

MASTER

Samenwerken aan kwaliteit

een onderzoek naar het verbeteren van de communicatie in de teams bij ABCT

van der Ham, E.C.M.

Award date:
2004

[Link to publication](#)

Disclaimer

This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain

avans
hogeschool

Samenwerken aan kwaliteit

Een onderzoek naar het verbeteren van
de communicatie in de teams bij ABCT

**NIET
UITLEENBAAR**

Technische Universiteit Eindhoven
Technische Bedrijfskunde, Organiseatiekunde
Esther van der Ham - Westerink
Juli 2004

Samenwerken aan Kwaliteit

Een onderzoek naar het verbeteren van de communicatie in de teams bij ABCT



avans
hogeschool

Naam: Ing E.C.M. van der Ham – Westerink
Adres: Sterrenkroos 99
4823 MD Breda
Telefoon: 076-5497397 / 06-17586206
Studentnummer: 486285

Bedrijf: Avans Hogeschool
Academie voor Bouwkunde en Civiele Techniek
Onderwijsboulevard 215
5201 AS 's Hertogenbosch
Telefoon: 073-6295415
Begeleider: J. Reinhard

"Afstudeeropdracht in het kader van de studie Technische Bedrijfskunde aan de Technische Universiteit Eindhoven begeleid door de heer Kastelein."

Opleiding: Technische Universiteit Eindhoven
Faculteit Technologie Management
Datum: Breda, 1 juli 2004

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Samenvatting.....	5
Inleiding	6
Hoofdstuk 1. Organisatie Avans Hogeschool.....	7
1.1 Avans Hogeschool – algemeen bedrijfsproces	7
1.2 Avans Hogeschool – de veranderingen in een notendop.....	7
1.3 De ABCT en de veranderingen.....	9
1.4 Organisatie ABCT volgens Mintzberg	12
Hoofdstuk 2. Vraagstelling in het onderzoek.....	13
2.1 Globale opzet onderzoek.....	13
2.2 Plan van aanpak	13
2.3 Probleemanalyse	16
2.4 Probleemstelling	20
Hoofdstuk 3. Aanpak van het vervolg onderzoek.....	21
3.1 Onderzoeksmodel.....	21
3.2 Onderzoeksvragen en onderzoeksplan.....	21
Hoofdstuk 4. Oorzaken, gevolgen en ernst probleem communicatie.....	23
4.1 Oorzaken en gevolgen probleem communicatie tussen medewerkers.....	23
4.2. Meetbaar maken hoofdoorzaken probleem communicatie	27
4.3 Analyse nader onderzoek communicatie tussen medewerkers.	29
4.4 Diagnose communicatie tussen medewerkers binnen ABCT	35
Hoofdstuk 5. Ontwerp oplossing	38
5.1 Samenwerken in professionele, autonome teams.....	38
5.2 Teamkenmerken en teamsamenstelling.....	39
5.3 Ontwerp oplossing	42
5.4 Veranderingen doorvoeren.....	43
5.5 Implementatieplan en actieplan	45
Hoofdstuk 6. Conclusies en aanbevelingen	48
6.1 Conclusies	48
6.2 Aanbevelingen	49
Epiloog.....	50
Literatuuropgave.....	51
Begrippenlijst en afkortingen.	52
Bijlage A. Planning onderzoek en organisatie ABCT	I
Bijlage B. Oriënterend interview	I
Bijlage C. Probleemkluwen en aanvullend interview.....	I
Bijlage D. Ontwerp oplossing	I

Voor de inhoudsopgave van de bijlagen wordt verwezen naar de bijlagen zelf.

Voorwoord

De opleiding Technische Bedrijfskunde wordt afgesloten met het uitvoeren van een afstudeeronderzoek bij een bedrijf.

Een afstudeeronderzoek heeft twee doelen. Het eerste doel is het zelfstandig toepassen van de kennis die is opgedaan tijdens de studie, en hierbij inzichten en vaardigheden in de praktijk te brengen. De student is zelf verantwoordelijk voor de planning en uitvoering van de opdracht.

Het tweede doel is een bijdrage te leveren voor de organisatie waarin de opdracht wordt uitgevoerd. In dit geval dus de werkgever van de student.

In overleg met de opdrachtgever van het onderzoek, de directeur van de opleiding voor Bouwkunde en Civiele Techniek, en de begeleiding van de Technische Universiteit is ervoor gekozen om te bekijken op welke gebieden de academie voor Bouwkunde en Civiele Techniek verder geprofessionaliseerd kan worden. Hierbij is in de loop van het onderzoek de keuze gemaakt de communicatie tussen de medewerkers van de academie te verbeteren. Met behulp van dit rapport wordt onderbouwd op welke punten de communicatie tussen de medewerkers verbeterd kan worden.

De medewerkers van de academie hebben enthousiast meegewerkt om een antwoord te geven op mijn vragen. Ondanks de drukte maakten ze tijd voor een gesprek of een interview. Dit toont het belang al aan van het verbeteren van de organisatie. Ik hoop dan ook dat zij dit rapport lezen en gebruiken als een positieve bijdrage om de professionaliteit van de academie te verhogen.

Vijf jaar heb ik gedaan over mijn studie aan de TUE. Deze jaren zijn niet zonder slag of stoot verlopen: door een ernstig ongeval heb ik sterk getwijfeld of het wel mogelijk was deze studie af te ronden. Een aantal medewerkers van de TUE heeft mij gedurende mijn studietijd steeds gesteund. De belangrijkste personen hierin zijn geweest Baukje Osinga, Corné Dirne en Anita Vos. Ik wil hen dan ook hierbij enorm bedanken.

Ik wil ook mijn begeleidingscommissie bedanken, de heer Kastelein en Berends van de TUE en de heer Reinhard van de academie voor Bouwkunde en Civiele Techniek, voor hun opmerkingen en feedback.

Een woord van dank aan familie en vrienden hebben die mij steeds hebben gesteund. Speciale dank voor mijn man, Marcel, die de afgelopen jaren steeds achter mij en deze studie heeft gestaan. Hij was steeds bereid een nieuwe blik te werpen op mijn rapport en een verse lading tapashapjes te verzorgen...

Tot slot een citaat van Winnie de Poeh over communicatie:

“Als het lijkt alsof degene tegen wie je praat niet luistert, heb dan een beetje geduld. Misschien heeft hij gewoon een pluisje in zijn oor.”

Samenvatting

De academie voor Bouwkunde en Civiele Techniek bevindt zich in een fase van verandering, zowel op onderwijskundig als organisatiekundig gebied. De klanten (de studenten en het bedrijfsleven) verlangen desondanks een goed product: kwalitatief goed onderwijs en studenten die inzetbaar zijn binnen de verschillende bedrijven.

Dit onderzoek is gericht op het vinden van verbeterpunten om de academie verder te professionaliseren, en geeft vervolgens richting aan de implementatie. Het onderzoek is opgezet volgens de stroom analyse van Porras. Het onderzoek is beschrijvend. Bij een beschrijvend onderzoek wil men de mening van een bepaalde doelgroep weten. De doelgroep is in dit geval de ABCT, en in eerste instantie werd onderzocht welke verbeterpunten medewerkers herkenden om te komen tot een verdere professionalisering van de academie. Door het uitvoeren van interviews onder medewerkers is een lijst met 65 verbeterpunten samengesteld. Met behulp van een probleemkluwen is bepaald wat de belangrijke en effectieve verbeterpunten waren om aan te pakken binnen de academie. De keuze is gevallen op het verbeteren van de communicatie tussen de medewerkers onderling. De keuze is gemaakt op basis van de opgestelde probleemkluwen, waarin dit verbeterpunt aangegeven is als oorzaak die veel gevolgen heeft voor de verdere organisatie. De medewerkers hebben dit verbeterpunt herkend in een uitgevoerde enquête.

Er was een aantal oorzaken te destilleren uit de gehouden interviews. De oorzaken zijn meetbaar gemaakt met behulp van theorie en data die beschikbaar was binnen de academie, bijvoorbeeld uitgevoerde enquêtes en rapportages. Hiermee is de ernst van de diverse oorzaken en gevolgen aangetoond.

Uiteindelijk bleek het individualistische gedrag van de medewerkers de meeste gevolgen te hebben voor de kwaliteit van het onderwijs en de voortgang van het veranderingsproces. De organisatie van de academie bestaat uit professionals, die moeilijk in een team kunnen werken.

Om deze reden is besloten te onderzoeken hoe de samenwerking binnen de teams verbeterd kan worden. Dit is uitgewerkt in het ontwerp. Uit theorieonderzoek is gebleken dat het belangrijk is voor een team dat er gedeelde betekenisgeving is: dat men overeenstemming heeft over de te bereiken doelen voor een team, en op welke wijze men binnen een team wil werken. In het implementatieplan is aangegeven welke stappen gevolgd kunnen worden om de samenwerking te verbeteren, waarbij onder andere wordt ingegaan op de teamrollen. Er is tevens een advies gegeven voor de teamgrootte.

Op basis van theorie is bepaald dat de samenwerking in de teams van de ABCT kan verbeteren als:

1. Er gedeelde betekenisgeving aanwezig is, er binnen de teams cohesie aanwezig is en er binnen de teams feedback gegeven en ontvangen kan worden (subjectieve teamkenmerken);
2. Er aandacht wordt besteedt aan de grootte van de teams, zodat deze zo klein mogelijk zijn om de gegeven taak te verrichten (objectieve teamkenmerken);
3. Men bij de samenstelling van de teams rekening houdt met persoonlijkheidskenmerken en competenties van de teamleden (teamsamenstelling).

Verwacht wordt dat hiermee de samenwerking in het team zal verbeteren, en daarmee de kwaliteit van het onderwijs en het verloop van het veranderingsproces. Deze stappen kunnen worden uitgevoerd voor heel ABCT, in wisselwerking met de afzonderlijke teams.

Het is niet mogelijk geweest voor alle gesignaleerde verbeterpunten een oplossing aan te dragen. Daarom worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan, waarin dit besproken wordt.

Inleiding

Voor u ligt het afstudeerrapport van een bedrijfskundig onderzoek dat is uitgevoerd bij Avans Hogeschool, Academie voor Bouwkunde en Civiele Techniek in 's Hertogenbosch, mijn werkgever. Avans Hogeschool is ontstaan op 1 januari 2004, uit een fusie van de bestaande Hogeschool Brabant en Hogeschool 's Hertogenbosch. Deze fusie houdt meer in dan enkel een naamsverandering. Hierop wordt in het rapport uitgebreid ingegaan.

Het is voor een organisatie belangrijk dat deze zich blijft ontwikkelen. De omgeving rond een organisatie verandert voortdurend, bijvoorbeeld door groeiende afzetmarkten en sterker wordende concurrentie. De organisatie moet zich daaraan aan kunnen passen. Een organisatie die op dit moment goed werkt, kan verbeterd worden.

In dit rapport worden aandachtspunten geschetst die voor een professionalisering kunnen zorgen van de Academie voor Bouwkunde en Civiele Techniek, verder te noemen de ABCT.

Door middel van het uitvoeren van de stroom analyse van Porras binnen de ABCT wordt duidelijk, waar verbeteringen bereikt kunnen worden. Samen met de medewerkers van de ABCT zijn de verbeterpunten geïventariseerd, en vervolgens is een advies te verstrekken op welke wijze deze academie verder ontwikkeld kan worden.

Voordat wordt ingegaan op de vraagstelling in dit rapport, wordt eerst kort de organisatie geschetst waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. Ook wordt aangegeven in welke situatie de organisatie zich op dit moment bevindt. Dit is te vinden in het eerste Hoofdstuk.

In Hoofdstuk 2 wordt de vraagstelling van dit onderzoek beschreven. In dit Hoofdstuk komt de aanleiding van het onderzoek aan de orde en de probleemdefinitie.

Hoofdstuk 3 beschrijft de aanpak van het onderzoek: onderzoeksvragen, onderzoeksmodel, fasering strategie en planning.

In Hoofdstuk 4 staat de nadere detaillering van de probleemdefinitie gegeven op basis van het onderzoeksmodel. Dit Hoofdstuk wordt afgesloten met de diagnose, waarin beschreven wordt wat er nu eigenlijk aan de hand is bij de academie. Er wordt een keuze gedaan voor een oplossing waar het ontwerp zich op gaat richten.

In Hoofdstuk 5 wordt een ontwerp beschreven om te komen tot een mogelijke oplossing. Dit op basis van theorie. De theorie wordt gerelateerd aan de praktijk, zodat een voor de academie haalbare oplossing gekozen kan worden. Er wordt een implementatieplan op hoofdlijnen gegeven.

In Hoofdstuk 6 worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

In dit rapport worden afkortingen gebruikt om de leesbaarheid te verhogen. Achter in dit rapport vindt u een lijst met afkortingen. Ook is een begrippenlijst toegevoegd.

Hoofdstuk 1. Organisatie Avans Hogeschool

In dit Hoofdstuk wordt de organisatie beschreven waarin het afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd. Er wordt een algemene beschrijving gegeven van het Avans Hogeschool. Ook wordt ingegaan op de veranderingsprocessen die op dit moment in gang zijn gezet. Vervolgens wordt de plaats van de ABCT binnen Avans Hogeschool beschreven. Tot slot wordt de ABCT organisatiekundig getypeerd aan de hand van de beschrijving van organisatie-deskundige Mintzberg.

1.1 Avans Hogeschool – algemeen bedrijfsproces

Hogeschool Brabant en Hogeschool 's-Hertogenbosch hebben de afgelopen jaren nauw samengewerkt onder één Raad van Bestuur. Vanaf 1 januari 2004 zijn zij samen verder gegaan onder de naam Avans Hogeschool.

Avans Hogeschool heeft een breed aanbod aan opleidingen en verzorgt onderwijs in de steden Breda, 's-Hertogenbosch en Tilburg.

Een aantal opleidingen in 's-Hertogenbosch:

- Bachelor opleidingen aan het Hoger Technisch Onderwijs (bouwkunde, civiele techniek, elektrotechniek enz);
- Hoger sociaal agogisch onderwijs (culturele en maatschappelijke vorming enz);
- Hoger economisch onderwijs (bedrijfseconomie, commerciële economie enz).

Dit overzicht is niet uitputtend, er zijn in 's Hertogenbosch 22 voltijd opleidingen, 8 deeltijd opleidingen en 6 duale opleidingen.

Op 1 oktober 2003 is het officiële aantal studenten bekend gemaakt: de Hogeschool vestiging in 's Hertogenbosch telt in totaal 5538 studenten. Dit is een stijging van ruim 10% ten opzichte van twee jaar geleden, toen werd de grens van 5000 studenten gepasseerd. Hiervan zijn er 1962 begonnen in het eerste jaar. Ook dit is een flinke groei, van maar liefst 6,6% ten opzichte van vorig jaar. Deze groei is voor de Hogeschool 's-Hertogenbosch bijzonder omdat binnen het HBO maar een groei van ruim 1% te zien is op landelijk niveau.

1.2 Avans Hogeschool – de veranderingen in een notendop

Zoals aangegeven in Paragraaf 1.1 is Avans Hogeschool ontstaan uit een fusie van twee hogescholen. Er is meer veranderd dan alleen de naam van de bijbehorende hogescholen. De raad van bestuur wil ook graag een aantal andere punten vernieuwen. De huidige situatie waarin twee hogescholen naast elkaar opereren met een verschillende structuur, cultuur, systemen en ontwikkelingslijnen, is niet geschikt om de visie, missie en de daarvan afgeleide doelstellingen te verwezenlijken. Uitgangspunt bij deze reorganisatie is het verbeteren van de organisatie (efficiëncyslag) om beter in te kunnen spelen op vragen en behoeften vanuit de markt, (hetgeen feitelijk een permanent proces is) met behoud van het zittende personeel.

Nieuw beleid en een nieuwe visie

De visie op de toekomst van de Avans Hogeschool richt zich op twee hoofdonderwerpen: onderwijs en onderzoek. De masteropleidingen, het contractonderwijs, het onderzoek en kenniscirculatie wil de Raad van Bestuur uitbreiden. Wat betreft het onderwijs is de ontwikkeling van bacheloropleidingen in de komende jaren dominant. De Raad van Bestuur stelt vier ambities (kerndoelstellingen) voor de periode 2003 - 2006 centraal:

- Maatwerkarrangementen leveren en persoonlijke begeleiding aanbieden in een omgeving waar de student zich thuis voelt.
- Een aantrekkelijke werkgever zijn voor medewerkers die klantgericht en resultaatgericht werken.
- Een belangrijke speler zijn in de maatschappelijke omgeving met geaccrediteerde opleidingen en toepassingsgericht onderzoek.
- Als organisatie als één geheel opereren, mede door bewust aandacht te besteden aan interne samenwerking en kennisuitwisseling.

De oude opzet van de beide hogescholen

De Hogeschool Brabant kent nu nog een drielagenstructuur bestaande uit de volgende organisatorische eenheden: opleidingen, faculteiten en het bestuur. Het College van Bestuur geeft leiding aan 6 faculteiten. Elke faculteit heeft een faculteitsdirectie die leiding geeft aan de opleidingen die onder een

faculteit vallen. Een opleiding wordt aangestuurd door een "Hoofd van Opleiding". De faculteiten fungeren als redelijk zelfstandige eenheden met vergaande bevoegdheden (op basis van het bestuursreglement) en met eigen ondersteunende diensten op faculteitsniveau. Het beleid van de opleidingen wordt voor een groot gedeelte bepaald door de faculteit waaronder deze valt. De opleidingen kennen nauwelijks eigen ondersteunende diensten.

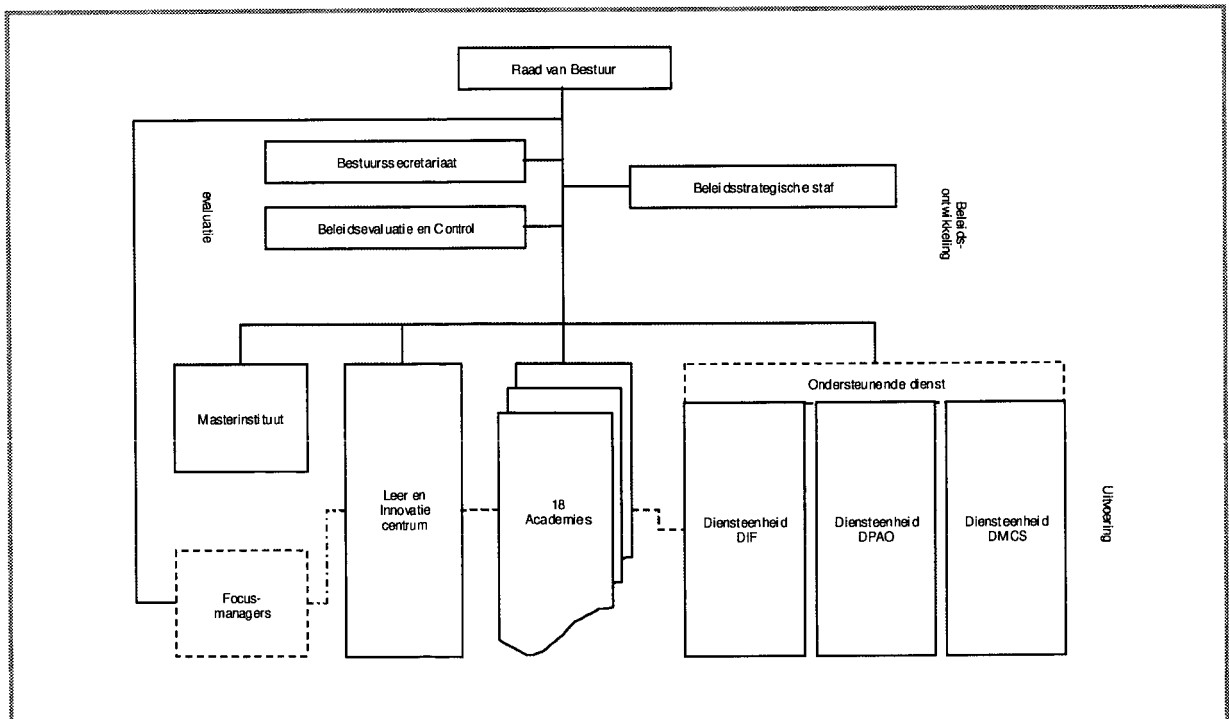
De Hogeschool 's-Hertogenbosch kent op het moment een tweelagenstructuur (academies en het bestuur). Het College van Bestuur geeft leiding aan academies. De academies, en rechtstreeks daaronder de opleidingen, worden aangestuurd door de academiectie. De opleiding als zelfstandige organisatorische eenheid (evenals de functie hoofd van opleiding) komt hier formeel niet voor. De ondersteunende diensten zijn op hogeschoolniveau georganiseerd. De academies worden ondersteund door de onderwijssecretariaten. De academies kennen (evenals de faculteiten, op basis van het bestuursreglement) een grote mate van zelfstandigheid. Het beleid van de opleidingen wordt door de academies bepaald.

Het nieuwe bedrijfsmodel

De Raad van Bestuur wil de bestaande bedrijfsmodellen van de beide hogescholen transformeren naar een model met de volgende onderdelen:

- Er komen 18 Academies, die actief zijn in Breda, Tilburg of 's-Hertogenbosch voor de HBO-bacheloropleidingen;
- Een Leer- en Innovatiecentrum met een vestiging op elk van de locaties voor de ondersteuning aan studenten en medewerkers door informatiespecialisten, onderwijskundige en didactische specialisten;
- Een Masterinstituut, waarin alle HBO-masteropleidingen van de Avans Hogeschool zijn ondergebracht;
- Twee vennootschappen voor contractactiviteiten;
- Een ondersteunende dienst voor o.a. personeelszaken, financiën en faciliteiten;
- Diensten voor strategische beleidsontwikkeling en beleidsevaluatie / controle.

Voor de realisering van het beleidsplan heeft de Raad van Bestuur een projectorganisatie in het leven geroepen. De organisatiestructuur van Avans Hogeschool, behorend bij het bedrijfsmodel, is te vinden in Figuur 1.



Figuur 1. Organisatiestructuur Avans Hogeschool.

Deze organisatiestructuur is nog niet volledig gerealiseerd. Enkele belangrijke (organisatie)ontwikkelingen voor de komende jaren zijn de vorming van het Leer- en Innovatiecentrum (LIC), het samenvoegen van de ondersteunende diensten, de vorming van de strategische staf en de

inzet op de planning & controle cyclus. In 2003 is een start gemaakt met de implementatie van de genoemde ontwikkelingen.

De ABCT is één van de 18 academies binnen Avans Hogeschool. In het bedrijfsmodel is te zien dat de organisatie plat is. De directeur van de ABCT rapporteert bijvoorbeeld direct aan de Raad van bestuur. Er is sprake van een platte organisatie, met weinig managementlagen. Binnen de academie vallen alle medewerkers direct onder de directeur, er is geen sprake van formele hiërarchie.

Zoals al eerder gezegd richt de visie van Avans Hogeschool zich volgens het meerjaren beleidsplan 2003-2006 op twee hoofdonderwerpen: onderwijs en onderzoek. Voor wat betreft het onderdeel onderwijs wil de Raad van Bestuur het huidige marktaandeel (januari 2003) behouden c.q. beperkt uitbreiden.

De missie van Avans Hogeschool is:

“Wij bieden vanuit een aantal steden vele studenten en cursisten maatwerkarrangementen aan, waarmee zij de benodigde competenties weten te verwerven om succesvol te zijn in hun loopbaan en in hun levenslange kennisvergarig.

Hiertoe bieden wij een overzichtelijke, gevarieerde, effectieve en vooral inspirerende leer- en werkomgeving, waarin elk individu zich prettig en betrokken voelt en die zorgt voor zelfontplooiing, kennisdeling en wederzijdse samenwerking.

Wij willen dat al onze arrangementen in de ogen van studenten en cursisten tot de top drie van het Nederlandse Hoger Beroeps Onderwijs behoren en wij bieden hen daarom deze rijke leeromgeving en persoonlijke begeleiding door competent en klantgericht personeel.

Wij willen een bijdrage leveren aan de innovatie van bedrijven en instellingen door meer toepassingsgericht onderzoek samen met deze organisaties te realiseren.”

Deze strategische doelstellingen zijn ook de reden geweest van de organisatieverandering. De raad van Bestuur vond dat deze doelstellingen niet haalbaar waren in de vroegere organisatiestructuur met twee hogescholen die waren samengebracht in één stichting. Uit de beschrijving van de oude situatie kan afgeleid worden dat voor de Hogeschool Brabant meer zal gaan veranderen dan voor de Hogeschool 's Hertogenbosch. Hogeschool 's Hertogenbosch bestaat al uit academies. Per 1-1-2004 is dit veranderingstraject ingezet. Alle functies zijn tegen het licht gehouden en de docenten zijn opnieuw benoemd in hun functie. De medewerkers met ondersteunende taken zijn formeel zo veel mogelijk geplaatst bij de ondersteunende dienst. De ABCT maakt deel uit van Avans Hogeschool. De ontwikkelingen op hogeschoolniveau hebben ook gevolgen voor de academie. Die staan beschreven in de volgende Paragraaf.

1.3 De ABCT en de veranderingen

Het onderzoek wordt uitgevoerd bij de Academie voor Bouwkunde en Civiele Techniek in 's Hertogenbosch, één van de 18 academies van Avans Hogeschool. De academie (verder te noemen de ABCT) is ontstaan uit de vroeger aparte opleidingen Bouwkunde en Civiele Techniek. In totaal werken bij ABCT 47 mensen (38 FTE), die 750 studenten begeleiden naar hun diploma Bouwkunde of Civiele Techniek.

De afgelopen jaren hebben zich een aantal veranderingen voorgedaan in de academie:

- Verfijning projectonderwijs.
- Formulering opleidingsprofiel in competenties voor CT (1999-2000).
- Ontwikkeling en invoering duaal onderwijs (start september 1999).
- Opzetten duale opleiding CT en BK
 - Beheersing buitenschools curriculum
 - Ontwikkeling competentiegericht leren
 - Ontwikkeling competentiegerichte beoordelingsmethodieken
- Herinrichting stage en afstuderen technische opleidingen hogeschool.
- Starten verkorte route International Civil Engineering in samenwerking met Hogeschool van Utrecht. Deze opleiding is inmiddels weer gestopt.

In het studiejaar 2004-2005 zullen de opleidingen worden samengevoegd tot de Brede Bacheloropleiding Built Environment. De brede Bacheloropleiding gaat de bestaande opleidingen Bouwkunde en Civiele Techniek vervangen. Studenten die tot en met studiejaar 2003-2004 begonnen zijn aan de opleiding Bouwkunde of Civiele Techniek ronden hun opleiding af in de oude vorm.

Per opleiding worden twee trajecten aangeboden, het reguliere en het duale traject. Deze trajecten zijn op dit moment verschillend van opzet. Duale studenten volgen één dag onderwijs per week. Hun deel "werkend leren" vullen zij in op de werkplek, hier werken zij aan het behalen van competenties. De reguliere studenten volgen vijf dagen in de week onderwijs. Deze opleiding is op dit moment nog niet competentiegericht.

De opleidingsvormen zijn aangegeven in Tabel 1.

Tabel 1. Opleidingen van de Academie voor Bouwkunde en Civiele Techniek

Opleidingsvorm	Opleiding Bouwkunde	Opleiding Civiele Techniek
Voltijd opleiding	In uitvoering	In uitvoering
Duale opleiding	In ontwikkeling en uitvoering	In uitvoering
Brede Bachelor	In ontwikkeling: opleidingstraject voor Bachelor of Built Environment	

De ontwikkelingen en veranderingen op stichtingsniveau, zoals beschreven in Paragraaf 1.2 van dit document, hebben ook gevolgen voor de ABCT. Een aantal ondersteunende medewerkers zijn toegewezen aan de centrale organisatie, alle docenten en de academiedirecteur zijn herbenoemd in hun functie.

Inhoudelijk gaat er veel veranderen. Dit zal een grote omschakeling betekenen voor de medewerkers van de academie. Zoals eerder aangegeven is de eerste verandering enkele jaren geleden ingezet, toen het projectonderwijs werd geïntroduceerd. Teams werden verantwoordelijk voor de uitvoering van het onderwijs in een bepaalde onderwijsperiode, een blok. Op dit moment zijn binnen de academie een aantal tijdelijke projectgroepen actief die bezig zijn met het doorvoeren van de volgende veranderingen op onderwijskundig gebied. Voorbeelden van deze projectgroepen zijn de projectgroep Bama en de projectgroep accreditatie.

De projectgroep BAMA werkt aan het opzetten van een opleiding die leidt tot de titel Bachelor Built Environment. De huidige opleidingen Bouwkunde en Civiele Techniek zullen deze opleiding gaan verzorgen. Deze opleiding is competentiegericht, in tegenstelling tot het huidige curriculum. De huidige opleidingen Bouwkunde en Civiele Techniek zullen in 2004 geaccrediteerd moeten zijn. In dit kader vinden op dit moment werkzaamheden plaats. De projectgroep accreditatie is daarmee bezig. De academie is bezig met het opzetten van een kwaliteitssysteem. Er wordt een kwaliteitplan opgesteld met bijbehorende procedures. Hieraan werkt de projectgroep kwaliteit zorg.

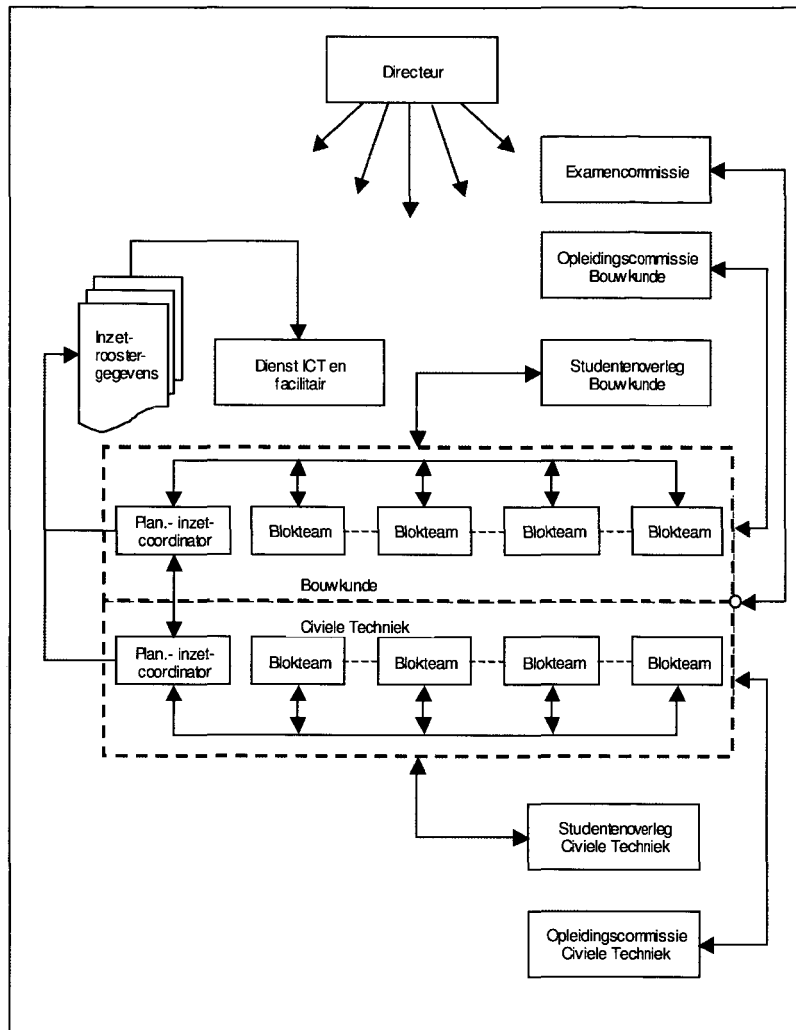
De projectgroepen bestaan allemaal gedurende een bepaalde tijd. De directie geeft de projectgroep een opdracht, en de groep wordt weer opgeheven als deze opdracht vervuld is. Er zijn nog twee andere projectgroepen, duaal en communicatie. De projectgroepen zijn opgenomen in de officiële structuur als adviesorgaan voor de directie.

Het is ook belangrijk enkele veranderingen en ontwikkelingen uit het verleden mee te nemen in dit Hoofdstuk, omdat deze veranderingen gevolgen hebben voor de huidige opleiding. Een belangrijke verandering uit het verleden is het samengaan van de opleidingen Bouwkunde en Civiele Techniek tot één academie. Het onderwijs wordt op dit moment gescheiden verzorgd. Bij de opzet van de Bachelor BE wordt gekeken of er meer samen kan gaan tussen beide opleidingen.

In het verleden bestond de directie van de ABCT uit twee directeuren. Elk was afkomstig van de vroeger zelfstandige opleiding Bouwkunde of Civiele Techniek. De samenwerking tussen die directeuren onderling en met de afdelingen verliep niet prettig. Dit heeft erin geresulteerd dat zij per september 2002 een andere functie hebben gekregen. De ABCT heeft tijdelijk een interim directeur gehad. Per 1 augustus 2003 heeft de ABCT een nieuwe directeur, de huidige opdrachtgever voor dit onderzoek.

De academie onderscheidt een aantal hoofdtaken en aandachtsgebieden:

1. Beleidsvorming ontwikkeling en inrichting van de academie;
2. Onderwijsplanning- en uitvoering;
3. Onderwijsevaluatie en –verbetering;
4. Personeelsbeleid;
5. Financieel beleid;
6. Studieloopbaanbegeleiding.



Figuur 2. Onderwijsplanning en evaluatie ABCT.

Eindverantwoordelijk voor de hoofdtaken is de directeur. De academiedirecteur legt de verantwoordelijkheid echter zo laag mogelijk in de organisatie (bij de zogenaamde blokteams) om daarmee de handelingsmogelijkheden te leggen waar ze het meest direct in de uitvoering effect hebben en de betrokkenheid van de medewerkers bij de kwaliteit van de activiteiten optimaliseert. De academiedirecteur legt op zijn beurt verantwoording af aan de Raad van Bestuur. Het verzorgen van hoogwaardig onderwijs is de primaire taak van de academie. In het organisatieplan opgesteld door de directie (2004) drie deelprocessen te onderscheiden:

1. Planning en coördinatie;
2. Uitvoering;
3. Toezicht en bewaking.

Het proces van onderwijsplanning en –onderwijsuitvoering zit als volgt in elkaar.

- Het studiejaar is verdeeld in 4 onderwijsperioden (blokken) van 10 weken. Het onderwijs in een blok valt onder de verantwoordelijkheid van het blokteam. Het blokteam is samengesteld uit docenten en onderwijsondersteunende medewerkers en wordt geleid door de blokcoördinator. Het blokteam bepaalt binnen de vastgestelde richtlijnen de inhoudelijke, didactische en organisatorische invulling van het blok. Het blokteam verzorgt de studiematerialen, de lessen en het project. Eveneens verzorgt het blokteam de evaluatie van het blok. Er is niets vastgelegd met betrekking tot overleg tussen de verschillende blokteams;
- Beide opleidingen hebben een fasecoördinator die ieder voor hun eigen opleiding de inzet van de medewerkers plant. Dit wordt gedaan in overleg met de blokcoördinator en de leden van het blokteam op basis van de behoefte van het blokteam en de expertise van de medewerkers. Er wordt bij de planning van de inzet zoveel mogelijk rekening gehouden met de wensen van de medewerkers.

Een nadere beschrijving van de organisatie binnen de ABCT en de blokindeling is te vinden in Bijlage A1 bij dit document.

1.4 Organisatie ABCT volgens Mintzberg

De ABCT wordt in deze paragraaf vanuit een bedrijfskundige optiek beschreven. Er is voor gekozen de organisatie volgens Mintzberg te beschrijven, omdat hij een heldere en duidelijke manier heeft gevonden om organisaties in te delen. Zijn indeling wordt vaak toegepast en geciteerd in de bedrijfskundige literatuur.

Onder het begrip organisatiestructuur verstaat Mintzberg (1983): het totaal van verschillende manieren waarop het werk in afzonderlijke taken is verdeeld en de wijze waarop deze taken vervolgens worden gecoördineerd. De elementen van de structuur kunnen zodanig geselecteerd worden dat interne consistentie of harmonie ontstaat en er tevens een basisconsistentie is met de situatie van de organisatie (omvang en leeftijd organisatie, omgeving waarin zij functioneert, gebruikte technische termen enz).

Georganiseerde activiteiten van mensen moeten volgens Mintzberg aan twee voorwaarden voldoen: arbeidsverdeling en coördinatie van taken.

Mintzberg onderkent vijf coördinatiemechanismen die de fundamentele wijzen verklaren waarop organisaties hun werkzaamheden coördineren:

- Onderlinge aanpassing (roeiboort);
- Direct toezicht (rugbyteam);
- Standaardisatie van werkprocessen;
- Standaardisatie van vaardigheden (professioneel);
- Standaardisatie van resultaten (output).

Een organisatie kan het ene mechanisme vervangen door een ander mechanisme, meestal wordt er een combinatie van deze mechanismen gebruikt.

Een organisatie is opgebouwd uit verschillende onderdelen: de uitvoerende kern; de strategische top, het middenkader, de technostructuur en de ondersteunende diensten. De laatste twee staan los van de gezagslijn en hebben slechts indirect invloed op de uitvoerende kern. Elk organisatieonderdeel heeft zijn eigen taken.

Er zijn vijf basisconfiguraties gegeven voor een organisatie door Mintzberg:

- De eenvoudige structuur, gebaseerd op direct toezicht, met de strategische top als belangrijkste onderdeel;
- De machinebureaucratie, gebaseerd op standaardisatie van werkprocessen, met de technostructuur als belangrijkste onderdeel;
- De professionele bureaucratie, gebaseerd op standaardisatie van vaardigheden, met de uitvoerende kern als belangrijkste onderdeel;
- De divisiestructuur, gebaseerd op standaardisatie van output, met het middenkader als belangrijkste onderdeel;
- De adhocratie, gebaseerd op onderlinge aanpassing, met als belangrijkste onderdeel de ondersteunende diensten.

