

Rapportage eerste meting routinevorming

**Monitor gedrags- en cultuurverandering ROC Midden
Nederland**

Colofon

Titel	Rapportage eerste meting routinevorming. Monitor gedrags- en cultuurverandering ROC Midden Nederland.
Auteurs	Aimée Hoeve, Hester Smulders (ecbo) en Karin Truijen (Universiteit van Twente)
Datum	September 2010
Projectnummer	30011.01

Dit rapport is tot stand gekomen in samenwerking tussen het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo) en ROC Midden Nederland en maakt deel uit van een meerjarig ecbo-onderzoek naar transformatieprocessen in roc's.

Ecbo 's-Hertogenbosch
Postbus 1585
5200 BP 's-Hertogenbosch
T 073 687 25 00
www.ecbo.nl



© ecbo 2010

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, op welke andere wijze dan ook, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
1 Opzet van het onderzoek	9
1.1 Het onderzoeksmodel	9
1.2 Het meetinstrumentarium	12
1.3 Het onderzoeksteam	14
1.4 Dataverzameling.....	15
1.5 Analyse.....	15
1.6 Tot besluit.....	18
2 Teameffectiviteit nader bekeken	19
2.1 Inleiding	19
2.2 Resultaten.....	19
2.3 De perceptie van afdelingsmanagers en medewerkers vergeleken	22
2.4 Samenvattend	23
3 Routinevorming in de teams	25
3.1 Inleiding	25
3.2 Verfijnd onderzoeksmodel	25
3.3 Analyses	27
3.4 Conclusie	32
4 Conclusies	35
4.1 De onderzoeksvragen	35
4.2 Aanscherping onderzoeksmodel.....	37
4.3 Tot slot.....	38
Literatuurlijst	41
Bijlage 1 Interviewschema afdelingsmanager ROC Midden Nederland	41
Bijlage 2 De vragen uit de enquête	464
Bijlage 3 Respons eerste meting routinevorming	508
Bijlage 4 Respons webbased enquête eerste meting routinevorming	50
Bijlage 5 Coderingsschema interviews	542
Bijlage 6 Resultaten enquête en interviews vergeleken	564
Lijst met afkortingen	56

Woord vooraf

Met de opkomst van de kenniseconomie zal leren naar verwachting een kenmerk worden van de gehele levensloop en niet meer, zoals in het industriële tijdperk, van de voorbereidende fase voor economische en sociale zelfstandigheid. Leren wordt steeds minder het geprivilegieerde domein van onderwijsinstellingen (Hoeve, Jager e.a. 2005). Om de verandering naar educatieve dienstverlening te kunnen invullen, zullen ook de onderwijsinstellingen zelf op een nieuwe leest geschoeid moeten worden. Oude werkwijzen zijn niet meer van toepassing in nieuwe situaties waarmee het bve-veld wordt geconfronteerd. Het vakmanschap van docenten en schoolmanagers verandert door de externe eisen die aan het beroepsonderwijs gesteld worden (Nieuwenhuis, 2006). Om aan dergelijke uitdagingen tegemoet te komen, wordt halverwege de jaren 2000 ingezet op een modernisering van het beroepsonderwijs (zie MBO 2010, Op weg naar 2010). Sterk gevoed door het voornemen om landelijk een competentiegerichte kwalificatiestructuur in te voeren, werken scholen aan een transitieproces waarin de volgende bewegingen centraal staan:

<i>Van</i>	<i>Naar</i>
Eindtermenonderwijs	Competentiegericht beroepsonderwijs
Exclusief klassikaal georganiseerd onderwijs	Onderwijs met variëteit in het weekprogramma
Beperkte inzet van informatietechnologie	Substantiële inzet van informatietechnologie om leerprocessen te versnellen, te verbeteren en attractiever te maken
Bedrijfsvoering van de lessenschool	Bedrijfsvoering van de school met variëteit
Docenten met focus op vak en groep	Docenten met focus op vak, groep en loopbaan individuele leerling

Bron: MBO 2010, Op weg naar 2010... de finale - Rapportage gespreksronde voortgangsrapportages 2009

In 2007 is ROC Midden Nederland gestart met een modernisering van de eigen instelling. Het richtinggevend innovatieconcept in deze transformatie is het '*Great Place to Learn*' (GPTL)-concept. Dit innovatieconcept is uitgewerkt in:

- 1 Een nieuwe kijk op leren: onderwijsvernieuwing (balans tussen kennis, vaardigheden en houding, duaal opleiden).
- 2 Een nieuwe kijk op organiseren: organisatievernieuwing (netwerkorganisatie).
- 3 Een nieuwe kijk op de positie van ROC Midden Nederland in haar omgeving (co-education, branchelocaties, branchegeoriënteerde locaties).¹

Deze uitwerkingen zijn geen dichtgetimmerde protocollen voor handelen op de werkvloer: ze schetsen de kaders waarbinnen afdelingen en teams hun nieuwe werkwijzen concreet

¹ Zie bijvoorbeeld:

- Visiedocument *Ondernemend leren: Leren in Beweging. Beweging in Leren 2005-2008* (22 december 2005).
- KPI's ROC Midden Nederland 2006-2008. Bijlage visiedocument *Ondernemend leren* (22 december 2005).
- *Ondernemend leren. Reisgids 2008. Samen op weg naar onderwijsvernieuwing en ondernemerschap* (13 september 2005).
- Communicatieplan reorganisatie en herontwerp, bijlage 7 *Ondernemend leren: Reisgids 2008*.
- *Leren is de Kern. Onderwijsbeleid 2005-2008* (4 november 2004).
- Partnerschappen/samenwerkingsverbanden ROC Midden Nederland (10 januari 2006).
- *Samenwerken & Netwerken. Belangrijke regionale netwerken en samenwerkingsverbanden ROC Midden Nederland. Een overzicht. Presentatie: Versterken Ondernemerschap en Innovatie voor/door ROC Midden Nederland* (11 september 2005).

invulling kunnen geven. Als sterk punt van een dergelijke aanpak wordt gezien dat het ruimte laat voor contextspecifieke invulling. Uit de interviews die in het kader van een voorstudie zijn afgenomen, blijkt ook dat sectoren ruimte nemen om hun eigen invulling te geven aan het transformatieproces. Daarmee doet het recht aan de constatering uit de literatuur dat innovatieprocessen geen lineaire, van bovenaf te plannen processen zijn (zie Hoeve, Van den Berg e.a., 2008). Een risico van zo'n aanpak is dat het teams te veel ruimte laat met het gevaar dat teams zich buiten het transformatieproces plaatsen. Dit gevaar wordt in het roc ook onderkend: in een voorstudie geven geïnterviewden aan dat waarden en gedrag waarnaar wordt gestreefd, op dat moment (eind 2006) weinig zichtbaar zijn in de lagen onder het directieniveau (zie Kuipers & Van den Berg, 2006). Het roc wil informatie over de voortgang in het transformatieproces om indien nodig tijdig (bij) te kunnen sturen. De monitor is instrument om systematische reflectie te organiseren waarmee wordt bijgedragen aan het verbeteren van dat transformatieproces. Om het transformatieproces te monitoren, zijn ROC Midden Nederland en het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo, voorheen CINOP Expertisecentrum) een meerjarige samenwerking aangegaan, lopend van 2007 tot en met 2010. De samenwerking heeft niet alleen vorm gekregen in de aansturing, maar ook in de uitvoering van de monitor. Er is een onderzoeksgroep gevormd, bestaande uit medewerkers van ROC Midden Nederland samen met onderzoekers van ecbo en Universiteit Twente. Het idee achter de inschakeling van roc-medewerkers in de uitvoering van het onderzoek is tweeledig:

- 1 Versterking van het lerend vermogen van de organisatie door onderzoek te verbinden met professionalisering van medewerkers en organisatieontwikkeling.
- 2 Verbinden van onderzoek, kennisontwikkeling en kennis*transfer*. Medewerkers van ROC Midden Nederland kunnen een belangrijke rol spelen in de activiteiten die gericht zijn op kennisdeling en transfer van tussentijdse onderzoeksresultaten.

De onderzoeksgroep is aan de slag gegaan met de volgende centrale vragen voor de monitor:

- 1 Hoe wordt het GPTL-concept geoperationaliseerd in een 'meetlat' waar teams hun handelen tegen af kunnen zetten?
- 2 a Passen teams hun handelen aan op de gewenste richting?
b Wat zijn belemmerende en bevorderende factoren voor teams om hun handelen aan te passen?
- 3 Welke interventies dragen bij aan het op koers blijven in het transformatieproces?

Om deze vragen te beantwoorden, is gekozen voor een longitudinale opzet van het onderzoek. Het oorspronkelijk plan gaat uit van drie metingen die jaarlijks zullen worden uitgevoerd, waardoor het verloop van het transformatieproces in de tijd is te volgen. In de voorliggende rapportage presenteren we de opbrengsten van de eerste meting die in 2008 heeft plaatsgevonden.

In dit stadium is het niet mogelijk om onderzoeksvraag 3 te beantwoorden: om na te gaan of de transformatie op koers blijft en welke interventies daaraan bijdragen, zijn minimaal twee metingen vereist. Met de resultaten van deze eerste meting kunnen we wel een voorlopig antwoord formuleren op de onderzoeksvragen 1 en 2. Deze worden in de voorliggende rapportage gepresenteerd.

In het volgende hoofdstuk beschrijven we eerst de onderzoeks aanpak. In de hoofdstukken 2 en 3 beschrijven we de belangrijkste resultaten van de eerste meting. In hoofdstuk 2 gaan we in op de wijze waarop het GPTL-concept is vertaald naar een maat voor teameffectiviteit

op de werkvloer (onderzoeksvraag 1). In hoofdstuk 3 gaan we in op de vraag of teams hun handelen aanpassen op de nieuwe organisatie (onderzoeksvraag 2). In hoofdstuk 4 presenteren we de belangrijkste conclusies.

1 Opzet van het onderzoek

In dit hoofdstuk beschrijven we de opzet van de monitor. In de volgende paragraaf presenteren we het onderzoeksmodel. Vervolgens beschrijven we het instrumentarium dat is gebruikt om de variabelen uit ons model te meten. In de daarop volgende paragrafen gaan we in op het proces van de dataverzameling. In paragraaf 1.3 doen we verslag van de samenstelling van de onderzoeksgroep die de data heeft verzameld en in paragraaf 1.4 beschrijven we hoe de data is verzameld. In de slotparagraaf gaan we in op de analyse van de data, waarbij we terugkomen op de beantwoording van onze onderzoeksvragen.

1.1 Het onderzoeksmodel

In de monitor staat het theoretisch concept teamroutines centraal.² Uit recent onderzoek blijkt dat het routinebegrip een interessant concept is om verandering te begrijpen. Teamroutines manifesteren zich in terugkerende collectieve handelingspatronen. Dit is ook wat zichtbaar is voor de waarnemer: een team start haar werkdag zonder dat er enig overleg is, mensen weten als vanzelf wie wat moet doen. Teamroutines zijn op te vatten als het vermogen van een werkgemeenschap (bijvoorbeeld team) om adequaat te handelen in een bepaalde situatie. Echter, routines hebben een beperkt toepassingsgebied. Ze werken in een bepaalde situatie. Op het moment dat de situatie verandert, bijvoorbeeld binnen het onderwijs, moeten routines mee veranderen. Teams moeten dan ofwel bestaande teamroutines aanpassen ofwel nieuwe routines ontwikkelen en deze zo snel mogelijk internaliseren. Nieuw handelen komt dan tot uiting in de vorming van nieuwe routines of aangepaste routines.

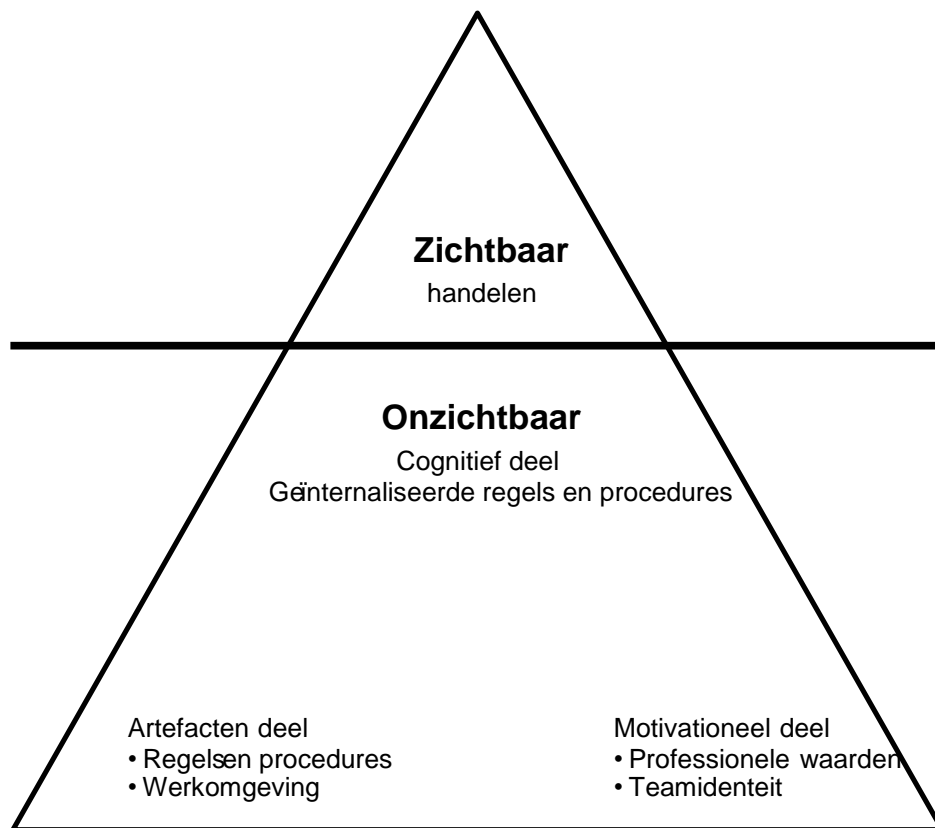
Veranderlijkheid van teamroutines

In dit onderzoek hebben we een theoretisch model gebruikt dat de basis vormt om routineverandering binnen teams te onderzoeken. Het routinemodel bestaat uit vier onderdelen: artefacten, cognitief en motivationeel deel en een handelingscomponent. Het idee is dat een vernieuwing binnen teams (ROC Midden Nederland) pas is verankerd als het in de vier onderdelen van routines is opgenomen.

