEELD

Zijn veranderingen 'doorgedrukt' door management, bestuur of overheid zonder dat er draagvlak is gecreëerd? Dan is borgen een lastig en langdurig traject, waarin je als leidinggevende de verandering continu moet blijven

monitoren en opvolgen. Zijn de verbeteringen tot stand gekomen middels een analyse die door je team zelf is uitgevoerd (bijvoorbeeld middels MBO-beter *light*)? Dan is er zeer waarschijnlijk al meer draagvlak binnen het team.

Indien er wel draagvlak is voor veranderingen maar de kwaliteit van de verbeteringen is onvoldoende, dan zal het eindresultaat ook onvoldoende zijn.

STAPPENPLAN VOOR BORGEN

Zoals eerder in het boek is beschreven, is MBObeter *borgen* een vervolg op de methodiek MBObeter *light*. Dit betekent normaal gesproken dat er al een gedegen en gedragen verbeterplan ligt, dat de verbeteracties zijn ingezet en dat deze zijn opgenomen in de teamplanning.

Deze verbeteracties zijn in feite gemaakte afspraken. Het is duidelijk wat er moet gebeuren, wie het gaat doen en wanneer. De acties zijn in uitvoering. Hoe zorg je er nu voor dat de aandacht voor de ingezette activiteiten niet verslapt? Hoe zorg je ervoor dat teamleden de gemaakte afspraken nakomen? Als leidinggevende heb je hier een grote rol in, maar je doet het niet alleen. Het vraagt ook wat van het team. Hoe krijg je ze mee in het borgen van de activiteiten?

Dit stappenplan is gebaseerd op de (kern)activiteiten waaruit de borgfase bestaat. Het beschrijft welke stappen de leidinggevende samen met het team moet nemen om activiteiten beter in het team te kunnen borgen. Deze stappen worden ook via een casus geïllustreerd.

Fase	Stap	Activiteit	Toelichting	PDCA*
Definieerfase			Er is een grondige analyse uitgevoerd op de problematiek binnen het team / de opleiding	PLAN
Meetfase				
Analyseerfase				
+	Verbeterfase		De verbeteractiviteiten zijn ingezet of ingepland in een implementatieplan met daarbij vermeld wat wanneer door wie moet worden uitgevoerd	DO
Startpunt bepalen en randvoorwaarde invullen	0	Startpunt bepalen (Optioneel)	Inzicht krijgen in hoeverre er in het voortraject aandacht is besteed aan de diverse succesfactoren die belangrijk zijn voor het borgen van verbeteringen	
	1	Documenteren (randvoorwaarde)	Het eenduidig overeenkomen en vastleggen van gemaakte afspraken en werkwijzen en toegankelijk maken voor alle betrokkenen	
Borgfase	2a	Monitoren (kernactiviteit)	Het proces in de gaten houden en zowel mondeling als op basis van metingen vinger aan de pols houden	CHECK
	2b	Controleren (kernactiviteit)	Controleren of de doelen bereikt zijn	
	3	Handelen (kernactiviteit)	Bijsturen, bijstellen, aanspreken en belonen	ACT

Figuur 4 Overzicht (kern)activiteiten voor de borgingsfase

¹ PDCA staat voor Plan, Do, Check, Actualize. Plan: maak een plan met de resultaten die je wilt bereiken, Do: voer het plan uit, Check: vergelijk de resultaten met wat je had willen bereiken, Actualize: neem maatregelen om de resultaten alsnog te bereiken, of stel de doelstelling bij.

Bij de verschillende borgingsstappen worden doel, inhoud, uitvoering en aanpak beschreven. Per stap zijn gereedschappen en formats beschikbaar gesteld op www.mbobeter.nl. Diverse stappen worden nader toegelicht met een praktijkvoorbeeld. De basis van deze voorbeelden is een bestaande case.

VOORBEELD

Een ROC heeft 5,7% vsv'ers. Ondanks dit prima resultaat (het landelijk gemiddelde ligt rond de 7%) wil de school daarin verder verbeteren. Het ROC zet de MBObeter-methodiek in om de ambitie invulling te geven. Een van de teams die een verbeterproject zijn begonnen, is het team Onderwijsassistent. Het vsv-percentage van team Onderwijsassistent lag op 6,1%.

Bij aanvang van het project is een teambrede aftrapbijeenkomst gehouden waarin alle teamleden de probleemstelling onderschreven. Vervolgens is een werkgroep met afgevaardigden uit het team een analyse uit gaan voeren op de oorzaken van vsv. Doordat de medewerkers zelf de analyse mochten uitvoeren, voelden zij zich mede-eigenaar van het probleem en verantwoordelijk voor de oplossingen. Middels een terugkerend agendapunt op het werkoverleg en via een zogenaamd projectenbord zijn alle collega's op de hoogte gehouden van de voortgang.

Op basis van de MBObeter-analyse zijn door het team Onderwijsassistent verbeteracties geformuleerd die moeten gaan leiden tot verlaging van het vsv-percentage. Naast een aantal losse acties, kwamen er drie verbeterprojecten uit voort:

1. Begeleiding van de student
2. Toetsen en herkansen
3. Informatievoorziening richting de student

De verbeteracties en projecten zijn toegewezen aan een eigenaar - een projectleider uit het team - en in een teamplanning opgenomen.

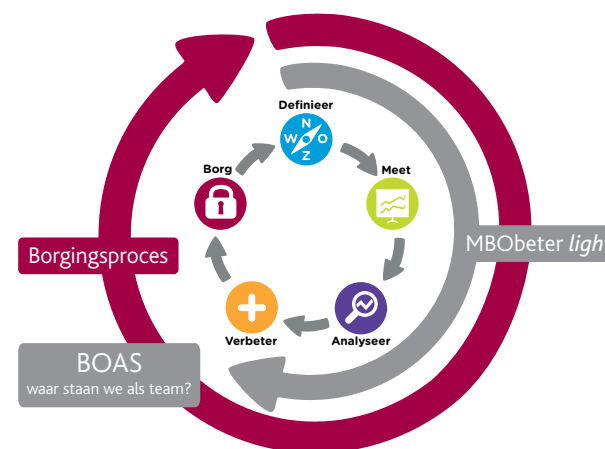
Het team is toe aan het borgen van de uitgevoerde verbeteracties. De vraag die ze bezighoudt is: Wat moeten we nu gaan doen om de nieuwe manier van werken vast te houden?. Met andere woorden: hoe borgen we?

De case die we in het stappenplan gebruiken richt zich op verbeterproject 1. Begeleiding van de student.

STAP 0 - STARTPUNT BEPALEN MIDDELS BORGINGSASSESSMENT (BOAS)

Borgen van een verbetering start in de praktijk zodra je samen met je team begint met een verbeterproject. In de MBObeter *light*-methodiek is dit de definieerfase. Vanaf deze eerste fase van een project heb je oog voor zaken als draagvlak en communicatie. Zaken die relevant zijn bij het duurzaam doorvoeren van verbeteringen. Hiermee leg je de basis voor het succesvol borgen van de verbeteringen.

De praktijk leert ook dat je in de loop van het traject niet altijd alles 'volgens het boekje' doet. Dat je wellicht onvoldoende aandacht hebt gehad voor sommige factoren. De mate waarin je aandacht hebt gehad voor de diverse succesfactoren en valkuilen bepaalt wat je in de borgingsfase nog moet doen om de verbetering volledig te borgen.



Figuur 5 Startpunt bepalen middels een BOAS

DOEL

Om inzicht te krijgen in welke stappen je samen met je team exact moet nemen om te borgen, is het nodig dat je samen met je team het startpunt bepaalt. Je bekijkt in hoeverre je in het 'voortraject' al aandacht hebt gehad voor belangrijke factoren als draagvlak, communicatie, vastlegging van afspraken en beheersing.

Dit doe je door een zogenaamd borgingsassessment (BOAS). Op basis van de resultaten van het BOAS bepaal je samen met alle betrokkenen welke (extra) acties nodig zijn om succesvol te borgen.

Hieraan koppel je een door je team gedragen planning voor de borgingsactiviteiten.

LET OP

Het uitvoeren van een BOAS is optioneel! Het is aan te raden een BOAS uit te voeren indien er meer dan een jaar is verstreken sinds het afronden van de MBObeter *light*-analyse en/of wanneer je twijfelt of je voldoende aandacht hebt gehad voor de succesfactoren (zie hoofdstuk 4) in het voortraject.

INHOUD EN UITVOERING

VOORBEELD

De projectleider van verbeterproject 'Studieloopbaanbegeleiding' heeft als verbeteractie vanuit het MBObeter *light*-traject, de werkwijze en afspraken met betrekking tot begeleiding van de student aangepast. Hij heeft dat geheel zelfstandig gedaan, zonder het team daarbij te betrekken. De afspraken heeft hij toegelicht tijdens een werkoverleg in periode 1. In periode 2 wil hij de afspraken borgen. Bij navraag in het team door de teamleider blijkt echter dat maar twee van de veertien docenten de afspraken kenden en geen van hen ze had uitgevoerd. In overleg met de teamleider lijkt het de projectleider verstandig om eerst breed te inventariseren waar het team exact staat als het gaat om de verbeteringen op het gebied van begeleiding van de student.

Met het BOAS kijk je samen met je team terug op het doorlopen traject van definiëren, meten, analyseren en verbeteren. Het is een moment van evaluatie. Draagvlak, eigenaarschap en het vastleggen van afspraken zijn bepalend voor het succes van borgen en je moet dus vanaf de start van je project aandacht geven aan deze factoren. De mate waarin je vanaf de start aandacht hebt gehad voor deze factoren bepaalt mede de inhoud en intensiteit van de borgingsfase.

Op basis van de uitkomsten van het BOAS stel je dus in overleg met je team vast wat je moet doen om de verbeteringen duurzaam in te voeren. Door dit te doen, krijgt het team inzicht in de belangrijke elementen die wellicht onderbelicht zijn gebleven in het voortraject. Dit zorgt vanaf de start van deze fase voor draagvlak in je team voor de aanpak en daarmee voor eigenaarschap van de uitvoering.

VOORBEELD

Blijkbaar waren slechts weinig docenten goed op de hoogte van de nieuwe afspraken rondom begeleiding van de student. Het BOAS is een uitstekend moment om binnen het team nog eens kritisch van gedachten te wisselen over wat er goed en niet goed is verlopen in het traject tot dusver. Door helder te communiceren over het doel van de sessie en iedereen binnen het team te betrekken bij dit evaluatiemoment werkt de projectleider samen met de teamleider aan draagvlak en eigenaarschap.

Omdat het uitvoeren van een BOAS optioneel is, vind je een uitgebreide uitwerking van dit stappenplan terug in bijlage 1. Indien je het BOAS wilt overslaan, kun je hieronder verder gaan met stap 1 Documenteren.