Bij de ABCT is sprake van een professionele bureaucratie. De uitvoerende kern bestaat uit specialisten. Deze vormt het bepalende structurelement in dit type organisatie. Bestuur en administratie zijn er om de onderlinge relaties en de specialisten te reguleren. Ook de stafafdelingen staan volledig ten dienste van de specialisten. De communicatie is horizontaal en diagonaal gericht en beperkt zich slechts tot de coördinatie van directe werkzaamheden. Er is niet of nauwelijks sprake van top-down communicatie. Het beleid wordt bepaald in overleg tussen topmanagement en specialisten.

De communicatie-inhoud is gericht op advies en het verstrekken van informatie via doorgaans schriftelijke communicatiekanalen.

Hoofdstuk 2. Vraagstelling in het onderzoek

In dit Hoofdstuk wordt eerst beschreven hoe het onderzoek globaal is opgezet. Vervolgens worden de stappen van de stroomanalyse nader toegelicht. Er wordt per fase aangegeven welke werkzaamheden plaatsvinden. Dit is beschreven in het plan van aanpak van Paragraaf 2.2. Er zal steeds worden verwezen naar de fasen en stappen van de stroom analyse, om zo duidelijk te maken waar in het proces een bepaalde stap zich bevindt. In Paragraaf 2.3 is de probleemanalyse beschreven. Dit Hoofdstuk sluit af met de probleemstelling in Paragraaf 2.4.

2.1 Globale opzet onderzoek

Aanleiding van het onderzoek - Opdracht en probleemdefinitie.

De ABCT bevindt zich in een situatie waarin veranderingen noodzakelijk zijn. Ook is er sprake van een erfenis uit het verleden, zoals beschreven in Paragraaf 1.3 van dit rapport. In samenspraak met de directeur van de academie en de begeleidingscommissie van de TU is ervoor gekozen te werken aan een verdere professionalisering van de academie, om in te kunnen spelen op de organisatorische en onderwijskundige veranderingen. Er is een interview afgenomen bij een aantal medewerkers om verbetervoorstellen te verzamelen die uiteindelijk kunnen zorgen voor een verdere professionalisering van de academie. De gegevens die uit de oriënterende interviews naar voren kwamen, zijn gebruikt voor het verdere onderzoek. Met behulp van een aanvullend interview is informatie verzameld om de ernst van (een deel van) de eerder genoemde problemen te kunnen bepalen. Hiervoor is tevens gebruik gemaakt van beschikbare documenten. Op basis van de diagnose is tot een oplossing gekomen van een aantal (deel)problemen.

Doelen van het onderzoek

Dit onderzoek heeft een aantal doelen:

- Traceren op welke punten de professionalisering van de organisatie verbeterd kan worden op basis van gesignaleerde problemen uit de inventarisatie, om in te kunnen spelen op de organisatorische en onderwijskundige veranderingen;
- Aangeven van de ernst van de gesignaleerde problemen die spelen binnen de organisatie en die een professionaliseringslag in de weg staan;
- Beschrijven van de probleemhebbers van de gesignaleerde problemen;
- Het komen tot een uitwerking van één van de gesignaleerde problemen en het schrijven van een verbetervoorstel inclusief implementatieplan.

De probleemhebber van dit onderzoek is de directeur van de ABCT. Hij is de opdrachtgever van dit onderzoek, en hij is nauw bij de uitvoering van het onderzoek betrokken. Uiteraard heeft de gehele academie baat bij een goede uitvoering van dit onderzoek. Er is dan ook veel aandacht besteed aan het verkrijgen van draagvlak voor dit onderzoek. Uiteindelijk zou het resultaat van de implementatie van de resultaten van dit onderzoek zichtbaar kunnen worden voor de klanten van de academie, de studenten en het bedrijfsleven.

2.2 Plan van aanpak

Een bedrijfskundig onderzoek wordt vaak opgezet volgens de regulatieve cyclus van Van Strien (1975), waarbij een probleemanalyse uitgevoerd wordt. Een bedrijfskundig onderzoek is ook uitvoerbaar als er niet direct sprake is van een probleem. Zoals is aangegeven in de inleiding van dit rapport, is het ook goed mogelijk een onderzoek uit te voeren naar het verbeteren van een bedrijfsproces en de bijbehorende professionaliteit van de organisatie. Dit kan door het toepassen van stroom analyse, die ontwikkeld is door Porras (1987). Stroom analyse is een methode voor het begeleiden van veranderingsprocessen in organisaties. Deze methode is geschikt voor de analyse van knelpunten, het plannen van veranderingen en het volgen van het veranderingsproces.

De stroom analyse gaat er vanuit dat een organisatie pas veranderd is, als de medewerkers hun werkwijze aanpassen. Door de verandering in werkgedrag zullen er gevolgen waarneembaar zijn voor de prestatie van de organisatie en de individuele ontwikkeling van de medewerker.

De belangrijkste reden om binnen dit onderzoek stroom analyse toe te passen, is dat er bij het inleidende gesprek met de opdrachtgever niet direct een groot probleem gevonden kon worden om uitgewerkt te worden. Met behulp van stroom analyse kan goed onderzocht worden binnen een

organisatie wat er allemaal speelt aan problemen of verbeterpunten, om zo een bijdrage te leveren aan een verdere professionalisering van een organisatie.

Een onderzoeker kijkt normaal gesproken van buitenaf naar een organisatie. Bij deze studie maakt de onderzoeker deel uit van de organisatie. De stroom analyse is dan goed bruikbaar, doordat de rol van de onderzoeker aangepast kan worden. Dit is beschreven in fase 1, stap 1.

Stroom analyse bestaat uit drie fases:

1. Probleem diagnose;
2. Planning van veranderingen;
3. Interventies (ingreep) en voortgangscontrole van het veranderingsproces.

Dit is een heel krachtig instrument, het is één van de weinige methoden die deze drie elementen in zich hebben. De stappen van de regulatieve cyclus komen hiermee overeen. Bij de stroom analyse is het belangrijk dat de medewerkers door de wijze van onderzoek betrokken worden bij de verandering, doordat ze participeren in het proces van het onderzoek. Dit is dus een verschil met de regulatieve cyclus.

Per fase van de stroom analyse zijn een aantal stappen te onderkennen. Stroom analyse is vaker toegepast binnen de TU Eindhoven, en men heeft ervaren dat het mogelijk is om deze techniek minder rechtlijnig toe te passen dan hoe Porras het beschrijft. Porras geeft zelf ook verschillende mogelijkheden aan. Om die reden worden de stappen van de techniek wel gevolgd, maar is tevens aangegeven welke keuzen zijn gemaakt in de opzet van het onderzoek.

Fase 1 - Stap 1. Formeren verandering management team

De eerste stap volgens Porras kan zijn het opzetten van een verandermanagementteam. Ook beschrijft hij de rol van de adviseur bij het onderzoek. De keuze voor een verandermanagementteam is afhankelijk van de rol die de adviseur in zal nemen, de problematiek, het draagvlak dat het team moet creëren en de gebruikte methode om data te verzamelen en interpreteren.

De adviseur kan verschillende rollen spelen binnen de stroom analyse. Twee uitersten zijn de expert benadering en de begeleider benadering. In het eerste geval verricht de adviseur zijn werk zelfstandig, er wordt geen verandermanagementteam opgesteld. In het tweede geval begeleidt de adviseur het proces, de betrokkenheid van de medewerkers kan dan groter zijn.

Er is gekozen voor de expert benadering, om de medewerkers niet extra te belasten. Er vindt al veel overleg plaatsvindt binnen de afdeling en de tijdsdruk is hoog. Het bleek niet mogelijk een overlegmoment vast te stellen waarop alle benaderde collega's tegelijk konden vergaderen.

Uiteraard is er wel input van collega's verzameld. Binnen een veranderingsproces is het belangrijk om draagvlak te hebben voor de voorgestelde oplossingen. Daarom zijn de medewerkers zo veel mogelijk betrokken bij dit onderzoek. Dit is aangegeven in het rapport.

Fase 1 – stap 2. Verzamelen van data

De methode van stroom analyse gaat uit van verschillende manieren om informatie te verzamelen. Porras noemt daarbij een aantal voor- en nadelen op per methode. Men kan ervoor kiezen om sleutelfiguren binnen de organisatie te interviewen. Als er van veel medewerkers input nodig is, kan een vragenlijst verspreid worden. Cozijnsen en Vrakking (1995) beschrijven een aantal voor- en nadelen, deze sluiten aan bij de mening van Porras. Dit is te vinden in Tabel 2.

Tabel 2. Methoden voor verzamelen van data.

Methode	Voordelen	Nadelen	opmerkingen
Documenten Analyse	Betrekkelijk goedkoop, snel, niet interfererend	Beperkt betrouwbaar, soms beeldbevestigend	Goede oriënterende informatie, niet altijd compleet
Interview	Betrokkenheid verhogend, informatief, flexibel	Betrekkelijk duur, moeilijk analyseerbaar en vergelijkbaar	Keuze van informanten: representatief en acceptabel
Enquête	Goedkoop, groot bereik, vergelijkbaar	Onpersoonlijk, non-respons, geen zicht op feitelijk gedrag	Vergt grote expertise bij opzet (validiteit).
observaties	Veel data, inzicht in feitelijk gedrag	Tijdsintensief, invloed van interventie moeilijk analyseerbaar	Validiteit, effect interventie onbekend
werkconferenties	Betrokkenheid verhogend, snel, flexibel	Oppervlakkige resultaten door hang naar consensus	Stelt hoge eisen aan leiding conferentie

Het is zinvol verschillende dataverzamelmethode te combineren, om de validiteit van de waarnemingen te waarborgen. Dat is zo veel mogelijk gedaan binnen dit onderzoek. Bij dit onderzoek is in eerste instantie gekozen voor een oriënterend interview van een aantal "sleutelfiguren" bij de ABCT. Er is hen gevraagd wat zij zouden willen verbeteren bij de academie. Vervolgens is hen gevraagd de belangrijkste verbeterpunten aan te geven. Hieruit is een top 20 van verbeterpunten samengesteld. Deze top 20 is voorgelegd aan alle medewerkers van de ABCT, zodat zij de mogelijkheid hadden aan te geven of ze een verbeterpunt herkenden. Dit om de herkenbaarheid van de verbeterpunten vast te stellen en om draagvlak voor het onderzoek te verkrijgen.

Fase 1 – stap 3. Categoriseren van de problemen cq verbeterpunten

De categorieën van de top 20 van verbeterpunten zijn benoemd door de onderzoeker, in de rol van expert adviseur. De lijst met verbeterpunten is voorgelegd aan de collega's die hebben meegewerkt aan het oriënterende interview, zij hadden de mogelijkheid commentaar leveren op deze categorie-indeling. Het doel is om een hanteerbaar aantal hoofdproblemen over te houden, die zo veel mogelijk gegroepeerd zijn.

Fase 1 – stap 4. Identificeren van de connecties

Conform de techniek van de stroom analyse is een diagnostische kaart opgesteld. Op de diagnostische kaart staan de geselecteerde verbeterpunten, de eerder opgestelde top 20. Vervolgens zijn de connecties gelegd tussen de verbeterpunten. Een connectie geeft de oorzaakgevolg relatie aan tussen verbeterpunten. Aan de hand van deze diagnostische kaart, is de probleemkluwen op hoofdpunten inzichtelijk gemaakt. De connecties zijn gevolgd uit de interviews.

Fase 1 – stap 5. Uitvoeren van een analyse

Porras beschrijft dat er onderscheid gemaakt moet worden in oorzaken en symptomen. Oorzaken hebben als kenmerk dat ze veel uitgaande pijlen hebben in de diagnostische kaart. Hieruit kunnen problemen of verbeterpunten geselecteerd worden die opgelost gaan worden. Uiteraard moet er overeenstemming zijn over het op te lossen probleem. De verbeterpunten zijn vertaald naar de bijbehorende problemen. Vervolgens zijn de hoofdproblemen geselecteerd op basis van een analyse. Porras gaat er van uit dat voor alle gesignaleerde hoofdproblemen een actie gepland wordt. In de praktijk ligt dat wat lastiger. Het lijkt niet aannemelijk dat voor alle gesignaleerde problemen voldoende informatie verzameld is om direct tot een oplossing te kunnen komen. Het is niet mogelijk meteen voor alle problemen gedetailleerd de diepte in te gaan. Daarom wordt er een keuze gemaakt voor één van de gesignaleerde problemen, om daarvoor een oplossing uit te werken, in overleg met de begeleidingscommissie en de opdrachtgever.

In twee stappen is het geselecteerde probleem versmald, wat heeft geleid tot de probleemstelling van dit onderzoek. De probleemstelling is besproken met en goedgekeurd door de begeleidingscommissie en de opdrachtgever.

Fase 2. Opstellen actieplan

Het actieplan kan worden opgesteld als er voldoende informatie beschikbaar is over het probleem. In het actieplan wordt de oplossing beschreven voor het probleem. Voordat de oplossing van het probleem gezocht werd, is eerst een verdiepingsslag gemaakt met behulp van een aanvullende interviewronde. Ook is er gebruik gemaakt van aanvullende datasets, zoals uitgevoerde enquêtes en onderzoek van rapportages. De probleemkluwen is uitgebreid met nieuwe oorzaken van het gesignaleerde probleem. Er is gebruik gemaakt van de mening van de onderzoeker, in samenspraak met de opdrachtgever, om de ernst van de problemen te kunnen bepalen. Hierbij is gebruik gemaakt van wegingsfactoren. Op basis daarvan is de oplossingsrichting gekozen. Dit is beschreven in Hoofdstuk 5 van dit rapport.

Fase 3. Interventie

Binnen dit onderzoek wordt een implementatieplan op hoofdlijnen geschreven die de organisatie helpt om de geformuleerde oplossing binnen een bepaalde termijn in te voeren. Dit kan slechts voor een beperkt aantal problemen gebeuren omdat er een beperking is aan de beschikbare tijd voor dit onderzoek. Uiteraard zullen ook de overige gesignaleerde problemen aangepakt moeten worden om de professionalisering te realiseren. Dit valt buiten de scope van het onderzoek. In Hoofdstuk 5 staat beschreven op welke wijze één van de verbeterpunten opgelost kan worden met een implementatieplan op hoofdlijnen. In Hoofdstuk 6 worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

De tijdplanning van het afstudeeronderzoek is te vinden in Bijlage A2 bij dit afstudeerrapport.

2.3 Probleemanalyse

In deze Paragraaf worden de stappen 2 en 3 van fase 1 van de stroom analyse beschreven, die zijn nodig om de probleemanalyse uit te kunnen voeren. Zoals beschreven in Paragraaf 2.2 wordt stap 1 van de stroom analyse niet nader uitgewerkt, omdat is gekozen voor de expertbenadering.

Fase 1 – stap 2. Verzamelen van data

Hier wordt kort beschreven welke datasets beschikbaar is voor het onderzoek en de waarde ervan. De volgende methoden van dataverzameling zijn toegepast bij de ABCT:

- Het uitvoeren van een oriënterend interview met open vragen bij acht medewerkers die een sleutelrol hebben bij de ABCT (dataset 1). Een aantal medewerkers is gevraagd verbeterpunten aan te geven. Uit deze verbeterpunten is een top 20 samengesteld door de geïnterviewde medewerkers prioriteit aan te laten geven in de totale lijst met verbeterpunten (dataset 1a). Dit is beschreven in deze paragraaf;
- Het uitvoeren van een enquête met behulp van gesloten vragen onder alle 47 medewerkers van ABCT (dataset 2). De medewerkers zijn gevraagd aan te geven in welke mate ze een bepaald verbeterpunt herkennen dat geplaatst is in de top 20 van verbeterpunten. Door deze manier van onderzoek zijn veel mensen te bereiken, en de uitkomsten zijn snel zichtbaar te maken. Een bijkomende doelstelling was het verkrijgen van draagvlak. De uitwerking is beschreven in deze paragraaf;
- Er is gekeken of er verder informatie beschikbaar is die van belang kan zijn voor dit onderzoek (dataset 3). De gevonden bronnen zijn:
 1. Er is een medewerkers tevredenheidsonderzoek uitgevoerd in 2001, deze gegevens zijn niet actueel genoeg. Er staat een nieuw onderzoek op stapel, dit is echter nog niet uitgevoerd.
 2. In het kader van een ander onderzoek is een enquête uitgevoerd onder de medewerkers van de ABCT naar de bruikbaarheid van de communicatiemiddelen door D. Pistorius (2004). De uitkomsten van dat onderzoek zijn bruikbaar;
 3. Door de projectgroep kwaliteitszorg is een onderzoek uitgevoerd naar een evaluatieprocedure uit het kwaliteitsplan van de ABCT (projectgroep kwaliteitszorg 2004);
 4. Inzetgegevens medewerkers;
 5. Blokrapportages opgesteld door de blokcoördinatoren;
 Deze bronnen zijn gebruikt in paragraaf 4.3;
- Er is een aanvullend interview gehouden onder 10 medewerkers om de oorzaken van het gekozen probleem meetbaar te maken (dataset 4). Dit is beschreven in paragraaf 4.2.

Voorafgaand aan de genoemde interviews is draagvlak verkregen voor medewerking aan dit onderzoek. De reden hiervoor is dat er informatie en input van collega's nodig is, en dat het tijd kost om deze gegevens te verzamelen. Dit is een voorwaarde om de medewerkers te laten participeren in het veranderingstraject. Dit is op de volgende wijze gedaan: voorafgaand aan het interview is een persoonlijke mondelinge toelichting gegeven, de geïnterviewde collega's hebben een schriftelijke uitleg gekregen, er is een stukje verschenen in de nieuwsbrief van de ABCT en voorafgaand aan de enquête hebben alle collega's een brief ontvangen.

Toelichting dataverzameling ten behoeve van dataset 1.

Er zijn acht oriënterende interviews uitgevoerd bij medewerkers van de ABCT. De te interviewen personen zijn zo gekozen, dat er een goede doorsnede van de organisatie wordt verkregen (Bouwkunde-Civiele Techniek, man-vrouw, functies). Dit zijn de sleutelfiguren binnen de organisatie. Er zijn verschillende projectgroepen te onderkennen binnen de ABCT die bij de veranderingen en verbeteringen in de organisatie een belangrijke rol spelen. Een schematisering van alle projectgroepen en de leden is te vinden in Bijlage B1. Hierin is ook aangegeven wie geïnterviewd is.

Bij de uitvoering van het interview is rekening gehouden met de volgende aandachtspunten:

- Vraag stellen: wat kunnen wij in deze organisatie beter doen dan hoe het nu gaat;
- Voorbeelden vragen van verbeterpunten die erkend worden;
- Vragen: hoe vaak gaat iets mis, kwaliteit en kwantiteit vastleggen;
- Bewijsmateriaal verzamelen, kijken of het probleem nog actueel is;
- Valideren van de uitspraken, door te kijken of meerdere personen hetzelfde zeggen.

Bij de interviews kregen de deelnemers de vraag voorgelegd: "wat zou jij willen verbeteren of veranderen als jij directeur was?". Daarbij is niet alleen gevraagd te vertellen wat veranderd of verbeterd moet worden, maar ook waarom, voorbeelden te geven en te onderbouwen met hoe vaak een bepaalde gebeurtenis voorkwam, om de geldigheid van een bepaalde bewering vast te kunnen stellen. De deelnemers mochten eerst "vrij" spreken, alleen bijgestuurd op de onderbouwing. De

interviewer had een aantal punten die zij graag even onder de aandacht wilde brengen. Dit om te kijken hoe er op gereageerd zou worden, vooral de trefwoorden kwaliteit en beleid. Deze zijn aan het einde van het interview naar voren gebracht.

De collega's die benaderd zijn, waren allemaal erg vereerd om aan het interview mee te mogen werken. Dat is positief, het lijkt er op dat de wil om te verbeteren er zeker is. Niet alleen bij de geïnterviewde collega's, maar ook bij de rest van de collega's, die regelmatig informeerden naar de voortgang van het onderzoek. De interviews zijn in een open sfeer verlopen.

Ook de directeur van de ABCT, Jan Reinhard, is geïnterviewd. Hij onderschrijft veel van de verbeterpunten die zijn aangegeven door de medewerkers. Deze verbeterpunten zijn gebruikt als vergelijkingsmateriaal, om te kijken of de mening van de leidinggevende afwijkt van die van de medewerkers.

Uit de interviews kwam een lijst met 98 verbeterpunten, zie Bijlage B2. In deze bijlage is aangegeven hoe vaak een verbeterpunt genoemd is in de interviews. Deze lijst is gecomprimeerd tot 65 verbeterpunten, door de overlappende verbeterpunten samen te voegen, zie Bijlage B3. Porras beschrijft dat comprimeren zinvol is, om het aantal verbeterpunten hanteerbaar te houden.

Fase 1 – stap 3. Categoriseren van verbeterpunten

De verbeterpunten zijn ingedeeld in een aantal categorieën. Daarbij is gekeken waar een gegeven verbeterpunt het beste paste. De indeling is gemaakt door de onderzoeker, in de rol van expertadviseur. De geïnterviewden hebben de mogelijkheid gekregen commentaar te leveren op deze indeling. Porras heeft de categorieën organisatie, sociale factoren, technologie en omgeving gebruikt. Ervaringen bij de TU Eindhoven leren dat het niet uitmaakt welke categorieën gekozen worden, als deze maar onderscheidend zijn ten opzichte van elkaar.

In eerste instantie was gekozen voor een categorie indeling: strategie, communicatie, cultuur, organisatie, leidinggeven en onderwijs. Deze indeling bleek echter niet onderscheidend te zijn, verbeterpunten konden aan verschillende categorieën worden toegewezen. Bijvoorbeeld: uit de interviews bleek dat het verbeterpunt met betrekking tot de communicatie meer te maken had met cultuur dan met communicatie. De indeling is daarom uiteindelijk als volgt vastgesteld:

- Strategie: onderwerpen die te maken hebben met beleid en vooruitdenken;
- Cultuur: verbeterpunten die te maken met houding, gedrag, ervaringen uit het verleden enz;
- Structuur: verbeterpunten die te maken hebben met de opzet van de organisatie.

Deze categorieën zijn onderscheidend ten opzichte van elkaar. Elk verbeterpunt is in te delen in slechts één van deze categorieën.

Nadat de lijst met verbeterpunten is opgesteld, zijn er twee mogelijkheden voor het vervolg van het onderzoek:

- Volgens Porras: De collega's die betrokken waren bij het tot stand komen van de verbeterpunten kan gevraagd worden of zij uit die lijst met verbeterpunten de 15 verbeterpunten willen selecteren die zij het belangrijkste vinden, en daarin een bepaalde volgorde aan te geven;
- Aanpassing Porras: het is mogelijk een top 15 samen te stellen, die de onderzoeker zelf aanvult met vijf verbeterpunten welke door de collega's niet genoemd zijn, maar die de onderzoeker toch belangrijk genoeg vindt om mee te nemen in het onderzoek.

In dit onderzoek is gekozen voor de eerste methode, omdat de mening van de onderzoeker aansloot bij de verbeterpunten aangegeven in de samengestelde top 20 van verbeterpunten.

De collega's hebben in de lijst met verbeterpunten hun persoonlijke top 15 samengesteld.

Dit is op de volgende manier gedaan: de medewerkers kregen de lijst met de 65 verbeterpunten. Er werd hen gevraagd of zij in die lijst hun persoonlijke top 15 aan wilden geven. Nummer 1 het meest belangrijke verbeterpunt, en zo aftellend naar nummer 15. Alle lijsten zijn terug ontvangen. Per verbeterpunt is aangegeven hoe vaak dit genoemd werd, en het aantal punten. De volgorde is bepaald door eerste te kijken naar hoe vaak een punt genoemd is, en vervolgens gesorteerd op de laagste score. De directeur heeft een top 15 aangegeven, zodat een vergelijking gemaakt kan worden tussen de mening van de directeur en die van de medewerkers.

De lijst met de 65 verbeterpunten en de score per verbeterpunt is te vinden in Bijlage B3 van dit rapport. Hierin is ter vergelijking ook de top 15 van de directie aangegeven. Deze top 15 is afwijkend van de

mening van het merendeel van de medewerkers, mogelijk doordat de directie op een ander niveau tegen problemen aankijkt, en omdat hij weet dat aan een aantal verbeterpunten al gewerkt wordt.

De verbeterpunten zijn terug vertaald naar de bijbehorende problemen. Dit is belangrijk, omdat anders een aantal oplossingsrichtingen worden afgesloten. Er wordt in het vervolg van het onderzoek gewerkt met de hergedefinieerde problemen. Bij elk aangegeven verbeterpunt is het bijbehorende probleem gedefinieerd zoals dat is gevolgd uit de diverse interviews. Deze vertaalslag is te vinden in Bijlage B4. In Tabel 3 is de doorvertaling gegeven van de gesignaleerde verbeterpunten naar de bijbehorende problemen.

Tabel 3. Top 20 van problemen van de ABCT.

Plaats	Categorie	Samenvatting beschrijving gesignaleerd probleem
1	Cultuur	Er wordt te weinig gecommuniceerd tussen directie en/of medewerkers
2	Structuur	De organisatiestructuur is niet helder en duidelijk (*)
3	Cultuur	Medewerkers worden te weinig aangesproken op gedrag, houding, taken (*)
4	Cultuur	De medewerkers worden te weinig gemotiveerd door de leidinggevende (*)
5	Strategie	De vastlegging van het beleid van de ABCT kan verbeteren.
6	Structuur	De vastlegging van taken en bevoegdheden kan verbeteren.
7	Structuur	De vastlegging van de inzetproblematiek kan verbeteren (*)
8	Strategie	Problemen worden te weinig gestructureerd aangepakt.
9	Cultuur	De medewerkers worden te weinig persoonlijk benaderd.
10	Strategie	De besluitvorming door de directie kan verbeteren.
11	Structuur	De kwaliteit van het onderwijs kan verbeteren.
12	Cultuur	Verbeteren verantwoordelijkheidsgevoel medewerkers binnen te teams (*)
13	Cultuur	De motivatie van de medewerkers kan verbeteren (*)
14	Strategie	Het verzorgen dat de juiste medewerker op de juiste plaats zit in de organisatie kan verbeteren.
15	Structuur	De afstemming van de inzet van de docenten op de studentenaantallen kan verbeteren.
16	Cultuur	Verbeteren samenwerking tussen directie en/of collega's v.v.
17	Strategie	Medewerkers duidelijk maken waarom veranderingen nodig zijn
18	Cultuur	Besluiten doornemen met medewerkers voor doorvoeren
19	Cultuur	Checken of aangesproken medewerkers iets ermee doen en evt sancties
20	Structuur	Verminderen van klachten door studenten

(*) *Probleem aangegeven door de directie.*

Acties ten behoeve van dataset 2: de top 20 van problemen is door middel van een enquête voorgelegd aan alle medewerkers van de ABCT, met de vraag aan te geven of ze het eens zijn met een bepaald probleem en in welke mate (van helemaal mee eens tot helemaal mee oneens).

In Bijlage B5 is de enquête opgenomen, samen met de resultaten van de uitgevoerde enquête.

Conclusie van het voorleggen van de problemen is dat deze worden herkend door de medewerkers. De respons op de enquête was ruim 60% binnen vier dagen. De resultaten van de enquête zijn gebruikt voor de keuze ten aanzien van het te onderzoeken probleem. Dit is beschreven in Paragraaf 2.4 en in Paragraaf 4.1. Aangezien met behulp van de enquête is aangetoond dat de problemen worden herkend door een groot deel van de medewerkers, is het terecht dat deze problemen zijn opgenomen in de top 20. Daarom wordt deze top 20 als uitgangspunt gehanteerd.

Fase 1 – stap 4. Identificeren van de connecties

Op basis van de gesignaleerde problemen is de diagnostische kaart opgesteld. Deze is te vinden in Bijlage B6 bij dit document. In de diagnostische kaart zijn de oorzaak-gevolg relaties aangegeven. Bij het leggen van de relaties is gekeken of een probleem andere problemen veroorzaakt. Dus of er een oorzaak-gevolg relatie aanwezig is. Vervolgens zijn deze problemen zo gerangschikt dat het probleem wat de oorzaak is van een ander probleem hoger op de kaart terecht komt. Als dit consequent wordt doorgevoerd, zal uiteindelijk het kernprobleem bovenaan staan in één van de kolommen die de categorie van het probleem aangeven. Volgens de methode van Porras is het het meest effectief om dit probleem nader te gaan bestuderen, omdat oplossen van het kernprobleem er mogelijk voor zorgt dat ook andere problemen verholpen worden.

Porras gaat er bij de systematiek van de stroom analyse van uit dat er op dit moment voldoende informatie beschikbaar is voor het uitvoeren van de analyse. Dit op basis van de opgestelde diagnostische kaart. In deze Paragraaf wordt de analyse van de problemen uitgevoerd op basis van de informatie die op dit moment bekend is.

Fase 1 – stap 5. Analyse

Veel van de genoemde problemen zijn onder te brengen bij de categorie cultuur (9 maal). De structuur staat op nummer 2 met zes problemen. Het onderwerp strategie heeft vijf problemen.

Uit de oorzaak-gevolg relaties weergegeven in de diagnostische kaart van Bijlage B6 volgen de volgende kernproblemen bij de ABCT:

- De communicatie tussen medewerkers en directie en tussen medewerkers onderling is niet goed (cultuur);
- Het beleid bij de academie ligt niet vast (strategie);
- De organisatiestructuur is niet helder en duidelijk vastgelegd (structuur).

Deze staan in de kolommen bovenaan en hebben vooral uitgaande pijlen.

Dit zijn dus drie mogelijke richtingen voor de probleemstelling voor het afstudeeronderzoek bij de ABCT. Het is niet mogelijk voor alle problemen een oplossing te genereren in de voor het onderzoek beschikbare tijd. Daarom heeft een eerste selectie plaatsgevonden.

De conclusie is getrokken dat het eerste probleem aanpakken, communicatie tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en directie, gewenst is omdat ervaren is dat iedereen z'n eigen gang gaat zonder terug te koppelen (individueel gedrag van de medewerkers). De overdracht van de vakken verloopt slecht. Ook kan men niet overweg met de geldende communicatiemiddelen. Men vindt het niet prettig dat men de verslagen van vergaderingen niet meer op papier uitgereikt krijgt, maar dat men zelf een uitdraai moet maken via Blackboard, een internetomgeving. Ook komt het voor dat het bij de medewerkers niet bekend is dat bepaalde informatie beschikbaar is en waar deze beschikbaar is. Een ander voorbeeld van de te verbeteren communicatie, is dat het de medewerkers niet duidelijk is waarom bepaalde veranderingsstappen genomen moeten worden. Daardoor gaan de medewerkers moeizaam mee in het veranderingstraject. Mogelijk is dit te verbeteren door meer aandacht te besteden aan communicatie. Op basis hiervan kan het onderzoek voortgezet worden in de richting van communicatie.

Door de directie en de onderzoeker werd het minder zinvol gevonden het tweede en derde probleem aan te pakken. Er werd al gewerkt (onder andere door de directie) aan het opzetten van beleidsstukken voor de academie, onder andere door middel van het opstellen van een personeelsplan en een organisatieplan. Een projectgroep is bezig met het opzetten van een kwaliteitsplan. De bevindingen van dit onderzoek zouden eventueel verwerkt kunnen worden in deze plannen. Als dat zo is, zal een voorstel gedaan worden in Hoofdstuk 6, conclusies en aanbevelingen.

Op basis van de diagnostische kaart van de stroom analyse zoals te vinden in Bijlage B6 van dit rapport kan aangetoond worden dat het zinvol is de communicatie bij de ABCT te verbeteren omdat het gevolgen heeft voor de rest van de diagnostische kaart.

De keuze voor het vervolg van het onderzoek is gemaakt in overleg met de begeleidingscommissie en de opdrachtgever, op basis van de argumenten zoals weergegeven in deze paragraaf. De keuze tot de verdere beperking van dit onderzoek kan nu gemaakt worden. Het gekozen probleem is: De communicatie tussen medewerkers en directie en tussen medewerkers onderling is niet goed. In Bijlage B7 is aangegeven welke informatie op dit moment bekend is met betrekking tot het onderwerp communicatie binnen de academie. De communicatie is onder te verdelen in de communicatie tussen medewerkers en directie, tussen medewerkers onderling, en tussen medewerkers en studenten. Dit is een breed probleem. Er zal een verdere versmalling plaats moeten vinden.

De conclusie is, dat in dit rapport de communicatie tussen medewerkers onderling verder uitgewerkt zal worden, om de volgende redenen:

- *In de interviews is door vijf medewerkers aangegeven dat de communicatie tussen de medewerkers moet verbeteren, en door drie medewerkers dat de communicatie tussen directie en medewerkers moet verbeteren;*
- *Ook in de enquête onder alle medewerkers vond men dat belangrijker;*

- *Er vinden al verbeteringen plaats in de communicatie tussen directie en medewerkers, bijvoorbeeld door het opstellen van plannen en procedures;*
- *De communicatie tussen medewerkers onderling heeft direct gevolgen voor de kwaliteit van het onderwijs, conform de missie van de Raad van Bestuur één van de belangrijkste taken van de ABCT. De oorzaak-gevolg relaties zijn af te leiden uit de eerder opgestelde stroom analyse kaart;*
- *De communicatie tussen medewerkers onderling heeft ook direct gevolgen voor het verloop van het veranderingstraject waar de academie op dit moment mee te maken heeft;*
- *Er wordt wel gekeken naar een eventuele wisselwerking met de communicatie met de leidinggevende. Het kan zijn dat er een relatie ligt tussen deze twee verbeterpunten, dat verbeteren van de communicatie tussen medewerkers ook tot verbetering leidt bij de communicatie met de leidinggevende.*

De onderbouwing van deze punten is te vinden in Bijlage B7. Deze aanpak is besproken met de opdrachtgever en de tweede afstudeerbegeleider van dit onderzoek. Zij zijn hiermee akkoord gegaan.

2.4 Probleemstelling

Het probleem dat de communicatie tussen medewerkers onvoldoende is, is vertaald naar de onderstaande probleemstelling. In een probleemstelling wordt aangegeven: wat je wilt weten voor wie en waarom. Ook zijn de eventuele randvoorwaarden en beperkingen aangegeven.

De vraagstelling in dit onderzoek is:

Waar kan de communicatie tussen de medewerkers van de ABCT verbeterd worden en hoe kan deze communicatie verbeterd worden, om in te kunnen spelen op de onderwijskundige en organisatorische veranderingen?

De randvoorwaarden hierbij zijn:

- De medewerking van de collega's van de ABCT is noodzakelijk voor het verloop van het onderzoek;
- De opdracht moet uitvoerbaar zijn volgens de gegeven planning.

In het vervolg van het onderzoek zal een verdere uitwerking van de probleemstelling plaatsvinden op basis van de volgende vragen:

- Wat is de ernst van het probleem en daarmee de impact op de organisatie?
- Wie is de probleemeigenaar?

Op basis hiervan is de diagnose opgesteld, die van belang is voor het verloop van het onderzoek. Om te kunnen komen tot deze uitspraken, is het nodig gebleken extra informatie te verzamelen. Deze informatie kan gedeeltelijk gehaald worden uit de al gehouden interviews (dataset 1). Verder is het nodig gebleken aanvullende interviews uit te voeren.

De vervolgstappen van dit onderzoek zijn beschreven in Hoofdstuk 3, aanpak van het vervolg onderzoek.

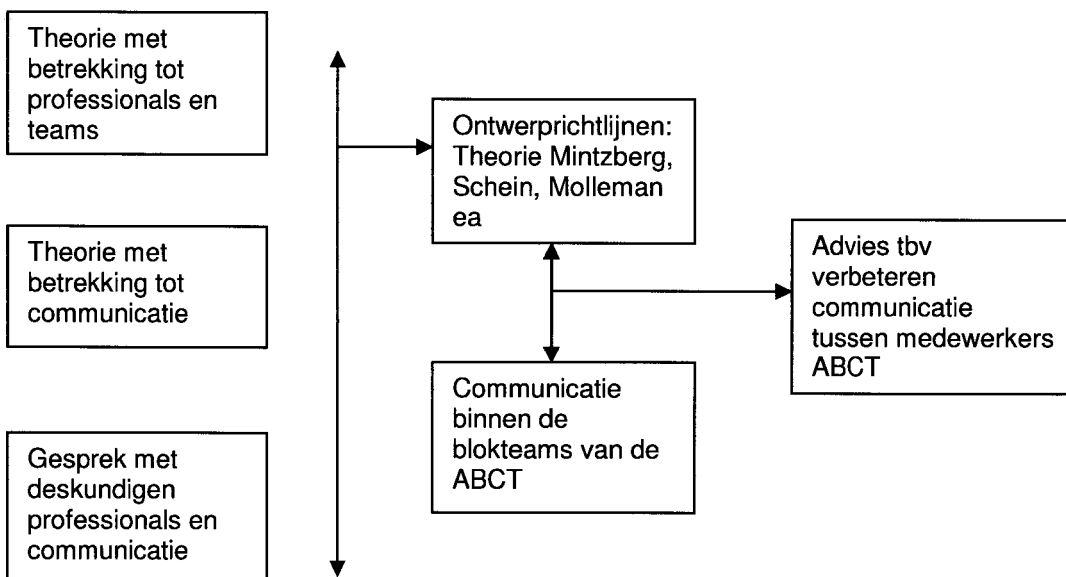
Hoofdstuk 3. Aanpak van het vervolg onderzoek

In dit Hoofdstuk wordt aangegeven welke onderzoeksvragen met de in de vorige paragraaf geformuleerde probleemstelling samenhangen. Ook wordt in het onderzoeksmodel beschreven welke strategie en planning gevolgd is en welke methoden en technieken toegepast zijn.

