

ZELFSTURENDE TEAMS ALS OPSTAP VOOR EEN HOGERE MOTIVATIE, WELBEVINDEN EN KWALITEITSVOL WERKEN



Natalie Drees
Directeur Campus Het Spoor Mol
natalie.drees@campushetspoor.be

26/11/2019

Wie ben ik?

- Leerkracht Nederlands – aardrijkskunde – geschiedenis (KA Hoboken + GO!Geel)
 - Master Special Educational Needs (domein begeleiden)
 - Coördinator GO!Geel
 - Coördinator / directeur CLW De Vesten Herentals + Balen
 - Directeur GO! Campus Het Spoor Mol
-
- **Masterscriptie:** https://hbo-kennisbank.nl/details/sharekit_fontys:oai:surfsharekit.nl:e7d139d3-fa81-41ba-9dd2-28409b268768



Wat is jouw verwachting van deze sessie?

Wanneer is deze lezing zinvol geweest voor jou?

Surf naar: www.menti.com

Geef volgende code in: 89 99 19



Wat mag je verwachten van deze sessie?

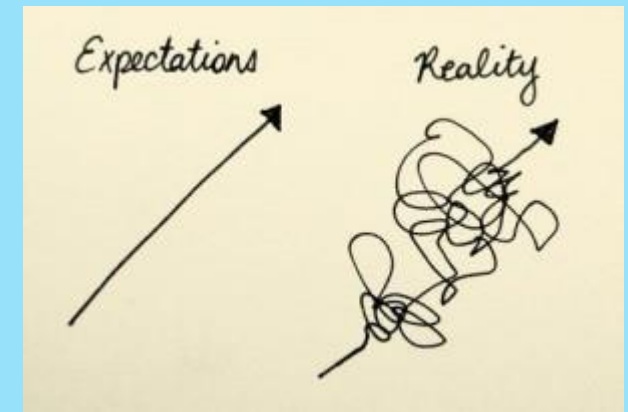
⇒ Belangrijke dynamieken ervaren

⇒ Het omzetten van theorieën en modellen naar de praktijk

⇒ Algemene opbrengst

⇒ Resultaat na 2 schooljaren

⇒ Wat als er een wissel komt in de leidinggevende



Participatie als communicatiemiddel

Individueel – schaal jezelf in van 0 – 10 (Visser, 2012):

0 = helemaal niet mee eens

10 = volledig mee eens



In welke mate geloof jij erin dat zelfsturende teams leiden tot een hogere motivatie, welbevinden en kwaliteitsvol werken?

Beantwoord de vraag met 5 kernbegrippen via www.menti.com 89 99 19

*wat is er nodig voor jou om erin te kunnen geloven
of als je erin gelooft, wat betekent dit dan concreet?*

5 fundamentele kernbegrippen

- **Motivatie:** wat drijft mensen?
- **Welbevinden:** virtuele balans positief – negatief
- **Kwaliteitsvol werken:** teamsamenstelling = cruciaal
- **Zelfsturend team:** gedeelde verantwoordelijkheid => autonomie + motivatie / organisatiebelang vs. Persoonlijk belang
- **Leiderschap:** coachen + inspireren / situationeel leiderschap





Schoolontwikkeling: zelfsturende teams als opstap voor een hogere motivatie, welbevinden en kwaliteitsvol werken

<p>1)Aanleiding / Probleemstelling</p> <ul style="list-style-type: none"> -Weinig teamgevoel / lage werkmotivatie -Bezoek inspectie: gunstig advies beperkt in de tijd (t.e.m. 17/2/2017) -Dalend leerlingenaantal 	<p>2)Doel onderzoek</p> <ul style="list-style-type: none"> -inspelen op het organisatiebelang en het individuele belang -nagaan in welke mate inspraak, autonomie en verantwoordelijkheid kan leiden tot intrinsieke motivatie om kwaliteitsvol onderwijs te bieden 	<p>3)Kernbegrippen => relatie</p> <ul style="list-style-type: none"> -motivatie -welbevinden -zelfsturende teams -kwaliteitsvol werken -leiderschap 
--	--	--

4)Onderzoeksvraag + Deelvragen

Welke strategische en procesmatige bijstellingen heeft ons team nodig om te groeien naar kwaliteitsvol en innoverend onderwijs, rekening houdend met individuele belangen van de teamleden?

- Welke belemmerende factoren spelen zich op dit moment af in de organisatie?
- Welke mogelijkheden zijn er om de belemmerende factoren aan te pakken?
- In welke mate kan het concept van een zelfsturend team intrinsieke (werk)motivatie opleveren in functie van het organisatiebelang op korte (opvolging doorlichting) en lange termijn (kwaliteitsvol onderwijs) en het individuele belang (verhogen welbevinden en motivatie)?

5)Onderzoeksstrategie + onderzoeksmethoden

WONDER-vraag






6)Resultaten + Conclusies

MISSION-POSSIBLE!

1 + 2 + 3 =

MAAR: met een nieuwe samen opgebouwde organisatiestructuur van zelfsturende teams

7)Aanbevelingen

Verandering
wat maakt het succes




Situatieschets context 2015 – 2016

⇒ Nieuwe coördinator / directeur = grootste verandering in een organisatie

⇒ Vaststellingen o.b.v. diverse bronnen (doorlichtingsverslag, gesprekken met teamleden, eigen observaties en allerhande cijfermateriaal):

- Sterk dalend leerlingenaantal
- Lage motivatie + laag welbevinden bij teamleden (deels omwille van diepliggende conflicten tussen verschillende teamleden)
- Zeer moeilijke samenwerking, geen doorstroom van communicatie
- Doorlichting: gunstig advies, beperkt in de tijd
- Geen fundament als kapstok

Besluit: verandering is hoog nodig!



Situatieschets context 2015 – 2016

Een CLW met 3 vestigingen: Balen – Herentals en Turnhout (geografisch heel erg verspreid)

Impact voor mij als leidinggevende:

⇒ Praktisch – organisatorisch: haalbaar in theorie

⇒ Opvolgen kwaliteitszorg: onvoldoende diepgaand

- Leerlingenniveau: gedachtegang vanuit ‘leerkracht centraal’

- Leerkrachtenniveau: focus op vakinhouden, niet op coachende rol

- Schoolniveau: geen visie, geen uniformiteit

⇒ Constellatie van de vestigingsbureaus: gericht op praktisch – organisatorische aspecten, ‘ad-hoc’ – denken op heel korte termijn

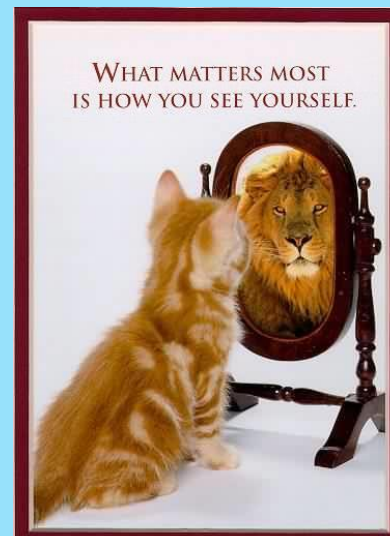
⇒ Geen ‘eigen plekje’

⇒ Rendabiliteit vestiging Turnhout: te laag

Betekenis voor mezelf? Wie ben ik en wie wil ik zijn als leidinggevende?

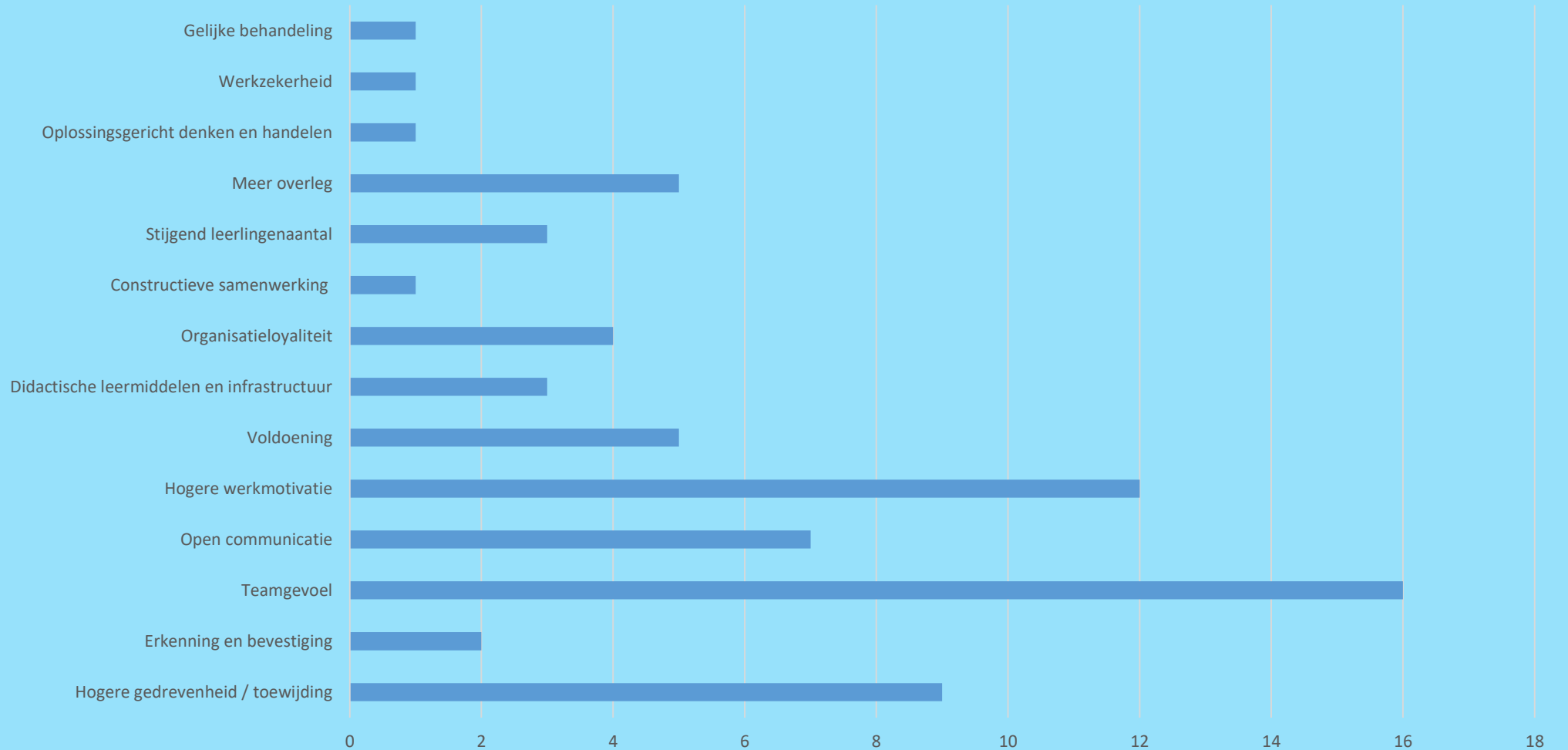
Rolbepaling is cruciaal! (Parkinson en Grosman, 2011)