STAP 1 - DOCUMENTEREN

Documenteren is een belangrijke randvoorwaarde om te kunnen borgen. Deze randvoorwaarde is onderdeel van de verbeterfase (DO in de PDCA-cyclus). Zie ook figuur 4 voor een schematische weergave. In de verbeterfase heb je de verschillende verbeteracties opgesteld en de nieuwe afspraken en werkwijzen doorgevoerd. Het goed vastleggen van deze afspraken, nieuwe werkwijzen en processen vormt het fundament voor borging en verdere verbetering. Je kunt dus pas gaan borgen (CHECK en ACT in de PDCA-cyclus), nadat je samen hebt vastgelegd wat de afspraken en werkwijzen moeten zijn.

Het belang van documenteren wordt in praktijk vaak onderschat en de stap wordt zodoende vaak onderbelicht of zelfs overgeslagen. Om deze reden hebben we deze stap opgenomen in dit handboek.

! LET OP

Stap 1 'Documenteren' doorloop je alleen wanneer je vindt (of uit het BOAS is gebleken) dat deze randvoorwaarde niet voldoende is ingevuld. Wanneer gemaakte afspraken en werkwijzen niet dusdanig zijn vastgelegd, dat je team ze gemakkelijk kan raadplegen en uitvoeren.

Indien de gemaakte afspraken en werkwijzen afdoende zijn vastgelegd, ga je verder met Stap 2 Monitoren.

DOEL

Het doel van stap 1 'Documenteren' is het overeenkomen en gestructureerd en eenduidig vastleggen van nieuwe afspraken, methoden, werkwijzen en processen. Zodanig dat de documentatie voor iedereen beschikbaar is en dat zowel huidige als nieuwe medewerkers deze documentatie gemakkelijk kunnen raadplegen en het werk op de afgesproken wijze - volgens de vastgestelde norm - kunnen uitvoeren.

INHOUD EN UITVOERING

Door afspraken en werkwijzen in de juiste vorm vast te leggen, voorkom je onduidelijkheden en daarmee terugkerende discussies binnen het team. Je maakt afspraken en werkwijzen overdraagbaar bespreekbaar binnen je team. Ze zijn toegankelijk en gemakkelijk aan te leren door bestaande en nieuwe teamleden. Er is op te sturen.

! LET OP

Het eenduidig vastleggen van afspraken en werkwijzen is een belangrijke randvoorwaarde voor het borgen van verbeteringen die leiden tot verhoging van de kwaliteit.

Voor het vastleggen van afspraken en werkwijzen zijn altijd verschillende formats of documenten te kiezen. Denk aan een Excel- of PowerPointbestand, een stroomschema, een actie- en besluitenregister. Kies de documenten die al binnen je team of organisatie bekend zijn. Hiermee vergroot je het draagvlak en creëer je tijdwinst. Vind het wiel dus niet opnieuw uit.

Indien uit het borgingsassessment (vraag V5) is gebleken dat de afspraken en werkwijzen onvoldoende duidelijk zijn vastgelegd, volg je onderstaand stappenplan om deze belangrijke randvoorwaarde alsnog in te vullen.

- Stap 1. Verzamel alle relevante informatie en documentatie
- Stap 2. Verzamel beschikbare formats
- Stap 3. Beoordeel de verzamelde informatie en documentatie inhoudelijk
- Stap 4. Documenteer
- Stap 5. Toets de inhoud met de gebruikers, stel bij en accordeer
- Stap 6. Maak de informatie en documentatie toegankelijk

Hieronder lichten we de stappen verder toe.

STAP 1. VERZAMEL ALLE RELEVANTE INFORMATIE EN DOCUMENTATIE

Het betreft informatie en documentatie die tijdens het voortraject is verza-

meld of gecreëerd. Denk aan afspraken, procedures, notulen, losse notities enzovoorts in relatie tot de verbeteringen die je wilt borgen. Zet het team aan het werk of bevaag de werkgroep. Maak medewerkers ook hier weer mede-eigenaar van het probleem en van de oplossing.

VOORBEELD

Tijdens het BOAS is gebleken dat de afspraken en processen met betrekking tot begeleiding van studenten te beperkt zijn vastgelegd. Om alsnog invulling te geven aan deze belangrijke randvoorwaarde zijn de volgende documenten binnen het team opgevraagd:

- Het high level plan van aanpak naar aanleiding van het MBObeter-traject
- De studiegijs
- Het SLB-handboek
- Het verzuimprotocol
- Een concept processchema dat door de procesregisseur gemaakt is voor proces 'Begeleiding van de student'

STAP 2. VERZAMEL BESCHIKBARE FORMATS

Zoals eerder gesteld gebruik je bij voorkeur de binnen de organisatie aanwezige formats en documenten voor het vastleggen van afspraken, processen, instructies, etc. Figuur 10 geeft een aantal voorbeelden van (deel)processen en mogelijke formats die je kunt gebruiken voor het documenteren.

Soort (deel)proces	Formats voor vastlegging	Verantwoordelijk en visiebeheer
Intake	<ul style="list-style-type: none"> • Processchema • Draaiboek • Jaarplanning 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceseigenaar intake • Proceseigenaar intake • Onderwijsmanager
Begeleidingsstructuur	<ul style="list-style-type: none"> • SLB-handboek • Verzuimprotocol • VERI matrix 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceseigenaar begeleiding • Proceseigenaar verzuim • Proceseigenaar begeleiding
Begeleidingsgesprek	<ul style="list-style-type: none"> • Handleiding SLB gesprek • Format gespreksformulier 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceseigenaar begeleiding • Proceseigenaar begeleiding
Verzuimmeldingen	<ul style="list-style-type: none"> • Handleiding verzuimloket • Processchema • VERI matrix 	<ul style="list-style-type: none"> • DUO / proceseigenaar verzuim • Proceseigenaar verzuim • Proceseigenaar verzuim
Leerlingbespreking (voortgang)	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda • Actie- en besluitenlijst • Jaarplanning • Format studievoortgang 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderwijsmanager • Proceseigenaar begeleiding • Onderwijsmanager • Proceseigenaar begeleiding
Exitgesprek	<ul style="list-style-type: none"> • Processchema t.b.v dossieropbouw • Format gespreksformulier 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderwijsmanager • Proceseigenaar begeleiding

Figuur 6 Voorbeelden (deel)processen, formats en beheerders

STAP 3. BEOORDEEL DE VERZAMELDE INFORMATIE EN DOCUMENTATIE INHOUDELIJK

Bepaal samen met betrokkenen uit het team welke informatie, afspraken etc. (nader) gedocumenteerd moeten worden. Het is niet noodzakelijk om het gehele team te betrekken bij deze stap. Door de inhoudsdeskundige of de procesregisseur te betrekken borg je dat de juiste keuzes worden gemaakt.

STAP 4. LEG VAST

Dit is een administratieve klus. Het is aan te raden deze werkzaamheden uit te laten voeren door een medewerker die affiniteit heeft met het structureren van informatie. Gebruik hiervoor een passend format. Zie figuur 10 voor een aantal voorbeelden.

GEREEDSCHAP

Het vastleggen van afspraken en werkwijzen (documenteren) kan op vele

manieren en in verschillende vormen. Vaak heeft je eigen organisatie daarvoor al werkwijzen en formats beschikbaar, gebruik die zoveel mogelijk. Als er vanuit je eigen organisatie geen formats voorhanden zijn, kun je op www.mbobeter.nl de meest gangbare formats downloaden.

! LET OP

Versiebeheer is een belangrijke voorwaarde bij documenteren. Zonder versiebeheer loop je het risico dat er verschillende versies van documenten binnen je team gaan circuleren met daarin verschillende afspraken. Denk na over hoe je versiebeheer wilt organiseren. Het is belangrijk om ervoor te zorgen dat:

- Alle vastgelegde afspraken en werkwijzen in procesdocumenten (instructies, handleidingen, etc.) periodiek worden geëvalueerd door je team
- Het duidelijk is wie verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de evaluatie en het bijwerken van de procesdocumentatie
- Het duidelijk is wie verantwoordelijk is voor het beschikbaar maken van betreffende procesdocumentatie binnen je team

STAP 5. TOETS DE INHOUD MET DE GEBRUIKERS, STEL BIJ EN ACCORDEER

Wanneer je de gewenste (nieuwe) manier van werken hebt vastgelegd, presenteer je hem in een plenair overleg aan alle collega's. Iedereen heeft dan op hetzelfde moment dezelfde informatie ontvangen en de gelegenheid om de laatste kleine kritische noten te kraken. De nieuwe manier van werken is een hamerstuk in dit overleg. Aan het einde van de bijeenkomst wordt de versie vastgesteld.

! LET OP

Indien een nieuw proces niet goed blijkt te functioneren, dan wil je dit proces ook niet documenteren en beschikbaar stellen voor nieuwe medewerkers. Enerzijds gebruik je objectieve waarnemingen (metingen), anderzijds moeten nieuwe processen ook werkbaar zijn voor de medewerkers. Het is dus belangrijk dat je je team betreft bij het beoordelen van de beschikbare informatie en documentatie.

Zorg er altijd voor dat het team het finale akkoord geeft voor de vastgelegde werkwijze. Dit gaat het borgen door je team enorm helpen. Mocht het zo zijn dat er later alsnog weerstand ontstaat bij individuen, dan zal je team veel sneller geneigd zijn om deze collega's hierop aan te spreken.

STAP 6. MAAK DE INFORMATIE EN DOCUMENTATIE TOEGANKELIJK

Het is van cruciaal belang om de (proces)documentatie toegankelijk te maken voor alle belanghebbenden. Doel hierbij is dat er geen belemmeringen zijn om deze documenten dagelijks te raadplegen en te gebruiken. Ook hiervoor geldt dat het verstandig is zoveel mogelijk bestaande structuren en systemen te gebruiken. Zo vergroot je organisatiebreed de acceptatie en boek je tijdswinst.

📁 VOORBEELD

Het team Onderwijsassistent heeft voor het deelproject 'Begeleiding van de student' de werkwijze en afspraken met betrekking tot begeleiding van de student aangepast. Op basis van het BOAS is gebleken dat niet alle nieuwe afspraken bij alle docenten bekend waren. Er is dus een extra sessie belegd om deze afspraken samen door te nemen. Het voltallige team heeft aan het einde van de sessie de afspraken geaccordeerd. Deze afspraken zijn vervolgens vastgelegd in het nieuwe SLB-handboek. Dit handboek bevat alle procedures, procesbeschrijvingen en formats die voor studentenbegeleiding van belang zijn.

Een half jaar later lijken er echter meerdere versies van het handboek te rouleren. Een nieuwe docent vond sommige zaken in het handboek onderbelicht en andere overbodig. De nieuwe versie is binnen zijn vakgroep gedeeld met de andere SLB'ers.

Team Onderwijsassistent had de afspraken gedocumenteerd in een handboek. Echter, de toegankelijkheid van de goedgekeurde versie was niet geregeld. Om te voorkomen dat versies zomaar op eigen initiatief aangepast

zouden worden door het team, had de projectleider 'Studieloopbaanbegeleiding' de goedgekeurde versie afgeschermd van de buitenwereld door hem lokaal op zijn laptop te bewaren. Er was tevens geen gebruik gemaakt van een versienummer, dus van de exemplaren die in omloop waren, was het onbekend wat de status of inhoud was.