De stroom analyse gaat na de analyse van de diagnostische kaart door naar de oplossing van de fundamentele problemen, nadat de relaties zijn gelegd. Zoals eerder aangegeven is het niet mogelijk om op dit moment alle details van het probleem te kennen. Daarom is een tussendiagnose gegeven en om vervolgens een verdiepingsslag te maken om te kijken of er meer informatie beschikbaar kan komen over de oorzaken van deze problemen. Het onderzoeksmodel is samen met de vervolgstappen beschreven in de volgende paragrafen.

3.1 Onderzoeksmodel

Om te komen tot een advies hoe een verdere professionalisering van de ABCT plaats kan vinden, wordt gewerkt met een onderzoeksmodel volgens Van Aken (2001). Het onderzoeksmodel is gebaseerd op een advies van Van Aken hoe een bedrijfskundig onderzoek aangepakt kan worden.



Figuur 3. Onderzoeksmodel onderzoek bij de ABCT 's Hertogenbosch

3.2 Onderzoeksvragen en onderzoeksplan

Om de probleemstelling van Paragraaf 2.5 te kunnen uitwerken, zijn de volgende onderzoeksvragen uitgewerkt:

Onderzoeksvraag 1. Wat zijn de oorzaken en gevolgen van het probleem ten aanzien van de communicatie bij de ABCT?

De deelvragen zijn:

- Wat zijn de oorzaken en gevolgen van dit probleem?
- Waar, in welke mate en waarover wordt onvoldoende gecommuniceerd? Wat is de ernst van deze problemen?
- Wie zijn de probleemhebbers?

Aanpak: Onderzoek van de probleemstelling op basis van de uitgevoerde interviews (dataset 1). Er is gekeken wat de gevolgen zijn van de slechte communicatie tussen de medewerkers van de ABCT. Op basis van de inschatting van de onderzoeker is bepaald hoe ernstig de gevolgen zijn van het optreden van deze problemen. Op basis daarvan kan bepaald worden of verder onderzoek zinvol is.

Onderzoeksvraag 2. Wat is de ernst van de oorzaken van de slechte van de communicatie tussen de medewerkers van de ABCT?

Op basis van de informatie vrijgekomen bij onderzoeksvraag 1 is vastgesteld wat de knelpunten zijn bij de communicatie. Op basis van theorie is het nader onderzoek vormgegeven en uitgevoerd, om de gevolgen meetbaar te maken.

Ten aanzien van deze onderzoeksvraag zijn er een aantal deelvragen geformuleerd:

- Op welke wijze is het vóórkomen van de oorzaken van de problemen meetbaar te maken?
- Wat zijn de resultaten van de meting aan de oorzaken van de problemen?
- Welke conclusies zijn te trekken ten aanzien van de uitgevoerde meting?
- Wat zijn de keuzemogelijkheden voor het vervolg van het onderzoek?

Aanpak: Op basis van theorie is bekeken op welke manier het vóórkomen van de problemen ten aanzien van communicatie tussen de medewerkers van de ABCT meetbaar gemaakt kon worden.

Er is een aanvullend interview samengesteld en uitgevoerd om de ernst en vóórkomen van de oorzaken meetbaar te maken. Er is een diagnose opgesteld ten aanzien van de geformuleerde probleemstelling, op basis waarvan een keuze gemaakt is voor het ontwerp van de mogelijke oplossing.

Onderzoeksvraag 3. Welke oplossingen zijn mogelijk ten aanzien van de communicatie bij de ABCT?

In overleg met de afstudeerbegeleiders wordt één oorzaak gekozen voor de verdere uitwerking van het onderzoek. Het ontwerp moet leiden tot een verdere professionalisering van de ABCT. De bijbehorende deelvragen zijn:

- Voor welke oorzaak wordt een oplossing gezocht?
- In welke oplossingsrichting wordt in een ontwerp uitgewerkt?
- Hoe ziet het ontwerp er uit?
- Indien mogelijk: Wat is het effect van de oplossing. Als het gezien de beperking in de tijd niet mogelijk is het effect te meten, zal een inschatting worden gemaakt.

Aanpak: Er wordt een keuze gemaakt voor welk probleem een ontwerp uitgewerkt wordt. Binnen de looptijd van het afstudeeronderzoek zal het waarschijnlijk niet mogelijk zijn alle gewenste veranderingen door te voeren. Het is wel mogelijk een advies voor de vervolgstappen te geven, in een implementatieplan.

De kosten voor dit afstudeerproject zijn als volgt opgebouwd:

- Uren afstudeerder: inschatting 600 uur;
- Uren overige begeleiding Hogeschool: 40 uur.

Opbrengsten van het onderzoek:

- Inventarisatie en beschrijving verbeterpunten ABCT;
- Analyse en diagnose communicatie binnen de ABCT;
- Verbeterplan communicatie tussen medewerkers van de ABCT.

De opdrachtgever is de heer Jan Reinhard, directeur van de ABCT.

De begeleidingscommissie bestaat uit:

- de heer J. Reinhard, directeur van de ABCT;
- De heer A. Kastelein, docent aan de Technische Universiteit Eindhoven;
- De heer J. Berends, docent aan de Technische Universiteit Eindhoven.

Benaderde deskundigen:

- De heer P. Spierings, Bouwdienst Rijkswaterstaat met betrekking tot professionals.
- De heer E. Molleman, Professor in 'Human Factors in Production and Service Management' Faculty of Management and Organisation University of Groningen ten aanzien van teams en autonomie.
- Mevr. W. van Eerde, Technische Universiteit Eindhoven ten aanzien van samenwerken in teams.

Hoofdstuk 4. Oorzaken, gevolgen en ernst probleem communicatie

Zoals aangegeven in het onderzoeksplan, wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de eerste en tweede onderzoeksvraag:

- Wat zijn de oorzaken en gevolgen van het probleem ten aanzien van de communicatie bij de ABCT?
- Wat is de ernst van de oorzaken van de slechte van de communicatie tussen de medewerkers van de ABCT?

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk wordt de ernst van de gevolgen van de te verbeteren communicatie benoemd en onderbouwd. Dit ten behoeve van onderzoeksvraag 1. In de volgende twee paragrafen wordt onderzoeksvraag 2 behandeld. De oorzaken worden meetbaar gemaakt en de meting wordt uitgevoerd. Dit hoofdstuk sluit af met de diagnose in Paragraaf 4.4.

4.1 Oorzaken en gevolgen probleem communicatie tussen medewerkers

In deze paragraaf wordt het antwoord gegeven op de eerste onderzoeksvraag: Wat zijn de oorzaken en gevolgen van het probleem ten aanzien van de communicatie bij de ABCT?

Ook de bijbehorende deelvragen worden beantwoord:

- Waar, in welke mate en waarover wordt onvoldoende gecommuniceerd?
- Wat zijn de gevolgen van dit probleem?
- Wie zijn de probleemhebbers?
- Is het nodig nader onderzoek uit te voeren?

Dit verbeterpunt gaat over alle communicatie tussen de medewerkers, dus vanuit de blokteams, projectgroepen en collega's. De informatie zoals deze is gevolgd uit de uitgevoerde oriënterende interviews (dataset 1 en 1a) en de bijbehorende enquête onder de medewerkers (dataset 2) wordt gebruikt om een antwoord te geven op deze eerste onderzoeksvraag.

Er is dieper ingezoomd op de problematiek rond de communicatie tussen medewerkers op basis van de uitgevoerde oriënterende interviews. Dat de communicatie tussen medewerkers verbeterd kan worden, heeft de volgende oorzaken:

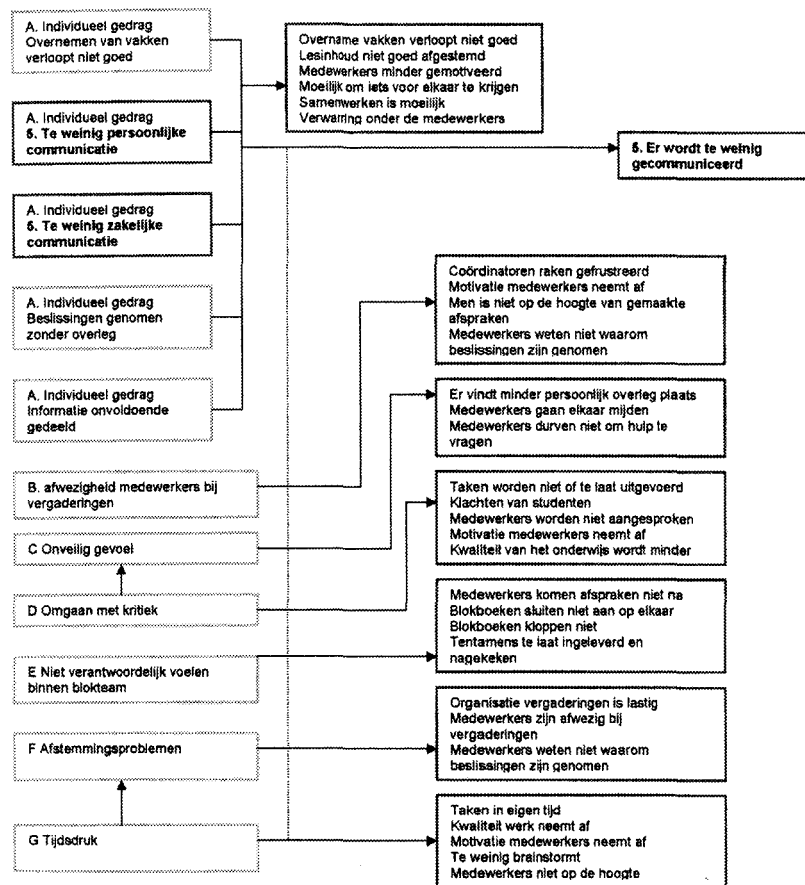
- A. Medewerkers vertonen individualistisch gedrag;
- B. Afwezigheid medewerkers bij medewerkervergaderingen, blokteamoverleg enz;
- C. Medewerkers voelen zich niet veilig bij elkaar;
- D. Moeite met het aannemen van kritische opmerkingen;
- E. Niet verantwoordelijk voelen binnen een blokteam;
- F. Er zijn afstemmingsproblemen ten aanzien van de tijd (medewerkers dubbel ingepland);
- G. Tijdsdruk.

Het probleem "de communicatie kan verbeterd worden" bestrijkt een breed gebied. Om het probleem behapbaar te maken, kan dit worden onderverdeeld in de bovenstaande oorzaken A tm G die elk weer verschillende gevolgen hebben. De gevolgen zijn bepaald op basis van de oriënterende interviews, hiervoor is gebruik gemaakt van de diagnostische kaart gevolgd uit de Stroom analyse te vinden in Bijlage B6. In deze diagnostische kaart is te zien dat oorzaken A tm E tot gevolg hebben dat er te weinig persoonlijke communicatie is en dat de samenwerking niet goed is. De afstemmingsproblemen zorgen ervoor dat niet duidelijk is waar informatie te vinden is. De tijdsdruk heeft tot gevolg dat er geen standaard uitwisselingsmoment is voor informatie, dat besluiten niet worden doorgenomen met de medewerkers voordat ze doorgevoerd worden en dat er te weinig persoonlijke communicatie is. In Bijlage C1 is voor de hoofdoorzaken de onderbouwing vanuit de oriënterende interviews gegeven, met de bijbehorende gevolgen.

Bij de bepaling van de ernst van de gevolgen zijn twee punten van doorslag gevend belang gevonden door de onderzoeker: de invloed op de kwaliteit van het onderwijs en de invloed op het verlopen van het veranderingstraject. Er zijn verschillende definities voor het begrip kwaliteit. In een extern georiënteerde organisatie kan gekozen worden voor de volgende definitie van Juran (1982): "Een bedrijf levert kwaliteit wanneer het producten of diensten levert die de (specifieke) klant verwacht".

De kwaliteit van het onderwijs en het meekunnen in het veranderingsproces hebben beiden te maken met wat de klanten van de academie vragen: het bedrijfsleven wil goed opgeleide studenten afgeleverd krijgen, en de studenten willen kwalitatief goed en duidelijk onderwijs ontvangen. Dit is gebleken uit verschillende gesprekken die zijn gehouden met het bedrijfsleven in de Werkveldadvies raad en met de studenten uit de opleidingscommissie. Als de opleiding niet aansluit bij de verwachtingen van de studenten, kiezen zij niet voor de opleiding bij de ABCT. Dat heeft tot gevolg dat de financiële middelen

afnemen en de begroting niet sluitend te krijgen is. De Raad van Bestuur heeft zich bij de vormgeving van het veranderingstraject mede laten leiden door de wensen uit het bedrijfsleven, dit is aangegeven in het meerjaren beleidsplan. Vandaar dat het van belang is dat dit traject goed wordt ingezet en doorgevoerd. Daarom wordt op basis van deze factoren (kwaliteit onderwijs en stagnatie veranderingstraject) de ernst van de gevolgen bepaald.



Figuur 4. Probleemklussen communicatie tussen medewerkers. Bron: oriënterende interviews

Per hoofdoorzaak is een tabel opgesteld. Deze zijn te vinden in Bijlage C1 waarin de gevolgen zijn weergegeven van die hoofdoorzaak met daarbij een inschatting van de impact op de kwaliteit van het onderwijs en de impact op het veranderingstraject. De impact kan groot, redelijk of niet zijn. Het is een inschatting van de onderzoeker op basis van de uitgevoerde interviews en gesprekken met de medewerkers en de directie. Op basis van deze gegevens wordt een uitspraak gedaan over de ernst van een hoofdoorzaak.

- **A. Individualistisch gedrag**

In de oriënterende interviews zijn voorbeelden aangegeven van dit individuele gedrag van de medewerkers. Er wordt aangegeven dat de medewerkers elkaar weinig persoonlijk benaderen, medewerkers doen hun eigen werk en leven langs elkaar heen. Bij de overdracht van vakken zijn niet alle medewerkers bereid sheetjes en lesstof over te dragen.

Op basis van de uitgevoerde interviews zijn de volgende gevolgen benoemd van dit gedrag:

- De overname van de vakken verloopt niet goed;
- Lesinhoud van de verschillende vakken wordt niet goed op elkaar afgestemd;
- Er is te weinig persoonlijk onderling contact, waardoor de medewerkers het idee hebben dat ze alles alleen moeten doen. Hierdoor zijn de medewerkers minder gemotiveerd;
- Het is moeilijk om iets voor elkaar te krijgen;
- Samenwerken is moeilijk;
- Verwarring onder de medewerkers.

De gevolgen van het individuele gedrag van de medewerkers zijn groot. In de diagnostische kaart

wordt een relatie gelegd met verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers, motivatie van de medewerkers en uiteindelijk naar de kwaliteit van het onderwijs. Ook ligt er een relatie met het probleem dat medewerkers elkaar niet "aanspreken op". Medewerkers worden niet of nauwelijks aangesproken op deze gedragingen, niet door elkaar en niet door de directie. Hierover zijn geen afspraken gemaakt, er is geen duidelijkheid over verkregen wanneer men aangesproken mag worden. De onderbouwing is te vinden in Tabel 1 van Bijlage C5. De probleemhebbers zijn de directie, medewerkers en de studenten. Op basis van deze informatie heeft de onderzoeker de conclusie getrokken dat er grote gevolgen zijn voor de kwaliteit van het onderwijs. Ook het veranderingstraject wordt hierdoor gefrustreerd. Om deze reden wordt deze hoofdoorzaak als ernstig bestempeld.

- **B. Afwezigheid van medewerkers**

In de oriënterende interviews is bijvoorbeeld aangegeven dat medewerkers niet aanwezig zijn omdat ze het nut van de vergaderingen niet inzien, zij dubbel ingepland staan en de voorzitter geen initiatief neemt om te vergaderen.

De gevolgen zijn redelijk groot als de medewerkers niet aanwezig zijn bij vergaderingen. In de interviews zijn genoemd:

- Coördinatoren raken gefrustreerd;
- Motivatie van medewerkers neemt af;
- Men is niet op de hoogte van gemaakte afspraken, waardoor de afstemming niet goed verloopt;
- Medewerkers weten niet waarom beslissingen zijn genomen en waarom veranderingen nodig zijn.

De onderzoeker is tot de conclusie gekomen dat dit uiteindelijk gevolgen heeft voor de kwaliteit van het onderwijs. Het veranderingsproces wordt bemoeilijkt, omdat medewerkers niet aanwezig zijn bij bijeenkomsten, en weten niet wat er speelt binnen de opleiding. Het belang van de veranderingen wordt niet ingezien. Daarom wordt dit probleem als ernstig bestempeld. Men is het niet eens over het nut en de noodzaak van de vergaderingen. De onderbouwing is te vinden in Tabel 2 van Bijlage C2. De probleemhebbers zijn de directie, medewerkers en de studenten.

- **C. Onveilig gevoel**

Met "onveilig gevoel" wordt bedoeld dat medewerkers het niet aandurven om zich bloot te geven aan elkaar. Een medewerker gaf aan dat hij sheetjes en lesstof aan een andere collega gaf, en dat hij het niet meer zou doen, omdat die collega opmerkingen maakte over de stof. Als iemand vraagt "zal ik eens bij je lessen zijn" wordt de ander meteen bang. Dit onveilige gevoel heeft geen relatie met bijvoorbeeld agressie, er wordt psychologische veiligheid bedoeld.

Bij de interviews zijn de volgende gevolgen genoemd:

- Er vindt minder persoonlijk overleg plaats;
- Medewerkers gaan elkaar mijden;
- Medewerkers durven niet om hulp te vragen.

Naar mening van de onderzoeker hebben de gevolgen vooral invloed op de kwaliteit van het onderwijs, doordat men het lastig vindt verbeteringen aan te nemen, en daarmee door te voeren. De gevolgen zijn het grootst voor de kwaliteit van het onderwijs. Dat medewerkers zich niet veilig voelen bij elkaar, heeft een relatie met het veranderingstraject. Daarom wordt deze oorzaak als redelijk ernstig bestempeld, mede omdat de studenten tot de probleemhebbers behoren. De onderbouwing is te vinden in Tabel 3 van Bijlage C2. De probleemhebbers zijn de directie, medewerkers en de studenten.

- **D. Omgaan met kritiek**

In de interviews is aangegeven dat het geen zin heeft om collega's aan te spreken op mogelijke verbeteringen, omdat zij er niet voor open staan. Medewerkers die worden aangesproken, doen er niets mee.

De volgende gevolgen zijn genoemd in de interviews:

- Taken worden niet of te laat uitgevoerd;
- Klachten van studenten;
- Motivatie van de medewerkers vermindert;
- De kwaliteit van het onderwijs wordt minder.

De onderzoeker heeft de conclusie getrokken dat de gevolgen vooral invloed hebben op de kwaliteit van het onderwijs, doordat men het lastig vindt verbeteringen aan te nemen, en daarmee door te voeren. De gevolgen zijn het grootst voor de kwaliteit van het onderwijs. Dat medewerkers niet om

kunnen gaan met kritiek, heeft een relatie met het veranderingstraject. Daarom wordt deze oorzaak als redelijk ernstig bestempeld, mede omdat de studenten tot de probleemhebbers behoren. De onderbouwing is te vinden in Tabel 4 van Bijlage C2. De probleemhebbers zijn de directie, medewerkers en studenten.

- **E. Niet verantwoordelijk voelen binnen het blokteam**

In de interviews is aangegeven dat de afspraken die gemaakt zijn over de activiteiten van het blokteam, niet altijd zorgvuldig worden nagekomen. Bijvoorbeeld het doorlopen van de procedure rondom de evaluatie van het blok. Er wordt weinig aandacht besteed aan het opstellen van de blokboeken.

In de oriënterende interviews zijn de volgende gevolgen genoemd:

- Men komt afspraken niet na die in een groep gemaakt zijn, waardoor boekenlijsten niet kloppen, tentamens niet op tijd worden ingeleverd;
- Blokken sluiten niet op elkaar aan;
- Blokboeken kloppen niet.

De onderzoeker heeft de conclusie getrokken dat de gevolgen groot zijn voor de kwaliteit van het onderwijs. Er zijn weinig gevolgen voor het veranderingstraject. Er zijn wel gevolgen voor de studenten. Daarom wordt dit probleem als redelijk ernstig gezien. De onderbouwing is te vinden in Tabel 5 van bijlage C2. De probleemhebbers zijn de directie, medewerkers en studenten.

- **F. Afstemmingsproblemen**

De geïnterviewde medewerkers gaven aan dat zij vaak in veel kleine organisatie-eenheden zitten, waardoor zij veel vergaderingen hebben. Het is niet duidelijk waar informatie te vinden is die van belang is voor de te volgen procedures, waardoor men niet weet welke afspraken gemaakt zijn.

De volgende gevolgen zijn genoemd:

- Organisatie van vergaderingen is lastig;
- Medewerkers zijn afwezig bij vergaderingen;
- Medewerkers weten niet waarom beslissingen zijn genomen;
- Medewerkers worden onrustig;
- Motivatie daalt als men geconfronteerd wordt met ontbrekende procedures.

Dit heeft vooral gevolgen voor het veranderingstraject, omdat de medewerkers niet weten waarom de veranderingen nodig zijn. Ook de kwaliteit van het onderwijs kan er onder leiden, al worden deze gevolgen vaak ondervangen doordat collega's ingrijpen. De gevolgen zijn te vinden in Tabel 6 in Bijlage C2. Dit probleem wordt als redelijk ernstig gezien. De probleemhebbers zijn de medewerkers, de directie en de studenten.

- **G. Tijdsdruk**

In de interviews is aangegeven dat de medewerkers de taken moeten verrichten in minder tijd, zonder dat daarover overlegd is. Er wordt aangegeven dat er meer moet gebeuren in minder tijd, en dat er geen tijd is voor overleg of brainstormen.

De volgende gevolgen zijn benoemd:

- Medewerkers verrichten hun taken in hun eigen tijd;
- De kwaliteit van het werk neemt af;
- De motivatie van de medewerkers neemt af;
- Docenten hebben minder tijd voor het onderwijs;
- Medewerkers zijn niet van alle ontwikkelingen op de hoogte;
- Er wordt te weinig gebrainstormd over vakken of ontwikkelingen;
- Medewerkers kunnen niet bij alle vergaderingen aanwezig zijn.

Naar mening van de onderzoeker zijn de gevolgen redelijk groot als dit probleem optreedt. Er is een grote invloed op de kwaliteit van het onderwijs, bijvoorbeeld doordat de kwaliteit van het geleverde werk afneemt. Ook heeft het impact op het veranderingstraject, doordat bijvoorbeeld de motivatie van de medewerkers afneemt. De onderbouwing is te vinden in Tabel 7 van Bijlage C2. De probleemhebbers zijn de directie, studenten en de medewerkers.

In de volgende paragraaf wordt besproken op welke wijze de ernst van de hoofdproblemen bepaald is, door de mate van voorkomen van de hoofdoorzaken meetbaar te maken.

4.2. Meetbaar maken hoofdoorzaken probleem communicatie

Uit de oriënterende interviews en de onder de medewerkers afgenomen enquête zijn zeven hoofdoorzaken van het communicatieprobleem naar voren gekomen. Om er zeker van te zijn dat de hoofdoorzaken die worden genoemd, zich daadwerkelijk voordoen en niet alleen in de beleving van de ondervraagden belangrijke oorzaken zijn, is dit getoetst. Om deze toets te kunnen uitvoeren zijn de hoofdproblemen meetbaar gemaakt op basis van theorie en beschikbare datasets. Dat is in deze paragraaf beschreven.

• A. Individualistisch gedrag

Bij de categorisering volgens de stroom analyse, is deze oorzaak ondergebracht onder de categorie cultuur. Schein (1985) beschrijft dat een cultuur opgebouwd is uit drie lagen: Op het eerste niveau staan de artefacten, op het tweede niveau de waarden en op het derde (en diepste) niveau de basis aannamen. Het standpunt van Schein is, dat de bedrijfscultuur niet gemeten kan worden met behulp van een enquête. Hiervoor geeft hij verschillende redenen: je weet niet wat je moet vragen, en waar het personeel over klaagt is misschien niet eens te veranderen. Ook is de validiteit en betrouwbaarheid van de antwoorden lastig. Een cultuur kan volgens Schein aan het licht worden gebracht door middel van bij voorkeur groeps gesprekken. In het kader van dit onderzoek zijn gesprekken gehouden met de medewerkers, die hebben geleid tot zeven hoofdoorzaken met onderbouwing. Schein schrijft dat een cultuuronderzoek pas waarde heeft als het gekoppeld wordt aan een probleem binnen de organisatie. Er kunnen ook subculturen een rol spelen. De cultuur kan op verschillende niveaus onderzocht worden. Het is belangrijk door te dringen tot het niveau van de veronderstellingen.

Het individualistische gedrag zoals het door de medewerkers benoemd is, uit zich volgens de interviews in een aantal symptomen:

- Vakken worden niet overgedragen als deze overgenomen worden;
- Medewerkers hebben geen belangstelling voor elkaar;
- Collega's nemen bepaalde beslissingen over andere collega's zonder te overleggen;
- Informatie wordt niet gedeeld als deze bekend is.

Het is mogelijk het individualistische gedrag te meten op basis van deze symptomen, door te meten hoe vaak dit voorgekomen is. Voor de eerste drie punten is het mogelijk vragen te stellen, hoe vaak deze problemen voorkomen, en wat de oorzaken en gevolgen zijn van deze problemen. De vragen zijn te vinden in Bijlage C3.

Voor de vierde oorzaak is ondersteunende data beschikbaar: er is een enquête gehouden onder collega's door Pistorius (2004) waarin onder andere onderzocht is of medewerkers bekend zijn met de informatie uit de projectgroepen. In deze enquête is onderzocht van welke informatie de medewerkers op de hoogte worden gehouden, en welke informatie ze willen krijgen (en op welke manier). De respons op de enquête was hoog genoeg om aan te nemen dat de antwoorden representatief zijn voor de ABCT, en zijn daarom gebruikt in dit onderzoek.

• B. Afwezigheid van medewerkers

In de interviews wordt gesuggereerd dat medewerkers vaak afwezig zijn bij vergaderingen en bijeenkomsten. Daarom is gemeten bij welke van de onderstaande bijeenkomsten men te maken heeft met een te grote afwezigheid van de medewerkers:

- Blokteamvergaderingen CT en BK
- Medewerkers vergadering
- Studiedagen
- Overlegmomenten met studenten
- Vergaderingen projectgroepen en commissies

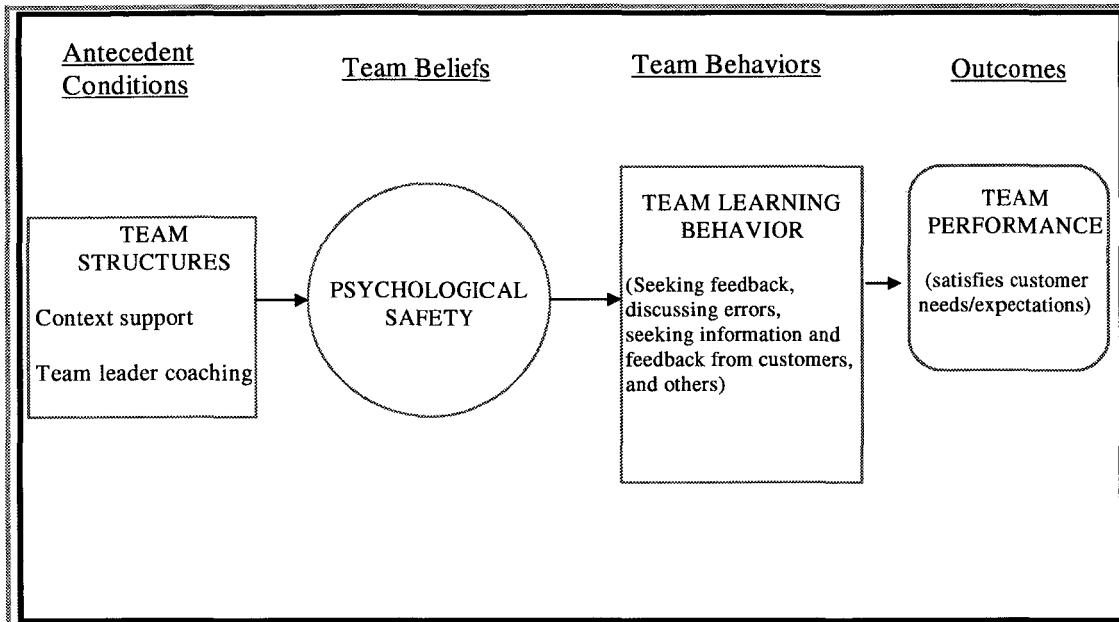
Dit punt is meetbaar gemaakt door bij de voorzitters van deze vergaderingen na te gaan in welke mate medewerkers al dan niet aanwezig waren bij vergaderingen, en de eventuele (geldige) reden van afwezigheid. De voorzitters zijn benaderd om antwoord te geven op deze vragen. De directie heeft voor een deel aangegeven wat acceptabel is, en welke redenen van afwezigheid legitiem zijn. De vragen zijn te vinden in Bijlage C3. Deze vragen zijn tevens specifiek gesteld aan blokcoördinatoren en blokteamleden, in een verkort interview.

• C. Medewerkers voelen zich niet veilig bij elkaar

Of medewerkers zich daadwerkelijk veilig voelen bij elkaar, is lastig te meten. Edmondson (1999) heeft een onderzoek gedaan naar de relatie tussen het zich veilig voelen in een team en de resultaten van een team. Dit heeft geleid tot een theoretisch model, zie Figuur 5. Haar conclusies zijn dat het succes van een team een relatie heeft met het coachen van een team leider, het gevoel van veiligheid van de

teamleden en de voorbereidingen van een team. Het heeft géén relatie met de stabiliteit van een team, begeleiding door het management en geschiedenis van de innovaties. Ze heeft deze conclusies getrokken na onderzoek onder verschillende soorten teams, bijvoorbeeld functionele teams. Ook heeft ze in verschillende organisaties gekeken.

Edmondson geeft in haar model aan, dat het veilig voelen in een team gevolgen heeft voor het gedrag van een team. Een team dat zich veilig voelt, kan feedback ontvangen, praten over fouten, enz.



Figuur 5. Veiligheid in een team – Edmondson 1999

De veiligheid van het team kan dus volgens Edmondson worden bepaald door te bekijken in welke mate feedback kan worden gegeven en ontvangen binnen het team, en hoe men daarmee omgaat. Deze ingang is gebruikt om het item “veilig voelen bij elkaar” meetbaar te maken. De gestelde vragen zijn te vinden in Bijlage C3.

- **D. Omgaan met kritiek**

Dit item sluit aan bij oorzaak C. Omdat daar wordt gevraagd naar het krijgen van en omgaan met feedback (een nette vorm van kritiek) worden er geen aparte vragen voor geformuleerd.

- **E. Niet verantwoordelijk voelen binnen blokteam**

Het blokteam is verantwoordelijk voor de uitvoering van een lesblok binnen een schooljaar. De verantwoordelijkheden van het blokteam zijn beschreven in het organisatieplan van de ABCT. Dit organisatieplan was op het moment dat het onderzoek uitgevoerd werd niet vastgesteld. Wel waren deze verantwoordelijkheden al langer beschreven en bekend, en voor een deel vastgelegd in een vastgestelde procedure behorende bij het kwaliteitsplan van de academie. Er is een procedure van het kwaliteitsplan vastgesteld met betrekking tot de evaluatie van de blokken en het plaatsen van de blokrapportages op blackboard. Er wordt gevraagd naar het uitvoeren van deze procedure.

In Bijlage A2 is aangegeven welke blokken er aanwezig zijn bij de ABCT. Hier zijn ook de taken en verantwoordelijkheden van een blokteam en de blokcoördinator beschreven. In het interview wordt nagegaan of de beschreven taken en verantwoordelijkheden worden nagekomen.

De vragen zijn te vinden in Bijlage C3.

Er is ondersteunende data beschikbaar: Door de projectgroep kwaliteit zorg is een rapportage opgesteld over de eerder beschreven procedure rondom de blokrapportages. Hierin wordt antwoord gegeven op vragen als: Verloopt de procedure zoals afgesproken, worden de rapportages verspreid en besproken op de afgesproken momenten? De conclusies worden meegenomen in dit onderzoek.

- **F. Afstemmingsproblemen**

De taken die medewerkers toebedeeld zijn, worden steeds kleiner. Door het projectonderwijs en de rollen daarin krijgen de docenten veel verschillende rollen, zitten in veel blokteams zowel van CT als BK. De vergaderingen zijn vaak tegelijk gepland, of als er les is. Het is bijna niet meer mogelijk een vergadermoment te vinden dat iedereen tijd heeft. De vragen zijn te vinden in Bijlage C3, er wordt gevraagd of er sprake is van veel kleine taken en wat daar de (negatieve) gevolgen van zijn.

- **G. Tijdsdruk**

Er is een relatie aanwezig tussen afstemmingsproblemen en tijdsdruk. Doordat de medewerkers veel taken toebedeeld hebben gekregen, is het moeilijk alle taken evenveel aandacht te geven. Ook is het mogelijk dat de toebedeelde uren te krap zijn voor de uit te voeren taak. Medewerkers geven aan dat ze weinig tijd hebben voor persoonlijk overleg. Het is niet duidelijk of men werkelijk geen tijd heeft, of dat de prioriteiten anders worden gelegd. De gestelde vragen zijn te vinden in Bijlage C3.

Er is ondersteunende data beschikbaar. Het is na te gaan of de medewerkers bovenmatig zijn ingezet (meer ingezet dan hun aanstelling) en zo ja voor hoeveel medewerkers dat geldt. Dit is uitgevoerd om een antwoord te krijgen op deze vraag.

4.3 Analyse nader onderzoek communicatie tussen medewerkers.

Op basis van het beschrevene in de vorige paragraaf, is een meting uitgevoerd naar het daadwerkelijk aanwezig zijn van de zeven genoemde hoofdoorzaken binnen de ABCT. Hiervoor is een aanvullende interviewronde gehouden. In totaal zijn er tien interviews uitgevoerd, zeven volledige interviews en drie alleen ten aanzien van deelname aan een blokteam als teamlid of als blokcoördinator.

Er is een selectie gemaakt van de collega's, om per doelgroep een aantal vragen voor te leggen. Bij de selectie van de te interviewen collega's, is een zo evenwichtig mogelijke verdeling onder de medewerkers gemaakt: man-vrouw, CT-BK, oud-jong, lang-kort in dienst enz. Zoals dat ook gebeurd is bij de oriënterende interviewronde (dataset 1). Dit is aangegeven in Bijlage C4 bij dit document.

Alle benaderde collega's waren ondanks de drukke werkzaamheden bereid mee te werken aan dit interview. Er is ook een brainstormsessie gehouden met de CT medewerkers, die verrassende uitkomsten had. Deze worden meegenomen in de uitwerking van de interviews en waar mogelijk gebruikt voor de onderbouwing van de diagnose. Bij dit interview is gebruik gemaakt van het verzadigingsprincipe: er kan gestopt worden met gegevensverzameling en analyse als de nieuwe gegevens niets nieuws meer opleveren. Verder moet ervoor gezorgd worden dat er een compleet beeld van de blokteams ontstaat.

De resultaten van de interviews zijn weergegeven in Bijlage C4. In deze paragraaf is per hoofdoorzaak een oordeel gegeven of deze hoofdoorzaak terecht genoemd is, en gehandhaafd kan worden, en wat de ernst ervan is.

- **A. Individualistisch gedrag**

Zoals eerder aangegeven wordt deze hoofdoorzaak aangetoond door vier oorzaken, die hieronder één voor één besproken worden. Vervolgens wordt de conclusie beschreven.

- **Overnemen van vakken**

Er is door de vijf van de zeven geïnterviewden aangegeven dat er vakken zijn overgenomen door henzelf, vier dat er vakken van hen zijn overgenomen. Zes van de zeven hebben gemerkt dat er vakken zijn overgenomen door anderen, waar zij verder niet bij betrokken zijn geweest.

Ten aanzien van deze overname is door drie geïnterviewden aangegeven dat er overname slecht is verlopen, twee keer verliep de overname redelijk en twee keer prima.

Bij de goede overname werd in beide gevallen aangegeven dat degene die het vak over nam daar prima toe in staat was (één voorbeeld van BK en één van CT). Bij de BK werd gezegd dat er een pool van medewerkers is om de vakken rond een bepaald thema te geven. Bij de brainstormsessie van CT werd gezegd dat er binnen de CT "poten" of vakgebieden zijn (waterbouw, wegenbouw, en constructies). De geïnterviewde die aangaf dat de overname prima was verlopen, vertelde erbij dat het een overname binnen de vakgroep was. Eén van de conclusies van de brainstormsessie was sommige collega's overdragen van kennis geen probleem vinden, zolang dat binnen de vakgroep gebeurt. Buiten de vakgroep is men er niet toe bereid. Dit is door een aantal collega's gezegd. De medewerkers hebben het idee dat de teams van de ABCT zelfsturend zijn.

Uit de aanvullende interviews zijn de volgende oorzaken te destilleren voor de slechte overname van de vakken:

- Gewenning. De medewerkers van de ABCT zijn professionals. Een klein aantal daarvan is gewend het werk op individuele basis uit te voeren, zonder daarover afstemming met collega's te verzorgen. Dit heeft behoorlijke impact in de organisatie. De medewerkers die vooruit willen worden tegengehouden en gedemotiveerd.
- Demotivatie medewerkers. Een aantal medewerkers wil de moeite niet nemen de vakken over te dragen, omdat ze gedemotiveerd zijn. Ook dit heeft weer gevolgen voor de academie als beschreven bij het vorige punt.
- Een deel van de medewerkers heeft angst om te veel van hun eigen werk te laten zien.
- Er is geen teamspirit aanwezig (specifiek aangegeven voor Bouwkunde).