In figuurlijke zin is het collectieve handelen vergelijkbaar met de top van de ijsberg, maar net als bij een ijsberg onttrekt een groot deel zich aan ons directe zicht (zie figuur 1.1). De collectieve handelingspatronen zijn namelijk geworteld in een collectieve basis. Deze basis bestaat uit enerzijds artefacten ofwel een expliciet deel en anderzijds een cognitief en motivationeel deel, dat meer impliciet is. Handelen wordt dus deels gestuurd door een expliciet deel, bestaande uit vaststaande procedures, regels en de fysieke werkomgeving. Voor een ander deel wordt het handelen gestuurd door een cognitief deel en motivationeel deel, dat kan worden opgevat als mentale kaart (*mental map*) voor handelen.

² Voor uitgebreide verantwoording voor deze keuze zie: Aimée Hoeve e.a. (2008). *Gedrags- en cultuurverandering: Studie voor de monitoring van het transformatieproces ROC Midden Nederland*. 's-Hertogenbosch: CINOP Expertisecentrum.

Figuur 1.1 Conceptueel model Teamroutines



Vaak liggen ook verschillende motivationele redenen ten grondslag aan de informele regels die bepalen wat normaal gedrag is binnen een team. Een team handelt dan op basis van hun gezamenlijke professionele waarden en identiteit. Een voorbeeld is de in een team geldende waarde dat de omgang met collega's open, coöperatief en communicatief moet zijn.

Het delen van professionele waarden en een duidelijk herkenbare identiteit zorgen ervoor dat teamleden op eenzelfde manier naar hun werkzaamheden kijken. Bij alles wat het team doet, zullen de leden eerst de vraag stellen of dit past bij hun professionele waarden en identiteit.

Steeds kiezen medewerkers dus voor een handelingspatroon dat enerzijds past bij de geïnternaliseerde regels en procedures en artefacten en anderzijds bij hun professionele waarden en identiteit. Een routine heeft zich gevormd wanneer het langzamerhand vanzelfsprekend wordt hoe werkzaamheden uitgevoerd moeten worden. De 'geïnternaliseerde regels en procedures' zijn een soort impliciete kennis geworden waarmee medewerkers hun werk uitvoeren.

Doordat routines terugkerende handelingspatronen zijn, hebben ze de naam star te zijn. Uit recent onderzoek blijkt dat routines helemaal niet zo onveranderlijk zijn als vaak wordt vermoed en dat ze juist gecreëerd worden en kunnen veranderen door ze te herhalen. Feldman en Pentland (2003) geven aan dat routines uit een 'actie'-deel bestaan dat verwijst

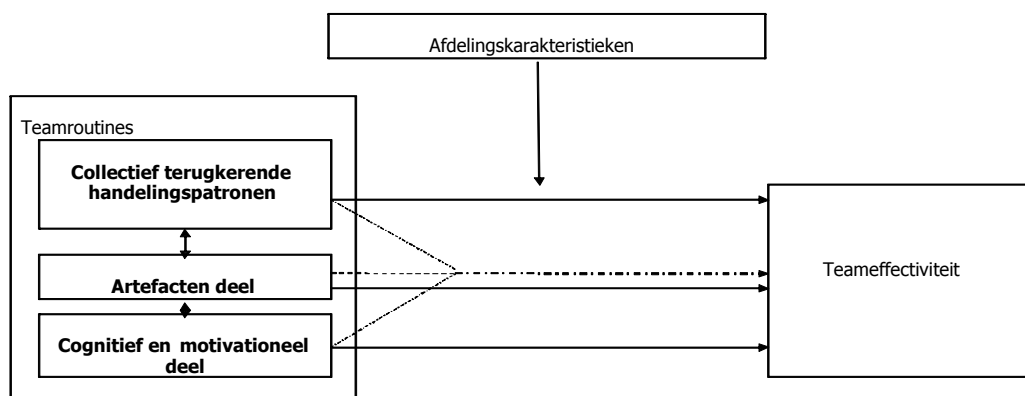
³ Pda: personal digital assistant, oftewel zakcomputer.

naar de specifieke actie ofwel wat er feitelijk gedaan wordt en een 'onderliggend' deel dat gezien kan worden als een soort weg naar de specifieke actie. De relatie tussen de actie, ofwel de uitvoering van de routine en de weg ernaar toe biedt een voortdurende mogelijkheid tot verandering. Telkens moet overwogen worden of men de bestaande routines uitvoert of juist verandert. Daarmee biedt de mate van routinevorming een maat om na te gaan hoe teams omgaan met een prikkel op een andere manier te gaan werken. De verwachting is dat een sterke prikkel leidt tot vorming van nieuwe routines in de teams. In de beginfase van een transformatie kun je verwachten dat de mate van routinevorming laag is (oude routines zijn dan opengebroken). In de volgende fasen zou de mate van routinevorming steeds hoger moeten liggen omdat teams de tijd hebben gehad nieuwe routines te ontwikkelen.

Teamroutines maken dat teams efficiënt hun werk kunnen uitvoeren. Teamroutines zijn een maat voor de efficiëntie waarmee het werk wordt gedaan, maar ze zeggen op zich niets over de effectiviteit van het werk. Voor een goede beoordeling van teamroutines moet je deze koppelen aan een maat voor teameffectiviteit. Dit onderzoek gaat in op de relatie tussen teamroutines en teameffectiviteit (zie figuur 1.2). Op deze manier kunnen we inzicht krijgen welke componenten van routines (artefacten, cognitief en motivationeel deel en handelingscomponent) binnen ROC Midden Nederland teameffectiviteit stimuleren of juist belemmeren. We verwachten dat we zo duidelijkheid kunnen geven over de aanwezigheid en sterkte van de relatie tussen routines en effectief werken in teams. Echter, het is lastig om de prestaties (/effectiviteit) van teams binnen een roc te meten, omdat ze moeilijk uitgedrukt kunnen worden in meetbare en vergelijkbare termen. Volgens de institutionele theorie zijn scholen exemplarische voorbeelden van organisaties waarvoor legitimiteit veel belangrijker is dan technische aspecten waar je criteria als effectiviteit en efficiëntie kunt toepassen (Waslander & Van der Weide, 2009). Prestaties worden vooral beïnvloed door institutionele druk: opvattingen over wat goed is, wat wenselijk zou zijn, wat gangbaar is. In dit onderzoek is ervoor gekozen om gebruik te maken van de percepties van teamleden en leidinggevendenden (afdelingsmanagers) over wat wenselijk handelen is in het roc. We noemen dit de perceptie van teameffectiviteit.

Door gebruik te maken van twee bronnen voor teameffectiviteit, willen we de validiteit van onze effectmaat vergroten. Daarnaast vragen we afdelingsmanagers naar de eigen definitie van teameffectiviteit om na te gaan of afdelingsmanagers de teams vanuit een gemeenschappelijk kader beoordelen (en daarmee in hoeverre beoordelingen van teams dus onderling te vergelijken zijn). In hoofdstuk 2 werken we dit verder uit.

Figuur 1.2 Onderzoeksmodel teamroutines



1.2 Het meetinstrumentarium

Het instrument waarmee de teamroutines gemeten is, bestaat uit vier onderdelen:

- Gedragcomponent: meting via een vragenlijst op individueel niveau.
- Psychologische component van routines (cognitief en motivationeel deel): meting via een vragenlijst op individueel niveau.
- Artefact component: meting via interview afdelingsmanagers.
- Gewenst gedrag component (effectiviteit): een samengestelde beoordeling met input vanuit een zelfbeoordeling van de medewerkers op teameffectiviteit en medewerkerstevredenheid en het oordeel van de afdelingsmanager (op termijn aangevuld met een beoordeling vanuit de kwaliteitskaart die het roc hanteert om de *output* te meten).⁴

Ad a

In de vragenlijsten gericht aan alle medewerkers wordt gevraagd naar de mate waarin er teamroutines gevormd zijn. Er is dus niet zichtbaar hoe die teamroutines eruit zien (dus geen informatie over wat men doet en hoe men dat doet). Er wordt zichtbaar óf er teamroutines zijn.

Ad b

In de vragenlijst zijn vragen opgenomen over de waarden en opvattingen over professioneel handelen, of procedures en regels zijn geïnternaliseerd en of teamidentiteit aanwezig is.

⁴ De kwaliteitskaart is door ROC Midden Nederland ontwikkeld om resultaatverantwoordelijke teams (rvt's) sturingsinformatie te geven. Het geeft teams inzicht in deelnemerstevredenheid, medewerkerstevredenheid, tevredenheid van de bedrijven en beoordeling van de Inspectie van het Onderwijs.

Ad c

Via de managers wordt gevraagd naar de invloed van regels en procedures (de artefacten). De vraag is of er voorschriften, informele regels/normen zijn voor de wijze waarop het team dient te werken, hoe dwingend die regels zijn enzovoort en of de fysieke werkomgeving dusdanig is dat men elkaar kan ontmoeten en daardoor bijdraagt aan het ontstaan van routines.

Ad d

Via de vragenlijsten wordt gemeten in hoeverre er teamroutines zijn ontwikkeld (hebben teams teamroutines of niet). We meten niet of dit ook de gewenste teamroutines zijn. Daarvoor hebben we aanvullende informatie nodig. We vragen de afdelingsmanagers hoe ze vinden dat hun teams functioneren. Hen wordt gevraagd welke teams zij het meest effectief vinden en welke minder effectief in de context van GpTL. Omdat nog niet duidelijk is omschreven wat gewenst gedrag is dat past bij ROC Midden Nederland als GpTL, vragen wij de afdelingsmanagers wat zij onder effectiviteit verstaan (welk gedrag willen zij zien bij hun teams).

De gegevens voor de meting zijn op twee manieren verzameld:

- 1 Interview met de afdelingsmanagers: afname via *face-to-face*-gesprekken.
- 2 Vragenlijst voor alle medewerkers: afname via een *webbased* enquête.

Bij de interviews van de afdelingsmanagers is gekozen voor een semigestructureerde aanpak, waarin aanvullende informatie is gevraagd over de teams en vervolgens is ingegaan op drie elementen uit het onderzoeksmodel, namelijk regels en procedures, werkomgeving en teameffectiviteit (voor interviewleidraad zie bijlage 1). Argument voor de semi-gestructureerde aanpak van het interview is dat de thema's waarover we informatie willen verkrijgen wel duidelijk zijn, maar we niet precies weten wat relevant is binnen dat thema met betrekking tot routinevorming. We weten dat de fysieke werkomgeving van invloed is omdat de werkomgeving ontmoetingsmogelijkheden tussen teamleden bepaalt. We weten echter niet welke aspecten er binnen de context van het roc toe doen: gaat het om de *lay-out* van een werkplek of verdeling over een gebouw, of iets dergelijks. Met betrekking tot teameffectiviteit is het niet duidelijk hoe effectiviteit binnen de roc-context wordt geoperationaliseerd. Daarom is besloten op deze thema's de respondenten open te bevragen en vanuit de data een meer specifiek beeld te destilleren van welke aspecten van teameffectiviteit relevant zijn in het roc. In de interviews is aan de afdelingsmanagers gevraagd wat zij onder teameffectiviteit verstaan en hoe zij vinden dat hun teams functioneren. De afdelingsmanagers zijn uitgedaagd de eigen teams te rangschikken naar effectiviteit en deze rangschikking te onderbouwen.

De enquête die naar alle medewerkers is gestuurd, bestaat uit de volgende hoofdthema's:

- 1 Collectief handelen.
- 2 Cognitief deel (geïnternaliseerde regels en procedures).
- 3 Motivationeel deel (professionele opvattingen en teamidentiteit).
- 4 Teameffectiviteit (teameffectiviteit en werktevredenheid).
- 5 Afdelingskarakteristieken (klimaat, interdependentie⁵ en stijl van leidinggeven).

⁵ De term verwijst naar de beleving van medewerkers over de mate van interdependentie (afhankelijkheid) in hun werk. Terwijl het routineconcept verwijst naar het feitelijk handelen.

6 Achtergrond kenmerken respondent.⁶

Zie bijlage 2 voor de volledige vragenlijst.

Bijna alle variabelen werden gemeten met een 5-puntschaal, variërend van 'zeer oneens' (1) tot 'zeer eens' (5). Er is grotendeels gebruikgemaakt van in eerder onderzoek gevalideerde schalen. Alleen het 'cognitief deel' van teamroutines is gebaseerd op items speciaal ontwikkeld voor dit onderzoek aan de hand van interviews met leden van teams in roc's (ROC van Twente en Deltion College) (10 items: Cronbach's alpha: .74). Collectief handelen (14 items: Cronbach's alpha: .68) is grotendeels gebaseerd op een instrument ontwikkeld door Whitey, Daft en Cooper (1983) en Van Veldhoven en Meijman (1994).

Het motivationeel deel is gemeten met behulp van een schaal ontwikkeld door De Cooman, De Gieter e.a., 2007 (12 items) en teamidentiteit (10 items: Cronbach's alpha: .91) is gebaseerd op een schaal ontwikkeld door Ellemers e.a. (1999). De teameffectiviteit schaal is grotendeels gebaseerd op het werk van Zelmer-Bruhn en Gibson (2006) (teameffectiviteit: 5 items: Cronbach's alpha: .89 en werktevredenheid: 4 items: Cronbach's alpha: .81). Verder zijn de afdelingskarakteristieken gebaseerd op schalen van Burton, Lauridsen en Obel (2004) (klimaat: 7 items: Cronbach's alpha: .75), Van der Vegt, Emans en Van de Vliert (interdependentie: 7 items: Cronbach's alpha: .70) en De Hoogh, Den Hartog en Koopman (2004) (leiderschap: 16 items: Cronbach's alpha: .96). De gerapporteerde betrouwbaarheid is voor alle schalen voldoende.

De vragenlijst is eind januari 2008 getest bij studenten van de Universiteit Twente. Op basis van de test is het taalgebruik op een aantal punten aangepast. In april 2008 heeft een tweede testronde plaatsgevonden bij docenten van ROC van Twente. Deze test leverde een respons van n = 620 (55%). Op basis van deze test kunnen we concluderen dat het instrument voldoende valide en betrouwbaar is.

1.3 Het onderzoeksteam

Er is een onderzoeksteam samengesteld waarin zowel roc-medewerkers als medewerkers van ecbo participeren, maar ook medewerkers van ROC Midden Nederland. Vanuit ecbo maken Aimée Hoeve en Hester Smulders deel uit van het onderzoeksteam. Vanuit ROC Midden Nederland participeren Herman Anbeek, Pim van den Toorn (sector Economie & Dienstverlening), Lydia Vertegaal (Marketing & Sales), Heleen de Rijke (sector THFUS, Toerisme, Horeca, Facilitaire dienstverlening, Uiterlijke verzorging, Sport en bewegen), Vincent van Uunen (sector Zorg en Welzijn) en Yolanda van der Hooft (sector Educatie).⁷ Daarnaast is samenwerking gezocht met Karin Truijten van de Universiteit van Twente. Om optimaal gebruik te maken van de verschillen in expertise, is ervoor gekozen dat ecbo-medewerkers in nauwe samenwerking met de Universiteit van Twente de regie voeren over het onderzoek. Dat betekent dat vanuit ecbo voorstellen zijn gedaan voor de onderzoeksopzet, conceptuele kaders, inzet van instrumentarium, analyse en rapportage. Wel zijn alle stappen in het onderzoek door de gehele onderzoeksgroep besproken en zijn besluiten gezamenlijk genomen. De roc-medewerkers hadden ook een rol in de uitvoering. In de interviews zijn de roc-onderzoekers als toehoorder meegegaan.