- Zelf inspraak, autonomie en verantwoordelijkheid hebben: dit leidt tot een hoger welbevinden en beter functioneren (Ryan en Deci, 2000)
- Je competent voelen / zijn in je functie: dit leidt tot een hogere werkmotivatie en kwaliteitsvol functioneren (Hackman en Oldham, 1976)
- Focus op mogelijkheden i.p.v. op de problemen: dit verruimt het denken en het creatief omgaan met het kader (Covey, 2009)



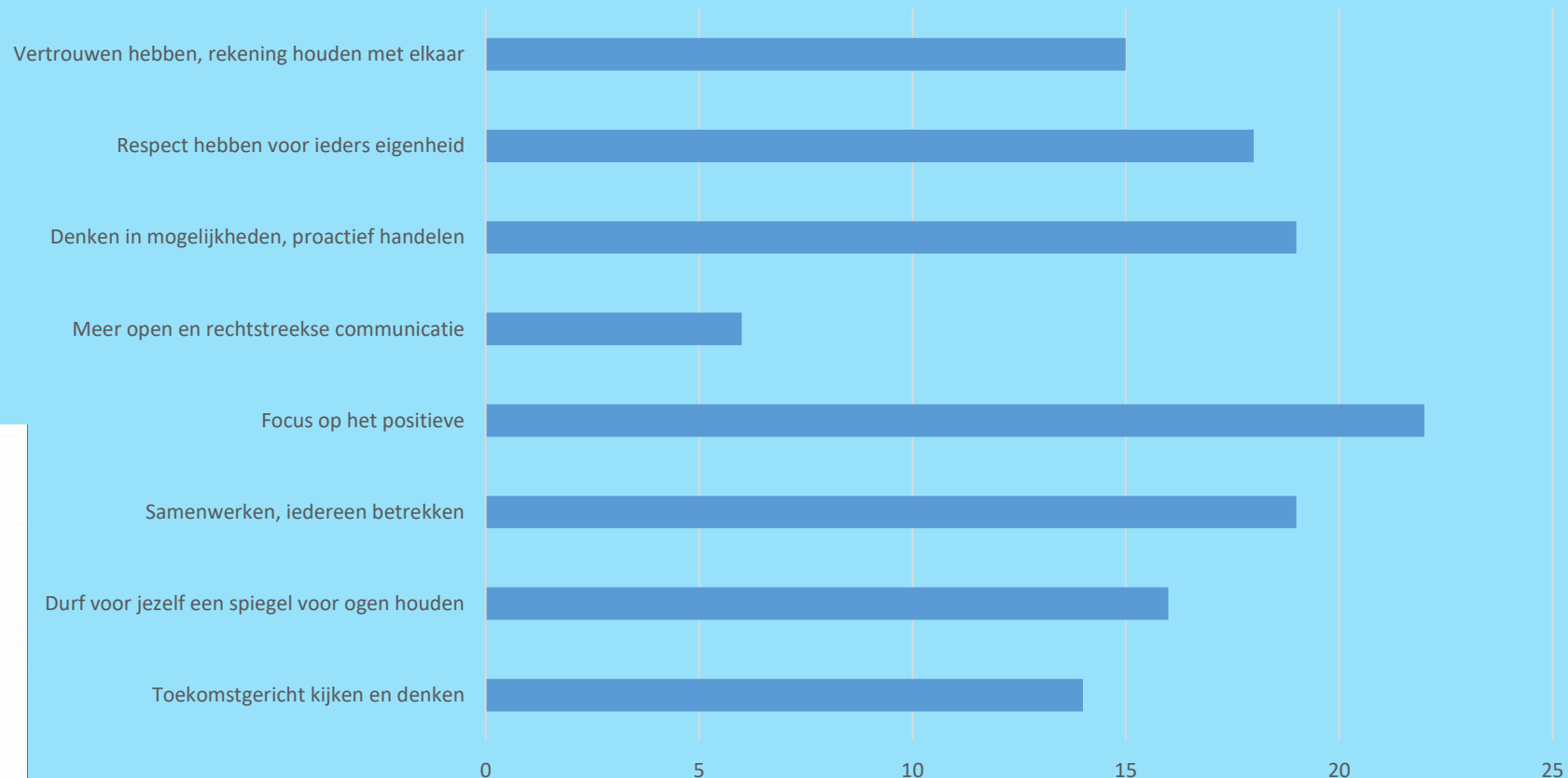
Hoe zag het team dit? De wondervraag... (Berg, I., 2005) (mei 2016)

1) Als je morgen wakker wordt in deze organisatie en alles is anders, wat is er dan voor jou veranderd?



Welk engagement wilde men aangaan? (mei 2016)

2) Wat kan je zelf doen om de voorgestelde veranderingen waar te maken?



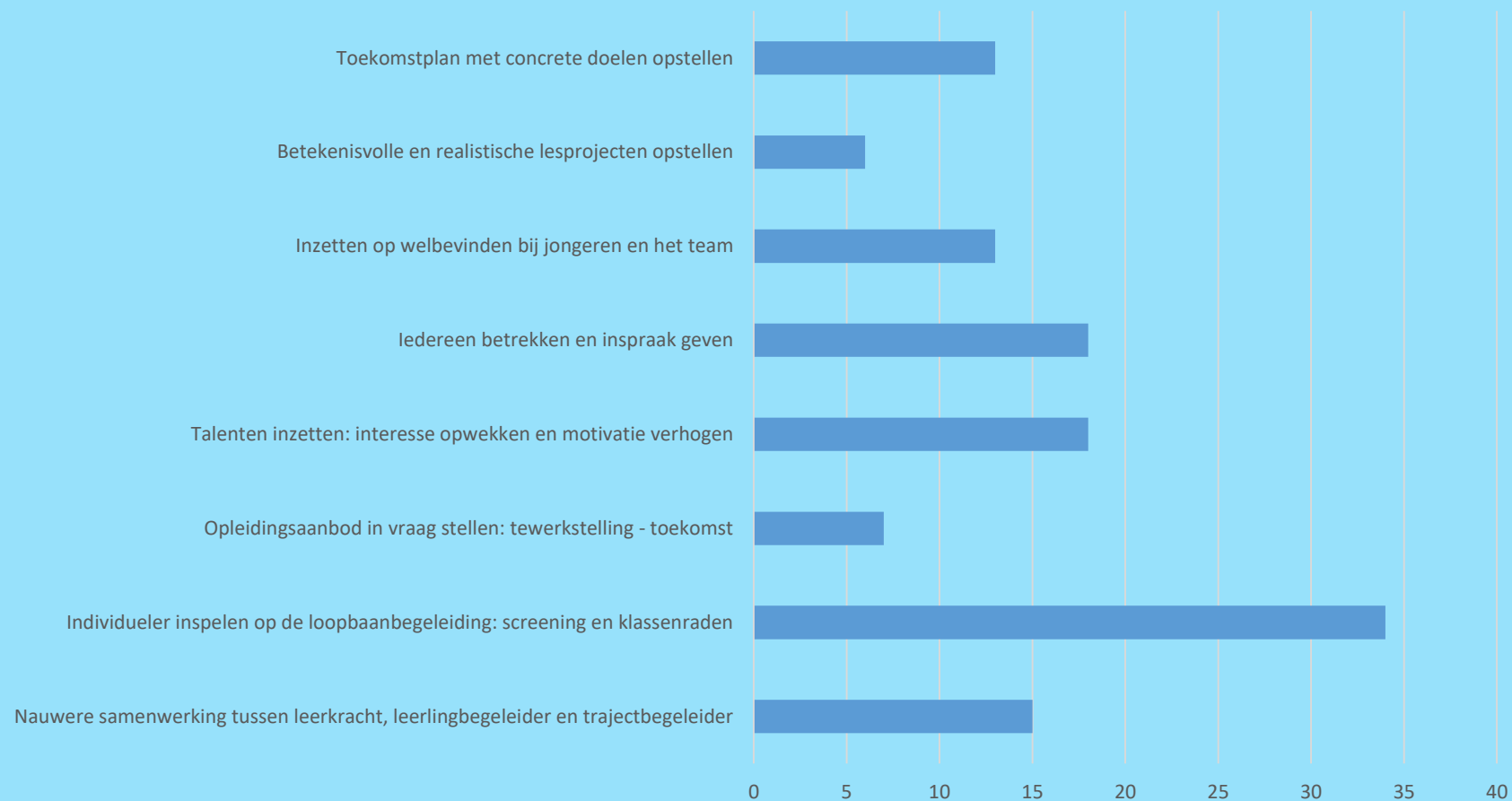
**LEG DE LAT
ZO HOOG
DAT JE NET NIET
ZEKER WEET
OF JE ER BIJ KUNT**

Loesje

En samen op weg gaan... (mei 2016)