Geconcludeerd mag worden, dat vakken regelmatig slecht worden overgenomen. De directeur heeft aangegeven, dat dit in alle gevallen goed moet verlopen (zie Bijlage C5). De vakgroepen zoals die genoemd worden, bestaan niet echt in de organisatie. Ze maken geen deel uit van de organisatiestructuur. Wel wordt er regelmatig samengewerkt binnen bepaalde disciplines zoals wegebouwkunde. Het is zelden dat overleg binnen een vakgebied officieel van bovenaf wordt opgelegd, bijvoorbeeld om het curriculum te herzien.

➤ Belangstelling tonen voor elkaar

Deze vraag is gesplitst in persoonlijke belangstelling en zakelijke belangstelling. Zakelijke belangstelling vonden drie van de zeven geïnterviewden voldoende, persoonlijke belangstelling vier van de zeven. Hierbij werd wel de kanttekening gemaakt, ook van degenen die de belangstelling voldoende vonden, dat men er door tijdgebrek vaak niet aan toe komt. Alle geïnterviewden vinden dat er te weinig sociale activiteiten plaatsvinden, en doen ook suggesties bv lezingen en excursies. De conclusie van de brainstormsessie van CT was ook dat men graag vaker een soortgelijke bijeenkomst wil hebben, omdat men het prettig vindt in een wat lossere verband met elkaar van gedachten te wisselen over een bepaald thema of onderwerp.

Er is geconstateerd door één van de geïnterviewden dat medewerkers geen belangstelling hebben voor haar vak, maar eigenlijk ook niet voor de vakken van anderen. De reden was volgens de geïnterviewde dat ze angst hebben om veel van zichzelf te laten zien.

De oorzaken waarom de persoonlijke belangstelling onvoldoende wordt gevonden:

- Men neemt geen tijd om persoonlijke gesprekken te voeren.
- Tijdstip van de borrels en uitjes.

Medewerkers vinden dat er te weinig zakelijke belangstelling wordt getoond voor elkaar. De oorzaken hiervan zijn:

- Tijdgebrek.
- Er is geen teamspirit aanwezig (specifiek aangegeven voor Bouwkunde).
- Men is gewend het werk alleen te doen en eigen zaken te regelen.

Geconcludeerd mag worden, dat er daadwerkelijk weinig belangstelling wordt getoond voor elkaar. Dit geldt zowel voor persoonlijke als voor zakelijke belangstelling.

➤ Beslissingen nemen zonder te overleggen

Alle geïnterviewden kunnen hiervan een voorbeeld noemen. Vaak hebben deze voorbeelden te maken met beslissingen die genomen zijn door de directie. Eenmaal is genoemd dat een beslissing is genomen door een vakgroep die niet gecommuniceerd is. Er is in drie interviews genoemd dat er problemen zijn ten aanzien van de inzet van de docenten, dat zij niet wisten dat ze vakken moesten gaan geven, dat het inzetplaatje zonder overleg werd veranderd enz. Dit probleem speelt tussen de individuele docent en de betrokken fasecoördinator, kan zowel van CT als van BK zijn.

Naar aanleiding van de enquête uitgevoerd onder de medewerkers door Pistorius (2004) wordt het volgende geconcludeerd: Driekwart van de respondenten vindt dat zij onvoldoende tot niet geïnformeerd worden over de besluiten van de onderwijscommissie. Besluiten van de onderwijscommissie vernemen de respondenten over het algemeen graag via Blackboard of via e-mail, waar zij deze nu met name horen in de wandelgangen of in de medewerkerbijeenkomst.

Er worden beslissingen genomen door projectgroepen, commissies of collega's zonder te overleggen, de oorzaken daarvan zijn:

- Een aantal medewerkers heeft aangegeven moeite te hebben met regels.
- Miscommunicatie: degene die de beslissing neemt denkt dat het duidelijk en bekend is.
- Tijdgebrek.
- Te veel informatie. Er speelt te veel, het is onmogelijk om van alles op de hoogte te zijn wat er speelt.

Geconcludeerd mag worden dat er beslissingen worden genomen zonder dat er overleg plaatsvindt.

➤ Informatie wordt niet gedeeld als deze bekend is

Uit de bovengenoemde enquête uitgevoerd onder de medewerkers door Pistorius is het volgende af te leiden: De medewerkers weten waar de verslagen van de projectgroepen en commissies te vinden zijn (55-94%). Zij maken er in zeer beperkte mate gebruik van (16 tot 68%). Als reden hiervoor geven ze aan dat ze het gebruikte communicatiemiddel (Blackboard, een internetomgeving) niet prettig vinden. Verder kan uit de resultaten van het kwantitatief onderzoek worden afgeleid, dat een groot aantal respondenten informatie over ontwikkelingen in het eigen vakgebied graag wil krijgen via het vakgroepoverleg, wat op dit moment niet het geval is. Officieel bestaat er geen vakgroepoverleg.

Respondenten vinden over het algemeen dat zij voldoende informatie ontvangen van de projectgroep BaMa. Op de punten 'ontwikkelingen binnen het eigen vakgebied', 'informatie van de projectgroep kwaliteitszorg' en 'informatie van de projectgroep accreditatie' zijn de meningen verdeeld.

Tabel 4. Oorzaken slecht informatie delen in teams, groepen, commissies of tussen medewerkers.

Blokteams.	Onderwijscommissie	Delen kennis tussen medewerkers
In een aantal gevallen zijn de medewerkers niet bekend met de procedure. Medewerkers begrijpen de procedure niet. In de procedure zitten hiaten. Het opstellen van de rapportage heeft een lage prioriteit.	Tijdgebrek bij de onderwijscommissie. Commissie functioneert nog niet helemaal goed, ze zitten in opstartfase.	Tijdgebrek. Niet bereid informatie te delen (Zie ook de eerdere conclusies). Er is geen overlegmogelijkheid vastgelegd.

De conclusie is dat de medewerkers ervaren dat informatie niet gedeeld wordt als deze bekend is. Dit komt ook doordat het communicatiemiddel niet erkend wordt: het is bekend dat via dat middel informatie verspreid wordt, deze informatie wordt niet gebruikt. Of: de informatie wordt wel met een ander gedeeld zodra deze bekend is, maar deze wordt door enkele anderen niet gelezen. Deze oorzaak is dus niet terecht.

Conclusies naar aanleiding van A. Individualistisch gedrag

Op basis van deze interviewresultaten kan worden vastgesteld dat er naar mening van de onderzoeker een te hoge mate van individueel gedrag voorkomt bij de academie. Dit gedrag komt niet overal en niet bij iedereen in dezelfde mate voor, maar het komt te vaak voor om het als incidenteel te bestempelen. De ernst van dit verbeterpunt is naar mening van de onderzoeker groot. De opdrachtgever heeft aangegeven dat hij vindt dat docenten lesstof over moeten dragen, dat er weinig belangstelling is voor elkaar en dat alleen hij beslissingen mag nemen zonder te overleggen. Dit dus in afwijking van de huidige situatie bij de academie. Deze hoofdoorzaak is terecht genoemd.

• **B. Afwezigheid van medewerkers**

De medewerkers geven aan dat zij worden uitgenodigd voor de blokteamvergadering van de reguliere opleiding (5 maal Ja, 1 maal soms, 1 maal nee). Twee geïnterviewden zeggen dat er geen blokteamvergaderingen gehouden worden, alleen tutorvergaderingen. Dit zijn BK medewerkers. Drie van de geïnterviewden zeggen dat er geen vergaderingen zijn voor de duale opleiding, zowel BK als CT.

Bij de interviews is gekeken naar de mate van afwezigheid bij de diverse blokteamvergaderingen. Hierbij is onderscheid gemaakt naar opleiding (BK of CT) en vorm van de opleiding (regulier of duaal). Hoewel het niet voor alle blokteams geldt, komt het regelmatig voor dat vergaderingen slecht bezocht worden, zelfs zonder afmelding. De volgende oorzaken worden genoemd:

- De vergaderingen zijn niet ingepland in een aantal gevallen;
- Een aantal vergaderingen zijn dubbel geroosterd;
- Een enkele medewerker ziet het belang van de vergaderingen niet in ("we vergaderen om te vergaderen");
- De teams zijn te groot (gemiddeld 10 personen);
- Een enkele medewerker heeft aangegeven geen zinvolle bijdrage te kunnen leveren aan de vergadering;
- Het is bij een klein aantal medewerkers niet bekend wanneer de vergaderingen gehouden worden.

Conclusies tav afwezigheid bij blokteamvergaderingen en het verloop van de vergaderingen

De blokteams functioneren niet goed, er zijn wel gradaties waar te nemen:

1. *CT regulier verloopt het beste, meeste vergaderingen worden gehouden. Niet alle medewerkers nemen deel aan de vergaderingen. Hiervan meldt een deel zich niet af;*
2. *CT duaal: vergaderingen zijn slecht ingeroosterd (te weinig, voor alle blokken in één keer, daardoor moeten er te veel docenten tegelijk aanwezig zijn). Ook zijn ze op een moment ingeroosterd dat er andere werkzaamheden plaatsvinden;*
3. *BK regulier: blokteamvergaderingen worden niet gehouden. Er zijn wel elke week tutorvergaderingen waarbij ook de blokproblemen aan de orde kunnen komen. Niet duidelijk wanneer er vergaderd moet/kan worden. Is er een ingeroosterd moment?*
4. *BK duaal: vergaderingen vinden niet plaats, wel vergaderingen met de coaches.*

Deze hoofdoorzaak is terecht genoemd.

• **C en D. Veilig voelen bij elkaar/aannemen van kritiek**

Op de vraag of de teamleden elkaar feedback geven in een blokteam is vijf keer het antwoord Ja gegeven, vier keer het antwoord Nee. Er is een keer gezegd dat dit een agenda punt is bij de vergadering. Eén iemand heeft gezegd dat er feedback gegeven wordt in het team, maar dat niet iedereen er voor open staat. Ook is er één keer gezegd, dat er feedback gevraagd wordt, maar dat die niet gegeven wordt. Er wordt van buiten het team feedback ontvangen door de studenten. Het merendeel vindt dat wel prettig, zij het onder voorwaarden: het kan te persoonlijk zijn (dit ging over feedback van collega's), niet van de eerstejaars, afhankelijk van de manier waarop enz. Twee van de acht geïnterviewden kan in de teams (totaal 19 BK) niet praten over verbeterpunten. Eén van deze twee geïnterviewden gaf ook aan dat zij er niet eens aan gedacht had om de problemen waar ze tegen aan liep voor te leggen aan haar team, omdat ze gewend is om alles alleen te doen. Er is één geïnterviewde die zei dat ze elkaar niet aanspreken in het team. Verbeterpunten worden wel opgepakt en aangepast, afhankelijk van de mogelijkheden zoals beschikbaarheid medewerkers. Eén medewerker geeft aan dat hij geen zicht heeft op wat er gebeurt met de verbeterpunten, omdat er geen systeem is van terugmelden (BK).

Oorzaken C en D volgend uit de aanvullende interviewronde:

Men heeft het idee dat men elkaar feedback geeft, deze feedback moet echter aan veel voorwaarden voldoen voordat deze wordt geaccepteerd. Medewerkers voelen zich niet veilig bij elkaar.

- Niet iedereen staat voor open voor feedback;
- De onderlinge feedback kan te persoonlijk zijn;
- De manier waarop de feedback gegeven wordt, wordt als niet altijd als prettig ervaren;
- Niet gedacht aan het vragen van feedback, gewend om alles alleen te doen;
- Er wordt niet of nauwelijks feedback gegeven door de directie, terwijl dit wel verwacht wordt;
- Blokcoördinatoren worden niet begeleid door de directie.

Conclusies tav veilig voelen bij elkaar en aannemen van kritiek

De conclusie is dat medewerkers zich niet veilig voelen bij elkaar en dat ze het moeilijk vinden om met kritiek om te gaan. Deze hoofdoorzaak is terecht genoemd.

• **E. Niet verantwoordelijk voelen binnen blokteam**

De communicatie ten aanzien van de samenstelling van het blokteam verloopt redelijk. De verdeling is: goed 3x, redelijk/matig 2x, niet 1x. Er wordt twee keer aangegeven dat het goed gaat, omdat het team steeds hetzelfde is. Een andere medewerker zegt dat ze het zelf gaat vragen, anders zou ze het niet weten. Dit wordt ook door een andere geïnterviewde aangegeven.

Wijzigingen in het blokboek komen tot stand door deze te bespreken in het team, langs te gaan als BC, beide methoden (tweemaal aangegeven) of worden besproken in het tutorenteam.

De inhoud van het blok wordt gecommuniceerd met behulp van het blokboek, via blackboard of in direct contact met de studenten (les, coaching, tutor).

De evaluatie van het blok verloopt niet zoals afgesproken. De procedure wordt in één geval niet begrepen, is bij één iemand niet bekend. Uitgangspunt van deze procedure is, dat die wordt besproken in een blokteamvergadering, maar deze worden vaak niet gehouden. De rapportage wordt vaak via de mail verstuurd, waarbij er om commentaar wordt gevraagd. Dit geldt ook voor het blokboek. Een aantal keer werd daarbij gezegd: als niet gereageerd wordt, is de kans voorbij. Of er werd niet gereageerd door de docent als er geen opmerkingen waren. De projectgroep kwaliteit (2004) heeft onderzoek uitgevoerd naar de door hen opgestelde procedure ten aanzien van de blokevaluaties. Als de procedure rond de blokevaluaties goed uitgevoerd wordt, dan wordt de rapportage aangeleverd om op Blackboard te plaatsen. Dit betekent dat er per blok 16 rapportages geplaatst worden. Op 2 februari 2004 waren er over dat schooljaar 4 rapportages binnen gekomen, hadden er 32 moeten zijn. De respons op het onderzoek was laag. De procedure is slechts in twee blokteams goed doorlopen. Men geeft aan dat de procedure niet bekend is, en dat het nut van de procedure niet wordt ingezien.

De teamleden krijgen in drie van de 10 gevallen een uitnodiging voor de vergadering, in de overige gevallen soms (2) of niet (5). Dit in tegenspraak tot wat de BC gezegd hebben, nl dat ze meestal een uitnodiging versturen.

Oorzaken volgend uit de aanvullende interviewronde:

De taken en verantwoordelijkheden van een blokteam worden niet altijd even goed nagekomen, bijvoorbeeld ten aanzien van de blokrapportage. Dit is gebleken uit de uitgevoerde interviews.

Dit heeft verschillende oorzaken:

- De teams bij de ABCT zijn vaak groot (10 personen) en onoverzichtelijk. Het is niet bekend op welke wijze de teams worden samengesteld, bijvoorbeeld de keuze van de blokcoördinator;
- Niet alle medewerkers nemen deze vergaderingen serieus. Sommige medewerkers zien er het belang niet van in;
- Vermindering werkplezier. De omgeving van de ABCT is de laatste jaren veel veranderd. De werkzaamheden van de medewerkers zijn veranderd. Er kan minder tijd besteed worden aan onderwijs, en meer aan bijkomende taken. De medewerkers hebben daar moeite mee, vinden het een verzwakking van hun werkplezier;
- Nieuwe denkbeelden worden niet geaccepteerd. Dit is voorgekomen in teams met nieuwe medewerkers, die van buiten de hogeschoolorganisatie komen.

Conclusies tav verantwoordelijkheden binnen blokteam

De conclusie is dat verantwoordelijkheden binnen het blokteam niet goed genomen worden. Men heeft geen overeenstemming bereikt over de taken en verantwoordelijkheden binnen het blokteam. Deze hoofdoorzaak is terecht genoemd.

• **F. Afstemmingsproblemen t.a.v. tijd**

De helft van de geïnterviewde medewerkers geeft aan veel kleine taken te hebben. Vier van de zeven geïnterviewde medewerkers heeft problemen met de inroostering van vergaderingen. Er zijn medewerkers met een beperkte aanstelling, die wel op alle vergaderingen verwacht worden. Diverse keren is aangegeven dat niet duidelijk is wie er bij de vergaderingen aanwezig moet zijn, waarom, en is aangegeven dat de groep bij de vergadering erg groot is.

Conclusies tav afstemmingsproblemen

De conclusie is dat er afstemmingsproblemen zijn. Voor een deel zijn deze problemen makkelijk op te lossen. De directie kan duidelijkheid scheppen in de aanwezigheidsplicht bij vergaderingen. Ook is het mogelijk een vergaderschema zonder overlappingen op te stellen, waarin tevens alle vergaderingen zijn opgenomen.

• **G. Tijdsdruk**

Om deze data te beoordelen is gekeken in de inzetgegevens van de medewerkers. Hieruit is gebleken dat er vrijwel geen medewerkers bovenmatig zijn ingezet (meer ingezet dan hun aanstelling). Deze oorzaak is dus theoretisch gezien onterecht. In de interviews is aangegeven dat dit gevoel veroorzaakt wordt doordat men vaak kort van de voren op de hoogte wordt gebracht van wijzigingen in de inzet, men veel kleine taken heeft, de beschikbare uren voor het verzorgen van een vak worden teruggedraaid en men andere prioriteiten heeft. Dit is wel geconstateerd. Er ligt een relatie met hoofdoorzaak A en F. Tijdsdruk op zich is naar mening van de onderzoeker onterecht als hoofdoorzaak.

Oorzaken F en G: De medewerkers geven aan dat er problemen zijn met de afstemming en tijdplanning. Voor een deel is dat aan de orde gekomen bij de vorige punten. Er zijn wel een aantal toegevoegde, verklarende oorzaken aan te wijzen:

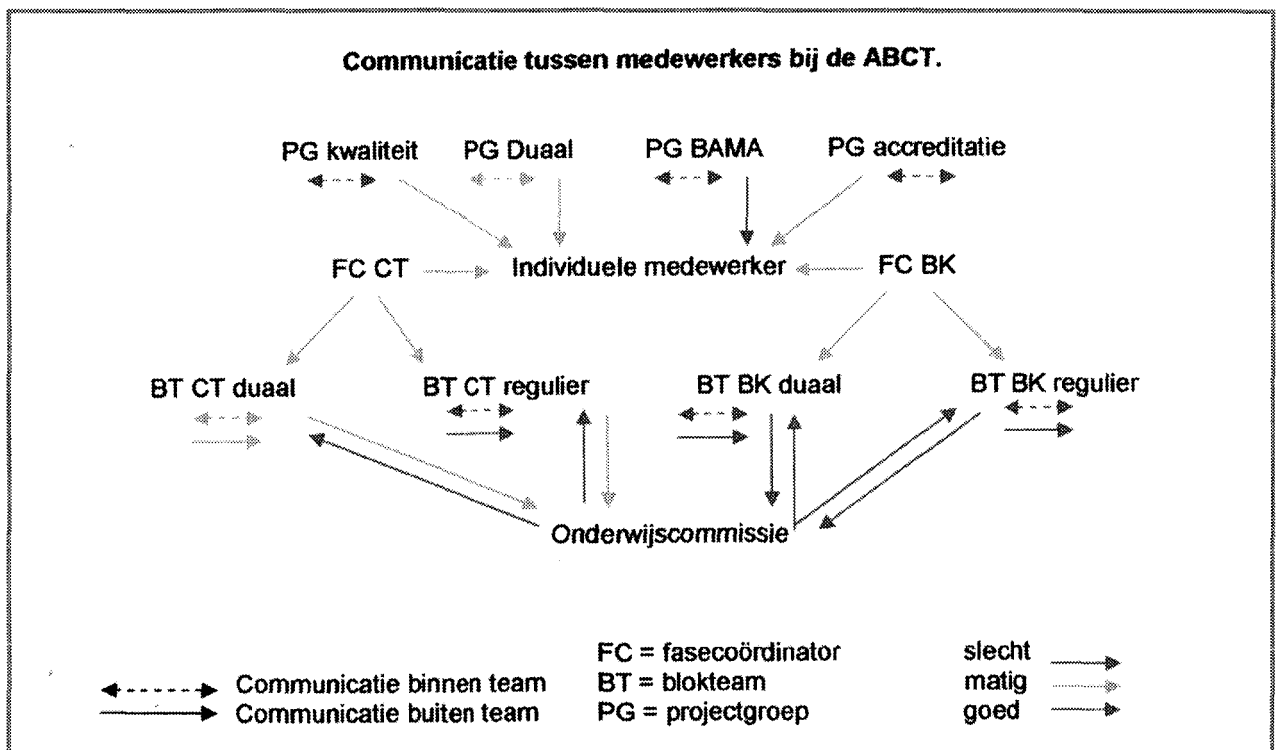
- Medewerkers hebben veel kleine taken toegewezen gekregen bv opdrachtgever van het project. Daardoor wordt er op veel verschillende plaatsen iets van hen verwacht, wat zorgt voor afstemmingsproblemen en tijdsdruk, en teams zijn groot (vooral CT duaal);
- Medewerkers hebben veel andere taken behalve de onderwijstaken;
- Er is geen duidelijke handleiding hoe wordt omgegaan met medewerkers met een beperkte aanstelling. Het is niet duidelijk of medewerkers met een beperkte aanstelling bij alle vergaderingen aanwezig moeten zijn;
- Wijzigingen worden te kort van te voren doorgegeven.

Conclusies tav tijdsdruk.

Er zijn geen medewerkers bovenmatig ingezet, daarom is deze oorzaak onterecht. Wel zijn er aanpassingen doorgevoerd ten aanzien van de inzet van de medewerkers, zonder dat zij daar vanaf wisten. Hierdoor hebben zij minder tijd beschikbaar gekregen om hun werkzaamheden te verrichten dan in het verleden.

Op basis van deze informatie is de probleemkluwen opgesteld, met daarin aangegeven alle oorzaken en gevolgen. Deze is te vinden in bijlage B6.

Binnen de ABCT vindt op diverse plaatsen communicatie plaats (tussen de medewerkers). Dit is schematisch weergegeven in de onderstaande figuur, met daarbij een oordeel over de kwaliteit van de communicatie op basis van de conclusies getrokken in deze paragraaf.



Figuur 6. Waardeoordeel communicatie bij de ABCT

In Figuur 6 geven de onderbroken pijlen de communicatie aan binnen een groep of een team. Hiermee wordt de communicatie bedoeld tussen de groeps- of teamleden onderling.

De doorgetrokken pijlen geven de communicatie aan tussen de verschillende blokteams of projectgroepen. Er zijn in totaal 59 blokteams actief binnen de academie (zie Bijlage A2). Deze blokteams zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de uitvoering van het totale curriculum. Vakken in verschillende blokken hebben een relatie met elkaar. Daarom is het van belang dat er een goede afstemming is tussen de blokteams.

Een voorbeeld hiervan is een regulier blokteam CT. Binnen het blokteam verloopt de communicatie goed. Buiten het blok, dus tussen de overige blokteams of met de onderwijscommissie, verloopt het minder goed.

In de interviews is weinig gezegd over communicatie vanuit de commissies. De enige commissie die uit het onderzoek naar boven komt drijven is de onderwijscommissie. Om die reden is deze opgenomen in Figuur 6. Uit een enquête uitgevoerd onder de medewerkers door Pistorius (2004) is de conclusie getrokken dat de medewerkers tevreden zijn over de communicatie uit de overige projectgroepen.

Conclusies ten aanzien van deze paragraaf: De oorzaken die genoemd zijn ten aanzien van de slechte communicatie, met uitzondering van tijdsdruk, zijn terecht genoemd. Ze zijn meegenomen in het vervolg van het onderzoek.

4.4 Diagnose communicatie tussen medewerkers binnen ABCT

Een diagnose bestaat volgens De Leeuw (2001) uit verschillende onderdelen: zicht ontwikkelen op verschillende kanten van de probleemsituatie, uitvoeren van een probleemhebersanalyse door het in kaart brengen van de probleemkluwen en uiteindelijk aangeven welke veranderingsmogelijkheden er zijn. In deze paragraaf wordt de diagnose beschreven voor de ABCT op basis van de bevindingen uit de vorige paragraaf.

Bij de ABCT vinden op het moment veel veranderingen plaats, zowel organisatorisch als onderwijskundig. Enige jaren geleden is het projectonderwijs opgezet, waarbij blokteams de verantwoordelijkheid hebben gekregen voor de onderwijsuitvoering in een bepaald blok. Ook zijn er projectgroepen actief die bezig zijn met de huidige veranderingen, onder andere het opzetten van de Bachelor Built Environment en het doorvoeren van competenties voor docenten. Om deze reden is het belangrijk te werken aan een verbetering van de communicatie, in Paragraaf 4.1 is aangetoond wat de gevolgen zijn van de slechte communicatie. Mintzberg (1983) beschrijft een aantal punten binnen de professionele bureaucratie die van belang zijn voor dit onderzoek:

- Professionals regelen niet alleen hun eigen werk, maar proberen ook collectieve vrijheid van handelen te verkrijgen over administratieve beslissingen die hen betreffen;
- Voor de coördinatie wordt gebruik gemaakt van onderlinge aanpassing. Daarom zijn verbindingsmiddelen belangrijk. Er is een overvloed aan taakgroepen en vaste commissies.
- Macht blijft onderin de hiërarchie. Er is wel een pikorde die gebaseerd is op ervaring en kunde, dus niet op basis van de plaats in de bestuurlijke structuur.

Hij schrijft dat communicatie belangrijk is voor de informele afstemming, voor de horizontale verbindingen. Daarom is het zinvol de communicatie te verbeteren.

In Paragraaf 4.1 zijn zeven hoofdoorzaken A t/m G genoemd, waarom de communicatie tussen de medewerkers slecht verloopt. Met behulp van aanvullende interviews zijn de oorzaken meetbaar gemaakt om de ernst en de probleemhebers te bepalen. De oorzaken die gevolgd zijn uit de aanvullende interviews, zijn per hoofdoorzaak te vinden in Bijlage C1, met de bijbehorende probleemkluwen. Daarmee zijn de verschillende kanten van het communicatieprobleem tussen medewerkers duidelijk in beeld gebracht. De hoofdoorzaken zijn terecht geconstateerd.

Conclusie ten aanzien de hoofdoorzaken:

De oorzaken die genoemd zijn ten aanzien van de slechte communicatie zijn terecht genoemd.

De volgende stap van deze diagnose is een analyse van voor wie de slechte communicatie een probleem is (probleemheberanalyse).

Bij de aanvullende interviewsessie zijn medewerkers in verschillende rollen geïnterviewd, te weten: blokcoördinatoren, deelnemers van projectgroepen, voorzitters van projectgroepen en individuele docenten. Daaruit bleek dat er weinig medewerkers waren die geen last hadden van de slecht verlopende communicatie:

- Blokcoördinator. Gaf aan dat hij/zij door de slechte communicatie niet weet wie er les moet geven in het blok wat die persoon coördineert. Er zijn problemen met de afstemming van de lesstof. Het is niet duidelijk welke lesstof wanneer behandeld wordt.
- Blokteamlid. Het gaat hierbij vooral om de grote groep van blokteamleden die niet prettig kan werken doordat hij of zij gefrustreerd wordt in het willen verbeteren en veranderen.
- Directeur. Door deze problemen wordt er veel geklaagd binnen de afdeling. Het is lastig de gewenste veranderingen door te voeren en de kwaliteit van het onderwijs voldoet niet.

- Projectteamleden. Deze worden gefrustreerd is het willen verbeteren en kunnen veranderen.
- Uiteindelijk: de student.

De kwaliteit van het onderwijs leidt onder de slechte communicatie, dit is gevolgd uit de Stroom analyse.

Conclusie ten aanzien de probleemhebbers:

Elke medewerker voelt zich een probleemhebber. De een wordt harder dan de ander met de gevolgen geconfronteerd: de een vindt het lastig en vervelend, de ander kan zijn werk hierdoor niet goed doen. Tot de laatste groep behoren vooral de blokcoördinatoren, de blokteamleden en de projectteamleden. Uiteindelijk heeft de directeur de eindverantwoordelijkheid voor de opleiding, waardoor deze de grootste probleemhebber is.

Welke veranderingsmogelijkheden zijn er om het communicatieprobleem te doorbreken? Zoals uit de probleemkluwen af te leiden is, zijn er een aantal aspecten die zo met alles verweven zijn dat als deze worden weggenomen, er een grote verbetering van de communicatie binnen ABCT te verwachten valt. Bij de Avans Hogeschool vinden op dit moment veel veranderingen en verbeteringen plaats, waarbij het uiterste wordt gevraagd van de medewerkers. Uiteraard is het ook belangrijk dat de kwaliteit van het onderwijs goed is. Om deze reden worden deze twee punten als uitgangspunt genomen bij de keuze voor het vervolg van het onderzoek.

In Paragraaf 4.1 is beschreven wat de gevolgen zijn van bepaalde problemen. Het individualistische gedrag van (enkele) medewerkers heeft tot gevolg:

- De overname van de vakken verloopt niet goed;
- Lesinhoud van de verschillende vakken wordt niet goed op elkaar afgestemd;
- Er is te weinig persoonlijk onderling contact, waardoor de medewerkers het idee hebben dat ze alles alleen moeten doen. Hierdoor zijn de medewerkers minder gemotiveerd;
- Het is moeilijk om iets voor elkaar te krijgen;
- Samenwerken is moeilijk;
- Verwarring onder de medewerkers.

Een aantal van deze gevolgen heeft een relatie met de kwaliteit van het onderwijs, bijvoorbeeld als de overname van de vakken niet goed verloopt. Andere gevolgen hebben direct te maken met het mee kunnen in het veranderings- en verbeteringstraject. Samenwerken is moeilijk en het is lastig iets voor elkaar te krijgen. Het individualistische gedrag van de medewerkers heeft dus ernstige gevolgen.

Uit de probleemkluwen en het onderzoek is af te leiden dat er een relatie ligt tussen het individualistische gedrag en de werkwijze in het blokteam, het verantwoordelijk voelen binnen het team. Door het individuele gedrag voelt men zich niet verantwoordelijk in de blokteams. Ook hierbij ligt er een relatie met de kwaliteit van het onderwijs, maar ook met de op stapel staande veranderingen. Bij de overige problemen worden deze gevolgen niet genoemd.

In Paragraaf 4.3 staan de oorzaken beschreven van het individualistische gedrag. Eén van de oorzaken is dat de medewerkers vanuit het verleden gewend zijn hun werk op individuele basis uit te voeren, zonder al te veel overleg met de collega's. De veranderingsstap naar het projectonderwijs is niet goed verlopen. Voordat het projectonderwijs geïntroduceerd werd, was men gewend op deze manier te werken. Bij de introductie van het projectonderwijs werden blokteams opgezet, die op dit moment de taken en verantwoordelijkheden nog niet goed nakomen. Het lijkt voor de professionals van de ABCT lastig in een team te werken. Terwijl dit wel verwacht wordt, en in de toekomst zelfs zal toenemen. Een andere oorzaak is dat er geen teamspirit aanwezig is, deze oorzaak wordt vaker genoemd binnen dit probleem.

Bij de andere problemen (B tm G) zijn de oorzaken wat makkelijker weg te nemen.. Zo is uit dit onderzoek duidelijk geworden dat de vergaderingen niet ingepland staan, dat vergaderingen dubbel geroosterd zijn, en dat het bij sommige medewerkers niet bekend is wanneer vergaderingen gehouden worden. Dit staat beschreven bij de het probleem ten aanzien van de afwezigheid van medewerkers bij vergaderingen (B). Hier is ook aangegeven dat de teams te groot zijn en dat het belang van de vergaderingen niet wordt ingezien. Dit heeft een relatie met teams.

Het onveilige gevoel in het team (C en D) heeft ook een relatie met de teams en de samenstelling ervan. Op welke wijze kan een medewerker wel met feedback omgaan? Op deze vraag moet onder andere een antwoord worden gegeven in het ontwerp.

Het laatste punt, afstemming en tijdsdruk (F en G), kent een aantal oorzaken die redelijk eenvoudig aan te pakken zijn. Het is mogelijk een handleiding te schrijven wie wanneer wel of niet aanwezig moet zijn. De opdrachtgever van dit onderzoek heeft in de normen aangegeven dat hij daar ideeën bij heeft, zie Bijlage C4. Als die kenbaar gemaakt worden aan de medewerkers, zal dat al verhelderend zijn.

Adebanjo en Kehoe (2001) stellen dat teamwerk en de focus van de klanten de kwaliteit van het geleverde product beïnvloeden. Zij hebben aangetoond dat onder andere teamwerk erg belangrijk is voor de kwaliteitscultuur in een organisatie. Andere punten die genoemd worden zijn: senior management, betrokkenheid medewerkers, klantgerichtheid, samenwerking met de leveranciers, invloed van de leiding in het proces van kwaliteitsverbetering en een open cultuur.

De ABCT is op dit moment bezig met het opzetten van een kwaliteitssysteem. Implementatie hiervan zal dus alleen goed gaan werken als het teamwerk goed is. Er zijn meer punten waaraan de ABCT kan werken, namelijk betrokkenheid medewerkers, klantgerichtheid en een open cultuur.

Dit toont aan dat teamwerk effect heeft op de geleverde kwaliteit van het onderwijs, en dat het zinvol is om hieraan te werken.

Er is voor gekozen de communicatie tussen de medewerkers van de ABCT te verbeteren. Het communicatieproces bestaat uit verschillende fasen. Als mensen met elkaar communiceren, wisselen ze boodschappen uit. De ontvanger zendt een boodschap uit, de ontvanger decodeert deze boodschap. De boodschap heeft effect op de ontvanger. Het sociaal constructionisme (genoemd door Spierings, 2001) is een stroming binnen de psychologie die ervan uit gaat dat relaties met personen en instanties afhankelijk zijn van de betekenis die daaraan wordt gegeven. Betekenissen ontstaan door communicatie. Communicatie heeft twee aspecten: communicatio, het overbrengen van de boodschap, en communicare, het verinnerlijken van de boodschap. In iedere sociale communicatie speelt dit proces van betekenisgeving en communicatie. Meningingen en opvattingen, in het geval van de ABCT bijvoorbeeld over de toekomst van de opleiding en de teams waaraan men deelneemt, worden steeds opnieuw gevormd en aangepast. Verloopt dit positief dan krijgen en houden de medewerkers eerder dezelfde mening en opvattingen, dan wanneer dit negatief verloopt. Sociale relaties zijn nooit stabiel, de opvattingen van vandaag kunnen morgen weer anders zijn. Er zal dus steeds, bewust of onbewust, gewerkt moeten worden aan het in stand houden van een goede en constructieve basis voor samenwerken. Bij de ABCT zowel binnen de gehele academie als binnen de afzonderlijke teams. Naar aanleiding van deze literatuur heeft de onderzoeker een discussie gevoerd met de heer Spierings, schrijver van het boek "Taakgroepen voor professionals". Hij heeft naast een studie werktuigbouwkunde ook een studie psychologie afgerond, en is gepromoveerd aan de Universiteit van Tilburg. Hij verzorgt vele trainingen in het multidisciplinair samenwerken. De vraag is gesteld of het niet hebben van een gedeelde betekenisgeving de oorzaak kan zijn van het individualistische gedrag van de professionals bij de ABCT. Het antwoord daarop is bevestigend. Het is voor professionals mogelijk om te komen tot een gedeelde betekenisgeving, de heer Spierings heeft daar de afgelopen periode veel ervaring mee opgedaan.

Conclusie ten aanzien het communicatieprobleem:

De medewerkers van de ABCT zijn professionals die individueel gedrag vertonen. Het individualistische gedrag van de medewerkers heeft gevolgen voor de prestaties van een team. Dit heeft weer gevolgen voor de kwaliteit van het onderwijs en het te doorlopen veranderingstraject. Daarom is ervoor gekozen de teams te bekijken. Door dit op te lossen, wordt ook het probleem met betrekking tot het nemen van de verantwoordelijkheden binnen een team meegenomen. Het is belangrijk dat er gedeelde betekenisgeving is in de organisatie, zodat er overeenstemming bereikt kan worden over de te bereiken doelen in de organisatie. De communicatie en samenwerking in blokteams is sterk te verbeteren.

In Hoofdstuk 5 wordt op basis van theorie een ontwerp gegeven hoe de ABCT kan komen tot verbetering van de samenwerking, om zo optimaal te (blijven) presteren en de communicatie te verbeteren. Er wordt een implementatieplan opgesteld, waarin de te nemen stappen beschreven zijn en waarin een tijdsplanning is opgenomen.

Hoofdstuk 5. Ontwerp oplossing

Een belangrijke conclusie uit de diagnose van Paragraaf 4.4 is beschreven dat bij de ABCT de communicatie tussen medewerkers in de blokteams niet altijd goed verloopt. Dat werkt belangrijke activiteiten binnen de academie tegen: het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs en het doorvoeren van het veranderings- en verbeteringstraject. Er is besloten hiervoor een oplossing te ontwerpen. In dit Hoofdstuk wordt antwoord gegeven op resterende vragen van de derde onderzoeksvraag:

Welke oplossingen zijn mogelijk ten aanzien van de communicatie bij de ABCT?

- Welke oplossingsrichting wordt in een ontwerp uitgewerkt?
- Hoe ziet het ontwerp er uit?

De oplossing wordt gezocht in een advies wat voortkomt uit een literatuurstudie, aangevuld met praktijkervaringen van deskundigen op het gebied van teams en professionals. Relevante onderwerpen hiervoor zijn communicatie en teams, in relatie met professionals. Er is een vergelijking gemaakt tussen de meningen en ervaringen van diverse onderzoekers. Er is gebruik gemaakt is van de praktijkervaringen van de heer Molleman van de Rijksuniversiteit Groningen en mevrouw Van Eerde van de TUE. Er wordt uitgaan van de huidige situatie bij de ABCT, waarbij gewerkt wordt in teams. Deze in het verleden gemaakte beslissing wordt niet ter discussie gesteld.