⁶ Dit maakt duidelijk dat de enquête geen informatie oplevert over het blok artefacten. Invulling van dit blok gebeurt op basis van informatie uit de interviews.

⁷ Aanvankelijk was de sector Techniek vertegenwoordigd door Henk Aalberts. Hij is in september 2008 vertrokken bij het ROC Midden Nederland en is helaas niet vervangen.

Uitgangspunt is dat de roc-onderzoekers alleen interviews met afdelingsmanagers buiten hun eigen sector observeren, om:

- a Het open karakter van het gesprek niet te beïnvloeden (aanwezigheid van een 'bekende' kan maken dat respondent terughoudender antwoordt).
- b Het een goede gelegenheid is om kennis te maken met andere delen van het roc.

In de analysefase hadden de roc-medewerkers een belangrijke rol in de validering van de opbrengsten. Zoals eerder gezegd hebben medewerkers van ROC Midden Nederland vooral het voortouw genomen in de activiteiten die gericht zijn op kennisdeling en transfer van tussentijdse onderzoeksresultaten. Omdat zij de praktijk van ROC Midden Nederland van binnenuit kennen, kunnen zij kennisopbrengsten transparant en toegankelijk maken voor collega's en bijdragen aan de verspreiding daarvan via de interne media en via studiedagen, symposia enzovoort.

1.4 Dataverzameling

De interviews zijn gehouden in de periode juni-oktober 2008. Alle afdelingsmanagers zijn per mail benaderd om hen te informeren over dit onderzoek en om medewerking te vragen. Vervolgens is per mail of telefonisch een afspraak gemaakt. Van de 38 afdelingsmanagers (die in juni 2008 als afdelingsmanager werkzaam waren) zijn er 31 geïnterviewd. Zie bijlage 3 voor overzicht respons.

In totaal zijn 31 managers geïnterviewd. Hiervan bleken twee managers van eenzelfde afdeling afkomstig. Bij twee gesprekken liet de opnameapparatuur het afweten zodat er geen transcripten van deze gesprekken zijn gemaakt. Ook zijn twee interviews niet meegenomen omdat het om managers van een GDC-afdeling⁸ ging en er in de enquête geen GDC-afdelingen te onderscheiden waren. Er zijn uiteindelijk over 26 afdelingen uitspraken te doen. Twee afdelingsmanagers wilden geen uitspraak doen over de wenselijke effectiviteit van de teams en hoe zij daarop scoren, omdat zij vonden dat de teams te divers waren om een vergelijking te trekken.

De webbased enquête is in oktober 2008 uitgezet. Volgens oorspronkelijk plan zou de enquête in juni 2008 worden uitgezet, maar door interne ontwikkelingen is in overleg met het college van bestuur besloten de enquête na de zomervakantie uit te zetten. Er is gekozen voor eind september zodat alle teams eerst weer een paar weken aan het werk zijn. Bijlage 4 geeft een overzicht van de respons op de webbased enquête.

1.5 Analyse

De interviews met de afdelingsmanagers zijn op band opgenomen en uitgewerkt in geschreven transcripten. Vervolgens zijn de transcripten gecodeerd aan de hand van begrippen uit het conceptueel kader van het onderzoek. Dit databestand vormde de basis voor analyse aan de hand van ons onderzoeksmodel. De interviewteksten zijn gecodeerd op basis van betekenisvolle fragmenten: niet te groot, want dan gaat een fragment over verschillende zaken en niet te klein want dan ontbreekt de context voor een goede interpretatie. Wat bij elkaar hoort, wordt zoveel mogelijk bij elkaar geplaatst.

⁸ GDC: Gemeenschappelijk Diensten Centrum.

Onduidelijke stukken of niet relevante stukken zijn buiten beschouwing gelaten. Vervolgens zijn aan elk fragment één of meer begrippen gehecht die in de vorm van korte 'codes' worden aangegeven.

Deze begrippen maken deel uit van het conceptueel kader van het onderzoek:

1 *Samenstelling teams*

Geslacht

Leeftijd

Hoeveel medewerkers

Hoe lang zijn de medewerkers (teamleden) al samen

Hoe zijn de teams samengesteld (door wie)

2 *Procedures en regels*

Communicatie procedures en regels

Controle procedures en regels

Sancties niet houden procedures en regels

3 *Werkomgeving (fysieke ruimte)*

Ontmoetingsmogelijkheden

Aanwezigheidsplicht

4 *Team effectiviteit*

Ideale situatie

Huidige situatie

5 *Overig*

Een deel van de onderzoeksgroep heeft twee dezelfde interviews gecodeerd. In een bijeenkomst is besproken in hoeverre de teksten op dezelfde manier gecodeerd zijn. Belangrijk punt van overleg was dat in een aantal gevallen waarin iets gezegd wordt over de samenstelling, regels of werkomgeving, er in een bijzin een impliciet oordeel wordt toegevoegd. Voorbeeld (niet letterlijk weergegeven): "de afdeling is verspreid over drie locaties, dat is lastig". Dit fragment zegt in de hoofdzin iets over werkomgeving. Door de toevoeging "dat is lastig" zegt de manager al iets over effectiviteit. Na discussie is afgesproken dergelijke fragmenten te coderen op de hoofdzin. Dus in dit voorbeeld wordt de codering 'werkomgeving'.

Na vergelijking van de gecodeerde interviews komen we tot de conclusie dat iedereen dezelfde tekstfragmenten heeft geselecteerd en de coderingen (na gecorrigeerd te zijn voor gemaakte afspraak) tussen de vijf onderzoekers vrijwel overeenkomen. Er is dus een grote mate van overeenstemming over wat relevante fragmenten zijn en hoe deze *gelabeld* moeten worden. De overgebleven interviewteksten zijn verdeeld en worden door een van de onderzoekers gecodeerd (negen à tien interviews). In een aparte bijeenkomst zijn de fragmenten waarover de codeerder twijfelt in de groep besproken en is er gezamenlijk een beslissing genomen over het toe te kennen label.

Om de interviews te kunnen vergelijken, is van ieder interview een zogenaamde *display* gemaakt.⁹ In dit display worden de fragmenten gerangschikt naar thema (samenstelling, procedures, werkomgeving, teameffectiviteit) en per team voor één afdeling samengevat. Op die manier krijg je op een A3 de samengevatte informatie schematisch in beeld en wordt het makkelijker om teams binnen de afdeling en over de afdelingen heen te vergelijken.

Voorbeeld, fragment over procedures en regels:

“Van de sector spreken we af in ieder geval hoe we met aanwezigheidsregistratie en de beroepspraktijkvorming en dat soort zaken omgaan of, dan spreken we ook af dat er een studentenraad komt en een werkveldcommissie maar dan kun je zelf met die afdeling aan de gang hoe je dat wilt vormgeven en er worden wat randvoorwaarden, maar op zich dat soort dingen loopt wel goed maar op het moment dat dat stukje naar urenverantwoording of dit is voor inspectie dat wat ik daarstraks al zei, als dat niet helemaal past met, we willen continue met kwaliteit van onderwijs bezig zijn, dan bijt dat wel, dus ik doe een voorstel en dan heb ik een clubje mensen of ik doe het met mijn twee coördinatoren als het gewoon vrij strak moet en zullen we het zo en zo doen en niet te ingewikkeld dan wordt dat daar bepaald, doen we het in het coördinatieoverleg en anders, zijn er zaken die met ontwikkelgroepen, als er meer creativiteit of als het goed bij het onderwijs moet passen dan spreken we het daar door en daar zitten mensen bij van beide teams en die nemen het dan weer mee naar de afdeling.”

Dit wordt in het schema samengevat als: ‘Afdelingsmanager pikt nieuwe procedures op in MT¹⁰ en doet voorstel naar afdeling. Soms is er weinig speelruimte en werkt een subgroepje het verder uit, soms is er meer creativiteit nodig en dan komt er een ontwikkelgroep met mensen uit beide teams’.

Op basis van deze displays wordt er een analyse gedaan naar de perceptie van afdelingsmanagers over teameffectiviteit. Deze data vormen de basis voor antwoord op onze eerste onderzoeksvraag. De resultaten van deze analyse presenteren we in hoofdstuk 2.

De zes hoofdthema’s uit de enquête leveren informatie op om ons onderzoeksmodel in te kunnen vullen. Dit maakt duidelijk dat de enquête geen informatie oplevert over het blok artefacten. Invulling van dit blok gebeurt op basis van informatie uit de interviews.

Voor analyse moet deze informatie worden samengevoegd met gegevens uit de enquête: de interviewgegevens moeten opgenomen worden in een groter databestand. Dit betekent dat de samenvatting nog verder ingedikt moet worden tot een waardering. We hebben op basis van de interviewschema’s van THFUS en Economie bekeken wat relevante waarderingen zijn om op te nemen (criterium is dat je er teams/afdelingen op kunt onderscheiden). Resultaat is een coderingsschema (zie bijlage 5) waarmee de informatie uit de interviews is gekwantificeerd.

Op basis van de verkregen dataset is de mate van routinevorming binnen de teams geanalyseerd. Dit vormt de basis voor onze beantwoording van onderzoeksvraag 2. De resultaten van deze analyses beschrijven we in hoofdstuk 3.

⁹ Zie Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2nd edition)*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.

¹⁰ MT: managementteam.

1.6 Tot besluit

In deze meting onderzoeken we vooral de percepties van teameffectiviteit en de mate van routinevorming. Dit levert een antwoord op de eerste en tweede onderzoeksvraag. Echter, de mate van routinevorming zegt niets over de inhoud van de teamroutines: het geeft geen antwoord op de vraag hoe de gedragspatronen er feitelijk uitzien. Hiertoe is vervolgonderzoek nodig.

2 Teameffectiviteit nader bekeken

2.1 Inleiding

Zoals in het vorige hoofdstuk beschreven, gaat dit onderzoek in op de relatie tussen teamroutines en teameffectiviteit. In de context van GpTL is het niet meteen duidelijk wat wordt verstaan onder teameffectiviteit. Vanuit het onderzoek naar teamroutines hebben we twee bronnen: de enquête waarin de medewerkers gevraagd is naar hun inschatting van teameffectiviteit en de interviews met de afdelingsmanagers.

Daarnaast biedt de kwaliteitskaart mogelijk een ingang om de effectiviteit van teams te bepalen. De kwaliteitskaart geeft de teams op meerdere aspecten inzicht in de gerealiseerde output (rendement, *stakeholderstevredenheid*).

In dit hoofdstuk gaan we nader in op teameffectiviteit. Het is de maat die aangeeft in hoeverre de ontwikkelde routines ook de gewenste routines zijn. De vraag naar effectiviteit van teams heeft verschillende doelen:

- 1 Inzicht krijgen in de definitie die afdelingsmanagers hanteren vanuit de volgende vragen:
 - a Zijn er overeenkomsten/verschillen tussen de afdelingsmanagers?
 - b Hoe wordt teameffectiviteit binnen ROC Midden Nederland geoperationaliseerd? Komen definities overeen met het beleid van ROC Midden Nederland?
- 2 Inzicht krijgen in het functioneren van de individuele teams. Welke teams zijn effectief en kunnen we benaderen om verdiepende studies te doen naar de onderliggende teamroutines die daar zijn ontwikkeld?

2.2 Resultaten

De definitie van effectiviteit

De afdelingsmanagers (n=26) is gevraagd wat zij onder een effectief team verstaan. De antwoorden die de afdelingsmanagers hebben gegeven, zijn vervolgens geclusterd en gelabeld.

De aspecten van teameffectiviteit die het meest voorkomen, zijn te clusteren tot termen die te maken hebben met output (tevredenheid van de stakeholders, zoals deelnemers en bedrijven), met het proces (wat wil men aan gedrag zien bij de teamleden met betrekking tot samenwerking, taakverdeling, zelfsturendheid) en met het product (onderwijs).

Opvallend is dat ongeveer de helft van de afdelingsmanagers een combinatie van deze drie aspecten benoemt. Er is dus niet één maat voor teameffectiviteit. Wel is er een grootste gemene deler in de antwoorden van de afdelingsmanagers zichtbaar: zij benoemen allemaal aspecten die te maken hebben met het proces. In veel mindere mate verwijzen ze naar output of naar het onderwijsproces. Zo benoemt een derde van de afdelingsmanagers aspecten die te maken hebben met het onderwijs en iets minder dan een derde met de output.

Proces

Alle afdelingsmanagers hebben opmerkingen gemaakt over de wijze waarop zij willen dat de teamleden met elkaar werken. Deze gaan over:

- 1 zelfsturendheid;

- 2 de taakverdeling;
- 3 elkaar aanspreken op en houden aan afspraken.

Niet alle afdelingsmanagers refereren aan zelfsturendheid, maar toch ruim driekwart van de geïnterviewde afdelingsmanagers benoemt aspecten die in het kader van het onderzoek onder zelfsturendheid of resultaatverantwoordelijkheid zijn gelabeld. Dat is de grootste gemene deler in de definitie van teameffectiviteit bij de afdelingsmanagers. De termen resultaatverantwoordelijkheid en zelfsturendheid worden beiden gebruikt. Overigens plaatst een aantal geïnterviewden ook kritische kanttekeningen bij deze begrippen. Zo wordt er opgemerkt dat de voorwaarden voor financiële sturing nog niet goed zijn ingevuld. Wat verstaan managers onder zelfsturende of resultaatverantwoordelijke teams? "Een goed functionerend team pakt taken zelf op en niet omdat ik het als afdelingsmanager zeg." "Mensen pakken hun eigen verantwoordelijkheid." "Ze zoeken zelf oplossingen voor problemen." "Stellen duidelijke doelen." "Maken een teamplan en zetten een eigen route uit." "Zijn creatief, tonen initiatief."

Aanvullend worden nog andere aspecten genoemd die gaan over de wijze van samenwerking in de teams: bijvoorbeeld met betrekking tot het verdelen van taken (11x genoemd): "De juiste mensen met de juiste klus bezig laten zijn." "Elkaars competenties kennen en inzetten om op een hoger plan te komen." "Goed samenwerken, elkaar steunen, en dingen van elkaar overnemen." "Docenten betrekken bij ontwikkeling én uitvoering."

Of: "Elkaar aanspreken op" (9x genoemd). "Wanneer zaken niet goed lopen collega's aanspreken op hun sterke en zwakke punten, en elkaar houden aan afspraken die gemaakt zijn" (3x genoemd).