*new beginnings
new ideas
new energy
exciting and surprising*

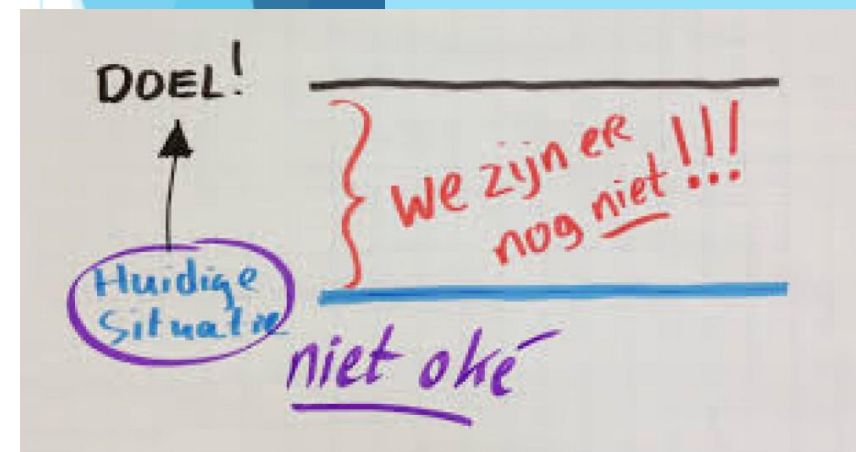
Welke concrete acties kunnen we als team ondernemen?



Samen doelen stellen: (naar 2016 – 2017)

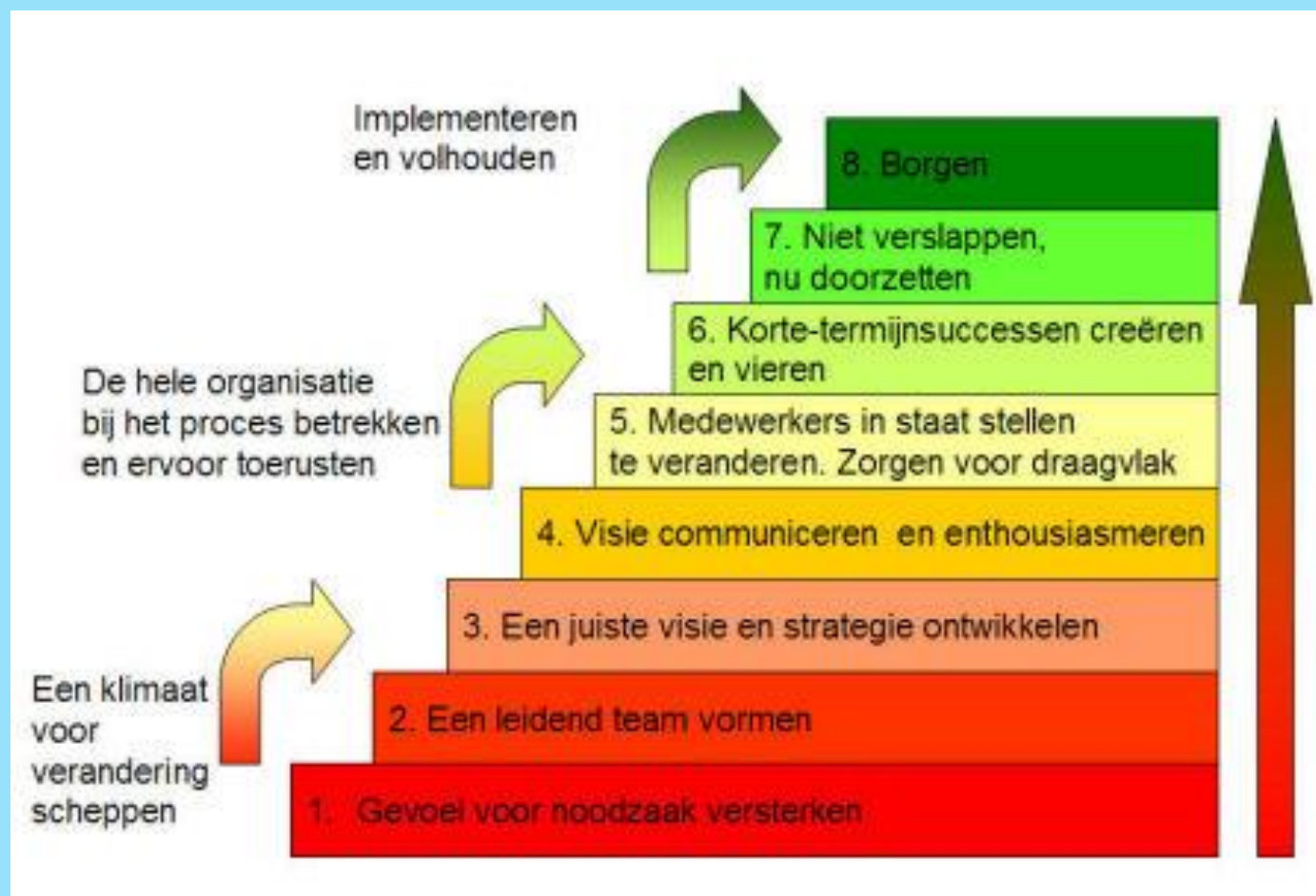
Concrete doelen voor dit schooljaar i.f.v. de doorlichting:

- 1) We kunnen een verhaal vertellen, we staan ergens voor!
- 2) We hebben acties op gang gebracht die afgestemd zijn op ons verhaal:
 - ⇒ Missie + visie
 - ⇒ Visie op schoolloopbaan – en leerlingbegeleiding: van inschrijving, naar screening tot zorg – en leerbegeleiding
 - ⇒ Profilering: onthaalbrochure



Welk model zit hier nu achter?

Leiderschap bij verandering (Kotter, 2011)



Welk model zit hier nu achter?

Visualisatie procesvoortgang (Schuman, 2009)

IMWR - principe (INK-model): mensgerichte aspect

PDCA-principe (Carr en Kemmis, 1986): taakgerichte aspect

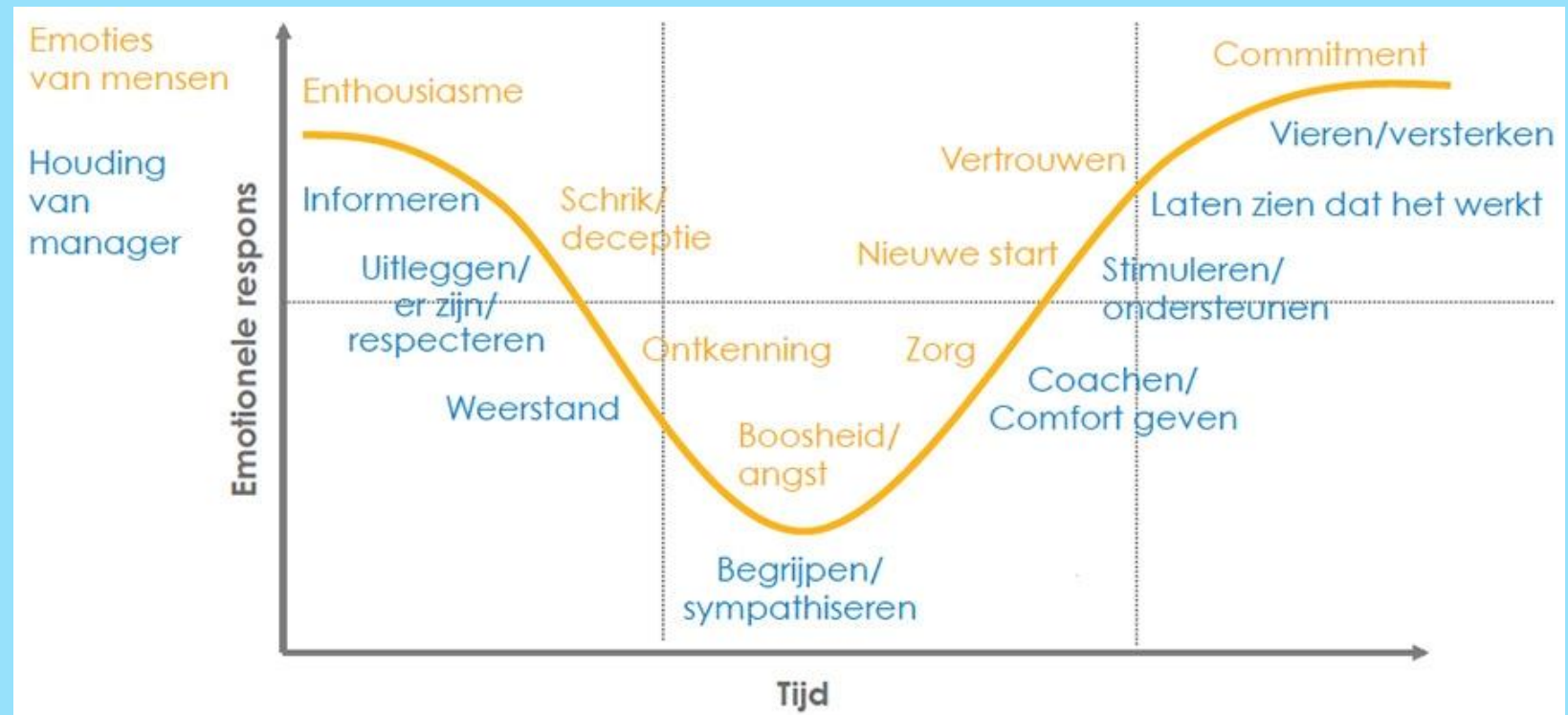
Globaal cyclisch overzicht (tijdens dit onderzoek):