Op basis van de opmerkingen vanuit het team is een nieuwe versie van het SLB-handboek beschikbaar gemaakt. Alle docenten hebben het nieuwe handboek ontvangen tijdens een daarvoor bestemd agendapunt op het werkoverleg. Het is inzichtelijk gemaakt welke wijzigingen er ten opzichte van de vorige versie zijn doorgevoerd. Tevens is het handboek beschikbaar gesteld via het intranet, zodat medewerkers altijd over de meeste recente en goedgekeurde versie kunnen beschikken.



GEREEDSCHAP

AFVINKLIJST BENODIGDHEDEN

- Alle relevante project- en procesdocumentatie
- Formats voor documenteren (zie www.mbobeter.nl)
- Ruimte, agenda en beamer ten behoeve van overleg

EINDRESULTAAT

- De gemaakte afspraken, afgesproken werkwijzen, etc. zijn vastgelegd in de procesdocumentatie. Het team is daarbij betrokken geweest of heeft dit zelf uitgevoerd
- Daardoor is er akkoord gegeven op - en draagvlak voor de vastgelegde werkwijze
- Alle relevante documentatie wordt beheerd (versiebeheer)
- Alle relevante documentatie is toegankelijk voor alle belanghebbenden



LET OP

Zoals eerder gesteld is het documenteren van afspraken en processen een randvoorwaarde om te kunnen borgen en verder te verbeteren. Wanneer je

deze randvoorwaarde hebt ingevuld, dus wanneer bovenstaand eindresultaat is behaald, dan heb je het fundament gelegd om te kunnen borgen en dus verder te gaan met stap 2A Monitoren!

STAP 2A - MONITOREN

Nu je de nieuwe manier van werken, de nieuwe processen, de afspraken eenduidig hebt vastgelegd, kun je gaan monitoren of alle collega's zich in de praktijk aan deze nieuwe manier van werken houden.

Met monitoren bedoelen we dat je continu zicht houdt op wat er zich afspeelt op de werkvloer. Dat je de dialoog aangaat met alle collega's, studenten en bedrijven over de afspraken, de dagelijkse gang van zaken, de resultaten en de sfeer binnen het team. Monitoren doe je dus niet van achter een bureau via een managementdashboard. Monitoren doe je door fysiek aanwezig te zijn op de afdeling en in de personeelskamer, door lessen, (vakgroep)overleggen en bedrijven te bezoeken. Kortom door actief aanwezig te zijn.

Doordat je zichtbaar aanwezig bent en interesse toont, ben je toegankelijk en aanspreekbaar voor collega's bij vragen en problemen. Medewerkers hebben het gevoel dat ze bij de leidinggevende terecht kunnen en de leidinggevende is goed op de hoogte van wat er reilt en zeilt. Dit zijn twee belangrijke voorwaarden om elkaar op dagelijkse basis te kunnen ondersteunen in de werkzaamheden.



LET OP

Een leidinggevende zou minimaal 40% van zijn dag op de werkvloer aanwezig moeten zijn om ondersteuning te kunnen bieden aan het team. Van span of control naar span of support.



VOORBEELD

Tijdens het MBObeter *light*-traject heeft het team Onderwijsassistent als oorzaak van vsv het gebrek aan begeleiding van de student aangewezen.

De afspraken en werkwijze met betrekking tot begeleiding zijn verbeterd en vastgelegd in het nieuwe SLB-handboek. Dit handboek is voor iedereen beschikbaar gemaakt via het intranet.

In het SLB-handboek is beschreven dat iedere student tenminste twee keer per periode een begeleidingsgesprek moet hebben met zijn/haar begeleider. Dit vond het team cruciaal voor het verbeteren van de begeleiding en daarmee voor het verlagen van het vsv-percentage.

Als het team deze afspraak niet naleeft, zal dat dus een negatief effect hebben op de doelstelling om het vsv-percentage te verlagen.

Door gedurende de periode navraag te doen onder collega's en studenten komt de teamleider het volgende te weten:

- Studenten van klas 3D hebben allemaal al minimaal één gesprek met hun SLB'er gehad
- De studenten van klas 3A hebben nog geen gesprekken gehad
- Het gespreksformulier kan hier en daar wat verbeterd worden
- Docenten krijgen positieve berichten van klas 3B over de intensievere begeleiding
- Het begeleidingssysteem is zeer gebruiksonvriendelijk en is niet van huis uit bereikbaar. Daarom worden niet alle gespreksverslagen er in gedocumenteerd.

BESPREEK REGELMATIG DE STAND VAN ZAKEN MET HET TEAM

Laat het onderwerp regelmatig terugkomen op de agenda van het teamoverleg en bespreek de signalen en informatie die je hebt verzameld bij het monitoren met het team. Neem het onderwerp op in de jaarplanning, zodat het onderwerp regelmatig weer op de agenda verschijnt. Vooral bij (verbeter)acties met een lange doorlooptijd zorgt dit ervoor dat de aandacht voor deze acties niet verslapt.

Door het onderwerp regelmatig te bespreken, zal de nieuwe manier van werken meer en meer in de dagelijkse werkzaamheden integreren.



VOORBEELD

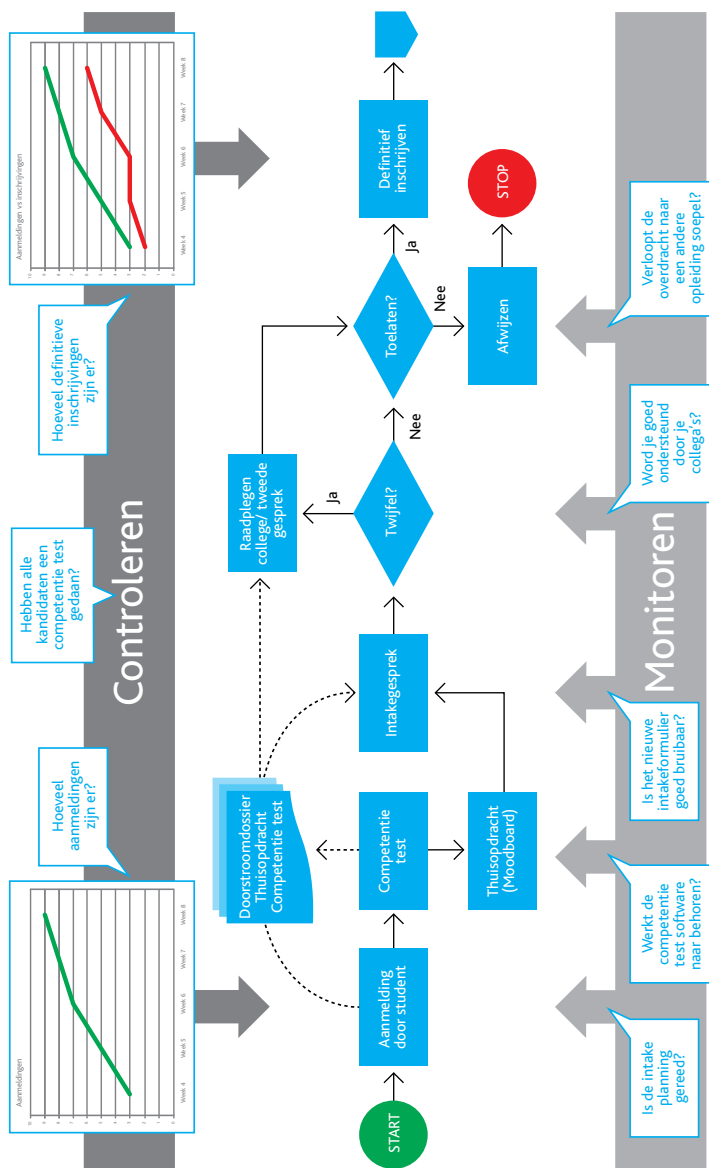
Tijdens het eerstvolgende werkoverleg agendeert de teamleider het onderwerp studentenbegeleiding. Tijdens het agendapunt deelt hij zijn bevindingen. Het blijkt dat de SLB'er van klas 3A vanwege extra werk in de examencommissie (door een zieke collega) nog geen tijd heeft gehad om de benodigde gesprekken te voeren. Hij geeft aan dat ondanks de drukte alle gesprekken met studenten nu ingepland zijn. Dus dat hij de afspraak na zal komen. Verder heeft de centrale dienst ICT naar de teamleider gecommuniceerd dat het begeleidingssysteem vanaf volgende week ook van huis uit beschikbaar zal zijn. Dit bericht wordt natuurlijk zeer positief ontvangen, want het biedt de SLB'er meer flexibiliteit in het plannen van werkzaamheden.

In de gereedschapskist op www.mbobeter.nl is een format 'Jaaragenda en overlegstructuur onderwijsteam' te vinden.

STAP 2B - CONTROLEREN

Controleren betreft een meer gestructureerde en formelere manier van toezicht houden dan monitoren. Het doel van controleren is om feitelijk na te gaan of collega's de afspraken nakomen, of dat processen conform afspraak verlopen. Ook meet je of de ingezette acties (nog) bijdragen aan de doelstellingen en beoogde eindresultaten.

Het verschil tussen monitoren en controleren wordt in onderstaande figuur uitgebeeld.



Figuur 7 Monitoren en controleren van het intakeproces

Als het goed is heb je bij het opstellen van het verbeterplan (MBObeter *light* fase 4: Verbeterfase) en per verbeteractie afgesproken hoe en wanneer je de voortgang en de tussentijdse resultaten meet.

Mocht dit niet het geval zijn - of als er uit het BOAS blijkt dat dit onvoldoende is gebeurd - dan moet je dit alsnog doen. Door samen met het team de meetinstrumenten en frequentie van meten te bespreken en er afspraken over te maken, creëer je de mogelijkheid om bij te sturen indien afspraken niet nagekomen worden of processen niet verlopen zoals gepland.

SPREEK MEETSISTEEM EN FREQUENTIE(S) MET HET TEAM AF

! LET OP

Beheersen van een proces of processtap doe je op basis van een gewenst resultaat (Plan) en de meting van het werkelijk resultaat (Check). Bij een afwijking van het werkelijke resultaat ten opzichte van het doel stuur je bij (Actualize).