Product

Een derde van de afdelingsmanagers benoemt wanneer naar teameffectiviteit wordt gevraagd aspecten die samenhangen met het primaire proces. "Het primaire proces is het belangrijkste. We zouden met elkaar moeten expliciteren wat goed onderwijs is." "Nadenken wat cgo inhoudt, vormgeven, en bijstellen indien nodig." "Vernieuwingsgericht zijn." "Meegaan in onderwijskundige ontwikkelingen." "Veel meer in samenwerking met de buitenwereld het onderwijs vormgeven." "Leerling gericht werken, leerlingen enthousiasmeren." "Contact docent en leerling optimaliseren."

Output

Daarnaast worden door 8 van de 26 afdelingsmanagers aspecten genoemd van teameffectiviteit die meer op de output zijn gericht: wat moeten de teams neerzetten aan resultaten. "Zorgen dat cursisten de eindstreep halen." "Studenten toeleiden naar een diploma." "Rendement zoals studentenaantallen en verzuim zijn wezenlijk." "Aantal gediplomeerden." "Tevredenheid van studenten en van bedrijven."

Effectiviteit van de teams

Wanneer vervolgens de afdelingsmanagers wordt gevraagd hoe effectief naar hun oordeel de teams waarvoor zij verantwoordelijk zijn functioneren, blijkt dat met name wordt gerefereerd aan de procesmatige termen. Een voorbeeld hiervan: het is een proactief team dat problemen ziet aankomen en ze oppakt. Ze kijken wie er binnen het team een taak het beste uit kan voeren. Een volgende stap is dat men elkaar gaat aanspreken op gedrag. De vriendschappelijke manier van samenwerken maakt dat mensen het moeilijk vinden om tegen elkaar te zeggen: "Ik vind dat je dit goed of slecht hebt gedaan." Of een andere

afdelingsmanager over zijn teams: "Een team is initiatiefrijk, vooruitstrevend, soms iets te snel, maar ze lossen problemen zelf op. Het andere team is vluchtig, snel, ze luisteren niet naar elkaar, werken niet samen en pakken dat ook niet op. Deze docenten zijn gewend hun eigen toko te hebben."

Naast het benoemen van effectiviteit in termen van processen, wordt er daarnaast door de afdelingsmanagers in ongeveer een derde van de gevallen nog verwezen naar producttermen (het onderwijsproces) en in mindere mate naar outputtermen. Voorbeelden voor verwijzingen naar het onderwijsproces zijn: "Dit team draait competentiegericht; de mensen staan erachter. Maar op enkele punten zijn nog wel verbeteringen mogelijk." Of: "Het bbl-team¹¹ loopt onderwijskundig achter, men is niet op de loopbaan gericht en er is weerstand tegen onderwijsvernieuwing cgo¹². Wel zijn ze meer zelfsturend dan het bol-team¹³."

Een aantal keren verwijzen de afdelingsmanagers ook naar de output: "In dat team zou men zich meer verantwoordelijk moeten voelen voor de uitval. Acties die zijn ondernomen, hebben nog niet tot rendement geleid. Nu zou men moeten onderzoeken hoe dat komt." "Dat team is wel effectief qua rendement. Ze hebben een moeilijke doelgroep. Maar ze zijn zelfstandig als het uitkomt, anders verwijzen ze naar de afdelingsmanager. Als groep zijn ze lastig aanspreekbaar."

Op basis van de antwoorden van de afdelingsmanagers zijn de teams niet te rangschikken in mate van effectiviteit. De afdelingsmanagers zijn wel in staat om hun eigen teams in een rangorde te plaatsen, maar het maakt het niet mogelijk om de teams in zijn totaliteit te ordenen. De informatie is dus niet bruikbaar om de meest effectieve en de minste effectieve teams te selecteren.

De resultaten laten zien dat er niet één gedeelde maat is voor teameffectiviteit. De aspecten van teameffectiviteit die het meest voorkomen, zijn te clusteren tot termen die te maken hebben met:

- 1 de output (tevredenheid van stakeholders);
- 2 het proces (wat wil men aan gedrag zien bij de teamleden met betrekking tot samenwerking, taakverdeling, zelfsturendheid); en
- 3 het product (kwaliteitskenmerken van het onderwijs).

Waarbij zowel qua definitie als uiteindelijk oordeel over de effectiviteit van de teams met name gerefereerd wordt aan het proces. Als al verwezen wordt naar andere aspecten van effectiviteit, dan is dit vaker naar het product dan naar de output. Deze aspecten worden vaak in combinatie genoemd met procestermen (het gedrag van de teamleden).

In de onderzoeksgroep zijn mogelijke verklaringen voor het feit dat beperkt verwezen wordt naar outputmaten besproken. Een mogelijke verklaring is dat in het GPtL-gedachtengoed het proces sterk centraal wordt gesteld. Het achterliggende idee is dat de afdelingsmanagers juist via het proces, de wijze van samenwerking, het stellen van doelen, kunnen interveniëren in het functioneren van de teams zodat optimale resultaten worden neergezet. Het valt de onderzoeksgroep op dat de afdelingsmanagers in hun antwoorden het proces beperkt koppelen aan output of product. Mogelijk is er een impliciete aanname dat sturen op het proces als vanzelf tot een resultaat leidt (het resultaat blijft onbenoemd). Het proces is een middel om een bepaald doel (waardering van stakeholders of kwaliteit van het

¹¹ Bbl: beroepsbegeleidende leerweg.

¹² Cgo: competentiegericht onderwijs.

¹³ Bol: beroepsopleidende leerweg.

onderwijs) te bereiken. Dit roept de vraag op of het middel een op zichzelf staand doel is geworden (en hoe dat te verklaren is). Het lijkt dat het ideaal van het GPTL-concept om stakeholdertevredenheid als effectmaat centraal te stellen, nog onvoldoende heeft postgevat bij de afdelingsmanagers.

2.3 De perceptie van afdelingsmanagers en medewerkers vergeleken

De voorgaande analyses zijn gebaseerd op de perceptie van afdelingsmanagers op het teamfunctioneren. In de enquête hebben we ook medewerkers zelf gevraagd om het functioneren van het eigen team te beoordelen.

Helaas was het niet mogelijk om de scores op teamniveau met elkaar te vergelijken, omdat afdelingsmanagers en teams verschillende teamnamen hanteerden (zie bijlage 6). Ook wilden niet alle afdelingsmanagers uitspraken doen over het functioneren van specifieke teams. Tabel 2.1 laat de beoordelingsscores van afdelingsmanagers en medewerkers zien op afdelingsniveau.

Tabel 2.1 Beoordelingsscores afdelingsmanagers vergeleken met zelfbeoordeling medewerkers

<i>Sector</i>	<i>Afdeling</i>	<i>Score med.</i>	<i>Beoordeling afdelingsman.</i>
THFUS	Haarverzorging	3.08	Negatief
THFUS	SV	3.10	Negatief
THFUS	Recreatie	3.12	Negatief
Techniek	Mobiliteit	3.17	Wil geen uitspraak doen
Educatie	Utrecht (JK)	3.19	Op de goede weg
Educatie	Woerden/Maarsen (LG)	3.19	Negatief
Educatie	Nieuwegein (CV)	3.19	Negatief
Zorg & welzijn	Verzorging	3.22	Positief (voor 1 team)
Economie & Dienstverlening	JAS	3.25	Positief/negatief
Zorg & welzijn	Laboratoriumtechniek	3.34	Op de goede weg
Educatie	Zeist/Veenendaal (TB)	3.34	Positief
Zorg & welzijn	NPAC	3.35	Positief
Techniek	Media	3.43	Op de goede weg
Zorg & welzijn	MZ & Pedagogisch werk	3.43	Op de goede weg
Techniek	Bouw	3.5	Wil geen uitspraak doen
THFUS	Horeca	3.52	Op de goede weg
Zorg & welzijn	Verpleegkunde	3.53	Positief/negatief
Techniek	WEI	3.54	Negatief
Zorg & welzijn	Helpende & Zorghulp	3.57	Positief (1 team negatief)
Economie & DV	Handel	3.62	Positief/negatief
Zorg & welzijn	Sociale dienstverlening	3.65	Negatief/positief
Economie & DV	B&D-BGD	3.66	Op de goede weg
Zorg & welzijn	Assisterende GZ	3.67	Positief/negatief
Zorg & welzijn	Onderwijsassistenten	3.68	Positief
Economie & DV	ICT	3.68	Geen oordeel?
THFUS	Sport & Bewegen	3.86	Positief
Economie & DV	BIC	3.86	Positief (1 team negatief)

De resultaten uit tabel 2.1 geven een indicatie dat de beoordeling van het teamfunctioneren van zowel de medewerkers als de afdelingsmanager congruent is. De medewerkers in de afdelingen waar de afdelingsmanager positief is over het functioneren van de teams, geven een relatief goede beoordeling aan het functioneren van het eigen team.

Uitzondering is de afdeling WEI (Werktuigbouwkunde, Electrotechniek en Industrieel ontwerpen) van de sector Techniek, waar de medewerkers het functioneren van hun team relatief hoog scoren terwijl de afdelingsmanager een negatief oordeel geeft. De afdelingsmanager beoordeelt het functioneren als onvoldoende omdat teams nog te weinig functioneren als resultaatverantwoordelijk team (in die tijd nog het streven binnen het roc) en nog te weinig competentiegericht zijn. Deze afdelingsmanager zet duidelijk het functioneren van zijn teams af tegen een ideale standaard, waar andere afdelingsmanagers in hun oordeel veel meer uitgaan van het feitelijk functioneren.

Dit maakt eens te meer duidelijk dat we beoordelingen niet zomaar over afdelingen heen kunnen vergelijken.

Op basis van deze resultaten, constateren we dat de percepties van afdelingsmanagers en medewerkers een redelijk betrouwbaar beeld geven van het teamfunctioneren. In het vervolg van dit onderzoek is ervoor gekozen om gebruik te maken van de percepties van teamleden en leidinggevendenden (afdelingsmanagers) over de teamprestaties. Echter, we moeten oppassen om teams of afdelingen onderling te vergelijken, want het is de vraag op welke gronden de beoordeling is gemaakt.

2.4 Samenvattend

De vraag naar effectiviteit van teams heeft verschillende doelen:

- 1 Inzicht krijgen in de definitie die afdelingsmanagers hanteren vanuit de volgende vragen:
- 2 Zijn er overeenkomsten/verschillen tussen de afdelingsmanagers?
- 3 Hoe wordt teameffectiviteit binnen ROC Midden Nederland geoperationaliseerd? Komen definities overeen met beleid van ROC Midden Nederland?
- 4 Inzicht krijgen in het functioneren van de individuele teams. Welke teams zijn effectief en kunnen we benaderen om verdiepende studies te doen naar de onderliggende teamroutines die daar zijn ontwikkeld?

Wat betreft de eerste twee vragen, constateren we dat de resultaten van de eerste meting laten zien dat de afdelingsmanagers verschillende beelden hebben bij teameffectiviteit. Een belangrijke overeenkomst is dat alle afdelingsmanagers in hun definitie aspecten benoemen die te maken hebben met de invulling van de werkprocessen in de teams.

Naast de interne werkprocessen benoemt een derde van de afdelingsmanagers aspecten die te maken hebben met de invulling van het onderwijs en iets minder dan een derde met de output (stakeholders). Daarmee lijkt het idee van het GPTL-concept om stakeholderstevredenheid als effectmaat centraal te stellen nog niet te hebben postgevat bij de afdelingsmanagers. De vraag is of de invulling van teameffectiviteit door de afdelingsmanagers in overeenstemming is met het beleid van ROC Midden Nederland.

Verder valt op dat de afdelingsmanagers in hun antwoorden het proces niet koppelen aan output of product. Dit roept de vraag op of het middel een op zichzelf staand doel is geworden en of het uiteindelijke doel, namelijk teamfunctioneren in het kader van GPtL, nog wel in beeld is.

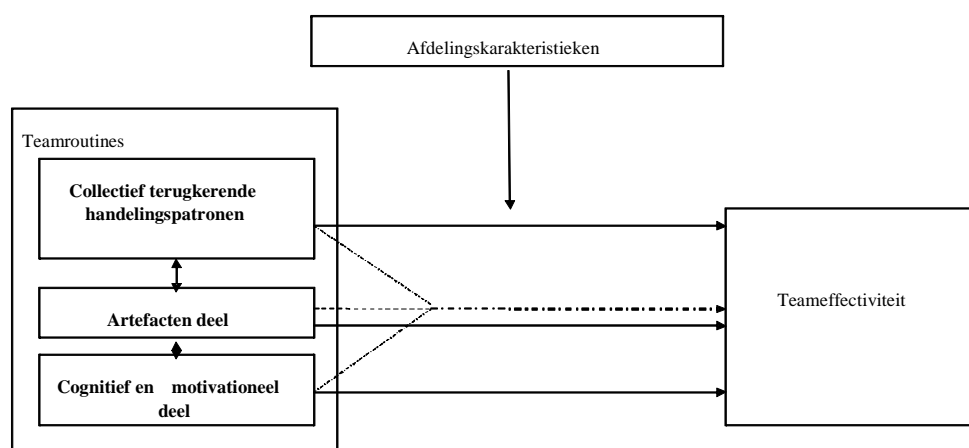
Helaas kunnen we op basis van deze resultaten de teams niet onderling vergelijken, want de beoordelingsscores zijn gebaseerd op verschillende beelden van teameffectiviteit. Op basis van de resultaten van de eerste meting is het dan ook niet mogelijk om teams te selecteren die effectief zijn om verdiepende studies te doen naar de onderliggende teamroutines die daar zijn ontwikkeld.

3 Routinevorming in de teams

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de relatie tussen teamroutines en teameffectiviteit. Zoals in de inleiding is beschreven, is de centrale vraag in dit onderzoek of de nieuw gevormde teams binnen ROC Midden Nederland al teamroutines ontwikkeld hebben en of dit leidt tot goed functionerende teams: 'is er een positief effect van teamroutines naar teameffectiviteit?'. In hoofdstuk 2 is de veronderstelde relatie tussen teamroutines en teameffectiviteit uitgewerkt in het volgende onderzoeksmodel (zie figuur 3.1).

Figuur 3.1 Onderzoeksmodel teamroutines



3.2 Verfijnd onderzoeksmodel

Op de kwantitatieve data verkregen uit de enquête zijn twee exploratieve factoranalyses uitgevoerd voor de twee schalen van teamroutines (collectief handelen en cognitief deel) die in het kader van dit onderzoek ontwikkeld zijn.

Door middel van een factoranalyse is nagegaan in hoeverre een aantal variabelen kan worden beschreven in een klein aantal dimensies. Uiteindelijk zijn daar drie dimensies voor 'collectief handelen' en drie dimensies voor het 'cognitief deel' van teamroutines uitgekomen. Zie tabel 3.1: de betreffende dimensies zijn cursief.