Periode: september 2015 – april 2016						
Probleem:	Data verzamelen:	Analyse data:	Beoordelen data:	Actieplan:	Verbeteracties:	Resultaat:
<p><i>-mensgericht aspect:</i> nieuwe leidinggevende = wie zijn mijn teamleden, in wat voor organisatie ben ik terecht gekomen?</p>	<p>-teambevraging: welke intermenselijke relaties spelen er in het team?</p>	<p>-verandering nodig op vlak van teamgevoel, werkmotivatie en gedrevenheid / toewijding</p>	<p>-kwaliteitsvol werken = competenties op de juiste plaats inzetten => je goed voelen in de job</p>	<p>-persoonlijke gesprekken aangaan met de teamleden: welke mogelijkheden en acties kunnen we ondernemen om een 'goed draaiend' team te worden?</p>	<p>-uitwerken van een gezamenlijke visie en de mogelijkheid om te werken in zelfsturende teams verder uitdiepen</p>	<p>-uitgewerkte visie op centrumniveau -verkregen inzicht in de meerwaarde van zelfsturende teams</p>
<p><i>-taakgericht aspect:</i> resultaat doorlichting = onvoldoende</p>	<p>-bevindingen doorlichting vanuit het doorlichtingsverslag</p>	<p>-bevindingen doorlichting toetsen aan de huidige praktijksituatie</p>	<p>-bevindingen doorlichting zijn transparant, betrouwbaar en duidelijk onderbouwd</p>	<p>-inschakelen pedagogische begeleidingsdienst voor persoonlijke ondersteuning voor de betrokken vakleerkrachten en mezelf als leidinggevende</p>	<p>-uitwerken van een omgevingsanalyse met het oog op de afstemming van de praktijkopleidingen op de werkelijke arbeidsmarkt + zicht krijgen op mogelijkheden voor aanwending leermiddelen</p>	<p>-sluiting van 1 vestiging -reorganisatie naar zelfsturende teams -leveren van kwaliteitsvol onderwijs (opvolging doorlichting)</p>

Welk model zit hier nu achter?

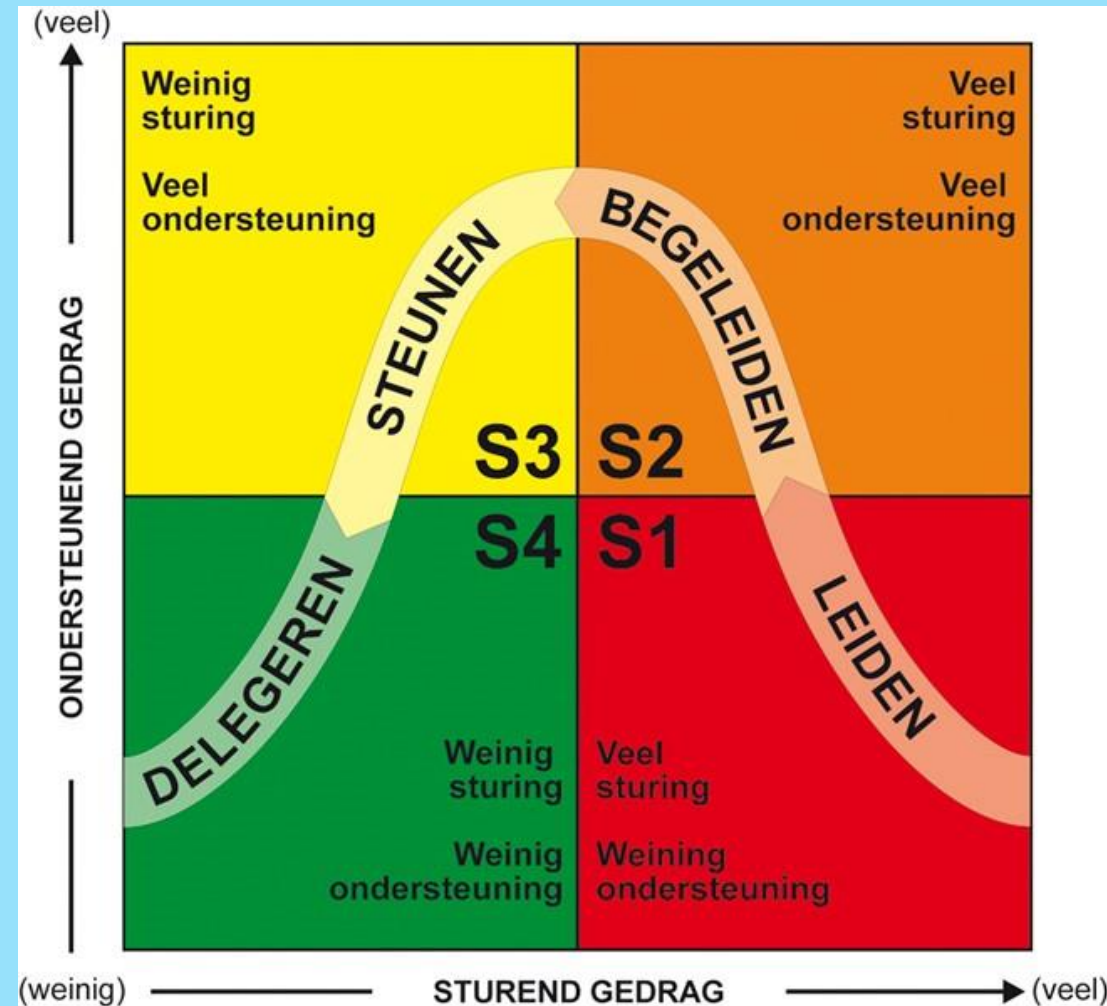
Verbetering of vernieuwing = verandering = weerstand (van den Bergh en Vandenberghe, 2005).

Slaagkans verhoogt op voorwaarde dat de betrokkenen de veranderingen vormgeven en borgen in hun dagdagelijkse praktijk (Evans, 1996).

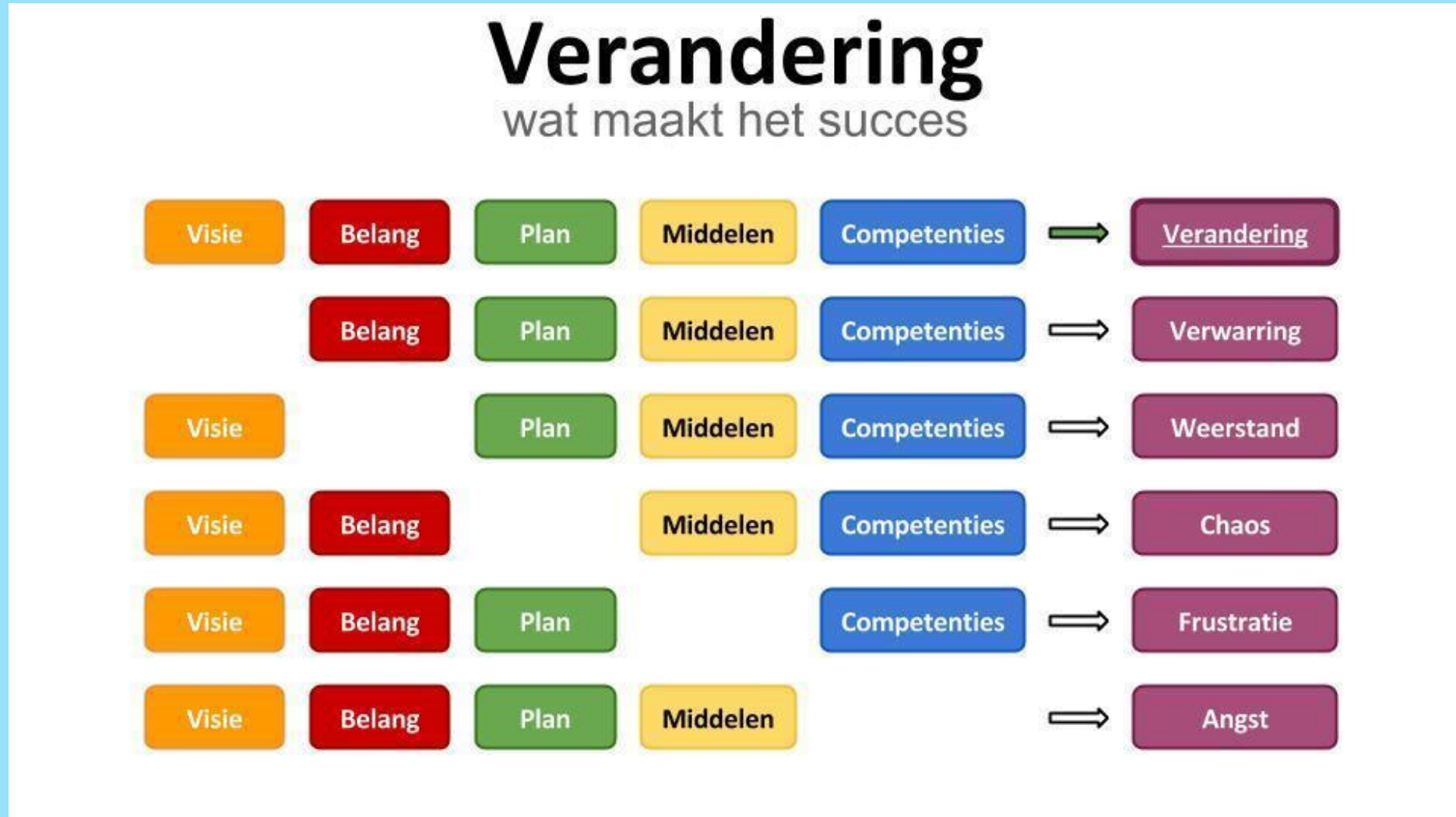


Welk model zit hier nu achter?