In Paragraaf 5.1 wordt beschreven op welke wijze men samen kan werken in professionele, autonome teams. In Paragraaf 5.2 is aangegeven welke eisen kunnen worden gesteld aan teamsamenstelling en teamkenmerken. Vervolgens wordt een oplossingsrichting aangegeven in paragraaf 5.3. In paragraaf 5.4 wordt beschreven op welke wijze de veranderingen door te voeren zijn. Het hoofdstuk sluit af met een implementatieplan en actieplan.

5.1 Samenwerken in professionele, autonome teams

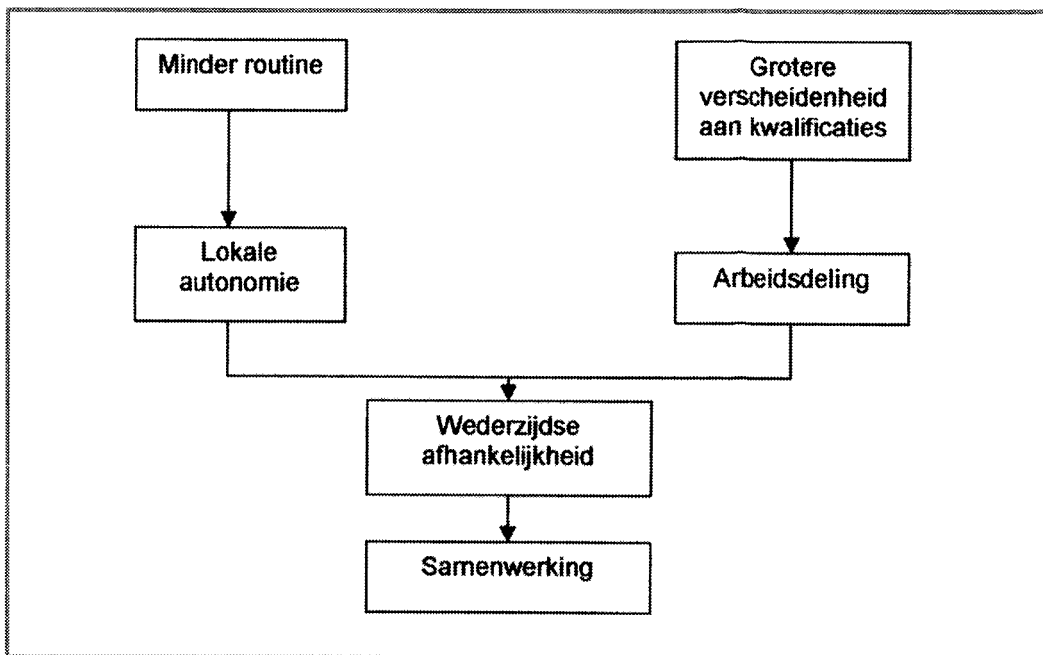
Bidwell (1967) beschrijft een docent als volgt: "De onderwijzer werkt alleen in zijn klaslokaal, min of meer verborgen voor zijn collega's en meerderen, waardoor hij binnen de begrenzings van het klaslokaal over verreichende bevoegdheden beschikt.". Dit was de wijze waarop "vroeger" het onderwijs verzorgd werd. Bidwell kwam tot deze conclusie in 1967. Tegenwoordig is er veel aan het veranderen in de wijze waarop het onderwijs verzorgd wordt. Die verandering is bij de ABCT enkele jaren geleden ingezet toen men gestart is met projectonderwijs voor de reguliere opleidingen, heeft zich voortgezet in de competentiegerichte duale opleidingen en wordt nu een feit bij de ontwikkeling van de Brede Bachelor voor de beide reguliere opleidingen.

Is het eigenlijk wel zinvol voor professionals om in teams te werken? In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op deze vraag. Molleman (2002) geeft aan waarom ook professionals in teams kunnen en moeten werken, en waarom een toename van autonomie van teams en medewerkers de behoefte aan samenwerking vergroot.

Molleman beschrijft dat door de veranderingen in het werk de afgelopen jaren de autonomie van de medewerkers is toegenomen, net zo als de afhankelijkheid tussen de medewerkers. Daardoor zijn teamvorming en samenwerking noodzakelijker geworden. Hij zegt dat de gewenste kenmerken van een team bekeken moeten worden in het licht van de teamtaak. De variëteit van het werk is toegenomen. Hij heeft specifiek gekeken naar het werk dat verricht moet worden, niet alleen naar teamrollen of samenwerken.

Het model, weergegeven in Figuur 7, is ook toepasbaar op de ABCT. De taken zijn minder routinematig geworden. De studenten worden intensiever persoonlijk begeleid na invoering van competentiegericht onderwijs. In principe wordt het mogelijk dat elke student zijn eigen weg volgt door de opleiding. De mate van routine hangt af van de mate waarin beslissingen vastliggen ten aanzien van: "wat, hoe, wanneer en door wie". Het kan zinvol zijn te kiezen voor grotere autonomie van de medewerkers, zodat besluitvorming decentraal plaats kan vinden. Er is een grotere verscheidenheid aan kwalificaties nodig om de goederen en diensten aan te kunnen bieden. Er is niet meer alleen vakkennis benodigd, maar ook vaardigheden om de studenten te beoordelen op het persoonlijke vlak. De taken moeten over meerdere personen verdeeld worden. Deze punten zorgen ervoor dat de medewerkers onderling afhankelijk worden. De afstemming heeft volgens Molleman betrekking op wederzijdse beïnvloeding, het samen zoeken naar oplossingen en het leren van elkaar. Het gaat hierbij om autonomie op teamniveau, en niet op individu niveau. Autonomie op teamniveau refereert aan de mate waarin zonder

overleg of afstemming met personen van buiten het team, beslissingen mogen worden genomen over zaken zoals te bereiken doelen, de toe te passen werkmethoden en de verdeling van de werkzaamheden binnen het team.



Figuur 7. Gevolgen veranderende prestatie-indicatoren voor het werk – Molleman 2002

Voor de ABCT bestaat de noodzaak dat de teams autonoom opereren. Door de verandering in het werk, ontstaat er een wederzijdse afhankelijkheid die tot samenwerking zal leiden. De hele organisatie van de ABCT kan als één autonoom team gezien worden, het model van Figuur 7 is daar dus ook geldig. De te bereiken doelen van een team kunnen nooit alleen binnen een team bepaald worden, er moet in de studietijd een volledig curriculum aangeboden worden. Wel kunnen de medewerkers inspraak krijgen in de vraag welke stof wanneer wordt aangeboden. Hiermee is het belang van communiceren al aangegeven.

5.2 Teamkenmerken en teamsamenstelling

In de vorige paragraaf is op basis van de ervaringen van Molleman besproken dat het belangrijk is dat men tot samenwerking kan komen in autonome teams. In deze paragraaf wordt beschreven aan welke kenmerken een team moet voldoen om de samenwerking te verbeteren.

Molleman (2002) onderscheidt drie soorten teamkenmerken:

- Objectieve teamkenmerken, de grootte van een team en de leeftijd van een team. De teamgrootte is afhankelijk van de aard van de teamtaken (additief, conjunctief, disjunctief, discretionary), de mate waarin de teamleden bij de uitvoering van elkaar afhankelijk zijn en de diversiteit aan benodigde kwalificaties.
- Subjectieve teamkenmerken, deze zijn op het niveau van opvattingen, ervaringen en gedragingen van individuele teamleden en krijgen door de interactie tussen teamleden een gemeenschappelijke betekenis. Het gaat bijvoorbeeld om onderlinge cohesie, groepsnormen of onderling vertrouwen in het team. Deze kenmerken worden gemeten als percepties van individuen.
- Samenstelling van het team: dit zijn de kenmerken die hun oorsprong vinden op het niveau van het individu. Het betreft kenmerken zoals kennis, vaardigheden, persoonlijkheidseigenschappen, geslacht, leeftijd en opleidingsniveau. Voorbeelden zijn kwalificaties en persoonlijkheidskarakteristieken van de medewerkers.

Deze kenmerken kunnen tot gevolg hebben dat de samenwerking goed is. Bij de subjectieve kenmerken is de gedeelde betekenisgeving terug te vinden. Er is meer literatuur te vinden waarin teamkenmerken beschreven worden. De indeling van Molleman wordt gebruikt, omdat er duidelijk verschillende invalshoeken zijn aangegeven, en de indeling compleet lijkt.

Objectieve teamkenmerken

Spierings (1997) beschrijft dat de communicatie moeilijker wordt naar mate het aantal teamleden stijgt. Communicatie heeft twee dimensies: horizontaal en verticaal (volgens hiërarchie of onder collega's) en de gestructureerdheid ervan, formeel of informeel. Het is van belang dit te regelen, om ervoor te zorgen dat het correct verloopt. Er kan diffusie van verantwoordelijkheden ontstaan. De verantwoordelijkheid van het individu neemt af als het team groter wordt.

Uit het onderzoek is gebleken de kennisuitwisseling tussen de individuele medewerkers kan verbeteren. Hetzelfde geldt voor de verschillende teams. Groen en Vasbinder (1999) geven aan dat kennis een bron van macht is voor de medewerkers. De methoden om die kennis af te schermen moet herkend worden. Iemand die in de eigen organisatie expert is geworden, ontleent daar status en macht aan. Niet alleen het hebben van kennis, maar ook het delen van kennis in een organisatie moet beloond worden.

Groen en Vasbinder beschrijven werkvormen om kennisuitwisseling te bevorderen binnen organisaties, bijvoorbeeld om te kijken naar groepsgroottes. Werkvormen kunnen zijn: directe samenwerking, mentorschap, on the job training, werkoverleg en kennisoverleg. Tot een omvang van 6 tot 8 personen is directe intensieve uitwisseling van kennis mogelijk. Daarboven niet, het is fysiek onmogelijk en er ontstaan makkelijk subgroepen. Boven de circa 20 medewerkers ontstaat een situatie waarbij medewerkers en management elkaar niet langer even goed kennen. Dit pleit ervoor om de groepen niet te groot te maken.

De taken van de teams van de ABCT zijn discretionary, dit betekent dat medewerkers naar eigen inzicht kennis, vaardigheden en inspanningen mogen combineren. Dit is relevant bij non routinewerkzaamheden met grote mate van wederzijdse afhankelijkheid tussen de teamleden. Molleman (2002) beschrijft waarom de teams dan zo klein mogelijk moeten zijn, zonder direct een uitspraak te doen over de exacte teamgrootte. Als er veel teamleden zijn, moet er meer afgestemd worden, wat de effectiviteit van de teams niet ten goede komt. Het is lastiger een sfeer van wederzijds vertrouwen te creëren. Het team kan uiteen vallen in subgroepen. De inspanningen van de individuele teamleden is minder te zien, waardoor men kan gaan meeliften. Hij beschrijft dat de kwalificatie "zo klein mogelijk" afhangt van de variatie in kwalificaties die nodig zijn voor het succesvol verrichten van de teamtaak. Als er meer kwalificaties vereist zijn, is men aangewezen op meer mensen. Dit sluit voor een groot deel dus aan bij de meningen van Spierings en Groen & Vasbinder.

Subjectieve teamkenmerken

Van Aken (2002) beschrijft dat *groepscohesie* belangrijk is. Een groep kent zowel competitie (om invloed of middelen) als coöperatie. Als er voldoende groepscohesie aanwezig is, is er coöperatie én competitie. Het wijgevoel overheerst en na een conflict wordt er samen een borrel gedronken. In groepen met een goede cohesie wordt harder en ook beter gewerkt, meer kwantiteit en kwaliteit. Dit geldt zeker voor teams van professionals, waar de leden elkaar aanvullen. Cohesie zorgt voor betrokkenheid bij het wel en wee van de groep en voor een actieve deelname aan de communicatie tussen de leden van de groep. Het voorkomt rivaliteit. Het bevordert en vergemakkelijkt de communicatie tussen de leden van een team. Het geeft de leden geborgenheid en eigenwaarde. Een leider van een groep kan tot taak hebben het verhogen van de cohesie van de groep en het verhogen van de effectiviteit van de groep. Cohesie kan ook te ver doorgevoerd worden. Een te grote cohesie kan zorgen voor snelle en daardoor mogelijk slechte besluitvorming. De groep kan een gevoel krijgen van onkwetsbaarheid en selectief omgaan met informatie.

Spierings (2001) schrijft dat gedrag, het voor anderen merkbaar handelen van individuen, geen autonome actie is, maar een reactie op een gebeurtenis. Niet rechtstreeks op de gebeurtenis, maar op de betekenis die het individu aan een externe gebeurtenis toekent. Aan dezelfde gebeurtenis kunnen door twee individuen verschillende betekenissen worden toegekend, en het gedrag dat volgt kan verschillend zijn. Om in een samenwerking identiek gedrag te krijgen, zal een gedeelde betekenisgeving verzorgd moeten worden. Als die er niet is, zal er op een andere manier gereageerd worden. Als er sprake is van een machtsverschil tussen de partijen, kan de machtigste partij zijn betekenisgeving dominant maken *of* de ander zijn opvattingen op te leggen *of* door hem uit te sluiten van samenwerking. Een belangrijke rol in samenwerking is het in stand houden van de dialoog die betekenis geeft aan relevante gebeurtenissen. De manager kan daar een rol in spelen door een taakgeörienteerde aansturing en bewaking van de doelstellingen én zorgen dat het interne proces loopt en het team als team optreedt.

Edmondson (1999) heeft aangetoond dat psychologisch veilig voelen in een team het functioneren van het team ten goede komt. Dit heeft een relatie met de cohesie in het team. Medewerkers zullen zich eerder veilig voelen in een team met een goede cohesie, waardoor ze feedback kunnen geven en ontvangen. Spierings (2001) beschrijft dat cohesie afhankelijk is van de onderlinge (fysieke) aantrekkelijkheid, frequentie van de interactie, gelijkheid tussen de groepsleden en de druk van buitenaf op het team. De mate van cohesie heeft een wederkerige invloed op de motivatie om lid te zijn van een team. Er zijn twee soorten motivatie: intrinsiek (persoon is van binnen uit gemotiveerd omdat deze het zelf echt wil) en extrinsieke motivatie (komt van buitenaf, persoon wordt lid om iets niet te hoeven doen, om straf te voorkomen of om een beloning te ontvangen). Het is dus van belang dat teamleden gemotiveerd zijn, en extrinsieke motivatie is te bevorderen, bijvoorbeeld door te belonen.

De medewerkers van de ABCT zijn doeners, en hebben weinig oog voor de sociaal-emotionele kant van samenwerking. De studenten worden begeleid door een coach of een tutor in hun project, die de proceskant van de samenwerking in het team bespreekt. Ook aan de docenten zou (tijdelijk) een procesbewaker toegevoegd kunnen worden.

Teamsamenstelling

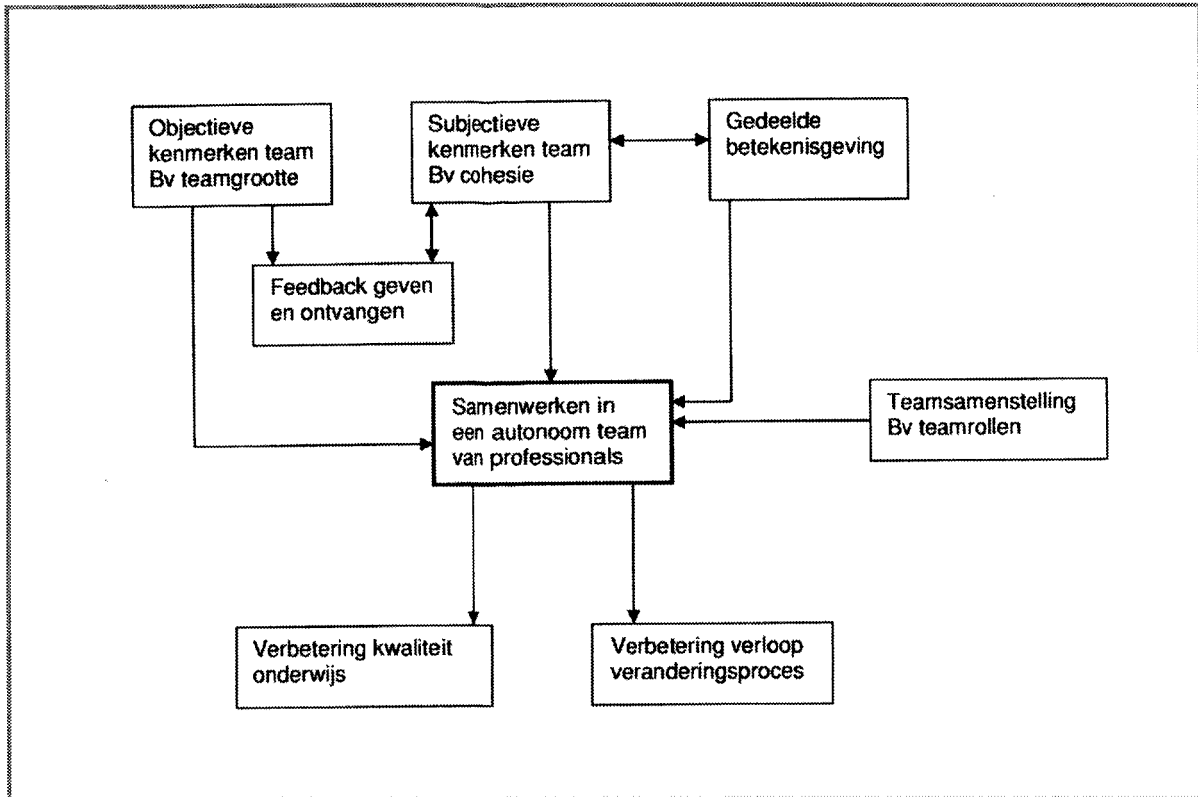
Deze kenmerken vinden hun oorsprong op het niveau van het individu. De teamleden kunnen onderling op deze kenmerken verschillen. Kennis en vaardigheden zijn belangrijk. Bij teamsamenstelling is ook van belang het geslacht, leeftijd en opleidingsniveau van de deelnemers aan een team. Het team is verantwoordelijk voor de uitvoering van een blok, en de deelnemers worden geacht daartoe in staat te zijn. De hierop uit te oefenen invloed is minimaal.

Voor wat betreft kennis en vaardigheden is de ABCT op dit moment bezig om een competentieset op te stellen voor docenten. Hierin is beschreven welke competenties een docent kan hebben. Docenten kunnen zelf aangeven in welke mate zij een bepaalde competentie beheersen. Deze gegevens kunnen als uitgangspunt genomen worden bij de samenstelling van de teams, maar mogelijk ook als praatstuk binnen het team. Op basis van deze gegevens kunnen de medewerkers elkaars capaciteiten bespreken, om zo meer begrip te krijgen voor elkaar. De gesprekken die hierbij plaatsvinden, zijn vakkennis gericht. Dit kan de discussie vergemakkelijken. Het sluit aan bij de professionele, inhoudelijke rollen.

Geslacht en leeftijd zouden geen rol mogen spelen bij het samenstellen van een team. De samenwerking binnen een team heeft wel baat bij acceptatie van elkaars persoonlijkheidskenmerken. Molleman beschrijft dat een homogene samenstelling ten aanzien van persoonlijkheidskenmerken gewenst is. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van het Big Five model. Hierbij worden vijf kenmerken beschreven met de voor- en nadelen, zoals extraversie, mildheid, consciëntieus, emotionele stabiliteit en openstaan voor nieuwe ervaringen. Deze vijf persoonlijkheidskenmerken zijn onafhankelijk en deze schetsen samen het totaalbeeld van het individu. Het voordeel van deze methode is, dat er referentiegroepen zijn waarmee de gevonden uitkomsten kunnen worden vergeleken. Het is een internationaal aanvaarde vragenlijst die in meerdere talen verkrijgbaar is, waaronder in het Nederlands. Het is geen absolute maat, maar een vergelijking met een groep. De uitkomsten zijn relatief en geven geen waardeoordeel. Om deze reden zijn de testen bruikbaar. Er zijn overigens meer methoden om de persoonlijke kenmerken te onderzoeken, zoals de Myers-Briggs Type indicator. Deze methode wordt veel gebruikt, maar is tot op heden niet bewezen. Bij deze methode moeten 100 vragen beantwoord worden op het gebied van persoonlijkheid. Er moet aangegeven worden hoe iemand zich voelt in een bepaalde situatie en hoe men zou reageren.

Conclusies ten aanzien van de bestudeerde theorie.

In Figuur 8 zijn de factoren genoemd die van belang zijn voor een verbetering van de samenwerking.



Figuur 8. Schematische weergave oplossing samenwerken in teams

De relaties in deze figuur zijn gelegd op basis van de eerder beschreven theorie. Op basis van deze figuur wordt de oplossing uitgewerkt.

Conclusie ten aanzien het verbeteren van de samenwerking, deze kan verbeteren als:

- *Er gedeelde betekenisgeving aanwezig is, er binnen de teams cohesie aanwezig is en er binnen de teams feedback gegeven en ontvangen kan worden (subjectieve teamkenmerken);*
- *Er aandacht wordt besteedt aan de grootte van de teams, zodat deze zo klein mogelijk zijn om de gegeven taak te verrichten (objectieve teamkenmerken);*
- *Men bij de samenstelling van de teams rekening houdt met persoonlijkheidskenmerken en competenties van de teamleden (teamsamenstelling).*

Verwacht wordt dat hiermee de samenwerking in het team zal verbeteren, en daarmee de kwaliteit van het onderwijs en het verloop van het veranderingsproces.

Hoe dit bereikt kan worden, staat beschreven in de volgende paragraaf.

5.3 Ontwerp oplossing

In de vorige paragrafen is beschreven op welke wijze men tot samenwerking kan komen in autonome teams van professionals. In deze paragraaf wordt beschreven wat er bij de ABCT moet gebeuren om te komen tot een verbetering van de samenwerking.

1. Subjectieve teamkenmerken: gedeelde betekenisgeving, cohesie, feedback

Dit zijn de subjectieve teamkenmerken, waaraan naar de mening van de onderzoeker tegelijk gewerkt kan worden. De oplossing kan bestaan uit een aantal stappen.

1. Vaststellen van het probleem voor de ABCT, vaststellen noodzaak veranderingen en komen tot gedeelde betekenisgeving, opstellen set van afspraken.
2. Uitvoeren de voorgaande stap voor de blokteams van de ABCT.
3. Invoeren van de samenwerking.

Deze stappen volgen uit de theorie van Spierings (2001) en Gray (1989). Er moet samenwerking ontstaan binnen de gehele academie van de ABCT, maar ook binnen de afzonderlijke blokteams.

Deze oplossing is voorgelegd aan mevrouw Van Eerde van de TUE. Zij kon instemmen met de gekozen oplossing. Zij gaf het advies de stappen tegelijk op te starten voor het gehele team van de ABCT als voor de blokteams. Informatie stromen in de organisatie kunnen top-down verlopen of bottom-up, door deze processen tegelijk te laten verlopen, raken deze beter op elkaar ingespeeld. Er kunnen doelen opgesteld worden waar iedereen achter staat, bijvoorbeeld dat de leerlingen met meer kennis naar buiten komen dan hoe ze binnen zijn gekomen. Hierbij kan een relatie gelegd worden met de missie van de academie, en het strategische plan. Wat wil de academie bereiken? Op welke manier worden de acties daartoe ingezet? In het implementatieplan zijn deze stappen verder uitgewerkt.

Een professionele organisatie kenmerkt zich door een grote mate van standaardisatie van de vaardigheden, kennis en kunde en door het feit dat de beslissingsbevoegdheid vrijwel geheel bij de uitvoerende medewerkers ligt. Een hiërarchische structuur bestaat niet of nauwelijks. Om deze reden kan veel verantwoordelijkheid bij de medewerkers gelegd worden.

Bij het geven en ontvangen van feedback is het volgens Dankers (2000) van belang dat er sprake is van constructieve persoonlijke feedback. Het moet iemand in staat stellen een beeld te vormen hoe anderen hem ervaren, daardoor kan die iemand rekening houden met de ander, om zo het effect van het eigen gedrag te vergroten en zo de kans op misverstanden te verkleinen. In Bijlage D zijn aanwijzingen opgenomen voor het geven en ontvangen van feedback.

2. Objectieve teamkenmerken: teamgrootte

Er is geen duidelijk advies te geven uit hoeveel personen een team moet bestaan. Wel is aangegeven dat de teams zo klein mogelijk moeten zijn, om de opgegeven taak uit te kunnen voeren.

3. Teamsamenstelling: persoonlijkheidskenmerken en competenties

Er is beschreven dat het zinvol is om de teams homogeen samen te stellen wat persoonlijkheidskenmerken betreft. Er zijn diverse tests te doen om de persoonlijkheidskenmerken van de teamleden te kunnen bepalen. Het Big Five Model en de Myers-Briggs Type indicator zijn genoemd. Deze kunnen binnen het team worden toegepast.

Er is binnen de hogeschool een programma ontwikkeld, waarin medewerkers aan kunnen geven of zij bepaalde competenties bezitten, en daarbij een eventuele toelichting geven. Als gewerkt is aan de cohesie binnen het team, en het geven en ontvangen van feedback, kan dit besproken worden binnen het team.

De genoemde stappen kunnen uiteraard niet in een kort tijdsbestek worden doorgevoerd. De rol van de leidinggevende is belangrijk, omdat het proces beter verloopt als deze achter de gekozen aanpak staat en een coach is voor de medewerkers. De teamleider is van groot belang binnen de implementatie van het ontwerp. Deze kan het belang duidelijk maken aan de medewerkers.

Naar mening van de onderzoeker is deze oplossing haalbaar binnen het team. De medewerkers herkennen de verbeterpunten. Veel willen wel dat er een verandering optreedt, alleen weten niet hoe ze die vorm kunnen geven. De oplossing is heel praktisch ingestoken. Het is belangrijk dat er aandacht besteed wordt aan het verwoorden waarom het belangrijk is dat deze stappen gezet worden. In het ontwerp van de oplossing is opgenomen dat het team zelf bepaald wat er moet gebeuren en welke afspraken gemaakt worden. Dit is een goede manier (conform de theorie van de stroom analyse) om draagvlak te verkrijgen binnen een organisatie.

In de volgende paragraaf is beschreven op welke wijze men veranderingen door kan voeren in een organisatie.

5.4 Veranderingen doorvoeren

Er moeten uiteindelijk twee doelen bereikt worden met het verbetervoorstel: voldoen aan de wensen van de klanten, verzorgen van kwalitatief goed onderwijs, en het verbeteren van het verloop van het veranderingsproces. Veranderingen in een organisatie vinden vaak geleidelijk plaats. In dit geval zal er een bewuste verandering op moeten treden. Van Aken (2002) beschrijft dat er directe en indirecte belanghebbenden te onderscheiden zijn binnen een organisatieverandering. Hij gaat bij het aangeven van de manier van veranderen uit van het 7S raamwerk van McKinsey. Dit raamwerk bestaat uit zeven onderdelen: Strategie, structuur, Systems (de drie "harde" S-en) en Skills, Staff, Style en Shared Values (de zachte S-en). De laatste vier zijn minder grijpbaar. Ze hebben echter wel alle zeven een relatie met elkaar.

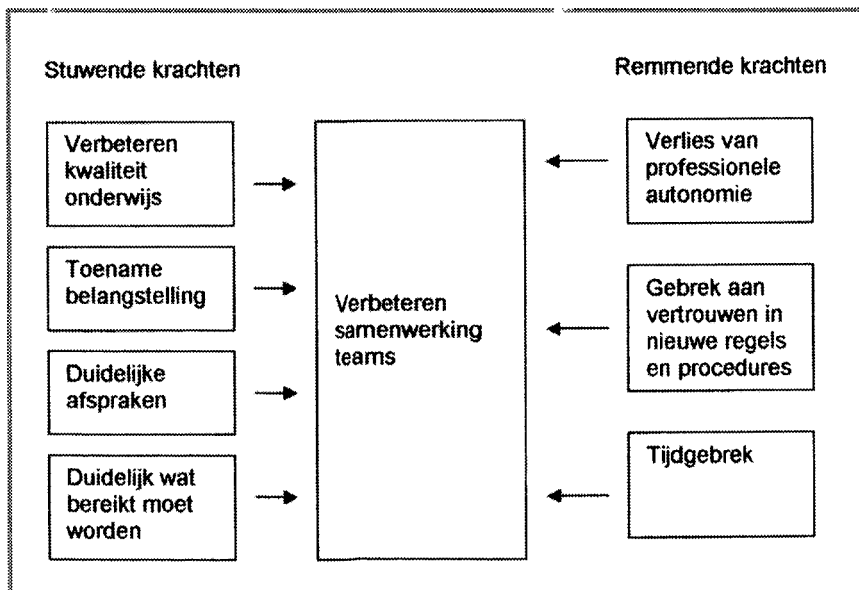
Bij een gestuurde organisatieverandering is het zinvol de verandering voor te bereiden. Bij een verandering in strategie WIL men wat anders, maar bij een functioneringsprobleem, (waarvan sprake is

bij de ABCT) MOET men wat anders. In het veranderingsproces zijn een aantal fasen te onderkennen: initiatie, ontwerp van de verandering, feitelijke verandering en afronding van de verandering. Voor het doorvoeren van de verandering kan volgens Van Aken gekozen worden voor de ontwerp- of ontwikkel benadering, elk met een eigen aanpak. Dit is te vinden in Tabel 5.

Tabel 5. Verschillen tussen ontwerp- en ontwikkelbenadering – Van Aken 2002

Ontwerpbenadering	Ontwikkelbenadering
Technische en economische aspecten centraal Herorganiseren is probleem oplossen	Sociale en politieke aspecten centraal Mobiliseren zelf organiserende processen belangrijk
Veranderingsproces is gepland en gefaseerd Change agent is manager of expert	Veranderingsproces heuristisch van opzet Change agent begeleidt

Van Aken beschrijft dat het ook mogelijk is beide benaderingen te mixen. Kijkend naar de verschillen tussen deze beide benaderingen en de door te voeren veranderingen bij de ABCT kan gekozen worden voor de ontwikkelbenadering. Van de ontwerpbenadering wordt het stukje over het plannen en faseren meegenomen, om duidelijk te maken welke stappen genomen kunnen worden. Volgens Van Aken kan niet worden volstaan met het simpel melden wat er moet gebeuren, de slagingskans van de veranderingen is dan laag. Er is geen sprake van een verbetering van de situatie bij de ABCT. Van Aken noemt Lewin (1951) die in een model het krachtenveld analyseert waarbinnen het menselijke gedrag tot stand komt. Gedrag ontstaat onder invloed van een resultante (het netto effect), op verandering gerichte krachten (driving forces) en van de remmende krachten die de verandering tegen gaan. In Figuur 9 is een mogelijke uitkomst van de krachtenveldanalyse weergegeven voor de ABCT. Stuwende krachten kunnen gemobiliseerd en versterkt worden, en men moet kijken of het mogelijk is de remmende krachten te verzwakken. De remmende krachten geven de weerstand tegen verandering aan. Er kunnen een aantal bronnen van weerstand onderkend worden, bijvoorbeeld onbegrip, verschil van inzicht, gebrek aan vertrouwen, lage veranderingsgezindheid en belangenconflicten. Cozijnsen en Vrakking (2002) hebben verschillende manieren beschreven om veranderingen door te voeren in een organisatie. Ze noemen een aantal barrières bij het implementeren van veranderingen en de consequenties ervan. Bij een tekort aan begrip, steun en vertrouwen onder degenen die de verandering moeten aansturen, loopt het veranderingsproces dood. Als medewerkers slechte ervaringen hebben met organisatieveranderingen, zullen ze weinig vertrouwen hebben in initiatieven om verbeteringen door te voeren. Bij gebrek aan leiderschap, geloofwaardigheid en vertrouwen worden afspraken niet nagekomen. Als betrokkenheid en steun vanuit de directie ontbreekt, zal men gebrek aan enthousiasme hebben. Dit sluit aan bij de mening van Adebajo en Kehoe, zoals aangegeven in de diagnose (Paragraaf 4.4).



Figuur 9. Krachtenveldanalyse ABCT.

Cozijnsen en Vrakking noemen een aantal interventiemethoden die veranderbereidheid vergroten. Er kunnen interventies plaatsvinden op persoonsniveau (kunnen in een één-op-één gesprek worden uitgevoerd), op groepsniveau (meerdere mensen tegelijk betrokken, zoals afdeling of een team) en op organisatieniveau (hebben betrekking op alle medewerkers in de organisatie). De veranderingen ten

aanzien van teams hebben betrekking op het groeps- en deels het persoonsniveau. Als gekozen wordt voor het duidelijk maken van de meerwaarde van een bepaalde verandering, kan gekozen worden voor een workshop. Als men wil insteken op basis van de houding van de collega's, kan worden gekozen voor teambuilding. Er wordt gekozen voor een mix van deze beide veranderingsstrategieën in het ontwerp van de oplossing, waarbij rekening wordt gehouden met de krachtenveldanalyse van Figuur 8.

Veil en Turner (2000) noemen manieren om positieve energie te verkrijgen vanuit teams, door aan te geven op welke vier punten vaak energie verloren gaat. Deze punten zijn:

- Energie verlies door ideeën om zeep te helpen;
- Energie verlies doordat het team te veel gepushed wordt;
- Energie verlies doordat de teamleden te statisch in hun teamrol blijven zitten;
- Energie verlies doordat er machtspeletjes gespeeld worden.

Zij geven methoden aan om deze problemen te voorkomen. Het eerste punt kan voorkomen worden door het toepassen van professionele brainstormtechnieken, de werktijd in subgroepen te beperken tot één uur, enz. Deze bevindingen worden meegenomen in het ontwerp.

5.5 Implementatieplan en actieplan

In Paragraaf 5.3 is beschreven welke stappen genomen kunnen worden om een verbetering teweeg te brengen. In de vorige paragraaf is beschreven welke problemen kunnen ontstaan bij het doorvoeren van het veranderingsproces. In deze paragraaf worden deze stappen uitgewerkt in een actieplan en implementatieplan. Het doorvoeren van een verandering vergt tijd en een gestructureerde aanpak. De stroom analyse, die gebruikt is voor dit onderzoek, speelt daarop in. Door de wijze van aanpak zijn de medewerkers betrokken bij de uitvoering van het onderzoek. In de oplossing is de ervaring van de medewerkers meegenomen. Volgens de systematiek van de stroom analyse wordt gebruik gemaakt van een actieplan. Het actieplan kan op grafische wijze worden weergegeven. De verticale as is de tijdsas. Voor alle betrokkenen moet het duidelijk zijn welke problemen met welke acties opgelost kunnen worden. In dit onderzoek wordt het actieplan alleen opgesteld voor het verbeteren van de communicatie tussen medewerkers door het verbeteren van de samenwerking in de teams van de academie, dus niet voor alle gesignaleerde problemen.

Implementatieplan

In het implementatieplan wordt per stap beschreven wat de soort verandering is, en op welke manier deze verandering het beste doorgevoerd kan worden. Als de vorm van de verandering bekend is, wordt beschreven welke activiteiten plaats kunnen vinden, of er hulp bij een bepaalde stap nodig is, en de ingeschatte tijdsduur van een stap. Tevens wordt de rol van de leidinggevende vermeld.

In deze paragraaf is gebruik gemaakt van theorie over veranderen van Cozijnsen en Vrakking (2002), Rijkers (1997) en Spierings en Van Doorn (2001).

Er is een wisselwerking aanwezig tussen het actieplan en het implementatieplan. Aan de hand van de ervaringen bij de implementatie kan aanpassing van het actieplan mogelijk zijn. In Tabel 6 is per stap aangegeven welke acties moeten worden ondernomen, en of er (externe) hulp nodig is bij een bepaalde stap.

1. Gedeelde betekenisgeving, cohesie en feedback

Stap 1. Vaststellen probleem ABCT en Gedeelde betekenisgeving

Door het uitvoeren van stap 1 wordt duidelijk wat het probleem is voor de ABCT. In dit onderzoek is een inventarisatie gemaakt van verbeterpunten die herkend worden binnen de afdeling. De top 20 van deze verbeterpunten is in een enquête voorgelegd aan alle medewerkers en herkend. Dat betekent dus dat zij zich in principe al bewust zijn van deze verbeterpunten. Dit kan gebruikt worden als aanknopingspunt. Het is belangrijk overeenstemming te bereiken over wat verwacht wordt van de academie, en op welke wijze dat te verwezenlijken is. De vraag die centraal kan staan, is: wat doen we nu eigenlijk, en voor wie doen we dat? Op welke wijze kunnen we met het team het beste resultaat bereiken. De afspraken worden vastgelegd. Het is nu niet duidelijk waar deze afspraken uit bestaan, deze komen tot stand uit de onderhandelingen tussen de teamleden. Er kan afgesproken worden wat de consequenties zijn als men afspraken niet nakomt. Op deze manier worden bewust afspraken gemaakt in het team.

Volgens Spiering en Van Doorn (2001) kan het verkrijgen van gedeelde betekenisgeving als volgt ingestoken worden:

1. Begin met het uitwisselen van opvattingen over wat een goed product is van een blokteam;

2. Zorg dat de wederzijdse opvattingen boven water komen;
3. Maak dreigende knelpunten zichtbaar;
4. Onderhandel over de te delen verwachtingen (dit kan leiden tot win-win situaties);
5. Controleer of de betekenisgeving overeenkomt.

Taal kan hierbij een grote rol spelen: het is belangrijk negatieve reacties om te buigen naar positieve reacties, houdingen, perspectieven en motivatie. Deze punten kunnen boven water komen in teamsprekken, onder leiding van een externe gespreksleider.