WERKWIJZE

Maak voor het afspreken van meetsystemen en frequenties gebruik van een bestaand teamoverleg en ga als volgt te werk:

VOORBEREIDING TEAMOVERLEG

- Agendeer het onderwerp op een teamoverleg
- Voeg bij de verzending van de agenda ook het verbeterplan toe, dit is namelijk het vertrekpunt

TIJDENS HET TEAMOVERLEG

- Licht het doel van het agendapunt kort toe
Voorbeeld: Het doel van dit onderwerp is om per verbeteracties vast te stellen hoe we de voortgang en (tussentijdse) meetresultaten meten.
- Bespreek per verbeteractie wie gaat monitoren, hoe en wanneer je wilt me-

ten, met welke frequentie en welke norm je hiervoor hanteert

- Spreek af wie wat doet en stel dit samen met het team vast
Bijvoorbeeld: Onze centrale dienst kwaliteitszorg meet de studententevredenheid over roosterwijzigingen tweemaal per jaar middels een enquête. Het gemiddelde rapportcijfer moet minimaal een 6,5 bedragen. Het proces van roostering wordt actief gemonitord door Kees. We moeten bij het monitoren met name aandacht hebben voor het tijdig aanleveren van roosterwensen, de klachten van studenten en het aantal uren lesuitval.
- Neem de gemaakte afspraken op in de teamplanning.
- Stel ook met het team vast wanneer dit onderwerp weer op de agenda komt. En hou jezelf en elkaar hier aan!

EINDRESULTAAT VAN HET TEAMOVERLEG:

- Ieder teamlid weet op welke wijze elke verbeteractie wordt gemonitord.
- Iedereen weet wat er van wie, wanneer verwacht wordt.
- Aangepaste teamplanning.

! LET OP

Zorg er ook hier weer voor dat het team het finale akkoord geeft voor de vastgelegde werkwijze. Dit gaat het borgen door je team enorm helpen. Mocht het zo zijn dat er later alsnog weerstand ontstaat bij individuen, dan is je team veel sneller geneigd om deze collega's hierop aan te spreken.

📁 VOORBEELD

Nadat binnen team Onderwijsassistent is afgesproken wie wat wanneer doet, bespreekt de leidinggevende met het team op welke manier zij de voortgang van de verbeteracties kunnen monitoren en/of (tussentijdse) resultaten kunnen meten. Per verbeteractie wordt een meetsysteem afgesproken. De projectleider 'Studentenbegeleiding' van team Onderwijsassistent neemt dit schema op in het verbeterplan Studentenbegeleiding.

Verbeteracties	Wie	Hoe te monitoren?	
Alle studenten hebben minimaal twee gesprekken per periode met de SLB-er	Alle SLB-begeleiders	<ul style="list-style-type: none">• Studenten steekproefsgewijs bevragen• Het aantal gesprekken in het leerlingvolgsysteem steekproefsgewijs onderzoeken	
Norm	Wanneer meten	Uitvoering	Tussentijdse evaluatie
2 gesprekken per periode	Iedere periode	Steekproeven: teamleider Enquête: dienst kwaliteitszorg	Resultaten bespreken in teamoverleggen van oktober, december, maart en juni

! LET OP

Print de planning op posterformaat en hang deze op in de docentenkamer als een herinnering. Op deze manier blijven de acties met de gemaakte afspraken op het netvlies staan.

GEGEVENS VERZAMELEN (OOK MONDELING)

Monitoren en controleren vullen elkaar aan. Verzamel dus niet alleen gegevens via de afgesproken meetinstrumentaria maar bevrage ook betrokkenen. Dit kan via 'officiële' wegen zoals werkoverleggen, maar ook via 'officiële' wegen zoals in de wandelgangen. Het aanspreken van betrokkenen buiten de reguliere overlegmomenten om is niet alleen een manier van informatie verzamelen, maar ook een teken van interesse tonen in de persoon en in wat hij/zij doet. Persoonlijke aandacht creëert betrokkenheid. Daarnaast is het een extra impuls om het onderwerp onder de aandacht te houden. Vergeet niet dat de toon de muziek maakt!

EINDRESULTAAT:

- Je bent op de hoogte van de stand van zaken van de ingezette acties
- Je bent in bezit van gegevens en meetresultaten
- Betrokkenheid door medewerkers persoonlijk te bevragen
- Aandacht van betrokkenen voor de acties

LET OP

Afhankelijk van de taakvolwassenheid van het team, kun je ook teamleden mede-eigenaar maken door ze onderwerpen toe te wijzen en af te spreken dat zij de stand van zaken vertellen in teamoverleggen.

VOORBEELD

Team Onderwijsassistent is volop in ontwikkeling naar een taakvolwassen team. De medewerkers van het team voelen zich eigenaar van het gehele onderwijs en begeleidingsproces. Het team wil graag meer verantwoordelijkheden binnen het team zelf beleggen en hiermee ook de teamleider ontlasten. Er wordt voor gekozen om de huidige projectleider als proceseigenaar 'Studentenbegeleiding' aan te wijzen. De proceseigenaar is géén probleem-eigenaar maar monitort actief het begeleidingsproces binnen het team en controleert op - de met het team - afgesproken wijze of de afspraken door iedereen worden nagekomen.

BESPREEK MET HET TEAM DE RESULTATEN VAN DE AFGESPROKEN CONTROLES

Buiten het feit dat je verbeteracties en onderwerpen continu aandacht geeft, is het nodig dat je op gezette tijden de gemeten resultaten van afgesproken controles met het team bespreekt.

WERKWIJZE

Maak voor deze bespreking gebruik van een bestaand teamoverleg en ga als volgt te werk.

VOORBEREIDING TEAMOVERLEG

Agendeer het onderwerp op een teamoverleg.

- Zorg ervoor dat je in bezit bent van de actuele en vooraf vastgestelde meetresultaten. Verwerk deze tot grafieken en/of tabellen. De grafieken en tabellen worden gebruikt ter ondersteuning van de dialoog die je samen met het team voert.

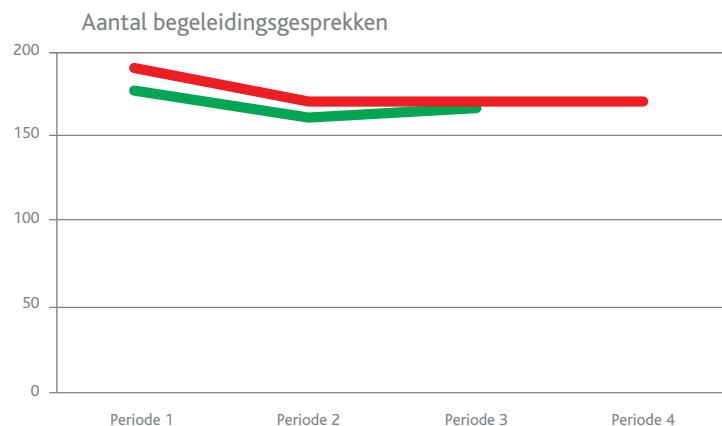
LET OP

Overlaad het team niet met gegevens. Bespreek alleen de voor het onderwerp relevante of meest opvallende meetresultaten in de presentatie.

- Verwerk de grafieken en/of tabellen in een presentatie. Breng structuur in de presentatie door de grafieken/tabellen per verbeteractie te categoriseren.
- Verwerk ook per verbeteractie de gemaakte afspraken in de presentatie. Met gemaakte afspraken wordt onder andere bedoeld: de doelstelling, het gewenste eindresultaat of de afgesproken norm. Op deze manier geef je het team inzicht in de beginsituatie en de handelingen die zij hebben verricht om tot het resultaat te komen.
- Mail naar ieder teamlid de agenda, de presentatie en het verbeterplan (of gemaakte afspraken).

VOORBEELD

De teamleider van team Onderwijsassistent bereidt samen met de proceseigenaar 'Studentenbegeleiding' het agendapunt studentenbegeleiding voor. Ze hebben gemeten of alle gesprekken hebben plaatsgevonden. Tijdens deze controle is gebleken dat in periode 1, 2 en 3 nagenoeg alle gesprekken hebben plaatsgevonden. Ze mailen deze resultaten naar het team, zodat ook zij feitelijk inzicht hebben in de stand van zaken.



Figuur 8 Grafiek met aantal begeleidingsgesprekken

TIJDENS HET TEAMOVERLEG:

- Licht het doel van het agendapunt kort toe
- Presenteer de gegevens
- Bespreek elk verbeteractie met de teamleden. Ga samen met elkaar de dialoog aan. Je kunt onderstaande vragen als richtlijn gebruiken:

Terugblik

1. Wat was de beginsituatie?
2. Waren er voldoende middelen aanwezig om de verbeteracties goed uit te voeren (systeem, capaciteit, tijd, informatie)?

Proces

1. Hoe verliep het proces? Hoe heeft men dat ervaren?
2. Wat ging er goed?
3. Hoe kan het beter?

Resultaat

1. Is de doelstelling en het gewenste resultaat behaald?
2. Waarom wel/waarom niet?
3. Ben je tevreden over het verloop en het resultaat?

EINDRESULTAAT

- Ieder teamlid is zich bewust van de bijdrage van de ingezette activiteiten in relatie tot de behaalde resultaten
- Ieder teamlid is zich bewust van zijn eigen bijdrage aan het resultaat
- Het team weet of doelstellingen zijn gehaald en waardoor ze zijn behaald

STAP 3 HANDELEN

Handelen doe je niet alleen nadat specifieke metingen aantonen dat resultaten niet bereikt zijn, want dan ben je te laat. Handelen doe je bij voorkeur ook tussentijds, wanneer tijdens het monitoren blijkt dat afspraken wel of niet worden nagekomen. Wanneer tussentijdse resultaten daar aanleiding toe geven moet je bijsturen. Doordat je tussentijds vinger aan de pols houdt en tijdig bijstuurt blijft het behalen van een doelstelling of norm binnen handbereik.

Onder handelen verstaan we:

- Het aanspreken van elkaar bij onvoldoende resultaten of niet nakomen van afspraken
- Het belonen bij behaalde resultaten
- Het bijstellen van het proces
- Het bijstellen van de norm of de doelstelling

In onderstaande paragrafen geven we een nadere toelichting.

HET AANSPREKEN VAN ELKAAR BIJ ONVOLDOENDE RESULTATEN

Als blijkt dat een activiteit niet goed loopt doordat betrokkenen afspraken niet zijn nagekomen, dan geldt ook hier: ga met elkaar de dialoog aan! Er is vaak geen sprake van onwil bij het niet nakomen van afspraken of niet behalen van doelstellingen. De hectiek van de dagelijkse praktijk binnen het onderwijs leidt regelmatig tot een andere focus binnen het team.

In de praktijk wordt het behouden van focus middels het aanspreken van anderen vaak als eng ervaren. Mensen zijn bang voor de reactie en emotie van de ander. De manier waarop je de ander aanspreekt speelt hierin een grote rol. Onderstaande werkwijze bevat globale richtlijnen voor hoe je dit kunt aanpakken.

LET OP

Aanspreken van betrokkenen betekent niet met het vingertje wijzen! Aanspreken is de ander helpen herinneren aan gemaakte afspraken. Elkaar binnen het team kunnen aanspreken op afspraken is een teken van teamvolwassenheid.