Situationeel leiderschap (Hersey, P., & Blanchard, K., 1996)



Welk model zit hier nu achter?



Wat leid je daaruit af?

Uit het theoretisch kader, mijn eigen identiteit en de visie van de school blijkt dat er duidelijke relaties bestaan tussen de verschillende kernbegrippen. Een reorganisatie naar zelfsturende teams betekent een reële positieve evolutie voor:

- de (arbeids)motivatie
- het welbevinden
- de kwaliteit van het onderwijs, waardoor het leerlingenaantal kan stijgen en de tekorten vanuit de doorlichting worden weggewerkt
- meer effectiviteit door gedeeld leiderschap en gedeelde verantwoordelijkheden
- de organisatieloyaliteit



Samengevat: waar ligt de sleutel tot succes?

⇒ Droomfase = OPEN SCHOOL

⇒ Hoger doel: hoog welbevinden en hoge motivatie voor alle betrokkenen, succesvolle uitstroom en geïndividualiseerde trajecten voor leerlingen

⇒ Basisprincipes:

1) Inspraak + autonomie: motivatie (intrinsiek engagement)

2) Je competent voelen / zijn in je rol (talenten): motivatie (kwaliteitsvol functioneren)

Concreet mogelijk gevolg voor het CLW: intrinsiek engagement + kwaliteitsvol functioneren: kans op een stijgend leerlingenaantal + wegwerken tekorten doorlichting + hoger welbevinden en motivatie

Concreet? TABULA RASA

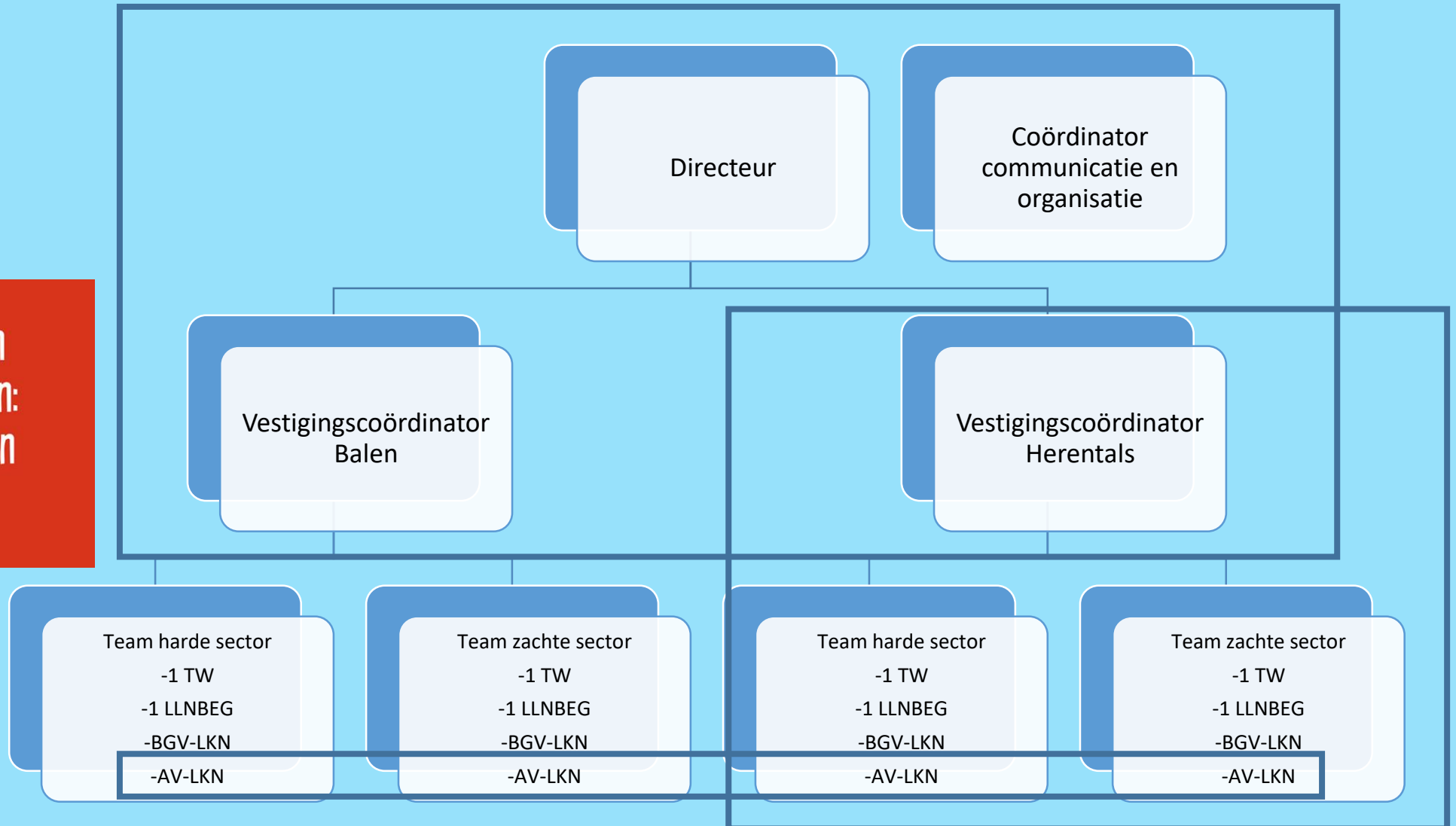


- ⇒ Schooljaar 2015 – 2016: analyse organisatie + visieontwikkeling + uittekenen organisatieconcept
- ⇒ Schooljaar 2016 – 2017: inactief maken van 1 vestiging + begeleid zelfsturende teams per vestiging / LLN-groep + integratie inspraak en autonomie + acties en handelingen o.b.v. visie + investeren in het team
- ⇒ Schooljaar 2017 – 2018: uitdieping van het pedagogisch concept + tussentijdse enquête rond welbevinden en motivatie
- ⇒ Schooljaar 2018 – 2019: proefjaar ‘open school’
- ⇒ 1/09/2019: start in een volledig gereorganiseerde organisatie

Naar een vlakker organisatiestructuur

Veel leuker dan
vallen en opstaan:
staan en opvallen

365 Dagen Succesvol



En het gevoel van het team... (mei 2016)

Welk gevoel heb je na de voorstelling van het toekomstperspectief van onze school?



Quick wins (hetzelfde schooljaar 2015 – 2016)?

- ⇒ Visietekst + missie
- ⇒ Inspelen op de schoolloopbaan: versnellen van een traject => motivatie
- ⇒ Leerlinggerichte feedbackgesprekken
- ⇒ Vervanging van afwezige collega's in (nood)situaties
- ⇒ Enthousiaste reacties van externen op verschillende projecten
- ⇒ (Voorlopig) stijgend leerlingenaantal



En één schooljaar later (2016 – 2017)

⇒ Gunstig advies opvolging doorlichting

4 ADVIES EN REGELING VOOR VERVOLG

In uitvoering van het decreet betreffende de kwaliteit van onderwijs van 8 mei 2009 is het advies voor erkenning van tekort(en) zoals vermeld in punt 2 van dit verslag:

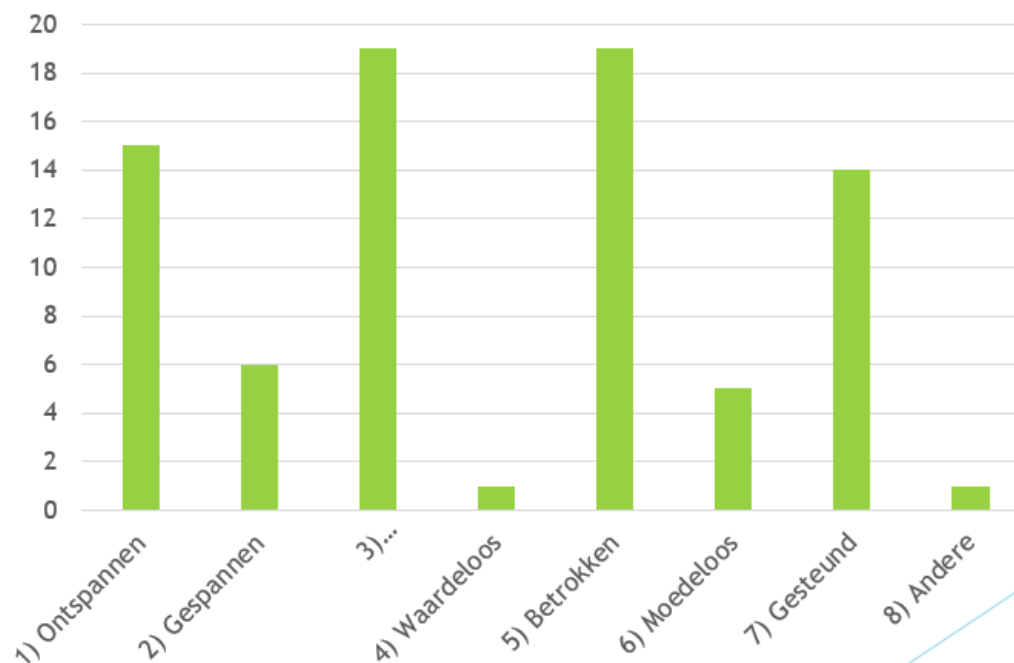
GUNSTIG

- voor de **erkenningsvoorwaarde 'voldoen aan de onderwijsdoelstellingen'** voor Aanvuller, Hoeknaadlasser, Kassier, Keukenmedewerker, Logistiek assistent in ziekenhuizen en zorginstellingen, Pijplasser, Plaatlasser, Verkoper, Voeger, Winkelbediende.
- voor de **erkenningsvoorwaarde 'bewoonbaarheid, veiligheid en hygiëne'**.
- voor de **overige erkenningsvoorwaarden**.