Deze aanpak is besproken met mevrouw Van Eerde. Zij adviseerde om de implementatie zo zakelijk mogelijk te houden, omdat haar ervaringen zijn dat een "zweverig" ervaren aanpak niet zou werken. Er zou voor gekozen kunnen worden een checklist op te stellen waarin aangegeven wordt wat een bepaalde persoon bij kan dragen aan het team. De relatie kan worden gelegd met de procedures uit het kwaliteitshandboek. De teams kunnen ook zelf aangegeven op welke wijze men met dit probleem om wil gaan. De heer Spierings is bereid deze sessie te leiden voor de ABCT. De medewerkers hebben aangegeven dat zij graag meer sociale contacten willen onderhouden met elkaar, bijvoorbeeld borrels. Hiermee kunnen medewerkers elkaar beter leren kennen, en zo meer vertrouwen krijgen in elkaar.

Stap 2 en 3. Richting geven en invoeren samenwerking

Bij het invoeren van de samenwerking kan gebruik worden gemaakt van een "spiegel". Dit is een persoon die geen deel uitmaakt van het team, die het team kan begeleiden bij het proces. Deze kan na de vergadering reflecteren of de goede weg gevolgd wordt door het team. De leidinggevende is bij het team aanwezig als coach, ook deze krijgt feedback van "de spiegel". Bij de (team)vergadering kan men in het teams bespreken hoe men vindt dat de vergadering is verlopen. Over het geven en ontvangen van feedback is meer informatie opgenomen in bijlage D.

Vervolgens kan geëvalueerd worden of het gewenste effect bereikt is, en als dat niet het geval is, moeten er afspraken gemaakt worden om te bepalen wat de vervolgstappen worden. De stappen 1 tot en met 3 worden tevens uitgevoerd voor de afzonderlijke blokteams. De verwachting is, dat deze stap sneller kan verlopen, omdat men al gekomen is tot overeenstemming over de te bereiken doelen. Er ontstaat een wisselwerking tussen beide groepen, en de cohesie zal toenemen. Overigens speelt de teamsamenstelling ook een rol voor het verkrijgen van cohesie, vooral voor wat betreft de persoonskenmerken.

Stap 4. Teamgrootte

De blokteams bij de ABCT bestaan vaak uit tien personen of meer. De teams worden samengesteld op basis van de vakken en projecten die gegeven worden binnen een blok. Bij de duale vergaderingen van CT worden alle docenten uitgenodigd die les geven binnen de gehele duale opleiding. Dit is het grootste team, en te groot voor een gestructureerde vergadering. Voor de overige teams kan ervoor gekozen deze teams zo klein mogelijk te houden, door binnen een blok indien mogelijk voor één vak slechts één docent in te schakelen, in plaats van meerdere docenten.

Stap 5. Teamsamenstelling: persoonlijkheidskenmerken en competenties

In deze stap worden twee acties voorgesteld: toepassen van het Big Five Model en bespreken van de individuele competenties in het team. Voor de toepassing van het Big Five Model is hulp nodig om de resultaten te kunnen interpreteren. Meer hierover is beschreven in het boek "NEO-PI-R Big Five persoonlijkheidsvragenlijst" van Hoekstra en "NEO-PI-R Big Five persoonlijkheidsvragenlijst. Handleiding" van Hoekstra, Ormel en DeFruyt, beiden uit 1996.

Ook kan worden ingestoken op basis van de competenties van de docenten. Wie heeft welke competenties, waar is iemand goed in? En dat zo veel mogelijk toepassen in de teams. Er is gekozen voor brainstormsessies en workshops omdat deze zakelijk gehouden kunnen worden. Deze workshops en brainstormsessies kunnen ingebed worden in de geplande studiedagen. De workshops kunnen worden opgezet rond de nieuw te ontwikkelen vakken en lesstof. In een team kunnen bewust afspraken gemaakt worden: wat doen we als er conflicten ontstaan, hoe voorkomen we procesverlies. Er wordt eerst overeenstemming bereikt, pas als dat er is wordt overgestapt naar de volgende stap.

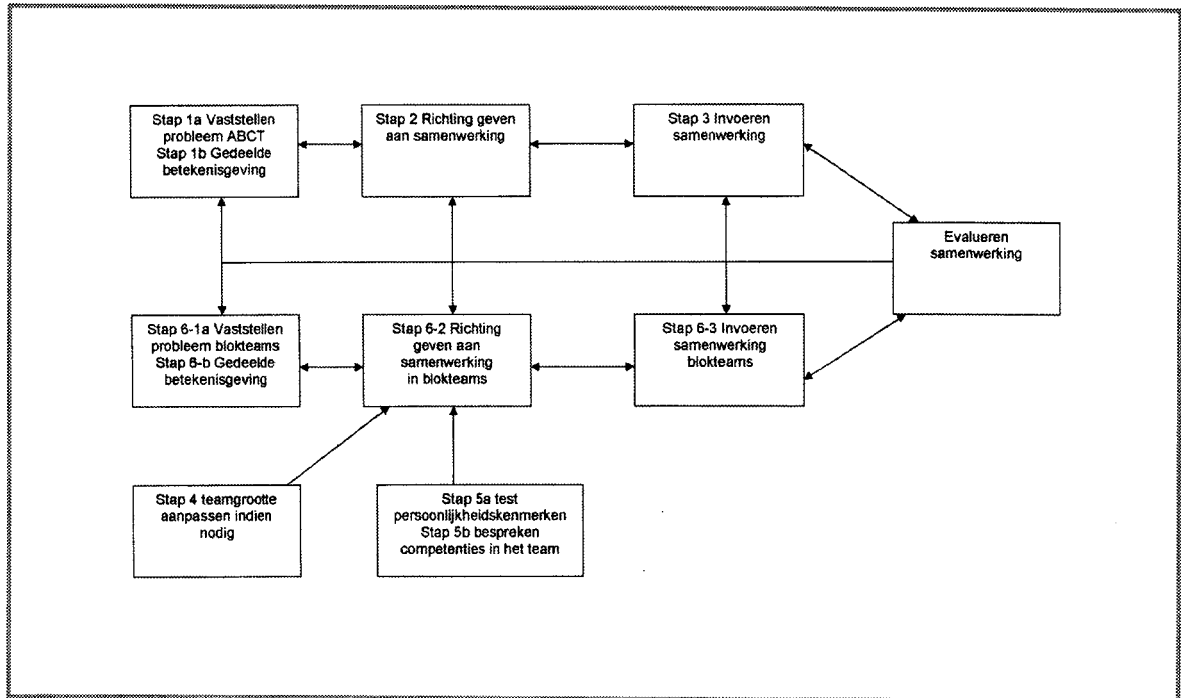
Tabel 6. Implementatieplan verbeteren samenwerking in teams ABCT.

Stap 1a. Vaststellen probleem ABCT				
Soort verandering	Hoe doorvoeren	activiteiten	Hulp nodig?	Rol leidinggevende
groepsniveau	Open gesprek	brainstormsessie	Ja extern. De heer Spierings wil dit doen.	Aangeven noodzaak verandering
Opmerking: deze stap is nader uitgewerkt in een agenda voor de te houden brainstormsessie, deze is te vinden in Bijlage D bij dit rapport. De regels tav deze sessie zijn aangegeven. In deze bijlage zijn tevens andere mogelijkheden aangegeven om deze				

punten in te vullen. Er is behoefte aan sociale activiteiten zoals borrels. Men kan afspreken welke procedures gevolgd kunnen worden.				
Stap 1b. Komen tot een gedeelde betekenisgeving				
Soort verandering	Hoe doorvoeren	activiteiten	Hulp nodig?	Rol leidinggevende
groepsniveau	Open gesprek	workshop	Ja extern. De heer Spierings wil dit doen.	Aangeven noodzaak verandering
Opmerking: deze stap is nader uitgewerkt in een agenda voor de te houden workshop, deze is te vinden in Bijlage D bij dit rapport. In deze bijlage zijn tevens andere mogelijkheden aangegeven om deze punten in te vullen.				
Stap 2. Richting geven aan de samenwerking				
Soort verandering	Hoe doorvoeren	activiteiten	Hulp nodig?	Rol leidinggevende
Groeps/persoons niveau	Geleidelijk	Gesprekken in het team	Ja, "spiegel"	Coach
Stap 3. Invoeren samenwerking incl evalueren, evt terug naar voorgaande stap(pen)				
Soort verandering	Hoe doorvoeren	activiteiten	Hulp nodig?	Rol leidinggevende
Groeps/persoons niveau	Geleidelijk	Gesprekken in het team	Ja, "spiegel"	Coach
Stap 4. Objectieve teamkenmerken: teamgrootte				
Soort verandering	Hoe doorvoeren	activiteiten	Hulp nodig?	Rol leidinggevende
Groepsniveau	onderzoek	Vaststellen optimale teamgrootte	Nee	adviserend
Stap 5. Teamsamenstelling: persoonlijkheidskenmerken en competenties				
Groeps/persoons niveau	Test en Gesprek	Big Five Model	Eventueel, lezen van het geadviseerde boek	Coach
Stap 6. Voor de afzonderlijke teams				
Zie bij stap 1 tm 5.				

5.5.2 Actieplan

In de vorige paragraaf is het implementatieplan opgesteld. Dit wordt uitgewerkt in een actieplan, te vinden in figuur 10. In het actieplan is aangegeven in welke volgorde de stappen uitgevoerd kunnen worden. Het is een inschatting van de onderzoeker. Uiteraard is aanpassing altijd mogelijk, het kan nodig zijn een stap terug te gaan als bij de evaluatie van een stap gebleken is dat verbetering mogelijk is.



Figuur 10. Actieplan verbeteren samenwerking ABCT.

In de volgende paragraaf worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan ten aanzien van het uitgevoerde onderzoek.

Hoofdstuk 6. Conclusies en aanbevelingen

In dit onderzoek is van heel breed ingezoomd naar smal. Al vanaf het begin wordt een keuze gemaakt uit verschillende oplossingsmogelijkheden. Helaas kan er slechts een klein deel daadwerkelijk opgelost worden binnen dit onderzoek.

In Paragraaf 6.1 worden de conclusies beschreven ten aanzien van het uitgevoerde onderzoek. In Paragraaf 6.2 staan de bijbehorende aanbevelingen.

6.1 Conclusies

1. Het onderzoek heeft geleid tot een top 20 van verbeterpunten, die door een groot deel van de medewerkers herkend en erkend worden. De top 20 van verbeterpunten is blootgelegd en beschreven.
2. Uit een analyse van deze top 20 van verbeterpunten is de conclusie getrokken dat de verbeteren van de communicatie het belangrijkste was om diepgaand te onderzoeken. De twee andere belangrijkste oorzaken, het beleid bij de academie ligt niet vast en de organisatiestructuur is niet helder en duidelijk vastgelegd, zijn niet gekozen omdat aan deze oorzaken al gewerkt werd.
3. De conclusie is getrokken dat de communicatie binnen de academie is opgebouwd uit communicatie tussen medewerkers en directie, medewerkers onderling en academie en studenten. Besloten is in te zoomen op communicatie tussen medewerkers onderling. Dit werd binnen de organisatie het belangrijkste gevonden.
4. De rol van de leidinggevende is erg belangrijk bij het doorvoeren van een verdere professionalisering van de academie. De medewerkers hebben bijvoorbeeld aangegeven dat het vaak niet duidelijk is waarom beslissingen genomen worden. Conclusie is dat er gewerkt moet worden aan de communicatie tussen leidinggevende en medewerkers.
5. De oorzaken van het slecht verlopen van de communicatie tussen medewerkers zijn meetbaar te maken door gebruik te maken van theorie en beschikbare data.
6. Op basis van argumenten is aangetoond dat er zeven hoofdoorzaken zijn van de slechte communicatie tussen medewerkers, bijvoorbeeld het individuele gedrag van de medewerkers.
7. Op basis van de aanvullende interviews is aangetoond dat:
 - a. Vakken regelmatig slecht worden overgenomen;
 - b. Er weinig zakelijke en persoonlijke belangstelling is voor elkaar;
 - c. Er beslissingen worden genomen zonder dat er overleg plaatsvindt;
 - d. Medewerkers ervaren dat informatie niet gedeeld wordt zodra deze bekend is, omdat het communicatiemiddel niet erkend wordt;
 - e. Er in hoge mate individualistisch gedrag optreedt binnen de academie;
 - f. De mate van afwezigheid bij blokteamvergaderingen afhangt van de opleiding;
 - g. Medewerkers zich niet veilig voelen bij elkaar en moeilijk om kunnen gaan met kritiek;
 - h. Verantwoordelijkheden binnen blokteams niet goed genomen worden;
 - i. Er afstemmingsproblemen zijn;
 - j. Medewerkers minder tijd beschikbaar hebben gekregen om de vakken te verzorgen.
8. Uit de diagnose van de problemen in de onderlinge communicatie tussen medewerkers is gebleken dat dit komt doordat de samenwerking binnen de teams slecht is. Dit is aangetoond door te meten hoe vaak een bepaald probleem voor gekomen is, en dit te koppelen aan de ernst van de gevolgen. De oorsprong van deze slechte communicatie is het individuele gedrag van de medewerkers. De organisatie bestaat uit professionals die er moeite mee hebben om in de teams te werken die enkele jaren geleden zijn ingevoerd. Er is bij invoeren van de teams niet aanwijsbaar gekeken welke gevolgen het heeft als professionals samen gaan werken. Het werken in teams is niet geëvalueerd.
9. De samenwerkingsproblemen hebben grote gevolgen voor de kwaliteit van het onderwijs en voor het verloop van het veranderingstraject.
10. Er zijn een aantal punten van belang voor het verbeteren van de samenwerking: bekijken van objectieve teamkenmerken zoals teamgrootte, bekijken van subjectieve teamkenmerken zoals cohesie in het team, verzorgen van een gedeelde betekenisgeving en bekijken van de teamsamenstelling. Door beter op deze aspecten te gaan letten, kan de samenwerking binnen de ABCT op een hoger plan worden getild.

11. In het ontwerp is aangegeven op welke wijze men tot verbetering kan komen. Het advies is gegeven de cohesie in het team en de gedeelde betekenisgeving te verzorgen met behulp van brainstormsessies en workshops voor de medewerkers.
12. Binnen de organisatie wordt te weinig gestuurd op verantwoordelijkheden van de individuele medewerkers als op de verantwoordelijkheden van de teams. Medewerkers worden te weinig aangesproken door de leidinggevende en/of collega's.
13. Er is verbetering mogelijk van de inroosting van de blokteamvergaderingen.

6.2 Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen worden gedaan:

1. Om de professionalisering van de academie te verbeteren, moet gewerkt worden aan de andere twee oorzaken: vastleggen van het beleid van de academie en organisatiestructuur helder en duidelijk vastleggen.
2. De medewerkers geven aan dat de communicatie tussen medewerkers en directie verbeterd moet worden. De directie wordt geadviseerd helder en duidelijk met de medewerkers te communiceren, duidelijk te maken waarom beslissingen genomen worden en de medewerkers te coachen.
4. De medewerkers van de ABCT zijn professionals met vakkennis. Zij kunnen veranderen, zeker langzaam. Coaching en begeleiding van de leidinggevende zijn belangrijk. De leidinggevende moet duidelijk zijn een aangegeven waarom bepaalde acties belangrijk zijn.
5. De academie heeft aangegeven wat belangrijk is bij de werkzaamheden in de academie: het leveren van kwaliteit. Als dit leeft onder de medewerkers, zullen zij daar meer voor open staan. Daarom is het belangrijk duidelijk te maken waarom deze acties nodig zijn, of het henzelf laten ontdekken zoals beschreven in de brainstormsessie.
6. In dit rapport is diverse keren aangegeven dat de rol van de leidinggevende belangrijk is in dit hele proces. De leidinggevende kan de medewerkers duidelijk maken waarom deze stappen nodig zijn, de medewerkers coachen en aanspreken als dat nodig is. De medewerkers hebben aangegeven dat dat meer mag gebeuren. Als de leidinggevende zorgt dat het delegeren van taken goed verloopt, houdt hij tijd over voor deze werkzaamheden.
7. Aanvullende onderzoeken kunnen zijn: een onderzoek naar de mate van professionaliteit of insteken op de competenties van de medewerkers.
8. Als er doelen overeen gekomen worden waar iedereen achter staat, zal het de medewerkers makkelijker vallen de overeengekomen taken en verantwoordelijkheden te verrichten. De leidinggevende kan de medewerkers makkelijker aanspreken, hetzelfde geldt voor de medewerkers onderling.
9. Niet alle vergaderingen zijn vastgelegd in een vergaderschema. Het is mogelijk een vergaderschema zonder overlappingen op te stellen, waarin tevens alle vergaderingen zijn opgenomen. Het is de medewerkers niet altijd duidelijk wie wanneer bij een vergadering aanwezig is. De directie kan duidelijkheid scheppen in de aanwezigheidsplicht bij vergaderingen. De teams moeten verzorgen dat iedereen op de hoogte wordt gebracht van de genomen beslissingen in een vergadering.
10. (Enkele) medewerkers hebben het idee dat de blokteams zelfsturend zijn. Dit klopt niet met de theorie achter de zelfsturende teams. Verzorgen van samenwerking is de eerste stap naar zelfsturende teams. Voor de invoering van zelfsturende teams zijn meer stappen nodig. Dit heeft organisatorische consequenties. Als deze ingevoerd moeten worden, zijn aanvullende stappen nodig. Vakgroepen kunnen zinvol zijn voor de kennisuitwisseling binnen de vakgebieden. Deze moeten wel een relatie hebben met de blokteams.
11. Voor het verbeteren van het onderlinge contact kunnen sociale activiteiten ingepland worden, zoals borrels en excursies voor docenten. Docenten hebben aangegeven dat zij hieraan behoefte hebben.
12. Het is niet mogelijk geweest een oplossing te ontwerpen voor alle verbeterpunten. In Bijlage D2 is voor alle verbeterpunten van de opgestelde top 20 aangegeven of er acties zijn aangegeven voor een bepaald verbeterpunt, en zo ja welke acties uitgevoerd kunnen worden.

Epiloog

Het afgelopen halve jaar heb ik uitgebreid onderzoek gedaan bij de academie waar ik werk. Het onderzoek heeft geleid tot een aantal verbeterpunten die herkend zijn door de medewerkers. Er is een diagnose gesteld ten aanzien van de communicatie tussen de medewerkers onderling, en er is een herontwerp gemaakt waarin is aangegeven dat het verbeteren van de samenwerking in teams kan helpen. Om tot dit product te komen, heb ik mij uitgebreid verdiept in de omgeving van het onderzoek, theorie achter teams, en ik heb informatie ingewonnen bij mijn begeleiders van de TU en externe deskundigen die veel ervaringen hebben met het werken in teams. Ik heb het afgelopen halve jaar met veel enthousiasme aan dit onderzoek gewerkt. Door het bestuderen van de theorie heb ik veel kennis opgedaan van de processen in organisaties en teams.

Als ik de medewerkers van de academie vertel wat de bevindingen zijn in dit onderzoek, zeggen ze allemaal: "Heb je daar een halfjaar voor nodig gehad? Dat wisten wij allang." Deze opmerking wil ik graag positief uitleggen: het probleem wordt herkend. Ik geef dan als antwoord, dat er een verschil is tussen een gevoel hebben over iets, en het probleem daadwerkelijk meetbaar maken. Dat is waar ik veel tijd en aandacht aan heb besteed: onderbouwing van de bevindingen, om deze zo helder en duidelijk mogelijk te presenteren.

Een afstudeeronderzoek heeft twee doelen. Het eerste doel is het leveren van een bijdrage aan een verdere professionalisering van de ABCT. Mijn persoonlijke doel is het afronden van mijn studie Technische Bedrijfskunde aan de TUE. De afgelopen tijd heb ik mij verdiept in de theorie achter het werken in teams, en heb een praktisch advies geschreven voor de ABCT. Ik hoop daarmee beide doelen te bereiken. Persoonlijk ben ik tevreden over de resultaten. Door het uitvoeren van de interviews en de enthousiaste en open medewerking van mijn collega's daaraan, heb ik een schat aan informatie verzameld. Ik hoop dan ook van harte dat dit rapport een hulp kan zijn bij het verder verbeteren van de organisatie. De leidinggevende speelt hierin een belangrijke rol. In dit onderzoek is veel naar boven gekomen. Ik hoop dan ook dat hij er zijn voordeel mee doet.

Zoals eerder is aangegeven, kan de organisatie in de visie van Mintzberg worden gezien als een professionele bureaucratie. Professionals kunnen langzaam veranderen. Voor de coördinatie wordt gebruik gemaakt van onderlinge aanpassing. Daarom zijn verbindingsmiddelen belangrijk, en dus communicatie.

Het ontwerp doorvoeren in de academie zal behoorlijk wat tijd en energie kosten. Daarom is aangegeven dat dit geïmplementeerd kan worden bij het opzetten van de nieuwe vakken en vakinhouden. Door het proces in deze teams zorgvuldig te volgen, kan direct ingegrepen worden als dat nodig is. De docenten zijn gewend de projecten van de studenten op deze manier te begeleiden, en zijn de werkwijze op zich wel gewend. De medewerkers moeten achter deze aanpak staan om het draagvlak te vergroten. Verwacht wordt, dat door het doorvoeren van het ontwerp, de communicatie tussen medewerkers zal verbeteren.

Welke producten zijn uiteindelijk opgeleverd? Allereerst natuurlijk een top 20 van gesignaleerde verbeterpunten en problemen, die niet alleen aangegeven zijn door de medewerkers, maar deze is tevens beschreven. Het probleemverhaal ten aanzien van de communicatie tussen medewerkers is uitgeschreven en uitgewerkt in een probleemkluwen. In de diagnose is mijn visie, gebaseerd op de theorie, gegeven over de situatie ten aanzien van de communicatie tussen medewerkers. Ook is aangegeven welke acties

De academie heeft het druk met de voorbereidingen naar de BAMA en de accreditatie. Het ontwerp weergegeven in dit rapport past daar goed in. Verbeteren is en blijft belangrijk bij kwaliteitsbeheersing, ook binnen de teams. Bij de uitvoering van het onderzoek heb ik gemerkt dat de meeste medewerkers bereid zijn een positieve bijdrage te leveren aan de veranderingsprocessen, om zo verder te werken aan een professionele organisatie die kwalitatief goed onderwijs aanbiedt.

Literatuuropgave

- Adebanjo, D. & Kehoe, D. (2001). *An evaluation of factors influencing teamwork and customer focus*. Managing service quality Volume 11 nummer 1 pagina 49-56.
- Aken, van J.E. e.a. (2002). *Bedrijfskundige methodologie*. Collegedictaat Technische Universiteit Eindhoven, opleiding Technische bedrijfskunde.
- Aken, van J.E. (1984). *Strategievorming en organisatiestructurering, organisatiekunde vanuit ontwerpperspectief*.
- Belbin, R.M. (1993). *Teamrollen op het werk*. Academic Service, Schoonhoven.
- Belbin, R.M. (1984). *Managementteams – over succes- en faalfactoren voor teams*. Academic Service, Schoonhoven.
- Bidwell, C.E. (1965). *The school as a Formal Organization*.
- Cozijnsen en Vrakking (2002). *Handboek verandermanagement – theorieën en strategieën voor organisatieverandering*. Kluwer 2003.
- Dankers, M. (2000). *Communicatie en teamwork in de lerende organisatie*. Nelissen BV Baarn
- Edmondson, A.C. (1999). "Psychological safety and learning in work teams." *Administrative Science Quarterly* 1999.
- Gray, B. (1989). *Collaboration, finding common ground for multiparty problems*. Jossey-Bass publishers, San Francisco.
- Groen, T. en Vasbinder, J.W. (1999). *Kennis, mensen en organisatie*. Kemper conseil Publishing, Groningen.
- Hoijtink T.A.E. (2001). *De kracht van groepen*. Bohn Stafleu van Loghum, Houten Diegem.
- Juran, J.M. (1982). *Jura non Quality Improvement*.
- Kerr, S., Von Glinow, M.A., Schreinsheim, J. (1977). *Issues in the study of professionals in the organisation: The case of scientists and engineers*. Organisational behaviour and human performance, volume 18.
- Leeuw, de A.C.J. (2001). *Bedrijfskundige Methodologie*. Koninklijke Van Gorcum BV, Assen.
- Mintzberg, H. (1983). *Organisatiestructuren*. Academic Service, Schoonhoven.
- Molleman, E. (2002). *Samenwerken, tussen afhankelijkheid en autonomie. Over de kenmerken van teamwork*. Gedrag en organisatie 2002-15, nr. 4. Faculteit Rijksuniversiteit Groningen.
- Molleman, E en Zwaan, van der, A.H. (1997). *De wenselijkheid en mogelijkheid van autonomie*. *Bedrijfskunde*, 68, blz 55-61.
- Moor, W. de (1995). *Teamwerk en participatief management*. Bohn Stafleu Van Lochum, Houten/Diegem.
- Pistorius, D. (2004). *Bouwen aan interne communicatie*. Afstudeerverslag NHTV.
- Porras, J.I. (1987) *Stroom Analyse, a powerful way to diagnose and manage organizational change*. Adison Wesley, Californië.
- Projectgroep kwaliteit zorg (2004). *Resultaat monitoring blokevaluaties periode 2*. Intern stuk ABCT.
- Raad van bestuur Stichting Brabantse Hogescholen (2003). *Meerjaren beleidsplan 2003-2006*. Intern stuk Avans Hogeschool.
- Reinhard, J. (2004). *Organisatieplan ABCT versie 3.0 maart 2004*. Intern stuk ABCT.
- Reinhard, J. (2004). *Structuurnota Academie voor Bouwkunde en Civiele Techniek*. Intern stuk ABCT.
- Rijkers, T. (1997). *Bouwen aan zelfsturende teams*. Uitgeverij Nelissen BV, Baarn.
- Robbins, S.P. (1991). *Organizational Behaviour*.
- Sanders, G. en Neijen, B. (1987). *Bedrijfscultuur, diagnose en beïnvloeding*. Van Gorcom, Assen.
- Schein, E.H. (1985). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*. Scriptum Management Schiedam.
- Spierings P.P.J.M. (1997). *Taakgroepen voor professionals*. Samsom Bedrijfsinformatie Alphen aan den Rijn/Diegem
- Spierings, P.P.J.M en Doorn, van, B (2001). *Kwaliteitsborging en samenwerken in de Civiele Bouw; gezien vanuit een sociaal – wetenschappelijk perspectief*. Doctoraalstudie uitgevoerd bij de Bouwdienst Rijkswaterstaat.
- Veil, C. en Turner, J.R. (2000). *Group efficiency improvement: how to liberate energy in project groups*. *International Journal of Project Management* 20 (2002).
- Website Avans Hogeschool en Hogeschool 's-Hertogenbosch

Begrippenlijst en afkortingen.

Begrippen:

Additieve teamtaken = de inspanningen en prestaties van de individuele teamleden kunnen bij elkaar opgeteld worden. De teamtaak kan worden opgedeeld in volledig onafhankelijke delen.

Autonomie = zelfbestuur (Bron: Wolters Woordenboek). De ruimte om zelfstandig, zonder toestemming van anderen, beslissingen te kunnen nemen (Bron: Molleman 1997).

Betrouwbaarheid = de mate waarin een meting onafhankelijk is van het toeval.

Blokcoördinator = Voorzitter van het blokteam. Aanspreekpunt voor de studenten. Regelt de organisatorische kant van het onderwijs in een lesblok.

Blokteam = Team dat verantwoordelijk is voor het verzorgen van het onderwijs in een bepaald blok.

Brainstormsessie = er worden op informele ideeën gecreëerd door de deelnemers en er worden oplossingen bedacht en gekozen. Het is een manier om snel en adequate oplossingen te vinden voor problemen en nieuwe ideeën te ontwikkelen.

Competentie = vaardigheid. Een duale student moet aan een aantal competenties op een bepaald niveau voldoen om zijn diploma te verkrijgen. Dit gaat binnen de BAMA ook voor de reguliere studenten gelden. Bron: opbouw Curriculum Bouwkunde en Civiele Techniek.

Conjunctieve teamtaken = als de teamprestatie wordt bepaald door de zwakste schakel. Een klein team heeft dan de voorkeur.

Discretionary tasks = team waarin medewerkers naar eigen inzicht kennis, vaardigheden en inspanningen mogen combineren. Dit is relevant bij non routinewerkzaamheden met grote mate van wederzijdse afhankelijkheid tussen de teamleden.

Disjunctieve taak = als de teamprestatie wordt bepaald door het beste teamlid. Voorbeeld hiervan is het in een groep oplossen van een raadsel.

Duale opleiding = opleiding voor studenten die werken in de Civiele Techniek of Bouwkunde. Opleiding is competentie gericht, studenten volgen één dag per week onderwijs.

Fasecoördinator = Verzorgt o.a. de inzet van de medewerkers in een blok, de roosters enz.

Groepscohesie = de mate van onderlinge aantrekkingskracht die groepsleden op elkaar hebben

Kennis = Het (deels onbewuste) vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren.

Onderzoeksmodel = Het model dat de globale structuur aangeeft van het uitgevoerde onderzoek.

Professional = iemand die een tak van sport als beroep uitoefent (Bron: Wolters Woordenboek).

Professionele bureaucratie = de producten en diensten kennen een hoge mate van standaardisatie, maar de processen en procedures zijn complex en niet eenvoudig te normaliseren. Er is sprake van een hoge mate van expertise, kennis en zelfcontrole.

Projectonderwijs = Manier van onderwijs waarin de studenten onder begeleiding van docenten werken aan het oplossen van een probleem binnen een projectomgeving.

Reguliere opleiding = dagopleiding voor MBO-ers of Havo/VWO-ers. Opleiding duurt drie of vier jaar.

Respons = percentage vragenlijsten van een enquête of evaluatie dat retour ontvangen is.

Standaardisatie van de vaardigheden = de organisatie specificeert opleiding, kennis, kunde en vaardigheden van de medewerkers wanneer processen of output niet gestandaardiseerd kunnen worden, en er wel coördinatie mogelijk is.

Team = een groep mensen die in samenwerking een gezamenlijk doel nastreven, waarbij de teamleden elkaar nodig hebben om dat doel te bereiken.

Validiteit = de mate waarin gemeten wordt wat beoogt wordt te meten.

Zelfsturende teams = elk team is een kleine onderneming die binnen het kader van voorwaarden van de organisatie zelfstandig functioneert. Dit zijn teams in een platte organisatie.

Afkortingen:

De ABCT: de academie voor Bouwkunde en Civiele Techniek 's Hertogenbosch.

BAMA: Bachelor Master

BC: blokcoördinator

BK: Bouwkunde

BT: blokteam

CT: Civiele Techniek

FC: fasecoördinator

VMT: Verander Management Team, zoals gebruikt bij de stroom analyse van Porras.

Bijlage A. Planning onderzoek en organisatie ABCT

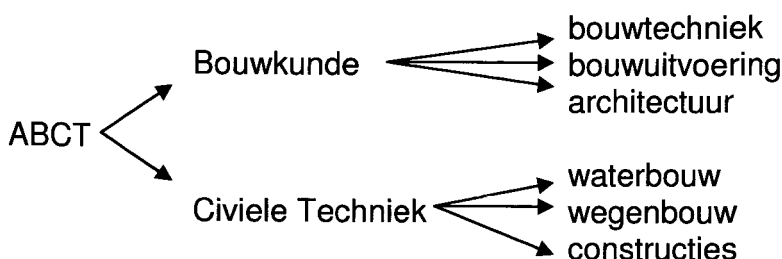
Inhoudsopgave Bijlage A:

A1. Organisatie ABCT

A2. Tijdplanning afstudeeronderzoek

Bijlage A1. Organisatie ABCT.

Sinds een jaar of vijf zijn de afdelingen Bouwkunde en Civiele Techniek opgegaan in één academie. De verschillende studierichtingen zijn te vinden in de onderstaande Figuur.



In de onderstaande Tabel is een indeling van het curriculum Civiele Techniek en Bouwkunde te vinden.

Tabel A1. Opbouw Curriculum CT

Onder-deel	1 ^e studiejaar				2 ^e studiejaar				3 ^e studiejaar				4 ^e studiejaar			
Voltijd Havo/ VWO	P1	P2	P3	P4	K1	K2	K3	K4	S1		S2		I1	I2	I3	
Voltijd MBO	M1	M2	P3	P4	K1	K2	K3	K4	I1	I2	I3		niet			
Duaal	DP 1	DP 2	DP 3	DP 4	DK 1	DK 2	DK 3	DK 4	DK 5	DK 6	DK 7	DK 8	DI 1	DI 2	DI 3	DI 4

Tabel A2. Opbouw Curriculum BK

Onder-deel	1 ^e studiejaar				2 ^e studiejaar				3 ^e studiejaar				4 ^e studiejaar		
Voltijd Havo/ VWO	P1	P2	P3	P4	S1		K1	K2	K3	K4	S2		I1	I2	I3
Voltijd MBO	M1	M2	M3	M4	K3	K4	S2		I1	I2	I3		niet		
Duaal	DP1	DP2	DP3	DP4	DK1	DK2	DK3	DK4	DK5	DK6	DK7	DK8	niet		

Elk studiejaar bestaat uit vier blokken. Per blok worden er 21 verschillende stromingen aangeboden, verdeeld over de reguliere opleiding, de duale opleiding, Bouwkunde en Civiele Techniek. Een blokteam is verantwoordelijk voor de uitvoering van een blok, voorgezeten door de blokcoördinator.

De taken en verantwoordelijkheden van het blokteam zijn:

- De uitvoering van het onderwijs van een lesblok;
- Afstemming van inhoud van onderwijsactiviteiten binnen en buiten het lesblok;
- De verzorging van het studiemateriaal (blokboek, literatuur, etc.);
- Communicatie over de inhoud van het blok aan de studenten;
- Evaluatie en verbetering van onderwijsactiviteiten en -inhoud binnen het lesblok;
- Controleren van de studieresultaten van de studenten en daarop gepaste acties ondernemen teneinde de onderwijsvraagfactor te bewaken.

Blokcoördinator:

De taken en verantwoordelijkheden van de blokcoördinator zijn:

- In overleg met de planning- en inzetcoördinator vaststellen van de inzet van de medewerkers;
- In overleg met de planning- en inzetcoördinator opstellen van de macro-roostergegevens
- Opstellen van het blokboek;
- Neemt initiatief voor blokteambijeenkomsten;

- Voorzitten van blokteamvergaderingen
- Ontwikkelen van de blokrapportage;
- Samen met het blokteam uitwerken en doorvoeren van verbetervoorstellen.

Het blokteam vergadert minimaal:

- voor de start van het blok om de organisatie van het blok te bespreken en de doorgevoerde verbetervoorstellen te bespreken;
- éénmaal gedurende het blok om de onderwijsuitvoering te bespreken;
- aan het einde van het blok (in het blok erna) om de onderwijsuitvoering en –inhoud van het blok te evalueren en verbetervoorstellen te ontwikkelen.

Voor CT is deze procedure al lang in gebruik, voor BK is men er studiejaar 2003-2004 mee begonnen.

Per blok worden ongeveer 6 vakken gegeven, in totaal maken er ongeveer 10 docenten deel uit van een blokteam, dual wat minder.

Bijlage A2. Tijdplanning afstudeeronderzoek bij de ABCT.

Week 02 Bestudering en samenvatting methode stream analysis

Week 04 Opzet onderzoek mbv stroom analyse. Bepalen structuur uit te voeren onderzoek.

Stap 1: verzamelen van data.

Deze stap wordt uitgevoerd in kalenderweken 6 tm 8. In week 6 worden collega's benaderd om een bijdrage te leveren aan mijn onderzoek, door mee te werken aan een interview en de verwerking ervan. Deze interviews zullen plaatsvinden in de weken 6 en 7. De uitwerking van de interviews wordt in eind week 7 aan de betrokken medewerker voorgelegd. Ook zal in deze weken bekeken worden of er verder nog informatie beschikbaar is ten behoeve van dataset 3.

Ik stel een lijst samen van alle verbeterpunten die aangegeven zijn door de collega's. Hierin kunnen zij hun top 15 aangeven, ik kies zelf ook 5 verbeterpunten. Deze lijst leg ik voor aan al mijn collega's, zij kunnen dan aangeven of ze een verbeterpunt herkennen en of ze vinden dat er iets aan moet gebeuren. Dit zal plaatsvinden in week 8.

Stap 2: Categoriseren van de problemen cq verbeterpunten.

Op basis van de uitslag van stap 1, worden de collega's die ik heb geïnterviewd benaderd in verband met de categorisering van de problemen. Dit zal plaatsvinden in week 9.

Stap 3: Identificeren van de connecties.

Deze stap wordt kort na stap 2 uitgevoerd, in week 10.

Stap 4: Uitvoeren van een analyse.

Deze stap zal plaatsvinden in week 11. Op basis hiervan wordt een verbeterpunt gekozen, dat verder uitgewerkt zal worden.

Stap 5: Opstellen actieplan en opzet vervolg onderzoek.

In het actieplan wordt aangegeven op welke wijze verbetering behaald kan worden. Doelstelling is te komen tot mogelijke oplossingen, op basis van een literatuuronderzoek. Dit zal starten in week 12.

Stap 6: Interventie.

Als ik voldoende tijd heb en steun van de directie kan één van de oplossingen daadwerkelijke geïmplementeerd worden.

De bedoeling is het eindrapport aan te leveren in week 24, begin juni 2004.