WERKWIJZE

- Deze werkwijze is te gebruiken tijdens een teamoverleg waarbij je het volledige team aanspreekt. Daarnaast is deze werkwijze ook bruikbaar voor teamleden om elkaar onderling aan te spreken.
- Kies voor een positieve benadering en spreek je feitelijke waarneming uit. *Voorbeeld: 'Ik zie dat de grafiek laat zien dat de norm van actie A niet is behaald.'*
- Refereer aan de gemaakte afspraken, ook in relatie tot het behalen van de doelstelling.
- Vraag waarom de betrokkenen van gemaakte afspraken zijn afgeweken.
- Benadruk het belang van de gemaakte afspraken in relatie tot de verbeteractie.
- Licht toe wat de consequenties kunnen zijn als betrokkenen afspraken niet nakomen.
- Maak indien nodig nieuwe of aangepaste afspraken.

EINDRESULTAAT

- De verantwoordelijkheid wordt bij desbetreffende betrokken(en) gelegd
- Betrokkenen komen in actie nadat zij zijn aangesproken
- Als je als leidinggevende voldoende veiligheid creëert in het aanspreken van

elkaar dan wordt daarmee de basis gelegd voor een open aanspreekcultuur

HET BELONEN BIJ BEHAALDE RESULTATEN

Complimenteer het team als er uit de monitoring en/of controle blijkt dat alle processen goed lopen, dat afspraken goed worden nagekomen, dat doelstellingen bereikt worden. Uit waardering naar elkaar toe als betrokkenen zich aan de afspraken hebben gehouden. Waardering uiten bevordert de motivatie van het team en het individu. Vier je successen door te trakteren op gebak, een borrel te organiseren of gewoonweg een medewerker even in het zonnetje te zetten.

Doordat het team zich gewaardeerd voelt voor het werk dat het doet, draagt belonen bij aan de motivatie, betrokkenheid en het draagvlak.

LET OP

Sta op gezette tijden - bijvoorbeeld bij de afsluiting van het schooljaar of tijdens het jaarlijkse personeelsuitje - even stil bij de resultaten die in het schooljaar zijn behaald en complimenteer het team voor de inzet. Het team zal hier naartoe gaan leven.

VOORBEELD

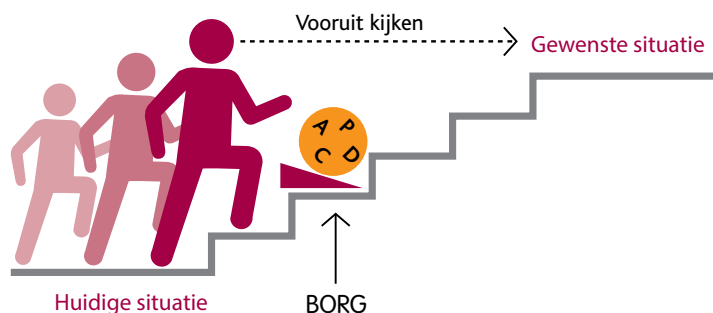
Eerder in het schooljaar bleek dat de SLB'er van klas 3A vanwege zijn werk voor de examencommissie geen tijd had gehad om de benodigde gesprekken met studenten te voeren. Bij de meest recente controle bleek dat betreffende SLB'er alle zeilen bij heeft moeten zetten gedurende twee periodes en dat hij mede door hulp van twee collega's toch alle werkzaamheden inclusief de begeleidingsgesprekken tijdig af heeft kunnen ronden. Een bijzondere teamprestatie die het waard is om even apart te benoemen tijdens het laatste teamoverleg van het schooljaar.

HET BIJSTELLEN VAN HET PROCESS

Wanneer blijkt dat de nieuwe manier van werken niet het gewenste resultaat oplevert of wanneer de afspraken onwerkbaar zijn, kan het nodig zijn

om de afspraken of het proces bij te stellen. Het is hierbij wel belangrijk dat de bijstelling op basis van feitelijke waarnemingen gebeurt en niet om de ha-verklap op basis van een klacht van een individuele medewerker of student.

Wanneer je op basis van een controlemoment of een evaluatie met het team constateert dat een proces moet worden bijgesteld dan dien je dit ook weer te verwerken in vastgestelde documenten en procedures. Feitelijk doorloop je stappen 1 tot en met 6 onder stap 2b Documenteren opnieuw, maar wel versneld. Het gaat immers om een bijstelling en niet om het (opnieuw) ontwikkelen van een nieuw proces. In het versiebeheer leg je vast welke wijziging je hebt doorgevoerd en waarom dit is gedaan. Door processen te borgen en steeds een beetje beter te maken, werk je gestructureerd en in teamverband aan verhoging van de kwaliteit van de opleiding.



Figuur 9 Samen steeds een beetje beter worden

HET BIJSTELLEN VAN DE NORM OF DE DOELSTELLING

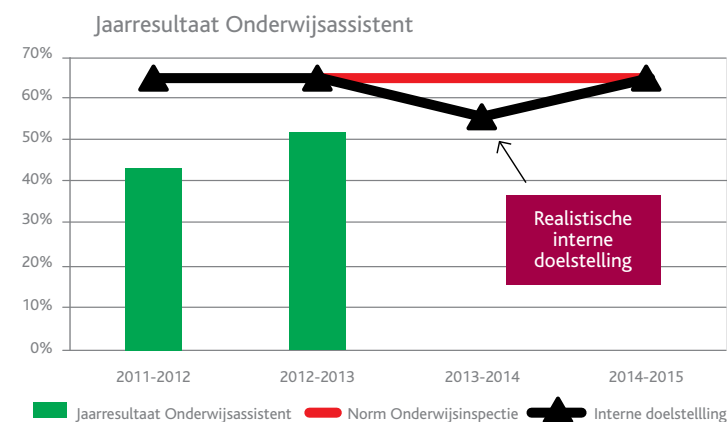
Soms moet je als team de conclusie trekken dat de doelstelling die je samen gesteld hebt in praktijk niet haalbaar blijkt te zijn. Dit kan komen door veranderende omstandigheden of gewoonweg omdat je doelstelling niet realistisch is gebleken. De valkuil hierbij is dat je als team vaak te veel in één keer en te snel wilt veranderen (soms ook gedwongen door externe eisen). In zo'n geval is de doelstelling wellicht wel realistisch maar de periode waarbinnen

je de doelstelling wilt bereiken is dat niet.

Het niet realistisch zijn van een doelstelling of norm werkt zwaar demotiverend binnen een team. 'Waarom moeite doen, we halen het toch nooit' zal dan een veelgehoorde uitspraak zijn. Het bijstellen van de norm of doelstelling naar een realistisch verhaal werkt andersom motiverend. Het behalen van doelstellingen en de hiermee gepaard gaande resultaten wordt nu eenmaal beloond met een goed gevoel.

VOORBEELD

De opbrengsten van team Onderwijsassistent liggen al jaren onder de norm van de Onderwijsinspectie. Er is een analyse gemaakt middels een MBObeter *light*-traject en er zijn diverse verbeteracties gestart. Het resultaat van die verbeteracties is vaak niet van het ene moment op het andere zichtbaar. In de schooljaren 2011-2012 en 2012-2013 is de norm van de Onderwijsinspectie als doelstelling genomen. Echter deze zal niet van de ene op de andere dag behaald worden als je jarenlang onder deze norm presteert. Doordat je samen met het team een realistische interne doelstelling bespreekt (zoals te zien is in 2013-2014), wordt het tussentijds ook mogelijk om successen te vieren.



Figuur 13 Het hanteren van een interne norm

CONTINU PROCES

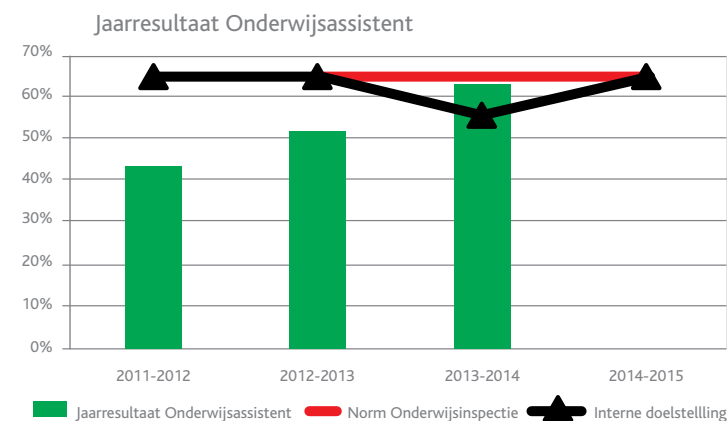
Houd toezicht door de PDCA-cyclus en dan met name het monitoren, controleren en handelen constant te doorlopen. Zorg ervoor dat dit een continu proces is waarbij, in de groei naar taakvolwassenheid van het team, de beschreven kernactiviteiten steeds meer door de teamleden zelf worden uitgevoerd.

! LET OP

Streef als leidinggevende naar het overbodig maken van je eigen functie.

📁 VOORBEELD

Een jaar later... Tijdens een teamoverleg worden de opbrengsten van schooljaar 2013-2014 gepresenteerd. Doordat alle verbeteracties regelmatig op de agenda stonden, hebben de teamleden ze vaker besproken. Nadat er een proceseigenaar 'Studieloopbaanbegeleiding' was aangesteld is dit ook gebeurd voor de processen Voorlichting, Intake, Toetsing en examinering en Didactisch handelen. Alle basisprocessen binnen de opleiding Onderwijsassistent zijn in beeld en worden actief gemonitord en op gezette tijden gecontroleerd middels metingen middels enquêtes en steekproeven. Het team is natuurlijk erg nieuwsgierig naar het resultaat van het harde werken. De leidinggevende presenteert de opbrengsten van schooljaar 2013-2014 aan het team en bespreekt deze met hen. De resultaten laten duidelijk zien dat de interne doelstelling behaald is en de norm van de Onderwijsinspectie binnen handbereik is.



Figuur 11 Behalen van de interne doelstelling

Dit resultaat is hoger dan de verwachting (interne norm) die zij samen hadden afgesproken. Dit bevestigt de positieve geluiden en het team ziet dat het harde werken z'n vruchten heeft geworpen. Vanzelfsprekend moet het team niet stil gaan zitten en gaan bespreken welke acties moeten worden ingezet om in 2014-2015 te voldoen aan de norm van de Onderwijsinspectie.

Maar het is nu eerst tijd om de behaalde resultaten met het team te vieren.

BIJLAGE 1

STAPPENPLAN VOOR UITVOERING VAN HET BOAS

Zoals eerder in deze uitgave gesteld, leert de praktijk dat je in de loop van een verbetertraject niet altijd alles 'volgens het boekje' doet. Dat je wellicht onvoldoende aandacht hebt gehad voor sommige factoren. De mate waarin je aandacht hebt gehad voor de diverse succesfactoren en valkuilen bepaalt wat je in de borgingsfase nog moet doen om de verbetering volledig te borgen.

Om te bepalen waar je als team staat, voer je een BOAS uit door onderstaande stappen te volgen.