En één schooljaar later? (2016 – 2017)

Ik voel mij vaak ... op het werk.

1) Ontspannen	15
2) Gespannen	6
3) Gewaardeerd	19
4) Waardeloos	1
5) Betrokken	19
6) Moedeloos	5
7) Gesteund	14
8) Andere	1

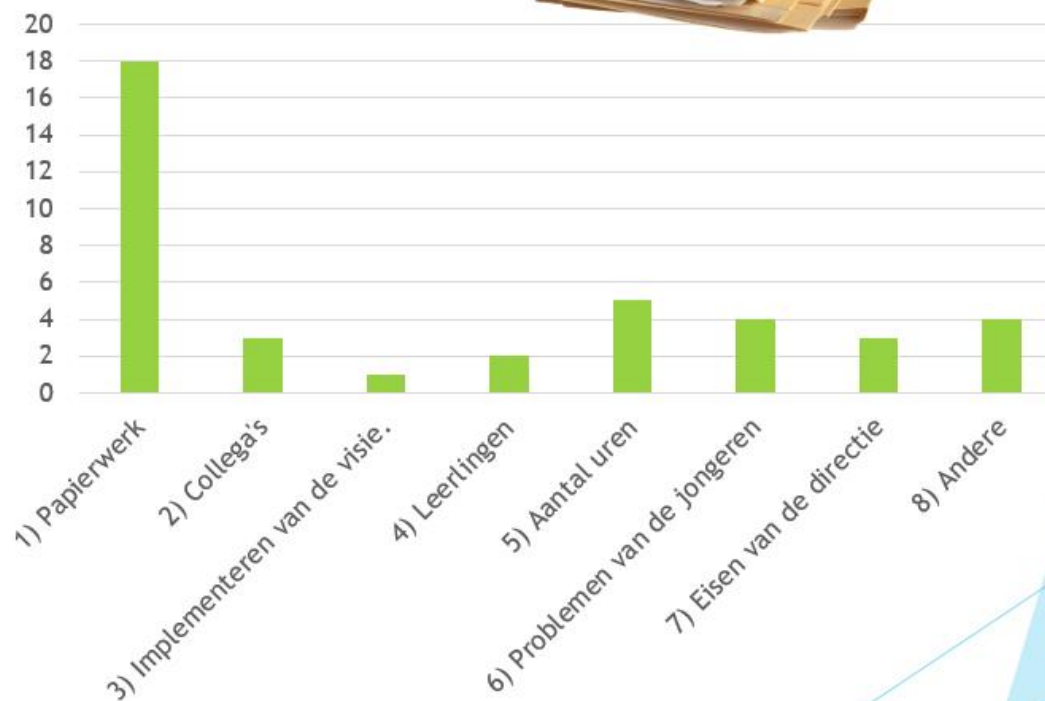


En één schooljaar later?

Wat geeft mij werkdruk?



1) Papierwerk	18
2) Collega's	3
3) Implementeren van de visie.	1
4) Leerlingen	2
5) Aantal uren	5
6) Problemen van de jongeren	4
7) Eisen van de directie	3
8) Andere	4

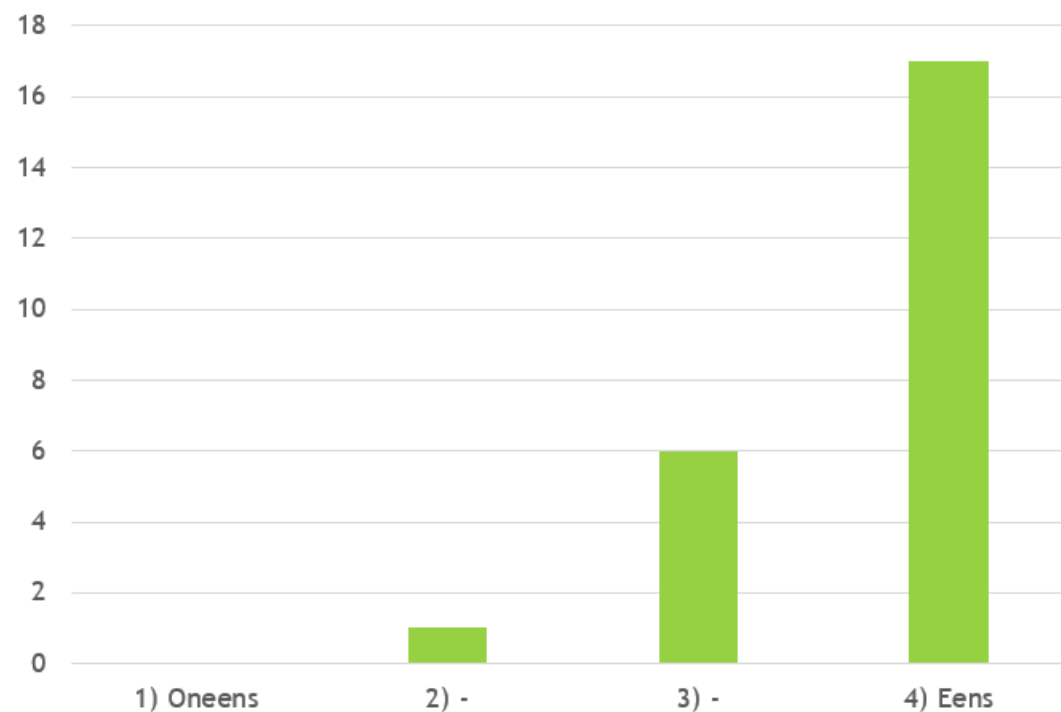


En één schooljaar later?

Ik voel mij goed tussen mijn collega's.

1) Oneens	0
2) -	1
3) -	6
4) Eens	17

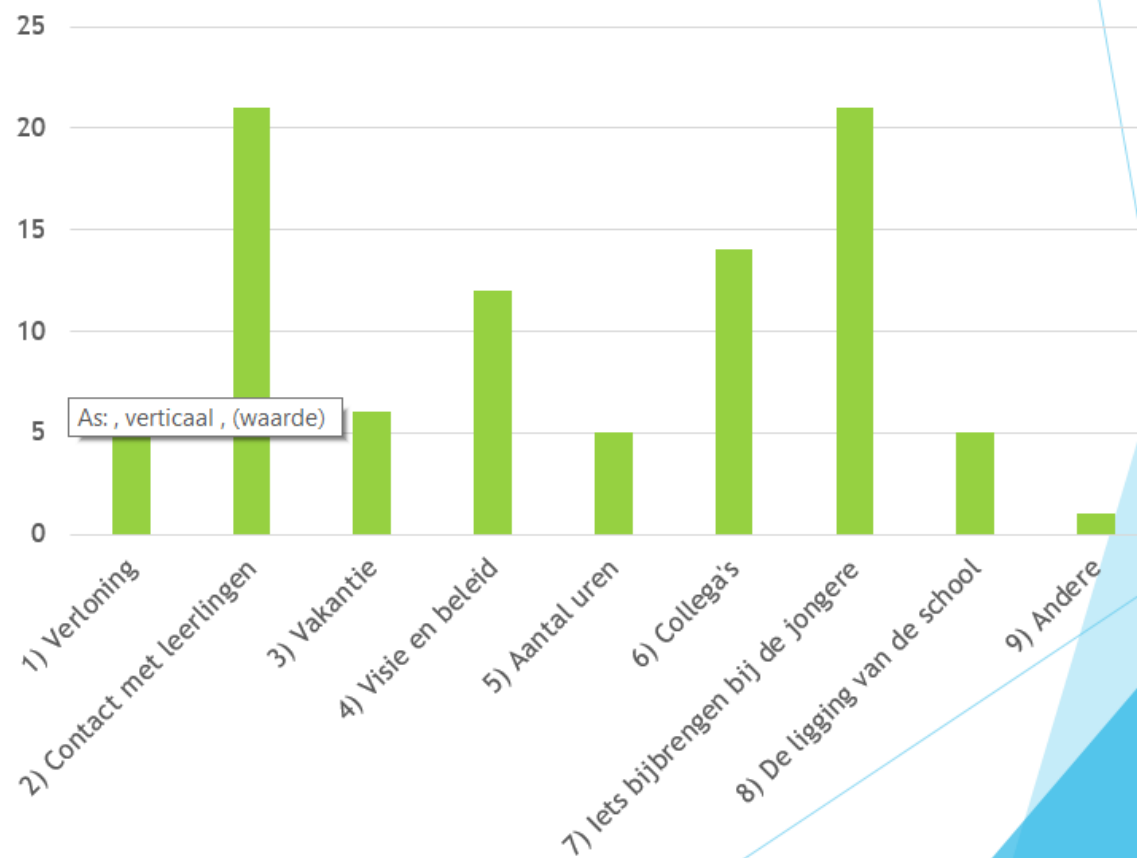
70%



En één schooljaar later?