Tabel 3.1 Overzicht gemiddelde

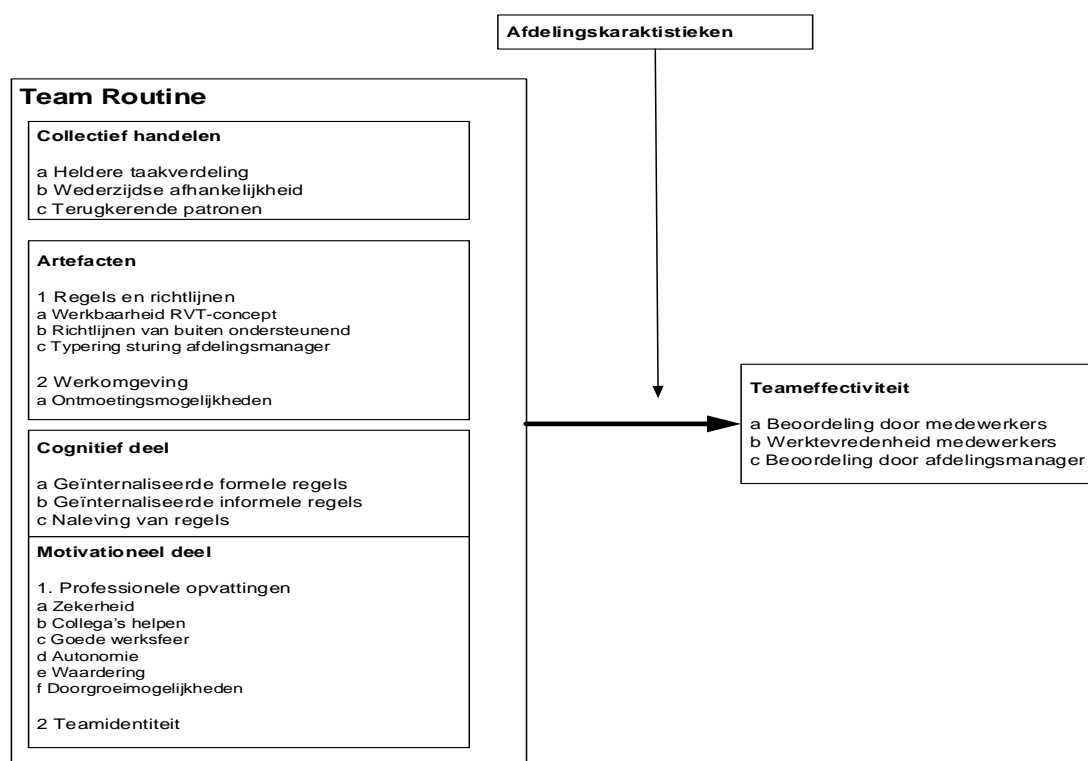
	<i>Gemiddelde</i>	<i>SD</i>
Teamroutine		
Collectief handelen		
<i>1 Heldere taakverdeling</i>	3.5	0.65

2	<i>Wederzijdse afhankelijkheid</i>	3.9	0.57
3	<i>Terugkerende patronen</i>	3.5	0.55
<hr/>			
Cognitief deel			
1	<i>Formele regels</i>	2.8	0.68
2	<i>Informele regels</i>	3.8	0.62
3	<i>Naleving regels</i>	3.8	0.50
<hr/>			
Motivatieel deel			
Professionele opvattingen			
1	<i>Zekerheid</i>	3.7	0.70
2	<i>Collega's helpen</i>	4.0	0.54
3	<i>Goede werksfeer</i>	3.6	0.57
4	<i>Autonomie</i>	4.1	0.58
5	<i>Waardering</i>	3.6	0.56
6	<i>Doorgroeimogelijkheden</i>	3.0	0.86
<hr/>			
Teamidentiteit		4.0	0.6
<hr/>			
Teameffectiviteit			
1	Boordeling medewerkers	3.5	0.70
2	Werktevredenheid	3.8	0.64
<hr/>			
Afdelingskarakteristieken			
Klimaat		3.1	0.54
Interdependentie		3.6	0.50
Leiderschap			
1	Transformationeel	3.2	0.81
2	Transactioneel	3.1	0.82

Bij de codering van de kwalitatieve data werd duidelijk dat het zinvol was om onderscheid te maken tussen artefacten in de zin van geschreven regels en procedures en artefacten in de zin van kenmerken van de werkomgeving die ontmoetingsmogelijkheden bevorderen dan wel belemmeren (aantal locaties, aantal teamoverleggen enzovoort).

Dit levert een verfijning op van het onderzoeksmodel, zie figuur 3.2.

Figuur 3.2 Het verfijnd onderzoeksmodel



3.3 Analyses

De metingen zijn verricht op individueel niveau terwijl het onderwerp van onderzoek op collectief niveau is gedefinieerd. Door individuele percepties te verzamelen en te aggregeren naar teamniveau, kunnen resultaten op teamniveau geanalyseerd worden. Echter, een voorwaarde voor aggregatie is dat de variantie in de data binnen een team kleiner is dan de variantie in de data tussen de teams. Met behulp van de *intra-class correlation coëfficiënt* ICC (1) en ICC (2) op basis van Anova's is nagegaan of aggregatie van de verzamelde data van teamroutines, teameffectiviteit en de afdelingskarakteristieken geoorloofd is (Bliese, 2000).

Allereerst geeft de uitkomst van de F-toets ons een indicatie of de gemiddelden van de teams significant van elkaar verschillen, dat wil zeggen: meer dan op grond van het toeval mag worden verwacht. Uit de tabel blijkt dat de gemiddelden van het merendeel van de variabelen niet significant onderling verschillen.

Vervolgens laten de ICC-waarden zien dat aggregatie van het individuele naar teamniveau niet mogelijk is. De ICC (1)-waarde geeft een indicatie van de spreiding in de antwoorden binnen de teams. Hoe hoger de ICC (1)-waarde, hoe kleiner de verschillen in de antwoorden van de teamleden. Bij een hoge ICC (1)-waarde is de variantie tussen de teams beter te verklaren. De ICC (2)-waarden kunnen geïnterpreteerd worden als de betrouwbaarheden van de groepsgemiddelden. De ICC (2)-waarden gelijk of boven .5 zijn acceptabel, gelijk of groter dan .7 is goed (Klein e.a., 2000).

Bijvoorbeeld voor 'heldere taakverdeling' blijkt dat de ICC (1) .03 is, hetgeen betekent dat 3% van de variantie van 'heldere taakverdeling' verklaard wordt door de variantie tussen de teams en 97% van de variantie verklaard wordt door individuele verschillen binnen teams. De ICC (2)-waarde bedraagt: .18 (niet acceptabel). Uit de tabel blijkt dus dat de ICC-waarden voor bijna alle variabelen behalve leiderschap te laag zijn. Hierdoor is aggregatie van de individuele data naar teamniveau niet mogelijk. We mogen dus concluderen dat de percepties van de individuele medewerkers binnen de teams nog te veel van elkaar verschillen om uitspraken op teamniveau te kunnen doen.

Tabel 3.2 F en ICC-waarden

	<i>F</i>	<i>ICC1</i>	<i>ICC2</i>
Teamroutine			
Collectief handelen			
1 <i>Heldere taakverdeling</i>	1.210*	0.03	0.18
2 <i>Wederzijdse afhankelijkheid</i>	1.152	0.02	0.13
3 <i>Terugkerende patronen</i>	1.291	0.05	0.23
Cognitief deel			
a <i>Formele regels</i>	1.326**	0.05	0.25
b <i>Informele regels</i>	1.005	0.00	0.01
c <i>Naleving regels</i>	1.076	0.01	0.07
Motivatieel deel			
Professionele opvattingen			
a <i>Zekerheid</i>	1.091	0.02	0.08
b <i>Collega's helpen</i>	1.146	0.02	0.13
c <i>Goede werksfeer</i>	1.150	0.02	0.13
d <i>Autonomie</i>	1.129	0.02	0.11
e <i>Waardering</i>	.909	0.02	0.10
f <i>Doorgroeimogelijkheden</i>	1.276*	0.04	0.22
Teamidentiteit	1.126	0.02	0.11
Teameffectiviteit			
1 Boordeling medewerkers	1.179	0.03	0.15
2 Werktevredenheid	.913	0.02	0.10
Afdelingskarakteristieken			
Klimaat	1.348**	0.06	0.26
Interdependentie	1.116	0.02	0.10
Leiderschap			
1 Transformationeel	2.254**	0.17	0.56
2 Transactioneel	2.035**	0.15	0.51

N= 962

** Significant verschil tussen teams bij $p < .01$.

* Significant verschil tussen teams bij $p < .05$.

Regressieanalyse

We veronderstellen in dit onderzoek een positieve relatie tussen teamroutines (collectief terugkerende handelingen, artefacten, cognitief en motivatieel deel) en teameffectiviteit. Daarnaast veronderstellen we dat deze relatie kan worden beïnvloed door de verschillende afdelingskarakteristieken (klimaat, interdependentie en leiderschap). Voor het toetsen van onze veronderstellingen is gebruikgemaakt van regressieanalyse. Alvorens de regressieanalyses worden uitgevoerd, worden eerst de correlaties tussen de gebruikte variabelen bekeken.

De mate van correlatie tussen twee variabelen wordt uitgedrukt in de correlatiecoëfficiënt. De waarde daarvan kan variëren tussen -1 en +1. Daarbij betekent 0: geen lineaire samenhang, +1: een perfecte positieve lineaire samenhang en -1: een perfecte negatieve

lineaire samenhang. Hoe verder de correlatiecoëfficiënt verwijderd is van 0, hoe sterker de correlatie.

In de correlatietabel (zie tabel 3.3) staan deze relaties weergegeven. De significante correlaties worden aangegeven met een sterretje. De correlaties tussen de variabelen mogen niet hoger zijn dan 0.7, anders is er sprake van multicollineariteit (Pallant, 2001). Hier wordt aan voldaan.

De variabelen in het midden tonen zoals verwacht voldoende samenhang, maar niet zoveel dat er multicollineariteit optreedt, dat wil zeggen dat twee variabelen hetzelfde meten. Hiermee is aan de voorwaarden voldaan om de volgende stappen in de analyse te maken.

Tabel 3.3 Correlaties

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Collectief handelen													
a Heldere taakverdeling													
b Wederzijdse afhankelijkheid													
c Terugkerende patronen	.392**												
Cognitief deel													
d Geïnternaliseerde formele regels	.491**		.292**										
e Geïnternaliseerde informele regels	.124*	.302**											
f Naleving van regels			.219**										
Motivationeel deel													
Professionele opvattingen													
g Zekerheid	.156**	-.152**	.246**			.240**							
h Collega's helpen		.325**			.148*		.200**						
i Goede werksfeer							.173**	.458**					
j Autonomie			-.132*		.149*			.293**	.364**				
k Waardering		.165**		-.129*		.214**	.218**	.373**	.399**	.402**			
l Doorgroeimogelijkheden						.138*		.135*	.137*	.342**	.351**		
m Teamidentiteit	.499**		.302**	.941**	.341**	.249**							.124*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Teameffectiviteit													
14 Werktevredenheid	.405**			.415**	.222**	.130*							
15 Teameffectiviteit	.404**	-.127*	.146*	.348**	.182**	-.135*			.177**				

**Correlation is significant at the 0.01 level.

* Correlation is significant at the 0.05 level.

Vervolgens hebben we geprobeerd via een multiële regressie meerdere predictoren (X) een variabele Y te voorspellen. Het percentage verklaarde variantie is 51% (= $100 \times R^2$.510). Dit betekent dat 51% van de verschillen in teameffectiviteit worden verklaard door het routineconcept (collectief handelen, cognitief en motivationeel deel en teamidentiteit).

De relatie tussen team routines en teameffectiviteit (beoordeling door medewerker)

Collectief handelen (teamroutines) en teameffectiviteit

- 1 Positieve relatie tussen heldere taakverdeling en teameffectiviteit ($B = .342^{**}$).

Cognitief deel (teamroutines) en teameffectiviteit

- 2 Positieve relatie tussen geïnternaliseerde informele regels en teameffectiviteit ($B = .116^{**}$).
- 3 Negatieve relatie tussen naleving regels en teameffectiviteit ($B = -.248^{**}$).

Motivationeel deel (teamroutines) en teameffectiviteit

- 4 Positieve relatie tussen goede werksfeer (professionele opvatting) en teameffectiviteit ($B = .193^{**}$).
- 5 Positieve relatie tussen teamidentiteit en teameffectiviteit ($B = .594^{**}$).

Interactie-effect: klimaat en stijl van leidinggeven

- 6 In een positief klimaat ontstaat er een negatieve relatie tussen zekerheid (professionele opvatting) en teameffectiviteit ($B = -.328^{**}$).
- 7 In een positief klimaat ontstaat er een positieve relatie tussen waardering (professionele opvatting) en teameffectiviteit ($B = .379^{**}$).
- 8 Wanneer er transformationeel wordt leidinggegeven ontstaat er een negatieve relatie tussen geïnternaliseerde informele regels (cognitief deel) en teameffectiviteit ($B = -.389^*$).

De relatie tussen teamroutines en werktevredenheid

Het percentage verklaarde variantie is 52% (= $100 \times R^2$.516), wat betekent dat 52% van de verschillen in werktevredenheid worden verklaard door het routineconcept.

Collectief handelen (teamroutines) en werktevredenheid

- 9 Positieve relatie tussen heldere taakverdeling en werktevredenheid ($B = .287^{**}$).
- 10 Negatieve relatie tussen terugkerende patronen en werktevredenheid ($B = -.209^{**}$).

Cognitief deel (teamroutines) en werktevredenheid

- 11 Positieve relatie tussen geïnternaliseerde formele regels en werktevredenheid ($B = .313^{**}$).
- 12 Positieve relatie tussen geïnternaliseerde informele regels en werktevredenheid ($B = .190^{**}$).

Motivationeel deel (teamroutines) en werktevredenheid

- 13 Positieve relatie tussen waardering (professionele opvatting) en werktevredenheid ($B = .164^*$).
- 14 Positieve relatie tussen teamidentiteit en werktevredenheid ($B = .269^{**}$).