Omschrijving	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
stream analysis																										
bespreken opzet onderzoek																										
benaderen collega's interview																										
uitvoeren interview																										
inventariseren verbeterpunten																										
top 20 verbeterpunten																										
draagvlak verbeterpunten																										
categoriseren verbeterpunten																										
connecties verbeterpunten																										
analyse verbeterpunten, keuze																										
bepalen vervolg onderzoek																										
literatuuronderzoek verbeterpunt																										
verbeterplan opstellen																										
eindrapportage																										
verdediging afstudeeronderzoek																										
Afwezig de heer Kastelein													A	A	A	A	A	A								
Afwezig Esther																										
Afwezig Jan Reinhard																										
Afwezig de heer Berends																										

Figuur A1. Schematische weergave afstudeeronderzoek bij de ABCT.

Bijlage B. Oriënterend interview

Inhoudsopgave Bijlage B:

- B1. Indeling projectgroepen en medewerkers
- B2. Lijst met verbeterpunten (dataset 1).
- B3. Samenvatting top 15 verbeterpunten (dataset 1a).
- B4. Vertaling verbeterpunten naar problemen.
- B5. Enquête onder medewerkers (dataset 2),
- B6. Diagnostische kaart stroom analyse
- B7. Analyse verbeterpunt communicatie

Bijlage B1. Projectgroepen en medewerkers.

Projectgroep BaMa
Ton Vissers (vz)
Luc Corstens
Hans Wittens
Elke Oegema

Ontwikkeling BaMa
Nick van Elleswijk
Ton Ketelaars
Luc Corstens
Tom Poldner
Marie José Egberts
Ton Vissers
Elke Oegema
Henk van de Wetering

Onderwijscommissie
Ton Vissers
Hans Wittens
Rob Rexwinkel
Luc Corstens
Jos Schoots
Elke Oegema

Projectteam accreditatie
Luc Corstens
Jos Schoots
Ben ter Denge
Roos Tabink
Elke Oegema

Vakgroep voorzitters Bama
Vincent Keijzers (Constructie)
Paulette Dicker (Wegen)
Ton Uffink (Waterbouw)
Rob Kuiten (Uitvoering)
Ben ter Denge (Bouwtechniek)
Nick van Elleswijk (Management)
Jos Schoots (Communicatie)

Opleidingscoördinatie
Vincent Keijzers
Nick van Elleswijk

Werkgroep kwaliteitszorg
Vincent Keijzers
Esther van der Ham
Marlies van Hal
Elke Oegema

Projectteam dual
Roos Tabink
Esther van der Ham
Elke Oegema
Rob Rexwinkel

Opleidingscommissie CT
Ton Ketelaars
Hans Sloots
Marloes Baijens
Menno Huiser
Henrik Keij
Michiel Teunissen

Opleidingscommissie CT
Ton Ketelaars
Hans Sloots
Marloes Baijens
Menno Huiser
Henrik Keij
Michiel Teunissen

Overig
Jos Schoots (mentor)
Vincent Keijzers (fasecoördinator)
Ton Ketelaars (afstudeercoördinator)
Frans Mulders (stagecoördinator)
Ton Kalkers(decaan)

Academieraad
Jos Schoots
Marie José Egberts

Examencommissie
Peter Kerkhoff (secr)
Dick Bruckwilder (vz)
Ton Ketelaars
Freek Schuijl

Personeelvereniging
Marie-José Egberts
Frans Mulders
Henriette Mendelaar
Jos Schoots
Roos Tabink

Bijlage B2. Lijst met verbeterpunten (dataset 1)

In deze Bijlage is de lijst met verbeterpunten te vinden, die is samengesteld door de deelnemers aan de interviews. Er is tevens aangegeven wie een bepaald verbeterpunt herkent heeft.

nr	beschrijving	1	2	3	4	5	6	7	8	#
	Ontwikkelen strategie op het gebied van:									
1	Personeelsbeleid					X				1
2	Imago academie					X				1
3	Beleid op korte en lange termijn		X			X				2
4	Koers of doelen waar de academie heen moet		X						X	2
5	door te voeren bezuinigingen					X			X	2
6	samenwerking met Tilburg					X				1
7	hoe profileren zowel binnen de organisatie als daarbuiten					X				1
	Communicatie:									
8	Verbeteren communicatie tussen medewerkers en directie v.v.	X			X	X	X			4
9	Verbeteren communicatie tussen medewerkers onderling (ook vanuit projectgroepen/vakgroepen)		X		X	X	X		X	5
10	Verbeteren communicatie tussen medewerkers en studenten v.v. (meer contact met studenten)	X		X						2
11	medewerkers duidelijk maken waarom veranderingen nodig zijn	X								1
12	zorgen voor een goede manier van communicatie	X					X			2
13	zorgen dat de blokteams beter samen gaan werken	X								1
14	duidelijk vastleggen wat wordt bedoeld met verantwoordelijkheden en prioriteiten			X						1
15	besluiten op tijd doornemen met medewerkers voordat deze doorgevoerd worden, bv ten aanzien van inzet			X						1
16	overleggen met medewerkers voordat beslissingen worden genomen, bv tav inzetproblematiek			X			X			2
17	vastleggen moment waarop informatie uitgewisseld kan worden bv studiedag			X					X	2
18	vergroten bereikbaarheid docenten				X					1
19	duidelijk vastleggen waar bepaalde informatie te vinden is				X					1
20	zichtbaar maken hoe de geldstromen lopen binnen ABCT, hoe is de begroting opgebouwd?						X			1
	Cultuur:									
21	Medewerkers aanspreken op de waargenomen houding Directie – medewerkers – directie en medewerkers			X DM	X D	X				3
22	Medewerkers aanspreken op de waargenomen gedrag Directie – medewerkers – directie en medewerkers		X	X DM	X D	X				4
23	medewerkers aanspreken op taken en verantwoordelijkheden Directie – medewerkers – directie en medewerkers	X D		X DM	X D	X D				4

24	Checken of de aangesproken medewerkers er iets mee doen en eventueel sancties	X		X	X	X		X		5
25	Verbeteren van de motivatie van de medewerkers, motiveren van medewerkers									
26	afspraken set met regels waar iedereen zich aan moet houden (conformereren aan regels en afspraken)		X	X	X					3
27	zorgen dat de gemakzucht onder collega's verdwijnt		X							1
28	zorgen dat voor alle medewerkers het onderwijs bovenaan staat qua belangrijkheid en niet het eigen bedrijf		X							1
29	gelijk behandelen van alle medewerkers, ook op het onderwijsbureau				X					1
30	collega's behulpzaam zijn ten opzichte van elkaar							X		1
31	collega's open staan voor opbouwende opmerkingen, en daar iets mee doen, positieve kritiek oppakken							X		1
32	medewerkers motiveren in het zoeken naar gemeenschappelijk belang tussen BK en CT							X		1
33	verbeteren persoonlijk contact tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers - directie		X	X	X		X			4
34	verbeteren van het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers			X			X			2
	Organisatie:									
35	zorgen voor een duidelijke en heldere organisatiestructuur (transparant)			X		X	X		X	4
36	organisatiestructuur vastleggen (wie moet waarbij betrokken zijn enz)	X	X	X			X			4
37	vastleggen versimpelde organisatiestructuur ten opzichte van de huidige situatie bv minder vergaderingen	X		X			X			3
38	vastleggen taken en bevoegdheden van medewerkers, projectteams, resultaat verantwoordelijke eenheden.					X	X	X		3
39	Taakverdeling binnen de academie vastleggen						X			1
40	Inzetproblematiek vastleggen ten aanzien van de toedeling van taken, bezuinigingen bekijken		X	X			X		X	4
41	analyseren wat er vastgelegd moet worden, en dit zo veel mogelijk beperken, minder ambtelijk	X					X			2
42	verminderen van de onrust in de organisatie								X	1
43	verminderen van de hoeveelheid informatie die vastgelegd moet worden	X								1
44	problemen gestructureerd aanpakken, een onderbouwde keuze maken	X					X	D		2
45	voorkomen van eilandcultuur bij docenten en fasecoördinatoren	X	X						X	3
46	Civiele Techniek en Bouwkunde beter samen laten werken	X							X	2
47	Verbeteren van de continuïteit binnen de organisatie (bv toewijzen van teamleden aan blokteams).	X							X	2
48	De goede persoon op de goede plaats in de organisatie		X				X			2
49	bekijken of organisatie aangepast moet worden in verband met het nieuwe onderwijsconcept		X							1
50	aanwijzen van enkele grote taken ipv veel kleine taken, efficiëntere werkverdeling			X						1

51	eenduidig vastleggen van procedures en regels				X						1
52	verhogen slagkracht organisatie					X					1
53	aanstellen coördinator blokboeken, die zorgt dat blokboeken kloppen								X		1
54	opleidingsreglement (OER) gelijk maken voor BK en CT								X		1
55	bekijken waarom BK en CT één opleiding zijn									X	1
	Leidinggeven:										
56	medewerkers ruimte geven om zelf een mening te vormen	X									1
57	verantwoordelijkheid daar leggen waar het mogelijk is (zo laag mogelijk)	X								X	2
58	persoonlijke benadering van medewerkers, om de sfeer te verhogen, betrokkenheid tonen, gesprekken voeren	X	X					X		X	4
59	zorgen dat je je medewerkers aan je zijde krijgt als leidinggevende, betrokkenheid verhogen, motiveren	X	X							X	3
60	blokteams de verantwoordelijkheid geven een blokteam in te richten hoe ze het didactisch goed achten.	X									1
61	motiveren van medewerkers tav bijvoorbeeld het doorvoeren van veranderingen, ook gemotiveerd houden	X		X			X				3
62	motiveren van medewerkers ook buiten de onderwijstaak en in een onbekende situatie	X					X				2
63	Verbeteren besluitvorming door de directie. Dit kan beter onderbouwd worden (niet ad-hoc).		X				X			X	3
64	Aanpak van problemen (beter gefundeerd).									X	1
65	zorgen dat de leiding bekend is met de organisatie (het wel en wee, interne circuit, gevolgen van beslissingen)		X				X			X	3
66	directie zichtbaar aanwezig zijn voor medewerkers, directie meer aanwezig		X	X							2
67	zorgen voor een grote diversiteit in het docentenkorps, zodat ze elkaar aanvullen		X								1
68	oudere docenten aanwijzen als coach voor nieuwe docenten		X		X						2
69	samenbrengen van medewerkers, ook meewerkers en tegenwerkers. Voorkomen splitsing in deze groepen			X			X				2
70	daadkrachtig leiden van organisatie			X						X	2
71	zorgen dat medewerkers de opgedragen taak serieus nemen			X							1
72	houden van functioneringsgesprekken			X					X		2
73	bekend zijn met de geldende regels binnen de opleiding				X						1
74	vastleggen voortgang projectgroepen, verkrijgen van informatie vanuit projectgroepen, overleg met projectgroepen						X				1
75	zorgen dat medewerkers weten waar ze aan toe zijn, dat de context duidelijk is voor medewerkers						X				1
76	stijl van leidinggeven zodanig dat de medewerkers tevreden zijn							X			1
	Onderwijs:										
77	Onderwijs moet een primaire taak blijven, in plaats van veel bijkomende taken	X									1

78	projectonderwijs minder ingewikkeld maken, bijvoorbeeld met alle rollen	X		X						2
79	zorgen dat de blokteams een kwalitatief goed product afleveren (blokboek en onderwijs)	X	X					X		3
80	zorgen dat de goede persoon op de goede plaats in de organisatie zit	X								1
81	Verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Ook ondanks de bezuinigingen.						X	X		2
82	Verbeteren van het niveau van de docenten bv didactisch							X		1
83	Verminderen van de werkdruk van de medewerkers. Deze is te hoog.		X				X			2
84	gestructureerd meenemen nieuwe inzichten in de lesstof		X							1
85	medewerkers trainen in nieuwe onderwijsvormen bv coaching, elearning enz			X				X		2
86	vastleggen beoordelingsmethodiek afstuderen			X						1
87	verminderen van de klachten van de studenten				X					1
88	gelijk trekken van de regels voor BK en CT bijvoorbeeld de OER				X					1
89	verminderen klachten BK bij de examencommissie				X			X		2
90	aantonen belang kwaliteitsbeheersing					X				1
91	bepalen verschil tussen de verschillende onderwijsmethoden (projectonderwijs ed)							X		1
92	bepalen wat de beste onderwijsvorm is voor onze academie							X		1
93	studenten motiveren in zelfleren							X		1
94	op korte termijn curriculum afhebben voor de nieuwe onderwijsvorm en aangeven wat ermee bereikt moet worden						X	X	X	3
95	onderwijs bepaald door de docenten en niet door de directeur						X			1
96	vastleggen wat de opleidingen BK en CT inhouden								X	1
97	opzetten en toepassen studentenvolgsysteem								X	1
98	aanpassen afgeleverde studenten op vraag uit het bedrijfsleven (breed gevraagd, smal opgeleid?)								X	1

Bijlage B3. Samenvatting top 15 verbeterpunten (dataset 1a).

In deze Tabel zijn de gesignaleerde verbeterpunten aangegeven, met daarbij aangegeven hoe vaak de geïnterviewde medewerkers een verbeterpunt in hun persoonlijke top 15 hebben gezet, en het aantal punten. Dit conform het gestelde in Paragraaf 2.3. Ook de top 15 van de directie is aangegeven.

Kolom 1: nummer van verbeterpunt

Kolom 2: korte beschrijving verbeterpunt

Kolom 3: aantal keer genoemd

Kolom 4: totaal aantal punten

Kolom 5: top 15 directie ABCT

1	2	3	4	5
nr	beschrijving	#	Punten	Directie
	Ontwikkelen strategie op het gebied van:			
1	Personeelsbeleid	2	9	3
2	Beleid op korte en lange termijn	5	27	
3	samenwerking met Tilburg			9
4	hoe profileren zowel binnen de organisatie als daarbuiten	1	15	14
	Communicatie:			
5	Verbeteren communicatie tussen medewerkers en directie ed	7	39	
6	Medewerkers duidelijk maken waarom veranderingen nodig zijn	3	26	
7	zorgen voor een goede manier van communicatie	1	7	
8	Zorgen voor een betere samenwerking tussen collega's, vakgroepen ed	3	29	
9	Vastleggen wat verantwoordelijkheden en prioriteiten zijn	1	3	
10	besluiten doornemen met medewerkers voor het doorvoeren	3	30	
11	Vastleggen moment waarop informatie uitgewisseld kan worden			
12	vergroten bereikbaarheid docenten			
13	zichtbaar maken hoe de geldstromen lopen binnen ABCT			15
	Cultuur:			
14	Medewerkers aanspreken op gedrag, houding, taken enz.	6	35	6
15	Checken of de aangesproken medewerkers er iets mee doen/sancties	3	31	
16	Verbeteren van de motivatie van de medewerkers	3	19	7
17	afspreken set met regels waar iedereen zich aan moet houden	1	11	
18	zorgen dat de gemakzucht onder collega's verdwijnt	1	1	
19	zorgen dat voor alle medewerkers het onderwijs bovenaan staat			
20	gelijk behandelen van alle medewerkers, ook op het onderwijsbureau	2	25	
21	collega's behulpzaam zijn ten opzichte van elkaar	1	13	
22	collega's open staan voor opbouwende opmerkingen, kritiek oppakken.	1	11	
23	verbeteren persoonlijk contact tussen medewerkers en directie			
24	verbeteren van het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers	3	14	2
25	voorkomen van eilandcultuur bij docenten en fasecoördinatoren	2	14	
	Organisatie:			
26	Vastleggen van de organisatiestructuur, helder en duidelijk.	6	30	4
27	vastleggen taken en bevoegdheden van medewerkers, projectteams, ed	4	21	
28	Inzetproblematiek vastleggen ten aanzien van de toedeling van taken	4	33	5

29	verminderen van de onrust in de organisatie			
30	Verbeteren van de documenten van de ABCT, minder en duidelijker.			
31	problemen gestructureerd aanpakken, een onderbouwde keuze maken	4	36	
32	De goede persoon op de goede plaats in de organisatie	3	19	
33	Aanpassen organisatie ivm nieuwe onderwijsconcept.	1	4	
34	verhogen slagkracht organisatie			
35	aanstellen coördinator blokboeken, die zorgt dat blokboeken kloppen	1	5	
36	bekijken waarom BK en CT één opleiding zijn			
	Leidinggeven:			
37	medewerkers ruimte geven om zelf een mening te vormen	1	2	
38	verantwoordelijkheid daar leggen waar het mogelijk is	2	15	1
39	persoonlijke benadering van medewerkers	4	39	
40	zorgen dat je je medewerkers aan je zijde krijgt als leidinggevende	2	20	
41	Motiveren van medewerkers	5	49	
42	Verbeteren besluitvorming door de directie en aanpak problemen	4	42	
43	directie zichtbaar aanwezig zijn voor medewerkers, directie meer aanwezig	1	14	
44	zorgen voor een grote diversiteit in het docentenkorps, elkaar aanvullen			
45	oudere docenten aanwijzen als coach voor nieuwe docenten			
46	samenbrengen van medewerkers, ook meewerkers en tegenwerkers.			
47	daadkrachtig leiden van organisatie			
48	zorgen dat medewerkers de opgedragen taak serieus nemen	1	1	
49	houden van functioneringsgesprekken	2	19	8
50	vastleggen voortgang projectgroepen, verkrijgen van informatie en overleg	1	9	11
51	zorgen dat medewerkers weten waar ze aan toe zijn, duidelijke context	1	9	12
52	stijl van leidinggeven zodanig dat de medewerkers tevreden zijn			
	Onderwijs:			
53	Onderwijs moet een primaire taak blijven	2	9	
54	Bekijken van de wijze van onderwijs, bv projectonderwijs	2	21	10
55	zorgen dat de goede persoon op de goede plaats in de organisatie zit	2	8	
56	Verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs.	3	10	
57	Verminderen van de werkdruk van de medewerkers. Deze is te hoog.	2	17	13
58	medewerkers trainen in nieuwe onderwijsvormen bv coaching, elearning			
59	gelijk trekken van de regels voor BK en CT bijvoorbeeld de OER	1	14	
60	verminderen klachten bv BK bij de examencommissie	3	35	
61	aantonen belang kwaliteitsbeheersing door docenten	1	3	
62	studenten motiveren in zelfleren	2	20	
63	op korte termijn curriculum afhebben voor de nieuwe onderwijsvorm	1	10	
64	onderwijs bepaald door de docenten en niet door de directeur			
65	opzetten en toepassen studentenvolgsysteem	3	15	

Bijlage B4. Vertaling verbeterpunten naar problemen

Geformuleerde verbeterpunten:

Plaats	Categorie	Samenvatting beschrijving verbeterpunt.
1	Cultuur	Verbeteren communicatie tussen medewerkers, directie enz.
2	Structuur	Vastleggen heldere organisatiestructuur (*)
3	Cultuur	Medewerkers aanspreken op gedrag, houding, taken (*)
4	Cultuur	Motiveren van medewerkers (*)
5	Strategie	Vastleggen beleid op korte en lange termijn
6	Structuur	Vastleggen taken en bevoegdheden
7	Structuur	Inzetproblematiek vastleggen (5)
8	Strategie	Problemen gestructureerd aanpakken, onderbouwde keuze maken
9	Cultuur	Persoonlijke benadering medewerkers
10	Strategie	Verbeteren besluitvorming door directie
11	Structuur	Verbeteren kwaliteit
12	Cultuur	Verbeteren verantwoordelijkheidsgevoel medewerkers (*)
13	Cultuur	Verbeteren motivatie van de medewerkers (*)
14	Strategie	Goede persoon op de goede plaats
15	Structuur	Inzet docenten wordt niet afgestemd op de studentenaantallen
16	Cultuur	Verbeteren samenwerking tussen directie en/of collega's v.v.
17	Strategie	Medewerkers duidelijk maken waarom veranderingen nodig zijn
18	Cultuur	Besluiten doornemen met medewerkers voor doorvoeren
19	Cultuur	Checken of aangesproken medewerkers iets ermee doen en evt sancties
20	Structuur	Verminderen van klachten door studenten

Problemen op basis van geformuleerde verbeterpunten:

Plaats	Categorie	Samenvatting beschrijving gesignaleerd probleem
1	Cultuur	Er wordt te weinig gecommuniceerd tussen directie en/of medewerkers
2	Structuur	De organisatiestructuur is niet helder en duidelijk (*)
3	Cultuur	Medewerkers worden te weinig aangesproken op gedrag, houding, taken (*)
4	Cultuur	De medewerkers worden te weinig gemotiveerd door de leidinggevende (*)
5	Strategie	De vastlegging van het beleid van de ABCT kan verbeteren.
6	Structuur	De vastlegging van taken en bevoegdheden kan verbeteren.
7	Structuur	De vastlegging van de inzetproblematiek kan verbeteren (*)
8	Strategie	Problemen worden te weinig gestructureerd aangepakt.
9	Cultuur	De medewerkers worden te weinig persoonlijk benaderd.
10	Strategie	De besluitvorming door de directie kan verbeteren.
11	Structuur	De kwaliteit van het onderwijs kan verbeteren.
12	Cultuur	Verbeteren verantwoordelijkheidsgevoel medewerkers binnen te teams (*)
13	Cultuur	De motivatie van de medewerkers kan verbeteren (*)
14	Strategie	Het verzorgen dat de juiste medewerker op de juiste plaats zit in de organisatie kan verbeteren.
15	Structuur	De afstemming van de inzet van de docenten op de studentenaantallen kan verbeteren.
16	Cultuur	Verbeteren samenwerking tussen directie en/of collega's v.v.
17	Strategie	Medewerkers duidelijk maken waarom veranderingen nodig zijn
18	Cultuur	Besluiten doornemen met medewerkers voor doorvoeren
19	Cultuur	Checken of aangesproken medewerkers iets ermee doen en evt sancties
20	Structuur	Verminderen van klachten door studenten

Bijlage B5. Enquête onder medewerkers (dataset 2).

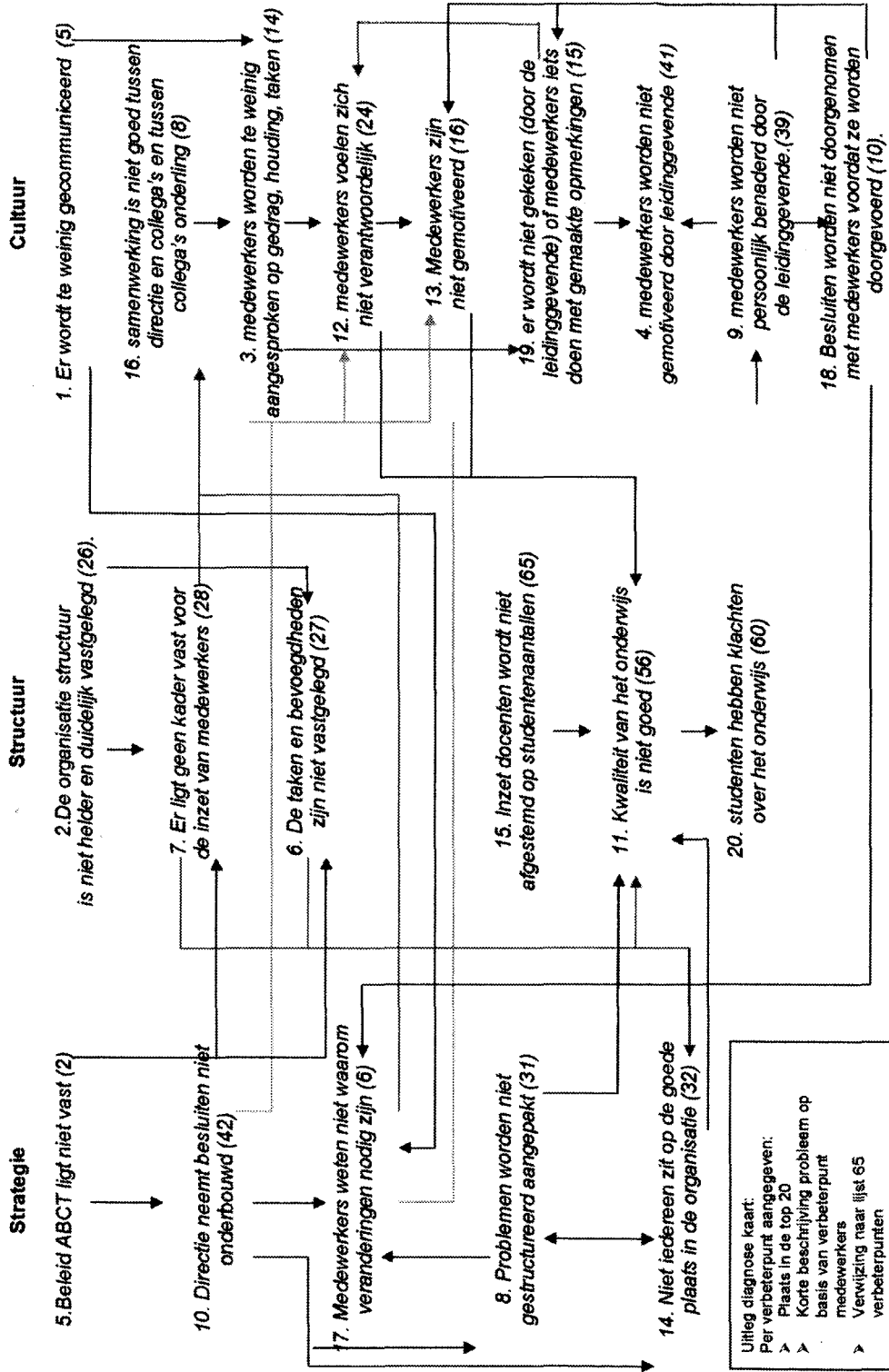
Op basis van de opgestelde top 20 is een enquête gehouden onder alle medewerkers van de ABCT. In deze enquête is gevraagd om voor 20 stelling aan te geven in welke mate een medewerker het al dan niet eens is met die stelling.

De antwoordmogelijkheden waren:

- 1 – helemaal mee oneens
- 2 – oneens
- 3 – neutraal
- 4 – eens
- 5 – helemaal mee eens
- 0 – geen mening

beschrijving verbeterpunt	1	2	3	4	5	0	#
1. a Ik vind het belangrijk dat de communicatie verbeterd wordt...tussen medewerkers onderling	0	1	1	9	11	0	22
1. b Ik vind het belangrijk dat de communicatie verbeterd wordt...tussen medewerkers en leidinggevende	0	4	4	8	6	0	22
2. Ik vind het belangrijk dat de organisatiestructuur beter vastgelegd wordt....	0	1	5	10	10	1	27
3.a Ik vind het belangrijk dat medewerkers worden aangesproken op gedrag, houding, taken door medewerkers onderling	1	1	2	7	11	0	22
3.b Ik vind het belangrijk dat medewerkers worden aangesproken op gedrag, houding, taken door leidinggevende	0	0	4	3	16	0	23
4. Ik vind het belangrijk dat de leidinggevende medewerkers meer motiveert.	1	1	8	13	6	0	29
5. Ik vind het belangrijk dat het beleid voor onze academie vastligt.	0	0	2	9	17	0	28
6. Ik vind het belangrijk dat taken en bevoegdheden beter vastliggen.	0	2	3	16	9	1	31
7. Ik vind het belangrijk dat beter vastligt hoe de inzet tot stand komt.	0	1	3	8	16	2	30
8.a Ik vind het belangrijk dat problemen gestructureerd worden aangepakt...door de medewerkers	0	0	1	11	11	2	25
8.b Ik vind het belangrijk dat problemen gestructureerd worden aangepakt...door de leidinggevende	0	0	1	9	11	2	23
9. Ik vind het belangrijk dat de leidinggevende de medewerkers vaker persoonlijk benadert....	0	1	4	9	12	2	28
10. Ik vind het belangrijk dat de besluitvorming van de leidinggevende verbetert.	0	1	6	11	9	2	29
11. Ik vind het belangrijk dat de kwaliteit van het onderwijs verbeterd word.	0	1	5	10	10	1	27
12. Ik vind het belangrijk dat het verantwoordelijkheidsgevoel verbeterd wordt.	1	4	3	6	13	2	29
13. Ik vind het belangrijk dat de motivatie van medewerkers verbetert.	0	2	2	7	16	2	29
14. Ik vind het belangrijk dat er meer gekeken wordt of de goede persoon op de goede plaats zit in onze organisatie.	0	0	0	10	13	4	27
15. Ik vind het belangrijk dat de afstemming van het inzetplaatje op de studentenaantallen verbetert.	0	1	7	5	10	6	29
16.a Ik vind het belangrijk dat samenwerking verbeterd wordt....Tussen medewerkers onderling	0	1	2	8	13	0	24
16.b Ik vind het belangrijk dat samenwerking verbeterd wordt.... Tussen medewerkers en leidinggevende	0	2	7	7	8	0	24
17. Ik vind het belangrijk dat de leidinggevende duidelijker maakt waarom veranderingen nodig zijn....	0	2	7	5	13	3	30
18. Het is belangrijk dat besluiten worden voorgelegd aan medewerkers voordat ze worden doorgevoerd.	1	1	2	6	17	2	29
19. a Checken of aangesproken medewerkers verbeteren door de leidinggevende	0	0	2	9	12	1	24
19. b checken of aangesproken medewerkers verbeteren door medewerkers	1	2	4	7	8	2	24
19. c en ik vind het belangrijk dat er sancties worden afgesproken.	1	2	4	10	5	3	25
20. Ik vind het belangrijk dat het aantal klachten van studenten verminderd wordt...	0	0	6	4	18	1	29

Bijlage B6. Diagnostische kaart stroom analyse



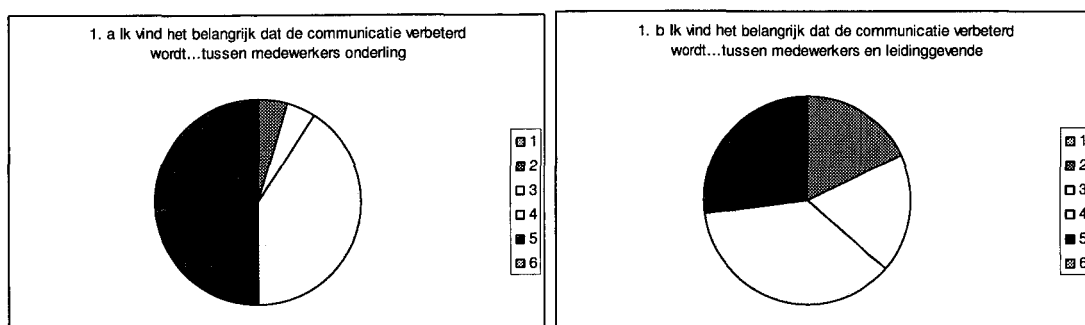
Bijlage B7 Analyse verbeterpunt communicatie.

Uit de interviews is gebleken dat 4 van de 8 medewerkers hebben aangegeven dat de communicatie tussen directie en medewerkers verbeterd moet worden. Voor wat betreft de communicatie tussen medewerkers onderling geven 5 van de 8 medewerkers aan dat dit verbeterd moet worden.

In de interviews zijn een aantal voorbeelden genoemd, bijvoorbeeld dat er geen overleg plaatsvindt tussen de blokteams en dat medewerkers alleen met het eigen vak bezig zijn.

Het probleem ten aanzien van communicatie is door 7 van de 7 medewerkers aangegeven in de top 15. De directeur heeft dit probleem niet opgenomen in zijn top 15.

Uit de enquête onder alle medewerkers is af te leiden dat dit verbeterpunt herkend wordt door de medewerkers, de resultaten zijn weergegeven in de onderstaande figuren. Negentig procent van de medewerkers zegt het belangrijk te vinden dat de onderlinge communicatie verbeterd wordt, dat is een hoge score! De score loopt van geheel mee oneens (1) tot geheel mee eens (5). De score 6 betekent geen mening (komt in deze grafieken niet voor).



Figuur B7-1. Uitslag enquête onder medewerkers ABCT ten aanzien van communicatie

Uit deze grafieken is af te leiden dat de meeste medewerkers het eens zijn met de stelling dat de communicatie tussen medewerkers moet verbeteren. Verbeteren van de communicatie tussen directie en medewerkers is nét iets minder urgent.

Tabel B7-1. Procentuele verdeling uitslag enquête onder medewerkers

Verbeteren communicatie	1	2	3	4	5	6
...tussen medewerkers onderling	0,00	4,55	4,55	40,91	50,00	0,00
...tussen medewerkers en leidinggevende	0,00	18,18	18,18	36,36	27,27	0,00

Uit de eerste interviewronde (dataset 1) zijn in ieder geval 12 problemen gebleken ten aanzien van communicatie, dit is dus de mening van de geïnterviewden. De cursief gedrukte problemen zijn terecht gekomen in de opgesteld top 20, en dus door de interviewden als belangrijkste probleem ervaren. Het probleem dat er te weinig communicatie plaatsvindt binnen de ABCT is overkoepelend. Alle andere verbeterpunten ten aanzien van communicatie zijn daarbij onder te brengen, omdat het de communicatie betreft in één van de drie categorieën. De indeling is aangegeven in Tabel 5.

Tabel B7-2 Problemen ten aanzien van communicatie bij de ABCT.

	Medewerkers- directie	Medewerkers onderling	Academie – studenten
<i>Medewerkers weten niet waarom veranderingen nodig zijn (4)</i>	X		
Er wordt te weinig persoonlijk gecommuniceerd (5)	X	X	
Het ligt niet duidelijk genoeg vast wat wordt bedoeld met verantwoordelijkheden en prioriteiten (7)	X		
<i>Besluiten worden te weinig doorgenomen met medewerkers vóór ze doorgevoerd worden., bv ten aanzien van inzet (8)</i>	X	X	
Er wordt te weinig overlegd met medewerkers voordat beslissingen worden genomen, bv tav			

inzetproblematiek (9)			
Er ligt niet duidelijk genoeg vast waar bepaalde informatie te vinden is (12)		X	X
Het is te weinig duidelijk hoe de geldstromen lopen binnen ABCT, hoe de begroting is opgebouwd? (13)			
Er wordt te weinig samengewerkt tussen collega's, vakgroepen enz. (6)		X	
Er ligt geen moment vast waarop informatie uitgewisseld kan worden bv studiedag (10)		X	
De docenten zijn slecht bereikbaar (11)			X

De communicatie tussen directie en medewerkers is vooral beleidsmatig, heeft een relatie met het management, bijvoorbeeld het al dan niet beschikbaar zijn van een begroting voor de medewerkers.

De communicatie tussen medewerkers onderling heeft te maken met de inhoud en uitvoering van het onderwijs, bijvoorbeeld de afstemming van de vakken op elkaar.

De communicatie tussen academie en studenten heeft vooral te maken met de uitvoering van het onderwijs, bijvoorbeeld de aanwezigheid van docenten, roosters, enz.

B7.1. Informatie uit de interviews met betrekking tot communicatie.

Deze lijst is overgenomen uit de lijst met 98 verbeterpunten (Bijlage B2).

Verbeterpunt mbt communicatie	Aantal maal genoemd
Verbeteren communicatie tussen medewerkers en directie v.v.	4
Verbeteren communicatie tussen medewerkers onderling (ook vanuit projectgroepen/vakgroepen)	5
Verbeteren communicatie tussen medewerkers en studenten v.v. (meer contact met studenten)	2
medewerkers duidelijk maken waarom veranderingen nodig zijn	1
zorgen voor een goede manier van communicatie	2
zorgen dat de blokteams beter samen gaan werken	1
duidelijk vastleggen wat wordt bedoeld met verantwoordelijkheden en prioriteiten	1
besluiten op tijd doornemen met medewerkers voordat deze doorgevoerd worden, bv ten aanzien van inzet	1
overleggen met medewerkers voordat beslissingen worden genomen, bv tav inzetproblematiek	2
vastleggen moment waarop informatie uitgewisseld kan worden bv studiedag	2
vergroten bereikbaarheid docenten	1
duidelijk vastleggen waar bepaalde informatie te vinden is	1
zichtbaar maken hoe de geldstromen lopen binnen ABCT, hoe is de begroting opgebouwd?	1

B7.2. Informatie uit de top 15 met betrekking tot communicatie.

Deze lijst is overgenomen uit de samenvatting van de top 15 van verbeterpunten (Bijlage B3).

Verbeterpunt ten aanzien van communicatie	Aantal maal genoemd	score	Jan
Verbeteren communicatie tussen medewerkers en directie ed	7	39	
Medewerkers duidelijk maken waarom veranderingen nodig zijn	3	26	
zorgen voor een goede manier van communicatie	1	7	
Zorgen voor een betere samenwerking tussen collega's, vakgroepen ed	3	29	

Vastleggen wat verantwoordelijkheden en prioriteiten zijn	1	3	
besluiten doornemen met medewerkers voor het doorvoeren	3	30	
Vastleggen moment waarop informatie uitgewisseld kan worden			
vergroten bereikbaarheid docenten			
zichtbaar maken hoe de geldstromen lopen binnen ABCT			15

B7.3. Informatie uit de top 20 van verbeterpunten met betrekking tot communicatie.

De volgende verbeterpunten met betrekking tot communicatie zijn terecht gekomen in de top 20 van verbeterpunten (Paragraaf 2.3 van het verslag):

1. Verbeteren communicatie tussen medewerkers en/of directie
communicatie tussen medewerkers en directie is niet goed.
16. Verbeteren samenwerking tussen directie-collega's v.v.
samenwerking is niet goed.
17. Medewerkers duidelijk maken waarom veranderingen nodig zijn
medewerkers weten niet waarom veranderingen nodig zijn.
18. Besluiten doornemen met medewerkers vóór doorvoeren
besluiten worden niet doorgenomen met medewerkers voordat ze worden doorgevoerd.

B7.4. Informatie uit de enquête onder de medewerkers mbt communicatie.

Deze informatie is overgenomen uit Bijlage B5 bij dit rapport.