LET OP

Gebruik bij het uitvoeren van het BOAS zoveel mogelijk bestaande overlegmomenten en aanwezige documentatie, zodat de belasting voor je team én jezelf als leidinggevende minimaal is.

STAP 1. BEREID HET BOAS VOOR

- Plan een overleg van twee uur met het team om het BOAS uit te voeren.
- Maak een agenda aan met daarin:
 1. Het onderwerp en het doel van de sessie

VOORBEELD

Onderwerp: begeleiding van studenten

Doel van de sessie: in teamverband evalueren van de uitgevoerde verbeteracties en samen bepalen wat er nodig is om de verbeteringen met betrekking tot de begeleiding van studenten succesvol door te voeren en te borgen.

1. Een korte samenvatting van de uitgevoerde verbeteringen
2. Het uitvoeren van het BOAS
3. Samenvatting en uitleg borgingsaanpak

- Verzamel relevante project- en procesdocumenten. Denk aan het projectoverzicht waarmee het verbeterproject is gestart of het projectplan dat gebruikt is voor de implementatie. Wellicht zijn er metingen of resultaten beschikbaar die iets over het proces vertellen.
- Stuur relevante documenten met een duidelijke beschrijving vooraf naar alle teamleden zodat ze zich op het onderwerp kunnen voorbereiden.

GEREEDSCHAP

Op www.mbobeter.nl vind je het BOAS in Excel.

LET OP

Verdiep je goed in de werking van het BOAS-bestand. Dit draagt bij aan een effectief en efficiënt verloop van de BOAS-sessie.

STAP 2. VOER HET BOAS UIT

Tijdens deze sessie met het team voer je het BOAS daadwerkelijk uit middels het doorlopen van de opgestelde agenda.

- Leg het doel van de sessie goed uit aan alle aanwezigen.
- Vat samen hoe het traject er tot dusver heeft uitgezien en geef aan wat de voorgenomen verbeteringen inhouden en waarom deze nodig zijn. Biedt ruimte aan het team voor algemene opmerkingen, kritische noten en positieve feedback.
Bevraag het team met de stellingen uit het BOAS. Begin met de stellingen die betrekking hebben op de definieerfase en werk van boven naar beneden. Stel steeds de vragen: wie is het zeer oneens met deze stelling? Wie is het oneens met deze stelling? Wie is het eens met deze stelling? En wie is het volledig eens met deze stelling?

- Turf per vraag het aantal medewerkers per categorie en vul deze aantallen in per categorie (zeer oneens tot volledig eens).

Borgingsassessment (BOAS)		nvt	Zeer oneens	Oneens	Eens	Volledig eens
1 Definieer fase - Aanpak			14%	16%	49%	22%
D1	De aanleiding (welk probleem ervaren we) van de verbeteractie was bij aanvang duidelijk beschreven			1	6	2
D2	De doelen van de verbeteractie(s) zijn goed omschreven		5	2		2
D3	De reikwijdte (waar kijken we wel en niet naar) van de verbeteractie(s) is helder beschreven			2	6	2
D4	De rollen en verantwoordelijkheden van de betrokkenen bij de verbeteractie zijn duidelijk omschreven			1	6	2

Figuur 12 Turven van aantal antwoorden per categorie

- Vraag bij grote verschillen in de beoordeling door de collega's naar de redenen (zie rode cirkel in figuur 7). Maak deze verschillen dus inzichtelijk. Vraag bij 'zeer oneens' en 'oneens' ook door om de achterliggende redenen voor een bepaalde score te achterhalen. Indien 30% van de medewerkers het (zeer) oneens is met een stelling wordt een suggestie gegeven voor de interventie die je moet inzetten om een inhaalslag te maken.

Nr	Opmerkingen	Te nemen borgingsacties tijdens borgingsfase
Fase 1 - Definieer		
D1 tot en met D4	Als de definitie van het probleem, de doelen en de randvoorwaarden onvoldoende zijn gedefinieerd, is het de vraag of het probleem wel door het team (h)erkend is, of er wel draagvlak bestaat voor de nieuwe manier van werken	Organiseer een sessie met het gehele team om, naast de borgingsaanpak, ook de aanleiding en achtergrond van de verbetering nog eens te bespreken, zodat het voor iedereen duidelijk is waarom en met welk doel de borging wordt gestart.

Figuur 13 Interventie indien >30% het oneens is met een stelling

VOORBEELD

Tijdens het BOAS bleek dat de doelen van de verbeteracties niet helder waren voor alle betrokkenen (zie figuur 7). Helemaal bij aanvang van de MBObeter-analyse - tijdens een plenair overleg - is er wel gesproken over de aanleiding (probleemstelling), maar blijkbaar niet over de doelstellingen van

het traject. Hierdoor was het voor betrokkenen onduidelijk wat het nut was van de nieuwe afspraken op gebied van begeleiding van de student. Door tijdens het eerstvolgende werkoverleg het onderwerp te agenderen en de doelstellingen met terugwerkende kracht te bespreken, ontstaat er inzicht in de noodzaak en dus begrip voor de nieuwe afspraken rondom begeleiding van de studenten (zie interventie uit figuur 8).

¹ De norm staat standaard op 30%. Deze kun je zelf aanpassen in het BOAS-bestand.

STAP 3. VAT SAMEN EN MAAK AFSPRAKEN

- Als alle vragen zijn beantwoord, bespreek je als afsluiting met je team de lage scores per vragencluster (zeer oneens + oneens <30%) en de daarbij behorende interventie (borgingsactiviteit). Het is daarnaast goed om ook de positieve elementen kort aandacht te geven. Dit zal de motivatie binnen het team om een bijdrage te leveren vergroten.
- Bepaal met je team wanneer je de planning gaat opstellen en maak hiertoe een vervolgspraak van een uur.
- Mail na afloop van de sessie het BOAS naar alle teamleden, zodat ze het een en ander nog eens kunnen nalezen.

GEREEDSCHAP

Op www.mbobeter.nl vind je het BOAS inclusief een standaard planning.

STAP 4. MAAK EEN PLANNING

Je hebt aan het einde van de BOAS-sessie een nieuwe afspraak gepland om samen met het team de planning op te stellen. Omdat je het BOAS naar alle teamleden hebt gestuurd heeft iedereen de kans gekregen om zich voor te bereiden op deze sessie.

Effectief verbeteren doe je planmatig, dat geldt ook voor borgen. Door de planning te baseren op de uitkomsten van het BOAS en hem samen met je team op te stellen, ontstaat draagvlak voor de inhoud en eigenaarschap van de uitvoering.

- Plaats in overleg met je team de activiteiten in een tijdpad. Vervolgens laat je je team bij iedere activiteit een eigenaar benoemen en valideer je de voorgestelde opleverdatum met de eigenaar om een gedragen planning te creëren.

De activiteiten die moeten plaatsvinden, worden deels geselecteerd op basis van de uitkomst van het BOAS. Sommige activiteiten zijn standaard en staan vast. Hoe, waarmee en door wie een activiteit wordt uitgevoerd, is maatwerk dat moet worden besproken binnen je team (buiten dit overleg). De eigenaar van activiteit dient hier het initiatief te tonen!

Planning						2014								
Nr.	Fase	Activiteit	Uitvoeren?	Verantwoordelijk	Status	Augustus			September					
						32	33	34	35	36	37	38	39	40
D1 tot en met D4	Definieerfase	Organiseer een sessie met het gehele team om, naast de borgingsaanpak, ook de aanleiding en achtergrond van de verbetering nog eens te bespreken, zodat het voor iedereen duidelijk is waarom en met welk doel de borging wordt gestart.	JA	Sarco	Niet gereed									
D5 tot en met D8		Meet de verbetering. Indien onvoldoende, aanpak aanpassen aan MBObeter licht methode en verder werken aan verbetering volgens de aanpak.	NEE	nvt.	nvt.									
D9 en D10		Organiseer een sessie met het gehele team om, naast de borgingsaanpak, ook de aanleiding en achtergrond van de verbetering nog eens te bespreken, zodat het voor iedereen duidelijk is waarom en met welk doel de borging wordt gestart.	NEE	nvt.	nvt.									

Figuur 14 Inplannen van benodigde interventies

- Spreek met je team af waar en hoe vaak de planning wordt opgevolgd. Wanneer gecontroleerd wordt of iedereen zich aan zijn afspraken heeft gehouden.
- Leg de planning en de gemaakte afspraken goed vast.
- Mail na afloop van de sessie de planning en de gemaakte afspraken naar alle teamleden.

! LET OP

Hang de planning op in de docentenkamer zodat iedereen altijd inzicht heeft in welke activiteiten wanneer afgerond moeten zijn.

GEREEDSCHAP

Er is een standaard planning beschikbaar als gereedschap via www.mbobeter.nl.

VOORBEELD

Op basis van het BOAS heeft de projectleider samen met de teamleider een conceptplanning opgesteld. Hij wil de planning met het team doorspreken, toetsen en laten accorderen. Daarna vraagt hij het team om per activiteit een verantwoordelijke aan te wijzen en de geplande uitvoeringsdatum te bepalen. Als laatste spreken ze gezamenlijk af wanneer ze de planning zullen bespreken om te bekijken of de geplande activiteiten zijn gerealiseerd. Het team voelt zich mede-eigenaar van de planning. Iedereen weet wat er van hem of haar wordt verwacht ten aanzien van het borgen van de afspraken en de werkwijze met betrekking tot 'begeleiding van de student'.

AFVINKLIJST BENODIGDHEDEN

- Excel-bestand 'Borgingsassessment (BOAS) en planning'
- Projectoverzicht (of ander document) waarin de verbetering is beschreven
- Ruimte, beamer en agenda's ten behoeve van het overleggen

GEREEDSCHAP

Op www.mbobeter.nl vind je de benodigde gereedschappen voor stap 1.

EINDRESULTAAT

- Een gezamenlijk beeld van waar het team staat
- Inzicht in wat er moet gebeuren om verbeteringen succesvol te borgen
- Een gedragen aanpak van de borgingsfase en de planning

BIJLAGE 2 SUCCEFACTOREN

Onderstaande tabel geeft de harde en zachte factoren weer. Factoren die kritisch zijn voor het succes van ieder verbeterproject inclusief de borgingsfase.



Figuur 15 Succesfactoren voor iedere verbeterproject

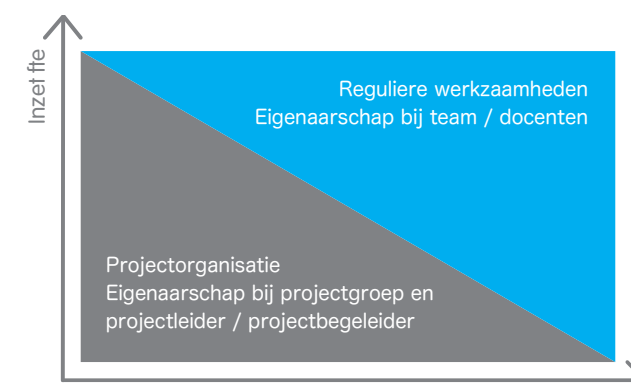
In het theoretische model van MBObeter is de borgingsfase de vijfde fase. Het is echter belangrijk dat er vanaf de start van ieder project aandacht is voor borging. Bijvoorbeeld door het creëren van eigenaarschap en draag-

vlak. Eigenaarschap creëer je niet in een specifieke fase, maar daar werk je continu aan zodra je een project start. Indien je pas 'aan eigenaarschap gaat werken' wanneer de veranderingen (deels) zijn doorgevoerd, dan zal de verandering van korte duur zijn.