Interactie-effecten

Uit de analyses blijkt er een interactie-effect van de achtergrondkenmerken: klimaat en stijl van leidinggeven:

- 15 In een positief klimaat ontstaat er een positieve relatie tussen autonomie (professionele opvatting; teamroutines) en werktevredenheid (B.263*).
- 16 Wanneer er transactioneel wordt leidinggeven, ontstaat er een positieve relatie tussen terugkerende patronen (collectief handelen teamroutines) en werktevredenheid (B = .452**).
- 17 Wanneer er transactioneel wordt leidinggeven, ontstaat er een positieve relatie tussen geïnternaliseerde informele regels (cognitief deel teamroutines) en werktevredenheid (B = .415*).
- 18 Wanneer er transactioneel wordt leidinggegeven, ontstaat er een negatieve relatie tussen doorgroeimogelijkheden (professionele opvatting teamroutines) en werktevredenheid (B = -.453**).
- 19 Wanneer er transformationeel wordt leidinggeven, ontstaat er een negatieve relatie tussen terugkerende patronen (collectief handelen teamroutines) en werktevredenheid (B = -.497**).
- 20 Wanneer er transformationeel wordt leidinggeven, ontstaat er een negatieve relatie tussen geïnternaliseerde informele regels (cognitief deel teamroutines) en werktevredenheid (B = -.481**).

**Correlation is significant at the 0.01 level.

* Correlation is significant at the 0.05 level.

De achtergrondkenmerken 'klimaat' en 'stijl van leidinggeven' versterken of verminderen de relatie tussen teamroutines (of dimensies daarvan) en teameffectiviteit. Echter, de effecten zijn niet eenduidig: de achtergrondkenmerken klimaat en stijl van leidinggeven zorgen soms voor een positief effect en soms juist voor een negatief effect. Hierdoor bieden ze geen aanknopingspunten voor mogelijkheden voor (beleids)interventie.

3.4 Conclusie

De gepresenteerde resultaten geven, tegen de verwachtingen in, geen inzicht in de mate van routinevorming in de teams van ROC Midden Nederland. Helaas bleek het niet mogelijk om de verzamelde individuele percepties van medewerkers (resultaten vragenlijst) te aggregeren naar teamniveau. Reden dat niet wordt voldaan aan de voorwaarde voor aggregatie is dat de variantie (afwijking van het gemiddelde) in de data binnen een team kleiner is dan de variantie in de data tussen de teams.

Dit roept de vraag op of er in de praktijk sprake is van teamvorming. Waarom deelt het merendeel van de respondenten binnen de teams niet hun visie over de aanpak van het werk (teamroutines en teameffectiviteit)? Een mogelijke verklaring voor het ontbreken van gedeelde percepties kan zijn dat de medewerkers naast de formele teams (hier is naar gevraagd in het onderzoek) ook in andere meer informele teams werken of juist individueel werken.

Om inzicht te krijgen in welke componenten van routines (artefacten, cognitief en motivationeel deel en handelingscomponent) binnen ROC Midden Nederland teameffectiviteit stimuleren of juist belemmeren, is de data geanalyseerd op individueel niveau. In deze

analyses is nagegaan welke factoren, in perceptie van de individuele medewerker, bepalend zijn voor effectief functionerende teams. Uit deze analyses blijkt dat er een positief effect op teameffectiviteit is van 'heldere taakverdeling', 'geïnternaliseerde informele regels', 'goede werksfeer' en 'teamidentiteit' (gepercipieerd door medewerker). De resultaten laten zien dat de medewerkers die zich ondanks de grote variantie binnen de teams toch identificeren met hun team, oordelen effectiever te functioneren.

Uit de analyses blijkt ook dat 'het naleven van de regels' een negatief effect heeft op teameffectiviteit. Vervolgens hebben 'heldere taakverdeling', 'geïnternaliseerde formele en informele regels', 'waardering' en 'teamidentiteit' een positief effect op de werktevredenheid en 'terugkerende patronen' een negatief effect op werktevredenheid.

Kort samengevat laten de resultaten zien dat het hebben van een heldere taakverdeling volgens de medewerkers bepalend is voor hun werktevredenheid en het goed functioneren van hun team. Ook de 'geïnternaliseerde formele en informele regels' zijn van belang. Dit concept ligt dicht bij het concept van 'heldere taakverdeling': beide concepten richten zich op het hebben van duidelijke richtlijnen en afspraken over het werk. Op basis van deze resultaten mogen we concluderen dat teams die binnen ROC Midden Nederland succesvol willen functioneren, uitgebreid aandacht dienen te besteden aan duidelijke en heldere afspraken over het werk. Ten slotte laten de resultaten zien dat het belangrijk is dat medewerkers onderling verbonden zijn of zich kunnen identificeren met hun team (teamidentiteit). Het lijkt erop dat er nu nauwelijks sprake is van teamvorming binnen ROC Midden Nederland terwijl daar wel behoefte aan is (vergroten werktevredenheid en teameffectiviteit).

4 Conclusies

4.1 De onderzoeksvragen

In deze eerste meting stonden de volgende twee onderzoeksvragen centraal:

- 1 Hoe wordt het GpTL-concept geoperationaliseerd in een 'meetlat' waar teams hun handelen tegen af kunnen zetten?
- 2 a Passen teams hun handelen aan op de gewenste richting?
b Wat zijn belemmerende en bevorderende factoren voor teams om hun handelen aan te passen?

Om deze vragen te beantwoorden, zijn in de periode juni-oktober 2008 gegevens verzameld door middel van:

- 1 interviews met de afdelingsmanagers;
- 2 een enquête onder alle medewerkers van ROC Midden Nederland.

De data uit de interviews vormde de belangrijkste input voor het beantwoorden van vraag 1. De data uit de enquête vormde de basis voor het beantwoorden van vraag 2a en 2b, waarna een verdiepingsslag gemaakt kon worden door aanvullende analyses op basis van data uit de interviews en kwaliteitskaarten.

Op basis van onze analyses van de eerste meting hebben we de volgende antwoorden gevonden op onze vragen.

Vraag 1 Operationalisatie van het 'Great Place to Learn'-concept

Om zicht te krijgen op 'wat de goede richting' is voor de teams, is de afdelingsmanagers gevraagd naar hun definitie van teameffectiviteit. Deze vraag is bij de afdelingsmanagers neergelegd om inzicht te krijgen in:

- hoe groot de overeenkomsten/verschillen tussen de definities van afdelingsmanagers zijn;
- hoe de teameffectiviteit binnen ROC Midden Nederland wordt geoperationaliseerd.

Analyse van de antwoorden laat zien dat er niet één maat is voor teameffectiviteit. De aspecten van teameffectiviteit die het meest voorkomen, zijn te clusteren tot termen die te maken hebben met:

- 1 output (tevredenheid van stakeholders);
- 2 het proces (wat wil men aan gedrag zien bij de teamleden met betrekking tot samenwerking, taakverdeling, zelfsturendheid);
- 3 het product (invulling van het onderwijs).

Hoewel er niet één gedeelde maat naar voren komt, benoemen alle afdelingsmanagers aspecten die te maken hebben met het proces: de wijze waarop zij willen dat een team werkt. Dit sluit aan bij een belangrijk resultaat uit de enquête dat aandacht voor heldere taakverdeling en goede werksfeer bevorderend werkt (zie hierna het antwoord op vraag 2b). In veel mindere mate verwijzen ze naar output of naar de invulling van het onderwijs. Zo benoemt een derde van de afdelingsmanagers aspecten die te maken hebben met het onderwijs en iets minder dan een derde met de output. Daarmee lijkt het idee (ideaal?) van het GpTL-concept om stakeholdertevredenheid als effectmaat centraal te stellen nog onvoldoende post te hebben gevat bij de afdelingsmanagers.

Het valt ons als onderzoeksgroep op dat de afdelingsmanagers in hun antwoorden het proces niet koppelen aan output of product. In de ogen van de leden van de onderzoeksgroep is het proces een middel om een bepaald doel (waardering van stakeholders of kwaliteit van het onderwijs) te bereiken. Dit roept de vraag op of het middel een op zichzelf staand doel is geworden (en hoe dat te verklaren is).

Vraag 2a Handelen van teams

Belangrijk is dat we veronderstelden dat teams (op alle niveaus: docententeams, managementteams) anders zullen moeten werken om tot een GpTL te komen. Binnen ROC Midden Nederland worden teams ook als belangrijkste eenheid voor sturing gezien.¹⁴ Er is ook hard gewerkt aan ondersteunende structuur gericht op teams.¹⁵ Bij het uitzetten en verwerken van resultaten van de enquête bleek het veel moeilijker dan gedacht om de teams te identificeren omdat de ondersteunende structuur (nog) niet op orde was. Het was bijvoorbeeld niet mogelijk om een lijst te krijgen met de indeling van medewerkers in teams (of afdelingen of sectoren).

Via de enquête onder alle medewerkers wilden we in de eerste meting nagaan in hoeverre er binnen de teams sprake is van routinevorming. Vervolgens zouden we via aanvullende analyses op basis van data uit de interviews en input uit de kwaliteitskaarten nagaan of dit ook de gewenste routines zijn.

De analyse van de enquêteresultaten laat zien dat de variantie (afwijking van het gemiddelde) in de data binnen een team groter is dan de variantie in de data tussen de teams. Dit roept de vraag op of er in de praktijk sprake is van teamvorming. Waarom deelt het merendeel van de respondenten binnen de teams niet hun visie over de aanpak van het werk (teamroutines en teameffectiviteit)? Een mogelijke verklaring voor het ontbreken van gedeelde percepties kan zijn dat de medewerkers naast de formele teams (hier is naar gevraagd in het onderzoek) ook in andere, meer informele teams werken of juist individueel werken. Een andere mogelijke verklaring is dat de teamvorming (ingezet na de fusie) nog minder ver is dan was ingeschat.

Deze uitkomsten van deze analyse maken duidelijk dat we geen uitspraken kunnen doen over de mate waarin binnen teams sprake is van routinevorming.¹⁶

Vraag 2b Belemmerende dan wel bevorderende factoren

Doordat de variantie in antwoorden binnen teams groter is dan tussen teams, is het niet mogelijk om de enquêtedata te aggregeren naar teamniveau. Echter, het is wel mogelijk om deze data op individueel niveau te analyseren. Uit analyse van de enquêtedata op individueel niveau blijkt dat er een positief effect is van 'heldere taakverdeling', 'geïnternaliseerde informele regels', 'goede werksfeer' en 'teamidentiteit' op teameffectiviteit (gepercipieerd door medewerker) en een negatief effect van 'naleving regels'. In de ogen van medewerkers zijn dit essentiële elementen van teamroutines die positief bijdragen aan teameffectiviteit. Dit resultaat biedt aanknopingspunten om verder uit te diepen hoe deze elementen dan feitelijk invulling krijgen binnen teams.

¹⁴ Zie beleidsdiscussies over resultaatverantwoordelijke teams.

¹⁵ Zie onder andere het project 'Leren van resultaten'.

¹⁶ Ook de tweede stap, namelijk verdiepende analyse of er sprake is van de gewenste routines, is in dit stadium nog niet te beantwoorden. Bij vraag 1 is duidelijk geworden dat er geen eenduidig beeld is over wat de goede richting is, waardoor er geen duidelijke outputmaat is om te meten of het de goede richting uit gaat.

Samenvattend

De uitkomsten uit het onderzoek leveren een aantal inzichten op:

- Over effectiviteit van teams bestaan binnen ROC Midden Nederland diverse beelden. Er wordt verwezen naar outputmaten (aantal gediplomeerden, rendement, tevredenheid bedrijven), naar onderwijsprocessen (cgo, vernieuwingsgerichtheid) en naar werkprocessen in teams (zelfsturendheid, taakverdeling, samenwerking). Is voor de teams hiermee voldoende helder wat er van hen wordt verwacht?
- De teams functioneren nog niet als eenheid: een gedeelde visie op de aanpak van het werk in de teams is nog maar beperkt aanwezig.
- Teams zijn effectiever als er een heldere taakverdeling is (teamleden weten waar ze verantwoordelijk voor zijn en wat ze van andere teamleden kunnen verwachten) en wanneer er onderling, informeel, is afgesproken hoe er wordt gewerkt.
- Ten slotte laten de resultaten zien dat het belangrijk is dat medewerkers onderling verbonden zijn of zich kunnen identificeren met hun team.

Daarnaast levert de analyse vragen op die meer onderzoek in de diepte vereisen, zoals:

- Welke teams hebben teamroutines die door de manager als goed worden bestempeld? Hoe zien die teamroutines er uit?
- Kunnen we verklaren waarom deze teams het goed doen?
- Welke interventies zijn gepleegd en door wie? Welke ontwikkelingen maken dat teams al dan niet effectief functioneren (bijvoorbeeld huidige bezuinigingen).

Deze opbrengsten geven aanleiding tot reflectie op een aantal belangrijke thema's zoals:

- 1 Teameffectiviteit: welke maat hanteer je als roc voor teameffectiviteit?
- 2 Het team als eenheid van sturing.

Ook zijn er indicaties, onder andere uit aanvullende deelstudies uit het promotietraject van Karin Truijen, dat deze thema's niet alleen voor ROC Midden Nederland relevant zijn. Dit maakt het voor ecbo interessant om de blik niet tot dit roc te beperken, maar een wat groter speelveld in ogenschouw te nemen. In 2010 is een studie geprogrammeerd waarin de resultaten van het transformatieproces zoals dat verloopt binnen ROC Midden Nederland worden vergeleken met de resultaten van een transformatieproces binnen ROC De Leijgraaf. De opbrengsten van een dergelijke bredere studie kunnen dan weer input geven aan toekomstig beleid van het ROC Midden Nederland.

Naast antwoord op de onderzoeksvragen, heeft analyse van de eerste meting ook geleid tot een aanscherping van het onderzoeksmodel. In de volgende paragraaf beschrijven we deze aanpassing.

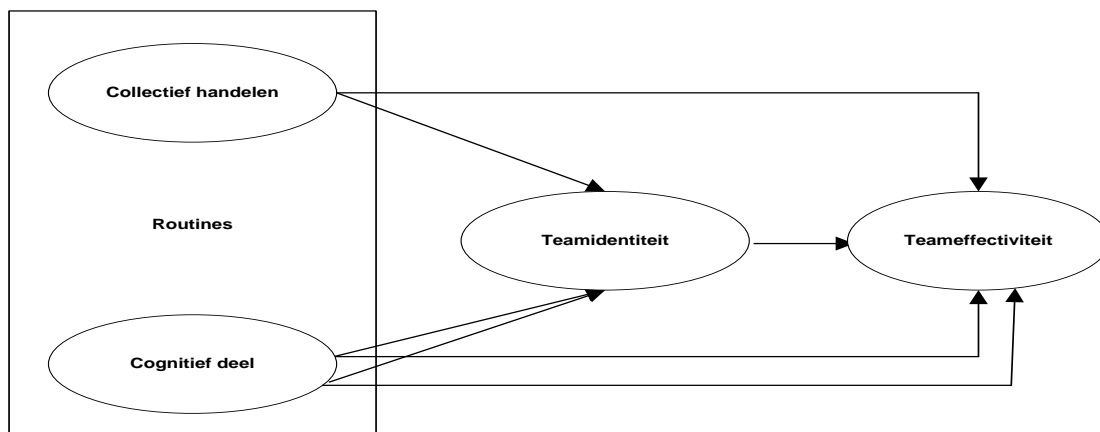
4.2 Aanscherping onderzoeksmodel

Bij aanvang van dit onderzoek werd verondersteld dat het routineconcept (collectief handelen, artefacten, cognitief en motivationeel deel) goed inzicht zou geven in het transformatieproces en het functioneren van teams. Dat blijkt ook zo te zijn, vooral omdat in het model de relaties tussen routines (collectief handelen, artefacten, cognitief en motivationeel deel) en teameffectiviteit 'uiteengerafeld' worden. Daarbij blijken er niet alleen positieve, maar ook negatieve effecten van routines op teameffectiviteit te zijn. Bijvoorbeeld uit de resultaten blijkt dat de factor 'naleving regels' (onderdeel cognitief deel) een negatief effect heeft op teameffectiviteit.