Wat drijft je om je functie uit te oefenen binnen het deeltijds onderwijs

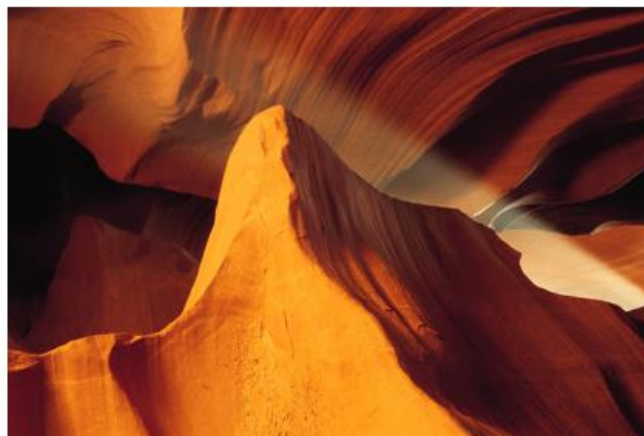
1) Verloning	6
2) Contact met leerlingen	21
3) Vakantie	6
4) Visie en beleid	12
5) Aantal uren	5
6) Collega's	14
7) Iets bijbrengen bij de jongere	21
8) De ligging van de school	5
9) Andere	1



En één schooljaar later?

Algemene conclusie en groeikansen

- ▶ Het algemene welbevinden onder de bevroagde personeelsleden ligt hoog
- ▶ We vinden al steun bij elkaar, maar hierin zit een groeikans
- ▶ We halen voldoening uit werken met jongeren
- ▶ Administratieve taken
- ▶ De leraarskamer



En één schooljaar later?

Welk compliment geef je aan jezelf / de werkgroep welbevinden / collega's / de directie?

- ▶ We zijn op de goede weg om ons doel te bereiken
- ▶ Er bestaat geen andere school waar leerlingen zo centraal staan als bij ons
- ▶ Blijf investeren in de toekomst
- ▶ Als we willen zijn we een goed team



Voorzichtige conclusie

- Inspraak + autonomie + verantwoordelijkheid = verhoogd welbevinden
- Focussen op inhoud vanuit een sterke visie = kwaliteitsvol onderwijs
- Een leerkrachtenteam bouwen rond een leerling = gedeelde verantwoordelijkheid + verhoogde betrokkenheid
- Teamleden inzetten vanuit hun kernkracht op de juiste plaats = arbeidsmotivatie
- Participatief leiderschap + geloven in de kracht van je individuele teamleden = samen school maken

⇒ Effectieve praktijkrealisatie dankzij diepgaande voorbereiding o.b.v. samenspel van theorieën en modellen!

Groeien naar een succesvol team? Leren waarderend van elkaars verschillen.

Hoe zag het team dit?

‘Wij zijn een succesvol team als...’



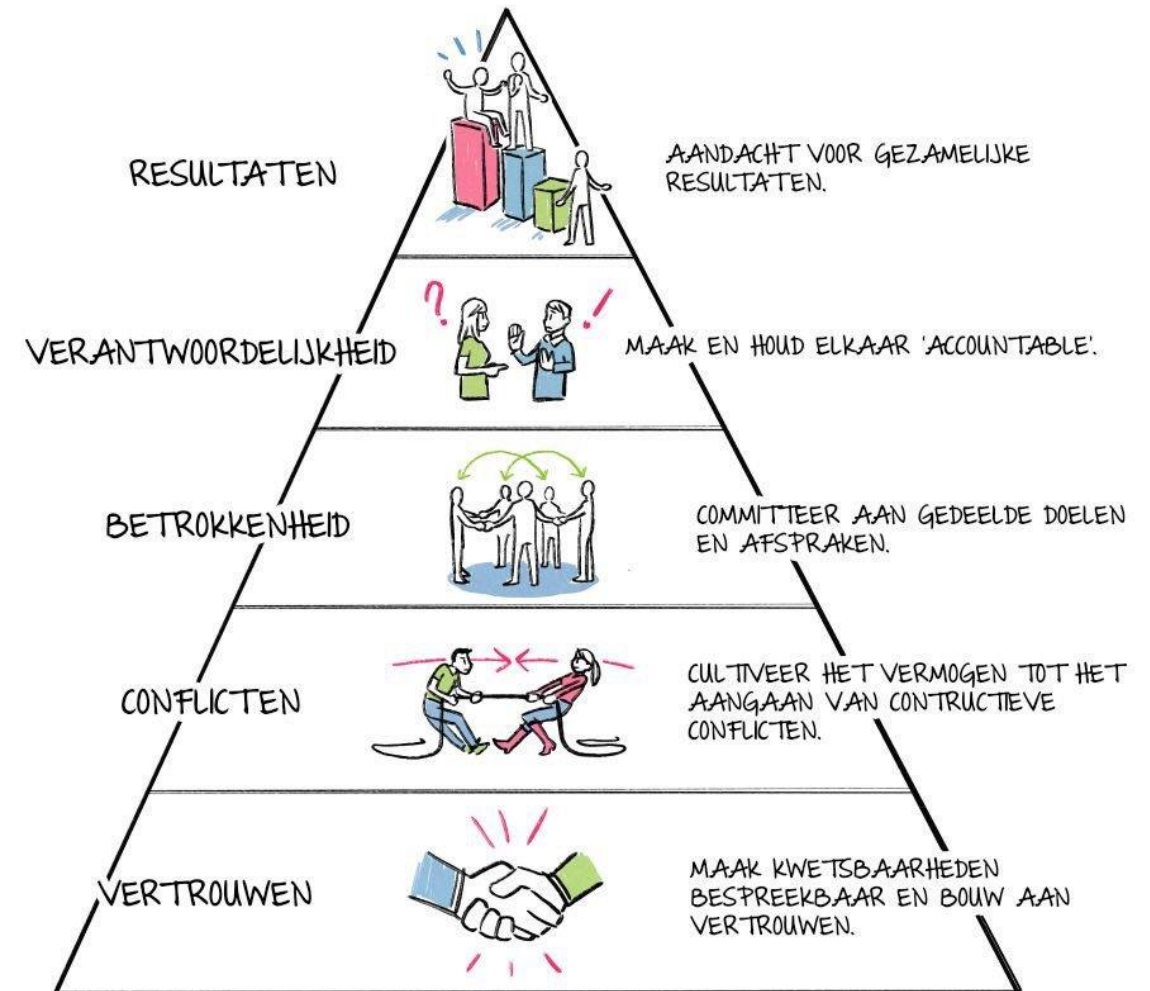
De kracht van investeren in je team!

⇒ Waar zit de kracht van elk teamlid? (MBTI)

⇒ Hoe groei je samen naar een succesvol team? (Lencioni)



PIRAMIDE VAN LENCIONI



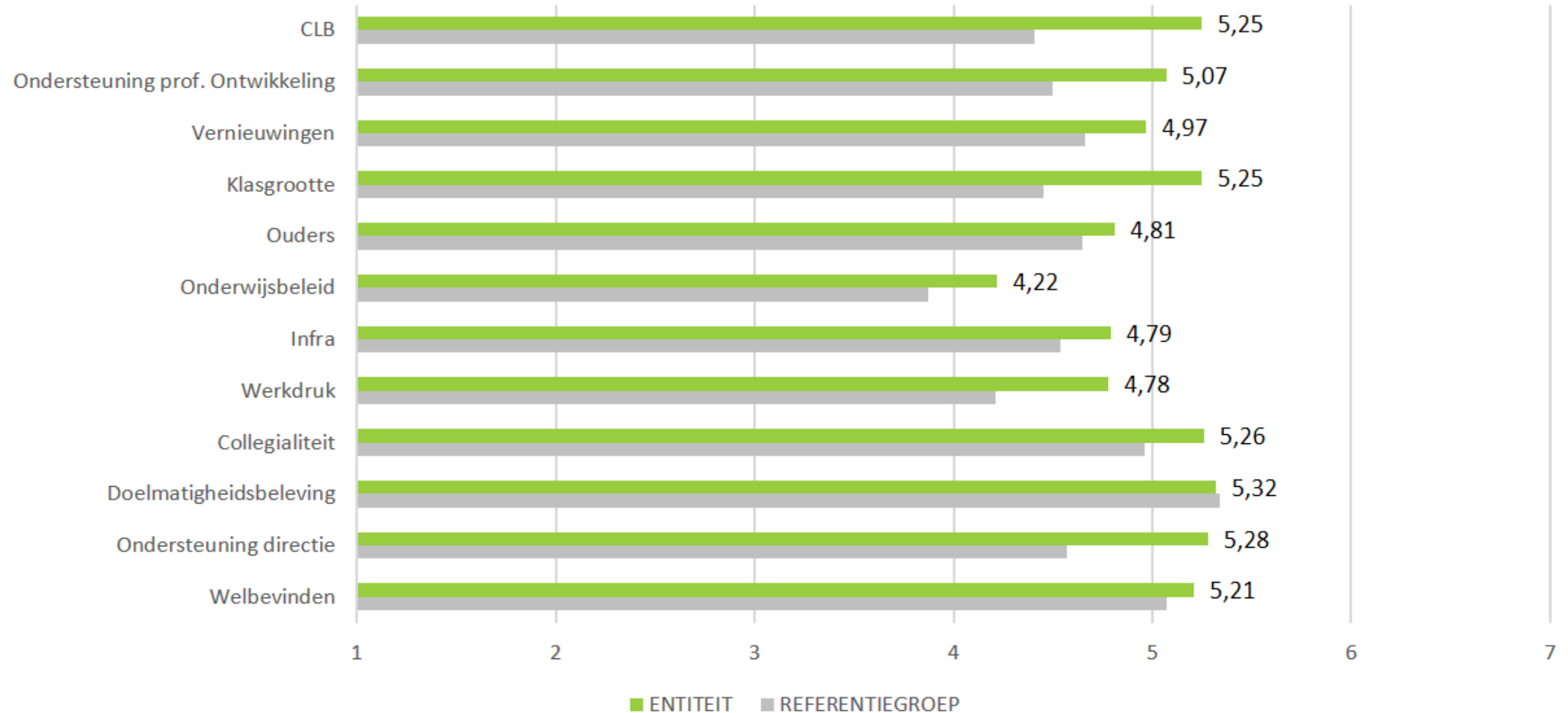
Wat was de opbrengst na twee schooljaren?