Voor zowel de harde(re) als de zachte(re) factoren geldt dus dat deze integraal van toepassing zijn in ieder verandertraject van start tot en met borging. In volgende paragrafen worden de succesfactoren verder toegelicht. Bij sommige succesfactoren worden voorbeelden uit de praktijk gegeven.

EIGENAARSCHAP

Door het team te betrekken bij de start van het project, de analyse, bij het formuleren van verbeteringen en ze te laten ervaren dat de veranderingen een probleem hebben opgelost, creëer je eigenaarschap. Dit gaat niet van de ene op de andere dag, maar geleidelijk aan zoals onderstaand figuur weer-geeft.



Figuur 16 Eigenaarschap van project naar team

Door eigenaarschap bij de individuele teamleden worden de veranderingen door het team gedragen en uitgedragen. Het team gaat zichzelf corrigeren op het moment dat iemand afwijkt van de afspraken. Dit is nodig om veranderingen in stand te houden. Om veranderingen te borgen.

 **VOORBEELD**

Een van de verbeteracties om het rendement te verhogen binnen team Helpende welzijn bij een middelgroot ROC in het zuiden van het land, was een verbeterde intake. Voorheen voerde de leidinggevende de intakegesprekken en bepaalde of een student werd toegelaten of niet. Nadat het intakeproces opnieuw was ontworpen, werd er een procesregisseur 'intake' benoemd. De procesregisseur is geen probleemeigenaar, maar bewaakt het navolgen van eerder gemaakte afspraken met betrekking tot het intakeproces binnen het team. De procesregisseur krijgt input van collega's om het proces te monitoren, te evalueren en kan in overleg met collega's het proces verder verbeteren. Het team is nu eigenaar van het intakeproces.

DRAAGVLAK IN HET TEAM

Draagvlak in het team bereik je op de eerste plaats door ervoor te zorgen dat het team betrokken is. Betrokkenheid creëer je door het team het probleem te laten inzien en te laten onderschrijven. Wanneer het team het probleem erkent, dan kan het team wellicht ook zelf (mee)werken aan de oplossingen. Door samen te werken aan een gemeenschappelijk onderkend probleem en de behaalde successen samen te vieren, creëer je een sterk gemeenschappelijk gevoel. Hierdoor ontstaat energie en enthousiasme in het team voor zowel de gebruikte methodiek als de geïmplementeerde oplossingen. Wanneer het team een probleem niet herkent of geen mogelijkheid heeft om input te leveren zal er geen sprake zijn van draagvlak en is een verbetertraject gedoemd te mislukken.

 **VOORBEELD**

Op een middelgroot ROC gaf ieder team op eigen wijze invulling aan de begeleiding van studenten. Dit moest veranderen. Op verzoek van het college van bestuur heeft de afdeling kwaliteitszorg maandenlang aan een document gewerkt waarin een compleet nieuwe begeleidingsstructuur is beschreven, inclusief rollen, taken, formats etc. De nieuwe begeleidingsstructuur ligt er nu en hoeft alleen nog maar ingevoerd te worden. Er wordt

een mail gestuurd naar alle managers en studieloopbaanbegeleiders met het verzoek om de nieuwe begeleidingsstructuur in de praktijk te brengen. Wat zou er met dit document gebeurd zijn...?

GOEDE COMMUNICATIE

Zorgvuldige communicatie is de sleutel tot eigenaarschap en draagvlak. Eigenaarschap en draagvlak zijn succesfactoren bij het borgen van verbeteringen. Daarom is het verstandig om communicatie niet ad hoc, maar planmatig aan te pakken. Zorg dat je duidelijk in beeld hebt wie de betrokkenen zijn en hoe (doel, medium, moment, methode, stijl) je met deze doelgroepen moet communiceren. Communiceer altijd met een duidelijk doel en pas de boodschap en de vorm (stijl en medium) aan de doelgroep aan. Kortom: zorg ervoor dat je regie hebt over de communicatie.

 **VOORBEELD**

Een werkgroep binnen team Handel heeft een MBObeter *light*-traject doorlopen om de oorzaken te achterhalen van de lage onderwijsrendementen. Om het volledige onderwijsteam te betrekken bij het traject is het project gestart met een aftrapbijeenkomst, waarbij alle teamleden aanwezig waren. Tijdens deze aftrap is de probleemstelling met een PowerPoint presentatie uitgelegd. De rendementen zijn in overzichtelijke grafieken weergegeven. Het team had tot op heden nooit een overzicht van de rendementen onder ogen gehad. De doelstelling werd besproken en de projectorganisatie werd schematisch op het scherm geprojecteerd. Het voltallige team was na afloop mede-eigenaar van het probleem. De noodzaak om een verbetertraject te starten werd breed gevoeld. De werkgroep had het vertrouwen van het team om ze in de werkgroepsessies te vertegenwoordigen.

BEGELEIDING VAN HET TEAM NAAR TAAKVOLWASSENHEID

De eerste stappen die een team moet zetten om te verbeteren, worden vaak gezien als eng en bedreigend. Het samen bespreken van verplichte beleidsmaatregelen en het erkennen van knelpunten, is daarom niet altijd

eenvoudig. Het is de taak van de leidinggevende om in een verbeter- en/ of borgingstraject een veilige, overzichtelijke en constructieve omgeving te creëren waarin ieder teamlid zijn input kan leveren om de veranderingen tot een succes te maken.

Het begeleiden van een team tijdens een verandertraject dien je gestructureerd en planmatig aan te pakken. Middels een planning deel je het traject in behapbare delen in. Op deze wijze begrijpen alle betrokkenen waar men staat en waar men naartoe gaat. Het uiteindelijke doel is om het team steeds een beetje meer taakvolwassen te maken. INK beschrijft verschillende fasen van volwassenheid. Iedere fase verlangt een andere manier van begeleiding en aansturing van een team.

FASE 1: ACTIVITEIT GEORIËNTEERD

'In zijn eigen werksituatie streeft iedereen er naar het werk zo goed mogelijk uit te voeren. Vakmanschap wordt hoog gewaardeerd en door opleidingen ondersteund. Als er klachten zijn, probeert de organisatie deze te verhelpen.'

FASE 2: PROCES GEORIËNTEERD

'De primaire processen worden beheerst. De afzonderlijke processtappen zijn geïdentificeerd; taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen vast. Prestatie-indicatoren fungeren als stuurmiddel. Processen worden verbeterd op basis van geconstateerde afwijkingen.'

FASE 3: SYSTEEM GEORIËNTEERD

'Er wordt op alle niveaus systematisch gewerkt aan verbetering van de organisatie als geheel. De Plan-Do-Check-Act-cyclus wordt toegepast in primaire-, ondersteunende- en besturingsprocessen. Klantfocus is dominant voor het beleid, dat er op gericht is problemen te voorkomen in plaats van te verhelpen.'

FASE 4: KETEN GEORIËNTEERD

'Samen met partners in de voortbrengingsketen wordt gestreefd naar maximale toegevoegde waarde. Per partner wordt bepaald wie het meest geschikt is om een bepaalde taak uit te voeren. Besturingssystemen worden met elkaar verbonden. Innovatie staat voorop.'

FASE 5: TRANSACTIE GEORIËNTEERD

'De strategie is erop gericht in de markten en beleidsterreinen waarin men opereert tot de top te behoren. Op basis van een langere termijn visie worden tijdig de bakens verzet om nieuwe activiteiten op te starten, de organisatie daarvoor in te richten of aan te passen en de samenwerking met partners te herijken.'

DE ROL VAN DE LEIDINGGEVENDE

De manier waarop de leidinggevende zijn rol invult tijdens het verbeterproces is bepalend voor de mate waarin het borgen van verbeteringen slaagt. De leidinggevende is (mede) verantwoordelijk voor het creëren van een veilige sfeer waarin medewerkers zich vrij voelen om open te zijn. Ook de voorbeeldfunctie is belangrijk. Wanneer de leidinggevende open, kritisch maar constructief gedrag laat zien, dan stimuleert dat de medewerkers om zich ook zo op te stellen. Andersom geldt helaas ook dat wanneer een leidinggevende wispelturig, autoritair gedrag vertoont, het team na verloop van tijd ook dit gedrag gaat vertonen.

De leidinggevende dient sturing te geven, te monitoren, aan te spreken en te belonen. Hard op de inhoud en zacht op de persoon. Elkaar houden aan de gemaakte afspraken en elkaar aanspreken op het moment dat iemand daarvan afwijkt getuigt van professioneel handelen. Het samen vieren van successen of het belonen van medewerkers die zich extra inzetten voor het team zijn ook krachtige interventies die een bijdrage leveren aan het succesvol borgen van veranderingen. De leidinggevende moet hierin voorop gaan.

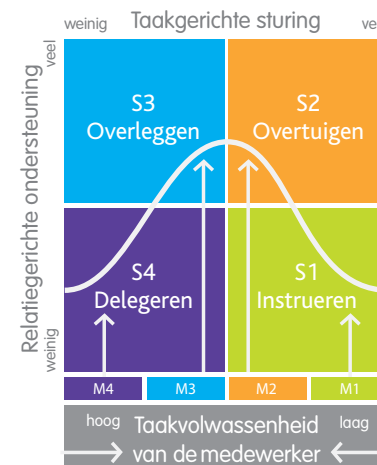
VOORBEELD

Bij een opleiding Mode op een groot ROC had het docententeam afspraken gemaakt over het schoon en opgeruimd achterlaten van lokalen. Een van de afspraken was ook dat docenten en studenten geen eten en drinken in de lokalen mochten consumeren. Eigenlijk was het een bestaande schoolregel die nieuw leven ingeblazen werd. De opleidingsmanager vergaderde regelmatig samen met de directie in een van de klaslokalen. Tijdens deze vergaderingen werd er koffie en thee gedronken en tot overmaat van ramp lieten ze het gebruikte servies regelmatig in het klaslokaal staan. De oude schoolregel werd geen nieuw leven ingeblazen, maar weer onder in de kast gelegd.

Zoals ieder persoon leert op zijn eigen manier, zo moet ook ieder persoon op zijn eigen manier gefaciliteerd en aangestuurd worden in het leren. Dit is een belangrijk onderdeel van leidinggeven en vaak ook een leerproces voor de leidinggevende. Er is een aantal praktische hulpmiddelen beschikbaar dat zal helpen bij het aanleren van situationeel leiderschap.