In de literatuur wordt het onderzoek naar de effecten van routines gekenmerkt door uiteenlopende conceptuele en methodologische benaderingen. Dit heeft als voordeel dat het complexe begrip van vele kanten wordt belicht, maar als nadeel dat er nog weinig eenduidige conclusies zijn te trekken. Vanwege de knelpunten in het onderzoek naar routines (zie ook Becker, 2005) werd bij de start van dit onderzoek een zodanige onderzoeksopzet gekozen dat alle elementen van het routineconcept onderzocht werden (collectief handelen, artefacten, cognitief en motivationeel deel).

Om het onderzoeksmodel nader te kunnen specificeren, is opnieuw een literatuuronderzoek uitgevoerd. Aan de hand van de resultaten van het literatuuronderzoek is een verfijnder onderzoeksmodel opgesteld (zie figuur 4.1). In dit model wordt verondersteld dat 'collectief handelen' en 'cognitief deel' een direct effect hebben op teameffectiviteit en een indirect effect via 'teamidentiteit' (motivationeel deel). In het onderzoeksmodel zullen ook contextvariabelen opgenomen worden die van invloed zijn op teameffectiviteit. Aan de hand van dit onderzoeksmodel (/padmodel) kan de causaliteit (oorzaak en gevolg) beter worden onderzocht en kunnen bovendien effecten in het model op inzichtelijke wijze worden weergegeven. De veronderstelling is dat de leden van een team gezamenlijk werken (collectief handelen), dat zij dezelfde regels hebben en hun ervaringen en ontwikkelingen delen (cognitief deel). Door 'collectief handelen' en gedeelde 'cognitie' ontwikkelt het team een gezamenlijke identiteit. Vervolgens biedt deze gezamenlijke identiteit de mogelijkheid tot effectief functioneren van het team.

Figuur 4.1. Aangepast onderzoeksmodel



4.3 Tot slot

Deze rapportage is onderdeel van een meerjarig monitoronderzoek. Voor 2010 staat nog een vervolgmeting gepland. Medewerkers worden opnieuw gevraagd om deel te nemen aan een enquête om de voortgang van het transformatieproces te meten. Dit biedt zicht op de volgende ontwikkelingen:

- 1 Functioneren teams bij herhaalde meting beter?
- 2 Zijn er meer teams die zich kenmerken door een heldere taakverdeling en -afstemming?
- 3 Zijn er interventies te identificeren die kunnen bijdragen aan routinevorming?

Daarnaast zal in 2010 reflectie plaatsvinden op de aanpak van het onderzoek waarin ecbo en ROC Midden Nederland nauw hebben samengewerkt in zowel de aansturing als de uitvoering van het onderzoek. Hierin wordt teruggekeken op:

- 1 De mate waarin de samenwerking heeft geleid tot een versterking van het lerend vermogen van de organisatie door onderzoek te verbinden met professionalisering van medewerkers en organisatieontwikkeling.
- 2 De mate waarin het is gelukt om onderzoek, kennisontwikkeling en kennistransfer te verbinden.

Literatuurlijst

- Becker, M. C. (2005). A Framework for applying organizational routines in empirical research: linking antecedents, characteristics and performance outcomes of recurrent interaction patterns. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), 817-846.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K.J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349-381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Burton, R., Lauridsen, J., Obel, B. (2004). The Impact of Organizational Climate and Strategic Fit on Firm Performance, *Human Resource Management*, 43(1), pp. 67–82.
- Cooman, R. de , Gieter, S. de, Pepermans, R., Du Bois, C., Caers, R. & Jegers, M. (2007). Graduate teacher motivation for choosing a job in education. *International Journal for Vocational and Educational Guidance*, 7, 123-136.
- Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorization, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29(2-3), 371-389.
- Feldman, M. S. (2003). A performative perspective on stability and change in organizational routines. *Industrial and Corporate change*, 12 (4), 727-752.
- Jager, A., K. Mittendorf & L. Nieuwenhuis (2005). Rationalities in life long learning for work. In: Lline, Lifelong Learning in Europe, vol. 10, no. 2, pp. 102-107.
- Hoeve, A., Jager, A. Mittendorf, K. & Nieuwenhuis, L. (2005). *Werkgerelateerde leervragen bij organisaties in verandering*. Paper gepresenteerd op de ORD, Gent, België.
- Hoeve, A. Berg, J. van den, Coppens, P. & Smulders, H. (2008). Gedrags- en cultuurverandering: *Studie voor de monitoring van het transformatieproces ROC Midden Nederland*. 's-Hertogenbosch: CINOP Expertisecentrum.
- Hoogh, A.H.B. de, Hartog, D.N. den, Koopman, P.L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 17, 5, 354-381.
- Klein, K.J., & Kozlowski, S.W.J. (ed) (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kuijpers, M. & Berg, J. van den (2006). Resultaten vooronderzoek; gedrags- en cultuurverandering ROC Midden Nederland. 's-Hertogenbosch: CINOP Expertisecentrum.
- MBO 2010 (2010). *Op weg naar 2010, de finale*. Ede: Procesmanagement MBO 2010.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2nd edition)*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Nieuwenhuis, A.F.M. (2006). Vernieuwend vakmanschap: Een drieluik over beroepsonderwijs en innovatie. Oratie. Enschede: University of Twente.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Pallant, J. (2001). *SPSS Survival Manual: a Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows (Version 10 and 11)*, Buckingham: Open University Press.
- Vegt, G. van der, Emans, B., & Vliert, E. van de (1998). Motivating effects of task and outcome interdependence in work teams. *Group and Organization Management*, 23, 24-143.
- Veldhoven, M. van, & Meijman, T. F., (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst. De vragenlijst Beleving en Beoordeling van de*

- arbeid (VBBA)*. (The measurement of psychosocial workload by means of a questionnaire. The Dutch questionnaire on the experience and evaluation of work). Amsterdam: Nederland instituut voor arbeidsomstandigheden.
- Waslander, S. & Weide, M. van der (2009). *Politiek, Pers en Praktijk: Over de context waarbinnen vo-scholen innoveren*. Utrecht: VO-raad.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Withey, M., Daft, R.L., & Cooper, W.H. 1983. Measures of Perrow's Work Unit Technology: An Empirical Assessment and a New Scale. *Academy of Management Journal*, 26: 45-63.
- Zellmer-Bruhn, M. & Gibson, C. (2006). Multinational organizational context: Implications for team learning and performance. *Academy of Management Journal*, 49 (3), 501-518.

Documenten ROC Midden Nederland:

- Visiedocument Ondernemend leren: Leren in Beweging.
Beweging in Leren 2005-2008 (22 december 2005).
- KPI's ROC Midden Nederland 2006-2008. Bijlage visiedocument Ondernemend leren (22 december 2005).
- Ondernemend leren. Reisgids 2008. Samen op weg naar onderwijsvernieuwing en ondernemerschap (13 september 2005).
- Communicatieplan reorganisatie en herontwerp, bijlage 7 Ondernemend leren: Reisgids 2008.
- Leren is de Kern. Onderwijsbeleid 2005-2008 (4 november 2004).
- Partnerschappen/samenwerkingsverbanden ROC Midden Nederland (10 januari 2006).
- Samenwerken & Netwerken. Belangrijke regionale netwerken en samenwerkingsverbanden ROC Midden Nederland. Een overzicht. Presentatie: Versterken Ondernemerschap en Innovatie voor/door ROC Midden Nederland (11 september 2005).

Bijlage 1 Interviewschema afdelingsmanager ROC Midden Nederland

Onderwerp: teamfunctioneren

Inleiding

- 1 Voorstellen en aanleiding interview toelichten: onderzoek monitoring gedrags- en cultuurverandering ROC Midden Nederland.
- 2 Onderwerp: ingaan op het functioneren van de teams. In het interview staan drie onderwerpen centraal, namelijk:
 - (Officiële) procedures en regels (de procedures en regels binnen uw afdeling kunnen het functioneren van teams beïnvloeden).
 - Werkomgeving: beschrijving werkomgeving teams.
 - Teameffectiviteit: functioneren teams.
- 3 Procedure interview: vertrouwelijk, terugkoppeling manager samenvatting interview.
- 4 Ter voorbereiding interview: kwaliteitskaart bekeken en meegenomen (algemeen beeld teams).

Vragen aan de afdelingsmanager

Kunt u een korte beschrijving geven van de verschillende teams?

- Hoe zijn de teams samengesteld (door wie)?
- Hoe lang zijn de medewerkers (teamleden) al samen?
- Samenstelling teams? (geslacht/leeftijd).

1 Procedures en regels

Doel van de vragen is achterhalen of de formele regels ondersteunen in het functioneren van de teams. Of is het werk juist informeel georganiseerd?

Zijn er binnen uw afdeling regels en procedures vastgelegd over wat er verwacht wordt van de teams?

- Hoe worden (nieuwe) regels en procedures over het algemeen gecommuniceerd naar de teams (zijn de teams op de hoogte van de regels en procedures)?
- Op welke wijze wordt binnen uw afdeling nagegaan of gecontroleerd of deze formele regels en procedures worden nageleefd (zoals door middel van functioneringsgesprekken)?
- Wat gebeurt er als de teams zich niet houden aan de regels en procedures? Welke acties worden er ondernomen? Spreekt u de teams erop aan?

2 Werkomgeving

Doel van de vragen is achterhalen of de fysieke ruimte (werkomgeving) bijdraagt aan de samenwerking binnen de teams of worden de teams juist belemmert in hun samenwerking door weinig ontmoetingsmogelijkheden?

Kunt u een omschrijving geven van de werkomgeving van uw teams (omschrijving locatie, kantoren en lokalen)?

- Hoe komen ze elkaar tegen?
- Werken ze vooral thuis of binnen het roc?

- Is er een aanwezigheidsplicht?
- Wordt er gebruikgemaakt van ontmoetingsmogelijkheden (bijvoorbeeld kantine)?

3 Teameffectiviteit

De kwaliteitskaart zal dienen als uitgangspunt voor de vragen.

Hoe definieert de afdelingsmanager teameffectiviteit?

Hoe functioneren de teams binnen de eigen afdeling? Score per team op schaal 1...10 (om dit te kunnen beoordelen, moet de afdelingsmanager een vergelijking trekken tussen de teams).

- Wat zijn de kenmerken van een effectief team?
- Wat zijn de sterke en zwakke kanten per team?
- Staan de teams open voor veranderingen en verbeteringen?
- Hoe is de samenwerking binnen de teams?
- Hoe is de communicatie binnen de teams?
- Wat voor soort problemen komen voor in de teams (relatie, werk gerelateerd) en hoe gaan de teams daarmee om?
- Wat zou er binnen de teams moeten verbeteren?

Bijlage 2 De vragen uit de enquête

Collectief handelen

- 1 Het is voor mij duidelijk hoe ik de meeste dagelijkse taken moet uitvoeren.
- 2 Mijn werkzaamheden herhalen zich regelmatig.
- 3 Ik voer mijn werk meestal op eenzelfde manier uit.
- 4 Voor het uitvoeren van mijn werkzaamheden, werk ik samen met collega's.
- 5 Ik herken bepaalde patronen in de uitvoering van mijn werk.
- 6 Voor het uitvoeren van mijn werk heb ik regelmatig informatie van mijn collega's nodig.
- 7 Ik stem veelvuldig mijn taakuitvoering af op de taakuitvoering van mijn collega's.
- 8 Het is voor mij duidelijk wanneer en waarvoor ik mijn collega's moet inschakelen.
- 9 Ik weet precies waarvoor ik wel en waarvoor ik niet verantwoordelijk ben.
- 10 Ik weet precies wat ik van andere collega's mag verwachten.
- 11 Er treden vaak belangrijke veranderingen op in mijn taken (spiegel).
- 12 Ik weet precies wat collega's op mijn werk van mij verwachten.

Cognitief deel

Geïnternaliseerde regels en procedures

- 1 Er zijn in mijn werk duidelijke richtlijnen en afspraken over wat er van mij verwacht wordt.
- 2 Ik heb een gedetailleerde taakomschrijving.
- 3 Er zijn in mijn werk strikte richtlijnen over de organisatie van mijn werk.
- 4 Ik trek me weinig aan van de formele richtlijnen (spiegel).
- 5 Het staat in mijn werk formeel vast wat er van mij wordt verwacht.
- 6 Er is precies vastgelegd welk gedrag er van mij verwacht wordt.
- 7 Ik maak samen met mijn collega's en zonder tussenkomst van de leidinggevende duidelijke afspraken over hoe we het werk uitvoeren.
- 8 Ik bespreek vaak tijdens een informeel overleg met collega's de stand van zaken.
- 9 Er zijn in mijn werk duidelijke onderlinge afspraken over wat we van elkaar verwachten.
- 10 Ik verwacht dat collega's zich aan de onderlinge afspraken houden.

Motivationale deel

Professionele opvattingen

Zekerheid

- 1 Belangrijk in mijn werk vind ik veel zekerheid hebben dat ik mijn baan kan behouden zolang ik wil.
- 2 Belangrijk in mijn werk vind ik de hoogte van mijn salaris.

Collega's helpen

- 1 Belangrijk in mijn werk vind ik het helpen van collega's om mijn werk te doen.
- 2 Belangrijk in mijn werk vind ik het helpen van collega's met problemen.

Goede werksfeer

- 1 Belangrijk in mijn werk vind ik mezelf thuis voelen in de organisatie.
- 2 Belangrijk in mijn werk vind ik een goede vriendschappelijke relatie met collega's.

Autonomie

- 1 Belangrijk in mijn werk vind ik zelfstandig beslissingen kunnen nemen.
- 2 Belangrijk in mijn werk vind ik veel vrijheid om zelf te beslissen wat ik doe.

Waardering

- 1 Belangrijk in mijn werk vind ik veel waardering krijgen voor het werk dat ik doe.
- 2 Belangrijk in mijn werk vind ik mezelf waar kunnen maken.