Vanuit welzijnsbevraging SGR Fluxus bij personeelsleden (mei 2018)



CLW De Vesten Herentals

Totaal overzicht



Bevestiging van de voorzichtige conclusie

- Inspraak + autonomie + verantwoordelijkheid = verhoogd welbevinden
- Focussen op inhoud vanuit een sterke visie = kwaliteitsvol onderwijs
- Een leerkrachtenteam bouwen rond een leerling = gedeelde verantwoordelijkheid + verhoogde betrokkenheid
- Teamleden inzetten vanuit hun kernkracht op de juiste plaats = arbeidsmotivatie
- Participatief leiderschap + geloven in de kracht van je individuele teamleden = samen school maken

⇒ Effectieve praktijkrealisatie dankzij diepgaande voorbereiding o.b.v. samenspel van theorieën en modellen!

Hoe kijk ik hier op terug?

- Rolbepaling is cruciaal: emotionele situaties
- Visie: belangrijk als referentiekader
- Werken met principiële en persoonlijke bezwaren: draaglijker om moeilijke vraagstukken op te lossen en knopen door te hakken
- Klankbord hebben voor jezelf!
- Tijd nemen en / of kopen



Gouden raad in de aanloop naar verandering

⇒ Schat de mate van **urgentie** in:

- Welke nood is er. Klaar dit heel herder uit.
- Brainstorm over mogelijkheden (out of the box)

⇒ **Investeer in je team:**

- Creëren draagvlak
- Uitvoerders
- Vier successen!

ALS DE MOED
JE IN DE SCHOENEN
ZAKT

GA DAN EENS
OP JE KOP STAAN

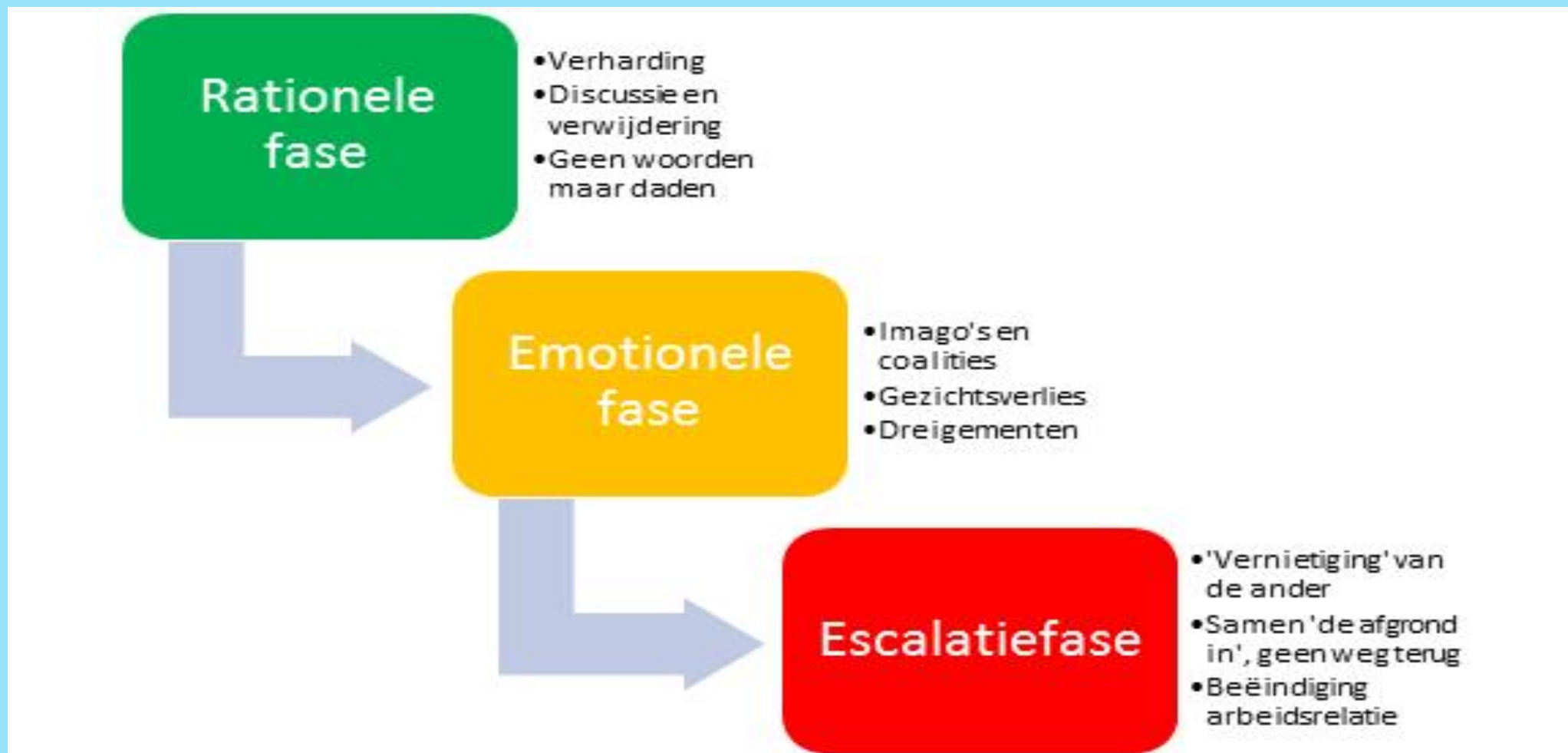
Loesje

Als de wind van
verandering
waait, bouwen
sommige mensen
muren en anderen
windmolens

Maar dan...

- ⇒ November 2018: nieuwe uitdaging
- ⇒ November 2018 – januari 2019: zoektocht naar nieuwe leidinggevende, vestigingscoördinatoren nemen in tussentijd leiding over
- ⇒ Februari 2019: nieuwe (externe) leidinggevende wordt aangesteld
- ⇒ Maart 2019: ontstaan van een conflictsituatie tussen leidinggevende en team
- ⇒ Maart – juni 2019: herstelgericht traject
- ⇒ Juni 2019: team geeft aan dat de kloof tussen hen en leidinggevende te groot is, ziet een samenwerking niet meer haalbaar

Het escalatiemodel Glasl, 2000



Algemene conclusie

- ⇒ Geen vertrouwen in het leiderschap van de nieuwe leidinggevende!
- ⇒ Voorgestelde acties t.o.v. gedrag en handelen was tegenstrijdig



Belangrijk onderzoek:

- ⇒ Leiderschap bij zelfsturende teams
- ⇒ Flanders Synergie: scholen slim organiseren => warme scholen (hoofdargument = leiderschap)

Algemene conclusie

1)Leiderschap: coachen + inspireren / situationeel leiderschap

2)Motivatie: wat drijft mensen?

2)Welbevinden: virtuele balans positief – negatief

2)Kwaliteitsvol werken: teamsamenstelling = cruciaal

2)Zelfsturend team: gedeelde verantwoordelijkheid => autonomie + motivatie / organisatiebelang vs. Persoonlijk belang





BENODIGDHEDEN:

* FLINKE PORTIE AANPASSINGSVERMOGEN

* (PROJECT) ACTIVITEITEN IN KLEINE STUKKEN EN DE GEWOONTE OM SUCCESSEN TE VIERN

* WEDERZIJD'S RESPECT OM ELKAAR AAN TE SPREKEN, FEEDBACK TE GEVEN EN DE CONTINUE DIALOOG TE STIMULEREN

* RUIMTE OM TE EXPERIMENTEREN & LEREN

* EEN GROTE DOSIS EIGENAARSCHAP VAN EXPERTISES IN GELEGENHEIDSTEAMS

* CONTEXTUEEL LEIDERSCHAP & ZELFORGANISATIE

* EEN FIJNZAZIG (DIGITAAL) NETWERK VAN PERSOONLIJKE VERBINDINGEN

* ENKELE LITERS TRANSPARANTIE

* EEN DUIDELIJKE SHARED PURPOSE & RELEVANTIE

* INCLUSION EN GEUJKEHEID

* ZELFREFLECTIE, KWETSBAARHEID EN 'HELE' ZELF

* MEER DAN GENOEG LEF OM RUIMTE EN VERTROUWEN TE GEVEN



ZIJN
ER
NOG

TIPS, TOPS
EN VRAGEN

KeepCalmAndPosters.com

Feedback gevraagd:

www.menti.com

89 99 19