'Hersey & Blanchard' beschrijven in hun model vier typen medewerkers, die ieder hun eigen managementstijl nodig hebben om te groeien en effectief te zijn in hun werk. Afhankelijk van de volwassenheid (M) van een medewerker is een bepaalde stijl effectief.

Situationeel leidinggeven



Figuur 18 Situationeel leiderschap

OPLEIDING VAN HET TEAM

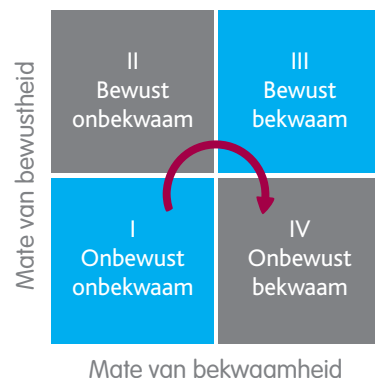
Een andere manier van werken brengt soms met zich mee dat medewerkers andere vaardigheden en competenties nodig hebben dan voorheen. Om een verandering vast te kunnen houden, is het daarom belangrijk dat er binnen het team inzicht is in de mate van bekwaamheid.

Indien medewerkers onbewust onbekwaam zijn [I], dan dien je eerst te werken aan het besef bij betreffende medewerkers dat opleiding en training noodzakelijk is om de nieuwe situatie in stand te houden. Dit doe je door medewerkers inzicht te geven in waar je naartoe wilt en wat daar voor nodig is.

De stap van bewust onbekwaam [II] naar bewust bekwaam [III] bereik je door het inzetten van training en opleiding.

De stap van bewust bekwaam [III] naar onbewust bekwaam [IIII] bereik je door inslijting van gedrag of routine.

De stap van onbewust bekwaam [III] naar onbewust onbekwaam [I] wordt gezet indien er te weinig aandacht is voor opleiding en training terwijl de omgeving wel verandert.



Figuur 17 Mate van bekwaamheid versus bewustheid

Aandacht voor de mate waarin een team zich bewust is van (on)bekwaamheid is cruciaal in een verandertraject. Opleiding voor bewust en onbewust onbekwame medewerkers is noodzakelijk om veranderingen door te voeren en vast te houden.

Onder kopje 'Inzicht in gewenste competenties en gedrag' beschrijven we een instrument dat je kunt inzetten om de competenties en vaardigheden van medewerkers in kaart te brengen.

INZICHT IN GEWENSTE COMPETENTIES

Om een team te kunnen opleiden met als doel het proces goed te kunnen uitvoeren en beheersen, is het handig om inzichtelijk te maken wat de benodigde competenties voor het proces zijn. Het vastleggen van de aanwezige competenties binnen een team kan bijvoorbeeld middels een fleximatrix of competentiematrix.

Overzicht competities	Met leerlingen	Met collega's	Met omgeving	Met zichzelf
Interpersoonlijk	1			
Pedagogisch	2			
Vakinhoudelijk & didactisch	3	5	6	7
Organisatorisch	4			

Figuur 19 Inzicht in competenties

VOORBEELD

Binnen een AOC heeft Team Groen een MBObeter-analyse uitgevoerd. De tevredenheid van studenten rondom BPV-begeleiding was zeer laag. Tijdens de analyse werd inzichtelijk dat de BPV-begeleiding vakinhoudelijk en didactisch op orde was. Op organisatorisch vlak ging er echter regelmatig wat mis. Er werd niet eenduidig naar studenten gecommuniceerd, het BPV-handboek klopte niet met de werkelijkheid en afspraken rondom BPV-begeleiding werden regelmatig (door tijdgebrek) niet nagekomen. Hierdoor waren er veel ontevreden studenten. Na het uitvoeren van een teamanalyse bleek dat er binnen het team nauwelijks medewerkers waren die 'organisatie' als ver ontwikkelde competentie bezaten. De manager vormde hierop de uitzondering. Door dit inzicht kon de manager zijn rol binnen het team anders invullen. Hij nam meer organisatorische zaken op zich en besloot heldere controlepunten in het proces af te spreken.

DE KWALITEIT VAN DE VERBETERINGEN

De manier waarop een verbeterproject is aangepakt bepaalt in hoge mate de acceptatie en daarmee de kwaliteit. Er zit echter ook nog een 'harde kant' aan de kwaliteit van de oplossing. Die harde kant wordt bepaald door de mate waarin het probleem daadwerkelijk wordt weggenomen middels de verbeteringen. Zijn de verbeteringen wel verbeteringen, of slechts verande-

ringen in een poging tot verbeteren?

Zo zou je een oplossing kunnen bedenken die volledig is ontwikkeld door het team en daardoor ook gedragen wordt door het team. Maar indien in de praktijk blijkt dat het ervaren probleem er niet minder van wordt, zal die acceptatie en gedragenheid snel weer verdwijnen.

Het is dus belangrijk dat je naast aandacht voor de acceptatie binnen het team, ook de inhoudelijke kwaliteit van de oplossing bewaakt. Ook in dit geval is meten weten. Door objectieve waarnemingen te doen (te meten), kun je vaststellen of de gewenste verbeteringen ook worden bereikt in de nieuwe situatie. Indien dit niet het geval is moet je dit met het team evalueren om vervolgens terug naar de tekentafel te gaan.

FEITELIJK INZICHT IN WAAR JE STAAT EN VISUEEL MANAGEMENT

Het is voor een team belangrijk om te weten of de veranderingen ook daadwerkelijk tot resultaat hebben geleid. Indien dit nog niet meetbaar is, dan is het belangrijk dat het team voldoende vertrouwen heeft in het feit dat de nieuwe manier van werken uiteindelijk ook zichtbaar wordt in het resultaat. Probeer in deze situatie natuurlijk te werken aan een 'meetsysteem' waarmee tussentijdse resultaten inzichtelijk kunnen worden gemaakt.

Met name bij langcyclische processen is het noodzakelijk dat het team tussentijds inzicht behoudt in de behaalde (tussen)resultaten. Anders bestaat het risico dat de focus verdwijnt, de aandacht verslapt en de doelstellingen niet bereikt worden.

Een krachtige manier om resultaten transparant te maken is visueel management. Door resultaten inzichtelijk te maken, wordt het voor het team mogelijk om zelf bij te sturen of successen te vieren. Er is doorgaans minder sturing nodig vanuit het management wanneer een team zelf inzicht heeft in de relevante resultaten.

Visueel management heeft tot doel het verbeteren van prestaties met behulp van heldere in het oog springende visuele middelen. Ze vormen rapportages, signalen, prikkels en richtlijnen voor werknemers.

Een praktisch maar krachtig voorbeeld van visueel management is het gebruik van een verbeterbord dat je ophangt in de teamkamer. Dit verbeterbord bevat bijvoorbeeld de doelstelling(en) van het project, de status, de acties, betrokkenen en de resultaten. Belangrijk hierbij is natuurlijk dat het verbeterbord zo up-to-date mogelijk is. Het is daarom verstandig om af te spreken wie daarvoor verantwoordelijk is en met welke frequentie welke resultaten worden ververst.

GEDEGEN IMPLEMENTATIEAANPAK

Het implementeren van verbeteringen betekent vrijwel altijd dat mensen hun dagelijkse werk op een andere manier moeten gaan uitvoeren. Dat gaat niet vanzelf, het moet voor mensen inzichtelijk zijn wat er moet gebeuren, waarom dat nodig is en wanneer dat nodig is. Ze moeten daarbij geholpen worden met de juiste ondersteuning en begeleiding.

Om te zorgen dat iedereen weet wat de doelstellingen zijn (het wat) en welke stappen het team moet nemen om de doelstellingen te bereiken (het hoe), is een gedegen implementatieplan en -planning nodig. De planning moet bestaan uit kleine, overzichtelijke fases. Hiermee verkrijgt het team inzicht en focus en ervaart het team vooruitgang. Het implementatieplan moet beschrijven welke randvoorwaarden (mensen, geld, kennis, competenties etc.) er nodig zijn voor een succesvolle implementatie en borging.

HET VASTLEGGEN VAN AFSPRAKEN EN BESLUITEN

Als je vanaf de start van je project de gemaakte afspraken goed vastlegt, dan heb je daar in de borgingsfase profijt van. Door afspraken te documenteren, wordt het eenvoudiger om bij te sturen bij een veranderende omgeving. Door te documenteren bereik je dus meer flexibiliteit. Door afspraken en besluiten te documenteren voorkom je ook dat het team steeds blijft hangen in dezelfde discussies en stil blijft staan bij dezelfde stokpaardjes. Door goede documentatie en communicatie van afspraken en besluiten bespaar je kostbare tijd. Tijd die je vervolgens kunt inzetten voor het onderwijs.

TOEGANKELIJKHEID VAN INFORMATIE

Gebruik bestaande middelen als intranet, een gedeelde netwerkschijf of een toegankelijk kwaliteitssysteem om relevante informatie (zoals bijvoorbeeld afspraken en besluiten) te delen. Toegankelijkheid van relevante informatie voor het team is een voorwaarde om te kunnen sturen op afspraken en processen. Voor bestaande en nieuwe medewerkers moet het eenvoudig zijn om na te lezen welk afspraken, wanneer door wie gemaakt zijn en waarom. Dit helpt bij het vasthouden van een nieuwe werkwijze (borgen) en je voorkomt hiermee onnodige en tijdrovende discussies.

Maak resultaten dus toegankelijk en transparant, bij voorkeur middels visueel management (zie kopje 'Feitelijk inzicht in waar je staat en visueel management').

STABILITEIT VAN DE ORGANISATIE

Regelmatische wisselingen op het niveau van de leidinggevende heeft vaak een direct effect op de resultaten van het onderwijs. Een team is gebaat bij stabiel management. Zeker in een veranderende omgeving met een veranderde manier van werken zou de rol van de leidinggevende stabiel moeten zijn. Het is namelijk van belang dat medewerkers weten wat de structuur is binnen het team, waarvoor ze bij wie terecht kunnen en met welke vragen, wat de stijl van communiceren is, wat de ongeschreven regels en afspraken zijn, wat ze van de leidinggevende kunnen verwachten. Leidinggeven-den willen doorgaans een eigen stempel op het onderwijs en de organisatie drukken en dit kost veelal ook tijd en energie binnen het team.

Ditzelfde effect treedt op bij structuurwijzigingen van de organisatie; ondersteunende diensten die verschuiven, sectordirecteuren die clusterdirecteuren gaan heten, een managementlaag minder. Ook al zijn deze wijzigingen op langere termijn gewenst, op de korte termijn kost het op de werkvloer altijd energie en tijd om te wennen aan de nieuwe organisatie.

Kortom: een team is gebaat bij een stabiele faciliterende organisatie, zodat alle tijd en energie besteed kan worden aan uitvoeren en verbeteren van het onderwijs.



MBO 15

Programma
management
MBO 15

Plus delta

verbetert duurzaam operationele resultaten

ISBN 978-90-818940-2-9



9 789081 894029 >