Doorgroeimogelijkheden

- 1 Belangrijk in mijn werk vind ik het hebben van kansen op promotie en het doorstromen naar een andere interessante functie binnen deze organisatie.
- 2 Belangrijk in mijn werk vind ik een leidinggevende functie.

Teamidentiteit

- 1 Ik zie mezelf als lid van het team.
- 2 Mijn team kan trots zijn op wat het presteert.
- 3 Ik heb vertrouwen in mijn team.
- 4 Ik heb weinig respect voor mijn team (spiegel).
- 5 Ik zou liever niet bekend maken dat ik tot dit team behoor (spiegel).
- 6 Ik zou graag willen blijven werken in dit team.
- 7 Ik vind het vervelend dat ik lid ben van dit team (spiegel).
- 8 Ik zou liever tot een ander team behoren (spiegel).
- 9 Ik ben gelijk aan mijn collega-teamleden.
- 10 Mijn team geeft goed weer wie ik ben.

Teameffectiviteit

- 1 In mijn team presteren we goed.
- 2 Ons team weet haar doelen te bereiken.
- 3 Ons team voldoet aan de verwachtingen.
- 4 In mijn team besteden we de beschikbare tijd goed.
- 5 In mijn team werken we efficiënt.

Werktevredenheid

- 1 Ik ben op het ogenblik tevreden met mijn werk.
- 2 Meestal ben ik enthousiast over mijn werk.
- 3 Mijn werk is interessant.
- 4 Ik schep er vreugde in mijn werk te doen.

Afdelingskarakteristieken

Klimaat

- 1 Binnen mijn afdeling kunnen medewerkers elkaar vertrouwen.
- 2 Binnen mijn afdeling hebben medewerkers een hoog arbeidsmoraal.
- 3 Binnen mijn afdeling vinden medewerkers dat inspanning en inzet op een rechtvaardige manier worden beloond.
- 4 Binnen mijn afdeling beschouwen medewerkers het leiderschap in onze organisatie als geloofwaardig.

- 5 Binnen mijn afdeling zijn er tussen de medewerkers grote meningsverschillen als er beslissingen moeten worden genomen (spiegel).
- 6 Binnen mijn afdeling nemen medewerkers hun verantwoordelijkheid als er iets mis gaat.
- 7 Binnen mijn afdeling is het moeilijk om organisatieveranderingen door te voeren (spiegel).

Interdependentie

- 1 Voor het goed uitvoeren van mijn werk heb ik informatie van mijn teamleden nodig.
- 2 Ik ben erg afhankelijk van mijn teamleden voor het uitvoeren van mijn werk.
- 3 Om mijn werk goed uit te kunnen voeren, moet ik samenwerken met teamleden.
- 4 Mijn werk beïnvloedt de uitvoering van taken van mijn teamleden.
- 5 In ons team willen we allemaal hetzelfde bereiken.
- 6 We zijn het eens over wat kwaliteit is voor ons team.

Stijl van leidinggeven

Transformationeel

- 1 Mijn leidinggevende praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is.
- 2 Mijn leidinggevende stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken.
- 3 Mijn leidinggevende heeft visie en een beeld van de toekomst.
- 4 Mijn leidinggevende is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie.
- 5 Mijn leidinggevende moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken.
- 6 Mijn leidinggevende stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen.
- 7 Mijn leidinggevende geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken.
- 8 Mijn leidinggevende laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden.
- 9 Mijn leidinggevende delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers.

Transactioneel

- 1 Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat de randvoorwaarden worden geschapen zodanig dat de medewerkers hun werk goed kunnen doen.
- 2 Mijn leidinggevende hecht veel waarde aan heldere afspraken en eerlijke beloning.
- 3 Mijn leidinggevende betreft medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk.
- 4 Mijn leidinggevende ziet erop toe dat de afspraken worden nagekomen.
- 5 Mijn leidinggevende bekritiseert medewerkers met goede redenen omkleed.
- 6 Mijn leidinggevende is te vertrouwen, houdt zich aan zijn/haar woord.
- 7 Mijn leidinggevende is betrouwbaar in het nakomen van zijn/haar verplichtingen.

Bijlage 3 Respons eerste meting routinevorming

Overzicht interviews

Van de 38 afdelingsmanagers (die in juni 2008 in functie waren) zijn er uiteindelijk 31 geïnterviewd. Een aantal afdelingsmanagers is afgefallen door ziekte of vertrek. Met twee afdelingsmanagers is het niet gelukt om een afspraak te maken binnen de gestelde tijd (deadline was 1 november 2008). Het volgende overzicht geeft weer met welke managers van welke afdeling een gesprek is geweest.

1	Techniek: Afdeling Mobiliteit
2	Economie: Afdeling ICT
3	Zorg & welzijn: Afdeling Sociale dienstverlening
4	Zorg & welzijn: Afdeling Helpende en zorg hulp
5	Zorg & welzijn: Afdeling: Nederlandse Pop Academie
6	Economie: Afdeling JAS (Juridisch Administratief en Secretarieel)
7	Economie: Afdeling BIC (Bedrijfsadministratie Informatie en Commercieel)
8	Zorg & welzijn Afdeling Verpleegkunde
9	Zorg & welzijn: Afdeling Onderwijsassistenten
10	THFUS: Afdeling Recreatie
11	THFUS: Afdeling SV (Schoonheidsverzorging)
12	THFUS: Afdeling Haarverzorging
13	Techniek: Afdeling WEI (Werktuigbouwkunde, Electrotechniek, Industrieel ontwerpen)
14	Economie: Afdeling Handel
15	Zorg & welzijn: Afdeling Laboratoriumtechniek
16	Economie: Afdeling B&D (Beveiliging en Defensie)
17	Zorg & welzijn: Afdeling maatschappelijke zorg
18	Techniek: Media
19	Zorg & welzijn: Assisterende Gezondheidszorg
20	THFUS: Sport & Bewegen
21	Zorg & welzijn: Verzorging
22	Techniek: Bouw
23	Educatie: Nieuwegein
24	Educatie: Utrecht
25	THFUS afdeling Horeca/Facilitaire Dienstverlening
26	Techniek afdeling Bouw (interim manager geweest)
27	Techniek afdeling WEI
28	Educatie: Zeist/Veenendaal
29	Manager Projectenbureau
30	Manager Sales
31	Educatie: Woerden/Maarsen

Bijlage 4 Respons webbased enquête eerste meting routinevorming

In totaal zijn er 1.072 vragenlijsten geretourneerd. Helaas waren 112 vragenlijsten niet volledig ingevuld en derhalve niet bruikbaar voor verdere analyse. Van 32 vragenlijsten is niet te achterhalen tot welke sector/afdeling/gemeenschappelijk dienstencentrum de respondent behoort. Uiteindelijk zijn 928 vragenlijsten meegenomen in de analyse.

De volgende tabellen geven de verdeling van de respons over respectievelijk de sectoren en de afdelingen (per sector) weer.

B4.1 Respons per sector

<i>Sectoren</i>	
Economie & Dienstverlening	131
Techniek	138
Zorg & welzijn	183
Toerisme & Recreatie, Horeca & Facilitaire dienstverlening	100
Educatie	119
Marketing & Sales	33
GDC	207
Directie	17

B4.2 Respons per sectorafdeling

<i>Economie & Dienstverlening</i>	
Beveiliging	24
BIC	15
Bijzondere doelgroepen	18
Handel	16
ICT	28
JAS	30

<i>Techniek</i>	
Bouw	41
Media	16
Mobiliteit	30
WEI	51

Zorg & Welzijn	
Assisterende gezondheidszorg	13
Helpende & Zorghulp	35
Laboratoriumtechniek	16
Maatschappelijke zorg Pedagogisch werk	46
NPAC (Nederlandse Pop Academie)	4
Onderwijsassistent	13
Sociale dienstverlening	14
Verpleegkunde	29
Verzorging	13
THFUS	
Horeca en Facilitaire dienstverlening	35
Haarverzorging	10
Recreatie	8
Schoonheidsverzorging	20
Sport & Bewegen	13
Toerisme	14
Educatie	
Amersfoort en omgeving	28
Vavo ¹⁷	32
Utrecht	30
Zeist/Veenendaal	13
Nieuwegein/Woerden/Maarssen	16

¹⁷ Vavo: voortgezet algemeen volwassenenonderwijs.

Bijlage 5 Coderingschema interviews

- 1 Samenstelling teams:** dit is vooral ook een check voor gegevens uit interviews, daarnaast drie relevante variabelen:
 - a Omvang teams = getal
 - b Hoe lang zijn de medewerkers (teamleden) al samen = getal
 - c Reden samenstelling: coderen:
 - 1 op locatie
 - 2 opleiding/crebo
 - 3 opleidingstype (bol/bbl)
 - 4 leerjaar
 - 5 combinatie
 - 6 overig
- 2 Procedures en regels:** drie relevante variabelen:
 - a Resultaatverantwoordelijke teams werkbaar: ja/nee
 - b Richtlijnen van buiten afdeling zijn ondersteunend: ja/nee
 - c Typering sturing afdelingsmanager: coderen als:
 - 1 structuur
 - 2 interactief
 - 3 onduidelijk/niet helder
 - 4 overig
- 3 Werkomgeving (fysieke ruimte)**
 - a Ontmoetingsmogelijkheden: score 1-6 (score afhankelijk van hoeveel keer ja wordt geturfd op onderstaande mogelijkheden voor ontmoeting:
 - 1 Iedereen werkt op één locatie
 - 2 Aanwezigheidscultuur
 - 3 Informeel samenzijn (koffiepauzes, uitstapjes enzovoort)
 - 4 Gezamenlijke werkruimtes
 - 5 Dwarsverbanden tussen teams
 - 6 Regelmatig teamoverleg
- 4 Teameffectiviteit**
 - a Wat noemen afdelingsmanagers als ideaal? Aankruisen op categorieën:
 - 1 Vernieuwingsgericht (onderwijsproces)
 - 2 'Harde' kwaliteitsgegevens op leerlingniveau (doorstroom, uitval, rendement)
 - 3 Tevredenheid externe partners: bedrijven
 - 4 Zelfsturend (verantwoordelijkheid nemen, elkaar aanspreken, gebruikmaken van elkaars kwaliteiten)
 - 5 Communicatie
 - 6 Anders, namelijk...
 - b Wat realiseren de teams (score afdelingsmanager aan team): op alle aspecten scoren als + (positief beoordeeld door manager), - (negatief beoordeeld door manager), 0 (niet genoemd).

c In tabel (zie voorbeeld):

	Team X	Team Y	Team Z
Vernieuwingsgericht			
'Harde'			
kwaliteitsgegevens			
Tevredenheid externen			
Zelfsturend			
Communicatie			
Anders,			

Bijlage 6 Resultaten enquête en interviews vergeleken

Tabel 6.1 Teams genoemd in verschillende bronnen van de meting

	<i>Enquête</i>	<i>Interviews</i>
THFUS		
Horeca en Facilitaire Dienstverlening (FD)	4	3
Haarverzorging	1	2
Recreatie	1	2
Schoonheidsverzorging	1	2
Sport & Bewegen	1	2
Toerisme	1	Ng*
Techniek		
Bouw	8	6
Media	2	2
Mobiliteit	8	8
WEI	5	5
Zorg & welzijn		
Assisterende Gezondheidszorg	3	3
Helpende & Zorghulp	4	5
Laboratoriumtechniek	1	1
Maatschappelijke zorg & Pedagogisch werk	2	2
NPAC	1	1
Onderwijsassistent	3	3
Sociale dienstverlening	3	2
Verpleegkunde	3	4
Verzorging	2	3
Economie en Dienstverlening		
Beveiliging	4	4
Handel	3	4
ICT	3	3
JAS	5	5
BIC	3	3
Bijzondere doelgroepen	2	Ng
Educatie		
Amersfoort	5	Ng
Vavo	4	Ng
Utrecht	4	4
Nieuwegein	1	1
Woerden/Maarsen	als 1 afdeling genoemd (3	2
Zeist/Veenendaal	teams)	1

*Ng= niet geïnterviewd.

THFUS

Er zit een verschil in beleving tussen de afdelingsmanagers en de medewerkers van wat de teams zijn. In de interviews geven de afdelingsmanagers ook aan dat teams nog niet duidelijk zijn gedefinieerd. Als redenen hiervoor worden genoemd:

- Verschil tussen wat wenselijk is en wat praktisch mogelijk is.
- (Recente) interventie door afdelingsmanager met oog op beter functioneren.
- Afdelingsmanagers stimuleren gevoel van eenheid op afdelingsniveau (omdat je als afdeling verantwoordelijk bent voor kwaliteit opleiding(en)).

Techniek

Voor de afdelingen Bouw zit er een verschil in beleving tussen afdelingsmanager en medewerkers van wat de teams zijn. Voor de afdeling Mobiliteit geldt dat de afdelingsmanagers andere benamingen voor de teams gebruiken dan de medewerkers.

Zorg & welzijn

Er zit een verschil in beleving tussen de afdelingsmanagers en de medewerkers van wat de teams zijn. In de interviews geven de afdelingsmanagers ook aan dat de teamvorming nog volop aan de gang is. Daarnaast is een aantal van de geïnterviewde managers tijdelijk of hebben ze een duofunctie, waardoor ze niet goed zicht hebben op (een deel van) de teams.

Economie en dienstverlening

De teams zoals genoemd in de interviews en de enquête komen in aantal en naamgeving overeen, behalve bij de afdeling Handel. In deze afdeling is het team 'Bol Utrecht' net opgesplitst en kunnen we er van uitgaan dat de geïnterviewde afdelingsmanager refereert aan de nieuwe situatie, waar de medewerkers in de enquête verwijzen naar de oude situatie.

Educatie

Er zit een groot verschil in beleving tussen de afdelingsmanagers en de medewerkers van wat de teams zijn. Zowel de afdelingen als de teams worden door de medewerkers anders benoemd dan door de afdelingsmanagers.

Reflectie vanuit de onderzoeksgroep: 'Wat interessant is om te zien is dat de afdelingsmanagers het hebben over inhoudelijke teams (of teams per geldstroom), terwijl de focus van de docenten op de locatie is (= oude situatie)'.

Lijst met afkortingen

Ecbo	Expertisecentrum Beroepsonderwijs
GDC	Gemeenschappelijk Diensten Centrum
GPtL	Great Place to Learn
ICC	Intra-class correlation
Pda	Personal digital assistant
Rvt	Resultaatverantwoordelijk team
Bbl	Beroepsbegeleidende leerweg
Bol	Beroepsopleidende leerweg
Cgo	Competentiegericht onderwijs
KPI	Key performance indicator oftewel kritieke prestatie-indicatoren
Mbo	Middelbaar beroepsonderwijs
MT	Managementteam
Roc	Regionaal opleidingencentrum
Vavo	Voortgezet algemeen volwassenenonderwijs