	1	2	3	4	5	0#
1. a Ik vind het belangrijk dat de communicatie verbeterd wordt...tussen medewerkers onderling	0	1	1	6	10	0 18
1. b Ik vind het belangrijk dat de communicatie verbeterd wordt...tussen medewerkers en leidinggevende	0	3	3	7	5	0 18
3.a Ik vind het belangrijk dat medewerkers worden aangesproken op gedrag, houding, taken door medewerkers onderling	1	1	2	3	11	0 18
3.b Ik vind het belangrijk dat medewerkers worden aangesproken op gedrag, houding, taken door leidinggevende	0	0	1	2	15	0 18
9. Ik vind het belangrijk dat de leidinggevende de medewerkers vaker persoonlijk benadert....	0	0	3	7	11	2 23
10. Ik vind het belangrijk dat de besluitvorming van de leidinggevende verbetert.	0	1	4	9	8	2 24
14. Ik vind het belangrijk dat er meer gekeken wordt of de goede persoon op de goede plaats zit in onze organisatie.	0	0	0	7	12	3 22
15. Ik vind het belangrijk dat de afstemming van het inzetplaatje op de studentenaantallen verbetert.	0	1	7	3	10	3 24
16.a Ik vind het belangrijk dat samenwerking verbeterd wordt....Tussen medewerkers onderling	0	1	1	7	10	0 19
16.b Ik vind het belangrijk dat samenwerking verbeterd wordt.... Tussen medewerkers en leidinggevende	0	2	6	5	6	0 19
17. Ik vind het belangrijk dat de leidinggevende duidelijker maakt waarom veranderingen nodig zijn....	0	2	6	3	12	2 25
18. Het is belangrijk dat besluiten worden voorgelegd aan medewerkers voordat ze worden doorgevoerd.	1	0	0	6	16	1 24
19. a Checken of aangesproken medewerkers verbeteren door de leidinggevende	0	0	0	7	11	1 19
19. b checken of aangesproken medewerkers verbeteren door medewerkers	1	2	2	6	7	1 19

Bijlage C. Probleemkluwen en aanvullend interview

Inhoudsopgave Bijlage C

C1: Gevolgen en oorzaken slechte communicatie

C2: Ernst van de gevolgen

C3: Vragen aanvullend interview (dataset 4)

C4: Resultaten aanvullend interview

C5: Normen opdrachtgever onderzoek

C6: Probleemkluwen communicatie medewerkers ABCT

Bijlage C1. Gevolgen en oorzaken slechte communicatie

De problemen mbt de communicatie binnen de ABCT zijn te verdelen in drie categorieën:

- Tussen medewerkers en directie
- Tussen medewerkers onderling
- Tussen academie en studenten.

Dit is gevolgd uit de uitgevoerde Porras analyse. Deze volgt in het onderstaande schema rechts van de kolom communicatie. Op basis hiervan is de probleemkluwen opgesteld. Hierin is de codering aangegeven conform de gefundeerde theorie benadering. Om op een systematische manier theorie te ontwikkelen op basis van empirische gegevens, kan men gebruik maken van de gefundeerde theorie benadering, van Strauss en Corbin. Deze methode is toegepast bij het opstellen van dit afstudeerrapport.

- **A. Individualistisch gedrag medewerkers.**

Waar/in welke mate/waarover

In totaal is het verbeteren van de communicatie en de samenwerking tussen medewerkers onderling in 5 van de 8 interviews naar voren gekomen. Bij de enquête onder de medewerkers is gebleken dat dit punt herkend wordt onder alle medewerkers.

Interview 1:

Op verzoek van de directie worden procedures opgesteld, die zonder overleg met de medewerkers worden doorgevoerd. De context wordt niet duidelijk gemaakt.

Collega's benaderen elkaar te weinig persoonlijk. Alles wordt afgekaart via de mail, terwijl even langslopen ook mogelijk is.

De autonomie is de docenten afgenomen, zonder dat daarvoor iets in de plaats is gekomen. Bij deze autonome groepen ontstond individueel gedrag van de medewerkers. Een voorbeeld hiervan is dat medewerkers worden ingezet om een vak te geven zonder dat er met hen overlegd wordt.

Interview 2:

Er is zonder overleg gesneden in de uren die de medewerkers kregen voor bepaalde taken. Dit in het kader van bezuinigingen.

Medewerkers leven langs elkaar heen. Ze doen hun eigen werk en maken zich los van de organisatie.

Collega's helpen elkaar mondjesmaat. Docenten nemen vakken van elkaar over. De overdragende docent wil geen sheetjes en dictaten overdragen.

Interview 4:

Er zijn veel kleine werkgroepjes die met hun eigen werk bezig zijn. Ze geven beslissingen niet altijd door aan de medewerkers die ermee moeten werken.

Gevolgen:

- De overname van de vakken verloopt niet goed;
- Lesinhoud van de verschillende vakken wordt niet goed op elkaar afgestemd;
- Er is te weinig persoonlijk onderling contact, waardoor de medewerkers het idee hebben dat ze alles alleen moeten doen. Hierdoor zijn de medewerkers minder gemotiveerd;
- Het is moeilijk om iets voor elkaar te krijgen;
- Samenwerken is moeilijk;
- Verwarring onder de medewerkers.

Probleemhebbers: Medewerkers, directie, studenten.

In de diagnostische kaart wordt een relatie gelegd met verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers, motivatie van de medewerkers en uiteindelijk naar de kwaliteit van het onderwijs.

- **A. Individualistisch gedrag.**

Zoals beschreven staat in Paragraaf 4.1 wordt hiermee bedoeld dat medewerkers erg zelfstandig en individueel zijn ingesteld in de wijze waarop ze hun werk verrichten.

Dit wordt herkend, zowel vanuit de interviews, als uit de brainstormsessie die gehouden is bij CT.

De oorzaken zijn:

- Gewenning. De medewerkers van de ABCT zijn professionals. Een klein aantal daarvan is gewend het werk op individuele basis uit te voeren, zonder daarover afstemming met collega's te verzorgen. Dit heeft behoorlijke impact in de organisatie. De medewerkers die vooruit willen worden tegengehouden en gedemotiveerd.
- Demotivatatie medewerkers. Een aantal medewerkers wil de moeite niet nemen de vakken over te dragen, omdat ze gedemotiveerd zijn. Ook dit heeft weer gevolgen voor de academie als beschreven bij het vorige punt.

- Een deel van de medewerkers heeft angst om te veel van hun eigen werk te laten zien.
- Er is geen teamspirit aanwezig (specifiek aangegeven voor Bouwkunde).

De medewerkers hebben behoefte aan een toename van de persoonlijke communicatie. De oorzaken waarom de persoonlijke communicatie onvoldoende wordt gevonden:

- Men neemt geen tijd om persoonlijke gesprekken te voeren.
- Tijdstip van de borrels en uitjes.

Medewerkers vinden dat er te weinig zakelijke belangstelling wordt getoond voor elkaar. De oorzaken hiervan zijn:

- Tijdgebrek.
- Er is geen teamspirit aanwezig (specifiek aangegeven voor Bouwkunde).
- Men is gewend het werk alleen te doen en eigen zaken te regelen.

Er worden beslissingen genomen door projectgroepen, commissies of collega's zonder te overleggen, de oorzaken daarvan zijn:

- Een enkele medewerker heeft aangegeven moeite te hebben met regels.
- Miscommunicatie: degene die de beslissing neemt denkt dat het duidelijk en bekend is.
- Tijdgebrek.
- Te veel informatie. Er speelt te veel, het is onmogelijk om van alles op de hoogte te zijn wat er speelt.

Informatie wordt onvoldoende gedeeld:

Er zijn verschillende plaatsen waarop informatie kan worden gedeeld. In Tabel C1 is aangegeven op welke plaatsen dit niet voldoende gebeurt, en wat daarvan de oorzaken zijn.

Tabel C1. Informatie delen in teams, groepen, commissies of tussen medewerkers.

Blokteams.	Onderwijscommissie	Delen kennis tussen medewerkers
In een aantal gevallen zijn de medewerkers niet bekend met de procedure. Medewerkers begrijpen de procedure niet. In de procedure zitten hiaten. Het opstellen van de rapportage heeft een lage prioriteit.	Tijdgebrek bij de onderwijscommissie. Commissie functioneert nog niet helemaal goed, ze zitten in opstartfase.	Tijdgebrek. Niet bereid informatie te delen (Zie ook de eerdere conclusies). Er is geen overlegmogelijkheid vastgelegd.

Het onderzoek wijst binnen projectgroepen voldoende informatie wordt gedeeld, en ook van de projectgroepen naar buiten. Medewerkers nemen niet altijd de moeite die informatie te achterhalen.

• **B. Afwezigheid medewerkers.**

Waar/in welke mate/waarover

Interview 1:

Medewerkers zijn niet altijd aanwezig bij de geplande vergadering. De oorzaak hiervan is de complexe onderwijsorganisatie. Ook kunnen ze dubbel ingepland zijn.

Interview 7:

De vergaderingen worden niet consequent bijgewoond, niet voorbereid, er wordt niet actief meegewerkt.

Interview 5:

Er worden soms wel vakgroepen opgericht om het curriculum te bespreken, maar de vergaderingen gaan vaak niet door omdat er geen gezamenlijke afspraak gemaakt kan worden, de voorzitter geen initiatief neemt of men gewoon geen zin heeft. Niet voor alle vakgroepen (die kunnen zijn wegen, mechanica, wiskunde, waterbouw, uitvoering) vind dit overleg plaats. Er zou meer terugkoppeling plaats moeten vinden zodat de lesinhoud meer op elkaar afgestemd kan worden. Er is geen structuur ontworpen waardoor dat automatisch plaats zou gaan vinden.

Gevolgen:

- Coördinatoren raken gefrustreerd;
- Motivatie van medewerkers neemt af;
- Men is niet op de hoogte van gemaakte afspraken, waardoor de afstemming niet goed verloopt;
- Medewerkers weten niet waarom beslissingen zijn genomen en waarom veranderingen nodig zijn.

Probleemhebbers: Medewerkers, directie, studenten.

Oorzaken volgend uit de aanvullende interviewronde:

Hoewel het niet voor alle blokteams geldt, komt het regelmatig voor dat vergaderingen slecht bezocht worden, zelfs zonder afmelding.

De volgende oorzaken worden genoemd:

- De vergaderingen zijn niet ingepland in een aantal gevallen;
- Een aantal vergaderingen zijn dubbel geroosterd;
- Een enkele medewerker ziet het belang van de vergaderingen niet in ("we vergaderen om te vergaderen");
- De teams zijn te groot (gemiddeld 10 personen);
- Een enkele medewerker heeft aangegeven geen zinvolle bijdrage te kunnen leveren aan de vergadering;
- Het is bij een klein aantal medewerkers niet bekend wanneer de vergaderingen gehouden worden.

- **C. Onveilig gevoel.**

Waar/in welke mate/waarover

Een collega vertelde in de wandelgangen dat hij spijt had dat hij zijn dictaten en sheets aan een andere collega had gegeven, omdat hij opmerkingen kreeg dat hij zo weinig behandelde.

Interview 5:

Er is geen cultuur van hulp aan elkaar. Als iemand vraagt zal ik eens bij je lessen zijn, dan wordt iedereen meteen bang.

Gevolgen:

- Er vindt minder persoonlijk overleg plaats;
- Medewerkers gaan elkaar mijden;
- Medewerkers durven niet om hulp te vragen.

Probleemhebbers: Medewerkers.

- **D. Omgaan met kritiek**

Waar/in welke mate/waarover

Interview 2.

Medewerkers worden alleen in z'n algemeenheid worden aangesproken bij problemen, bijvoorbeeld ten aanzien van bereikbaarheid. Het lijkt er op dat medewerkers niet persoonlijk worden aangesproken. Het is ook lastig om collega's aan te spreken, omdat je de situatie niet altijd goed in kan schatten. Veel collega's laten zich ook niet "bestrafen".

Interview 3.

Medewerkers worden wel aangesproken, maar er gebeurt niets mee. Medewerkers worden aangesproken over het beantwoorden van mail of het invoeren van cijfers.

Interview 4:

Er komen klachten binnen bij de examencommissie over docenten, er wordt niets mee gedaan.

Interview 5:

Er is geen cultuur van hulp aan elkaar. Omgaan met kritiek is moeilijk.

Gevolgen:

- Taken worden niet of te laat uitgevoerd;
- Klachten van studenten;
- Motivatie van de medewerkers vermindert;
- De kwaliteit van het onderwijs wordt minder.

Probleemhebbers: Medewerkers, directie, studenten.

Oorzaken C en D volgend uit de aanvullende interviewronde:

Men heeft het idee dat men elkaar feedback geeft, deze feedback moet echter aan veel voorwaarden voldoen voordat deze wordt geaccepteerd. Medewerkers voelen zich niet veilig bij elkaar.

- Niet iedereen staat voor open voor feedback;
- De onderlinge feedback kan te persoonlijk zijn;
- De manier waarop de feedback gegeven wordt, wordt als niet altijd als prettig ervaren;
- Niet gedacht aan het vragen van feedback, gewend om alles alleen te doen;
- Er wordt niet of nauwelijks feedback gegeven door de directie, terwijl dit wel verwacht wordt;
- Blokcoördinatoren worden niet begeleid door de directie.

- **E. Niet verantwoordelijk voelen binnen blokteam.**

Waar/in welke mate/waarover

Interview 4:

Er wordt vanuit de blokteams niet zorgvuldig gerapporteerd ten aanzien van de bevindingen in dat blok. Er wordt niet altijd een rapportage opgesteld, terwijl dat wel is afgesproken, en als deze wordt opgesteld, wordt het niet altijd bekend gemaakt. Er is afgesproken dat deze informatie op Blackboard gezet wordt, dit gebeurt echter zeer minimaal.

Interview 5:

De blokboeken die opgesteld worden, kunnen beter. Docenten besteden er te weinig aandacht aan.

Interview 7:

Blokboeken worden te weinig op elkaar afgestemd, er wordt nauwelijks over de blokboeken overlegd.

Gevolgen:

- Men komt afspraken niet na die in een groep gemaakt zijn, waardoor boekenlijsten niet kloppen, tentamens niet op tijd worden ingeleverd;
- Blokken sluiten niet op elkaar aan;
- Blokboeken kloppen niet.

Probleemhebbers: Medewerkers, directie, studenten.

Oorzaken volgend uit de aanvullende interviewronde:

De taken en verantwoordelijkheden van een blokteam worden niet altijd even goed nagekomen, bijvoorbeeld ten aanzien van de blokrapportage. Dit is gebleken uit de uitgevoerde interviews.

Dit heeft verschillende oorzaken:

- De teams bij de ABCT zijn vaak groot (10 personen) en onoverzichtelijk. Het is niet bekend op welke wijze de teams worden samengesteld, bijvoorbeeld de keuze van de blokcoördinator;
- Niet alle medewerkers nemen deze vergaderingen serieus. Sommige medewerkers zien er het belang niet van in;
- Vermindering werkplezier. De omgeving van de ABCT is de laatste jaren veel veranderd. De werkzaamheden van de medewerkers zijn veranderd. Er kan minder tijd besteed worden aan onderwijs, en meer aan bijkomende taken. De medewerkers hebben daar moeite mee, vinden het een verzwakking van hun werkplezier;
- Nieuwe denkbeelden worden niet geaccepteerd. Dit is voorgekomen in teams met nieuwe medewerkers, die van buiten de hogeschoolorganisatie komen.

- **F. Afstemmingsproblemen.**

Waar/in welke mate/waarover

Interview 1:

Docenten zitten in veel kleine organisatie-eenheden. Er zijn veel overlegsituaties bijvoorbeeld projectgroep BAMA of duaal.

Interview 4:

Het is niet bekend waar informatie uit de vakgroepen en projectgroepen te vinden is, en of deze te vinden is.

Gevolgen:

- Organisatie van vergaderingen is lastig;
- Medewerkers zijn afwezig bij vergaderingen;
- Medewerkers weten niet waarom beslissingen zijn genomen;
- Medewerkers worden onrustig;
- Motivatie daalt als men geconfronteerd wordt met ontbrekende procedures.

Probleemhebbers: Medewerkers, directie, studenten.

- **G. Tijdsdruk.**

Waar/in welke mate/waarover

Interview 2: Door de bezuinigingen moeten de medewerkers hun taken in minder uur moeten verrichten. De medewerkers willen wel graag de kwaliteit van hun werk handhaven.

Interview 3: Er wordt veel vergaderd, ook over onderwerpen die niet direct een relatie hebben met het onderwijs.

Interview 5: Met minder mensen moet er tegenwoordig meer gebeuren, er zijn meer regels.

Interview 10: Er is te weinig tijd voor overleg of brainstormen over vak of ontwikkelingen. Veel medewerkers zijn bij kleine klusjes betrokken. Niet iedereen hoeft overal bij betrokken te zijn

Gevolgen:

- Medewerkers verrichten hun taken in hun eigen tijd;
- De kwaliteit van het werk neemt af;
- De motivatie van de medewerkers neemt af;
- Docenten hebben minder tijd voor het onderwijs;
- Medewerkers zijn niet van alle ontwikkelingen op de hoogte;
- Er wordt te weinig gebrainstormd over vakken of ontwikkelingen;
- Medewerkers kunnen niet bij alle vergaderingen aanwezig zijn.

Probleemhebbers: Medewerkers, directie, studenten.

Oorzaken F en G:

De medewerkers geven aan dat er problemen zijn met de afstemming en tijdplanning. Voor een deel is dat aan de orde gekomen bij de vorige punten. Er zijn wel een aantal toegevoegde, verklarende oorzaken aan te wijzen:

- Medewerkers hebben veel kleine taken toegewezen gekregen bv opdrachtgever van het project. Daardoor wordt er op veel verschillende plaatsen iets van hen verwacht, wat zorgt voor afstemmingsproblemen en tijdsdruk;
- Medewerkers hebben veel andere taken behalve de onderwijstaken;
- Er is geen duidelijke handleiding hoe wordt omgegaan met medewerkers met een beperkte aanstelling. Het is niet duidelijk of medewerkers met een beperkte aanstelling bij alle vergaderingen aanwezig moeten zijn;

Wijzigingen worden te kort van te voren doorgegeven.

Bijlage C2. Ernst van de gevolgen.

- **A. Individualistisch gedrag.**

Tabel 1. Gevolgen individueel gedrag en relaties.

Gevolg individualistisch gedrag	Impact op kwaliteit onderwijs	Impact op veranderingstraject
De overname van de vakken verloopt niet goed	Groot	Niet
Lesinhoud van de verschillende vakken wordt niet goed op elkaar afgestemd	Groot	Groot
Er is te weinig persoonlijk onderling contact	Groot	Groot
Het is moeilijk om iets voor elkaar te krijgen	Redelijk	Groot
Samenwerken is moeilijk	Groot	Groot
Verwarring onder de medewerkers	Redelijk	Groot

- **B. Afwezigheid medewerkers.**

CT regulier: Bij de opleiding CT worden de vergaderingen gehouden. Niet alle medewerkers zijn daarbij aanwezig. Vier geïnterviewden zeggen dat medewerkers zich afmelden voor vergaderingen, drie zeggen dat dit soms gebeurt. Er zijn medewerkers die zonder afmelding niet aanwezig zijn bij een vergadering, terwijl ze wel konden weten dat er een vergadering gepland stond. Deze vergaderingen zijn opgenomen in het jaarrooster, bovendien worden ze meestal nog apart uitgenodigd. Het zijn vaak dezelfde collega's die (zonder reden) niet aanwezig zijn bij de blokteamvergaderingen. De communicatie naar studenten toe is daardoor niet eenduidig.

CT duaal: Deze vergaderingen worden niet vaak gehouden, deze vergaderingen zijn niet goed ingeroosterd. Ze worden niet volwaardig meegenomen bij de inroostering, zo is er twee maal per blok een vergadering gepland voor alle duale blokken, terwijl voor de reguliere opleiding viermaal per blok een vergadering gepland staat per blok. Voordeel van deze werkwijze is, dat alle docenten die in een bepaald blok lesgeven bij de duale opleiding, aanwezig zijn. Gevolg daarvan is dat iedereen goed op de hoogte kan zijn van wat er speelt binnen de duale opleiding.

BK regulier: Er worden weinig blokteamvergaderingen gehouden. De tutoeren (begeleiden proces project) vergaderen in veel gevallen wel elke week, en nemen daarbij de problemen ten aanzien van de lessen in dat blok mee. Eén van de blokcoördinatoren verteld dat zij wel geprobeerd heeft om te gaan vergaderen, maar dat ze uiteindelijk zo moedeloos werd van de opkomst dat ze ermee is gestopt. Er is veel onduidelijkheid over het moment van vergaderen, er worden verschillende vergadermomenten aangegeven door de geïnterviewden, bv week 2 en 5 of hetzelfde als bij CT. De opmerking is gemaakt: we vergaderen om te vergaderen.

BK duaal: Er vinden alleen vergaderingen plaats met de coaches, zij verzorgen niet altijd onderwijs in de blokken.

Gezamenlijke vergaderingen:

Uit de notulen van de medewerkervergadering is af te leiden dat elke vergadering minimaal 2 medewerkers niet aanwezig zijn, zonder dat zij zich afgemeld hebben. Deze vergaderingen vinden normaal gesproken twee maal per blok plaats.

In een mail van de directie (31/3/2004) staat dat het hem is opgevallen dat het bijwonen van de medewerkervergaderingen en studiedagen niet door iedereen serieus wordt opgepakt, en dat medewerkers (zonder afmelding) wegblijven. Hij schrijft dat dit niet acceptabel is.

Tabel 2. Gevolgen afwezigheid medewerkers en relaties.

Gevolg afwezigheid medewerkers	Impact op kwaliteit onderwijs	Impact op veranderingstraject
Coördinatoren raken gefrustreerd	Groot	Niet
Motivatie van medewerkers neemt af	Groot	Groot
Men is niet op de hoogte van gemaakte afspraken, waardoor de afstemming niet goed verloopt	Groot	Groot
Medewerkers weten niet waarom beslissingen zijn genomen en waarom veranderingen nodig zijn	Redelijk	Groot

- C. en D. Veilig voelen bij elkaar/aannemen van kritiek.

Tabel 3. Gevolgen niet veilig voelen bij elkaar en relaties.

Gevolg niet veilig voelen	Impact op kwaliteit onderwijs	Impact op veranderingstraject
Er vindt minder persoonlijk overleg plaats	Groot	Groot
Medewerkers gaan elkaar mijden	Groot	Groot
Medewerkers worden niet aangesproken	Groot	Groot
Medewerkers durven niet om hulp te vragen	Groot	Groot

Tabel 4. Gevolgen niet aan kunnen nemen van kritiek en relaties.

Gevolg niet aan kunnen nemen van kritiek	Impact op kwaliteit onderwijs	Impact op veranderingstraject
Taken worden niet of te laat uitgevoerd	Groot	Groot
Klachten van studenten	Groot	Niet
Motivatie van de medewerkers vermindert	Groot	Groot
De kwaliteit van het onderwijs wordt minder	Groot	Niet

- E. Niet verantwoordelijk voelen binnen blokteam.

Tabel 5. Gevolgen niet verantwoordelijk voelen binnen blokteam en relaties.

Gevolg niet verantwoordelijk voelen binnen blokteam	Impact op kwaliteit onderwijs	Impact op veranderingstraject
Men komt afspraken niet na die in het team gemaakt zijn	Groot	Redelijk
Blokken sluiten niet op elkaar aan	Groot	Niet
Blokboeken kloppen niet	Groot	Niet
De kwaliteit van het onderwijs wordt minder	Groot	Niet

- F. Afstemmingsproblemen tav tijd.

Tabel 6. Afstemmingsproblemen en relaties.

Gevolg afstemmingsproblemen	Impact op kwaliteit onderwijs	Impact op veranderingstraject
Organisatie van vergaderingen is lastig	Groot	Redelijk
Medewerkers zijn afwezig bij vergaderingen	Groot	Groot
Medewerkers weten niet waarom beslissingen zijn genomen	Redelijk	Groot
Medewerkers worden onrustig	Redelijk	Redelijk
Motivatie daalt als men geconfronteerd wordt met ontbrekende procedures	Groot	Groot

- G. Tijdsdruk.

Tabel 7. Tijdsdruk en relaties.

Gevolg tijdsdruk	Impact op kwaliteit onderwijs	Impact op veranderingstraject
Medewerkers verrichten hun taken in hun eigen tijd	Groot	Redelijk
De kwaliteit van het werk neemt af	Groot	Groot
De motivatie van de medewerkers neemt af	Groot	Groot
Docenten hebben minder tijd voor het onderwijs	Groot	Redelijk
Medewerkers zijn niet van alle ontwikkelingen op de hoogte	Groot	Groot
Er wordt te weinig gebrainstormd over vakken of ontwikkelingen	Groot	Groot
Medewerkers kunnen niet bij alle vergaderingen aanwezig zijn	Groot	Groot

Bijlage C3. Vragen aanvullend interview (dataset 4).

Vragen:

A. Individualistisch gedrag medewerkers.

➤ Vakken worden niet overgedragen als deze overgenomen worden.

1. Zijn er dit of vorig jaar vakken overgenomen door jou? Welke vakken (hoeveel)?
2. Zijn er dit of vorig jaar vakken overgenomen van jou? Welke vakken (hoeveel)?
3. Wat heb je zelf gedaan om de overname plaats te laten vinden als je betrokken was?
4. Heb je gemerkt dat vakken zijn overgenomen door collega's? Hoe heb je dat gemerkt?
5. Hoe is de overname verlopen? Hoe kwam dat?
 - Medewerkers hebben geen belangstelling voor elkaar.
6. Vind je dat de collega's genoeg (zakelijke en persoonlijke) belangstelling hebben voor elkaar? Waarom wel/niet?
7. Vind je dat er voldoende sociale activiteiten plaatsvinden bij onze academie? Waarom wel/niet?
 - Collega's nemen bepaalde beslissingen over andere collega's zonder te overleggen.
8. Ben je er het afgelopen jaar mee geconfronteerd dat er beslissingen zijn genomen waar je niets vanaf wist? Bijvoorbeeld invoeren van een procedure of vaststellen van een plan? Hoe komt het dat je er niets van af wist? Door wie is die beslissing genomen?

B. Afwezigheid medewerkers.

9. Worden deelnemers aan een vergadering uitgenodigd voor een vergadering?
10. Op welke wijze kunnen medewerkers weten dat er een vergadering gepland staat?
11. Melden medewerkers zich af voor vergaderingen en met welke reden? Hoe vaak komt dit voor, wordt het minder?
12. Worden de vergaderingen bijgewoond door alle medewerkers, en indien niet, waarom niet? Hoe vaak is dit voorgekomen, wordt het beter?

C. Onveilig gevoel.

17. Maak je deel uit van blokteams? (indien ontkennend beantwoord dan worden vragen 14 tm 20 niet gesteld).
18. Van hoeveel blokteams maak je deel uit?
19. Geven jullie elkaar feedback in het team?
20. Krijgen jullie feedback van anderen?
21. Wat vind je ervan als je feedback krijgt?
22. Is de feedback die je krijgt kwalitatief goed?
23. Kunnen jullie in het team praten over eventuele verbeterpunten?
24. Als er verbeterpunten gesignaleerd zijn, wat gebeurt daar dan mee?

Deze vragen worden tevens gesteld aan blokcoördinatoren en blokteamleden, in een verkort interview. De antwoorden op de vragen die gesteld worden over taken en verantwoordelijkheden binnen een blokteam (vragen 25 tm 29) zijn ook benodigd om een antwoord te geven op deze vraag, namelijk het deel over de functie van het team en hoe het team gecoached wordt.

D. Omgaan met kritiek.

Geen aparte vragen gesteld.

E. Niet verantwoordelijk voelen binnen blokteam (ook specifiek gevraagd aan blokcoördinatoren).

De vragen 25 tm 29 worden gesteld aan leden van een blokteam, inclusief de coördinator:

25. Wordt binnen het blokteam (of de blokteams) waarin jij zit de lesinhoud afgestemd op onderwijsactiviteiten binnen of buiten het lesblok?
Zo ja, hoe. Gebeurt het op de manier hoe jij dat zou willen?
Zo nee, waarom niet? Vind je het nodig dat de afstemming plaatsvindt?
26. Op welke wijze komen wijzigingen in het blokboek tot stand? Bijvoorbeeld: besproken in het team, via de mail, niet, blokcoördinator komt langs, ander antwoord.
27. Hoe wordt de inhoud van het blok gecommuniceerd naar de studenten?
28. Hoe verloopt de evaluatie van de onderwijsactiviteiten en –inhoud?
29. Krijg je als teamlid een uitnodiging voor de vergaderingen?
Weet je wanneer de vergaderingen plaatsvinden, en hoe weet je dat?
Worden alle vergaderingen gehouden voor de blokken waaraan jij deelneemt?
Indien nee, waarom gaan ze niet door, en wat vind je daarvan?

Blokcoördinator:¹

13. Hoe verloopt de communicatie ten aanzien van de samenstelling van het blokteam waarvan je coördinator bent?

Indien goed: waarom? Indien slecht of ter verbetering: waarom? Hoe vaak is het verkeerd gegaan? Wat waren de gevolgen?

14. Op welke wijze komen wijzigingen in het blokboek tot stand? Bijvoorbeeld: besproken in het team, via de mail, niet, ga je langs als blokcoördinator, ander antwoord.

15. Hoe wordt de inhoud van het blok gecommuniceerd naar de studenten?

16. Hoe verloopt de evaluatie van de onderwijsactiviteiten en –inhoud?

F en G. Afstemmingsproblemen en tijdsdruk.

*30. Hoeveel taken heb je toebedeeld gekregen, en hoe groot zijn die taken?
taken: rollen in projecten, lessen, projectgroepen.*

31. Wat is je aanstelling?

32. Heb je wel eens problemen met ingeplande vergaderingen (gelijk geroosterd)?

¹ Bij het interview worden de vragen in een andere volgorde gesteld, omdat de vragen aan personen met dezelfde functie gebundeld worden. Vandaar dat de nummering in dit hoofdstuk niet helemaal logisch kan lijken.

Bijlage C4. Resultaten aanvullende interviews en aanvullende data (dataset 3 en 4).

Uitgevoerde interviews en kenmerken geïnterviewden.

Soort interview	Opleiding	In dienst	Man-vrouw	Nummer
Geheel (BC)	CT	5 jr	Man	1
Geheel (FC)	BK	Lang	Man	2
Geheel (BC)	CT	5 jaar	Vrouw	3
Geheel (BC)	BK	Lang	Vrouw	4
Geheel	BK	Lang	Man	5
Geheel (BC)	CT	Kort	Man	6
Geheel (BC)	BK	Lang	Vrouw	7
BC	BK	Kort	Man	8
BC	CT	Lang	Man	9
BC	BK	lang	Man	10

Conclusies Brainstormsessie CT:

- De eilandcultuur binnen CT wordt herkend, en door de meeste niet als prettig ervaren. Medewerkers voelen zich alleen staan en niet gesteund door de collega's.
- Er wordt door een aantal collega's berust in dit gedrag.
- Als oorzaken worden aangegeven: onvolwassenheid van de medewerkers, tijdgebrek, houding van de medewerkers, structuur is niet goed om over te dragen of te overleggen, ontmoediging medewerkers doordat geen respons komt van de directie, medewerkers missen diepte in het vakgebied (daardoor vinden ze hun werk minder leuk worden, de aandacht komt meer op het onderwijskundige te liggen dan op de vakinhoud).
- Er zijn veronderstellingen aanwezig bij bepaalde teamleden die niet bekend zijn bij andere teamleden. Bijvoorbeeld informatie delen buiten de "poot".
- Een aantal medewerkers wil niks of weinig weten van wat buiten zijn of haar poot gebeurt.
- Er moet iemand of bij voorkeur iets zijn met een overall view bv de OC in relatie met vakgroepvoorzitters.
- De middelen zijn er wel om ervoor te zorgen dat er meer overzicht is, maar ze worden niet gebruikt, of men weet niet wat de functie of doelen zijn van een bepaalde commissie.
- Er vindt wel overleg en overdracht plaats, alleen niet altijd of genoeg. Hierdoor ontstaan frustraties binnen het team die de sfeer en motivatie niet ten goede komen. Een veerman tussen de eilanden kan, liever schiereilanden of geen eilanden!
- Een bijeenkomst zoals deze wordt zeer op prijs gesteld, de problemen zijn hiermee bespreekbaar gemaakt voor dit moment. De medewerkers willen dat dit vaker gebeurt. Bv koppelen aan een thema, excursie, waarna een onderwerp wordt doorgesproken.

Resultaten interviews:

- **A. Eilandcultuur. Overnemen van vakken.**

Vraag 1: zijn er dit of vorig jaar vakken **door** jou overgenomen? Hoeveel?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
J 3	N	J 1	J 1	N	J 5	J 2	X	X	X

Totaal 5 maal Ja, 12 vakken overgenomen.

Vraag 2: zijn er dit of vorig jaar vakken **van** jou overgenomen? Hoeveel?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
J 2	N	J 3	N	N	J 1	J 1	X	X	X

Totaal 4 maal Ja, 7 vakken overgenomen.

Vraag 3: wat heb je gedaan om de overname plaats te laten vinden als je betrokken was?

- 1^e vak zelf spullen gaan brengen, collega kwam er niet om vragen. 2^e vak alles overgedragen en collega begeleid.
3. Alle spullen overgedragen, docent had het vak al eerder gegeven, bij een ander vak waren we met 2 tutoren en de andere tutor bleef wel, dus dat was makkelijker
4. Overleg gevoerd met de BC.

5. Zitten in een soort docentenpool, daardoor is overdragen makkelijk en is het goed gegaan.
7. Heeft zelf contact opgenomen, had anders niks gehoord denkt ze.

Vraag 4: heb je gemerkt dat er vakken zijn overgenomen door collega's? Hoe heb je dat gemerkt?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
J 1	J 5-6	J 2	J 1	J	N	J 3	X	X	X

Totaal 6 maal Ja, 14 vakken overgenomen.

Vraag 5: hoe is de overname verlopen, hoe kwam dat?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Slecht	redelijk	prima	slecht	redelijk	prima	slecht	X	X	X

Uitleg:

1. Collega was de wanhoop na bij, kreeg geen ondersteuning van voorganger.
2. Solistisch optreden van collega in afwijking van eerder gemaakte afspraken.
3. Het vak was al eerder gegeven door de betrokken docent.
4. Voor sommige vakken was er geen vervanger, deze vakken zijn niet gegeven en de studenten hebben een vrijstelling gehad.
5. De overname van de vakken werd te kort van te voren aangekondigd. Het wordt niet in de week gezet, er is geen overleg. Is dit schooljaar 4x voorgekomen.
6. Het was goed geregeld, degene die het over moest nemen was daartoe in staat.
7. Vanuit de opleiding is het slecht verlopen, had het idee er alleen voor te staan. Team heeft haar niet gesteund, omdat iedereen het erg druk heeft en hebben er niet bij stilgestaan dat het lastig zou kunnen zijn. Niet besproken met het team, omdat ze gewend is alles alleen te doen.

➤ **Belangstelling tonen voor elkaar**

Vraag 6. Vind je dat medewerkers voldoende zakelijke/persoonlijke belangstelling hebben voor elkaar?

Zakelijk:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
N	N	N	J	J	J	N	X	X	X

Uitleg

1. Geen belangstelling voor inbrengen curriculum in medewerkervergadering, wiskunde docente heeft voor deel response gekregen over haar collegestof.
2. Er is bij BK geen teamspirit.
3. Tijdgebrek. Steeds dezelfde mensen proberen onder de afspraken uit te komen. Daardoor is bv de informatie uit het blokteam naar studenten niet eenduidig.
7. Collega's hebben geen belangstelling voor haar vak, maar eigenlijk ook niet voor de vakken van anderen. Er wordt weinig over het vakgebied gepraat. Medewerkers hebben angst om te veel van hun eigen toko te laten zien.

Conclusies uit de brainstorm CT:

Een aantal medewerkers wil niks of weinig weten van wat buiten hun vakgebied gebeurd (4 medewerkers).

Persoonlijk:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
J	Minimaal	N	J	N	J	J	X	X	X

Uitleg:

1. Kan in de regel ei wel kwijt. Vaak tijdgebrek.
3. Tijdgebrek, mist daardoor inspiratie.
4. Heeft er wel steeds minder tijd voor.

Vraag 7. Vind je dat er voldoende sociale activiteiten plaatsvinden?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
X	Geen m	N	N	N	N	N	X	X	X

5. Nee er gebeurt niks, borrels op lastige tijdstippen, wil graag lezingen en excursies.

➤ **Beslissingen nemen zonder te overleggen**

Vraag 8. Heb je gemerkt dat dit gebeurd is?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ja	J	J	J	J	J	J	X	X	X

Voorbeelden:

1. Vakgroep mechanica waarvan hij deel uit zou maken heeft zonder hem stof vastgesteld. Weet niet van de procedure tbv blokevaluaties. In de regel weet hij wel van alles, maar is tegen regeltjes. Uitkomsten blokevaluaties worden niet aan studenten gegeven.
2. Door gebrek aan communicatie door directie/collega's.
3. Samenwerking met Tilburg, wat te doen met de duale opleiding, inzet medewerkers.
4. Kan ook niet overal van op de hoogte zijn.
6. Juist bij de overname van vakken.
7. Ten aanzien van de inzet van de docenten.

➤ **Informatie delen als deze bekend is.**

Bron: D. Pistorius, afstudeerverslag

Zij heeft een enquête uitgevoerd onder alle medewerkers van de ABCT. De respons was voldoende om conclusies te kunnen verbinden aan de uitkomsten. De conclusies die van belang zijn voor dit onderzoek, worden hieronder weergegeven.

Er wordt informatie over de projectgroepen verspreid via Blackboard, een internetomgeving. Blackboard is in eerste instantie bedoeld als middel voor het geven van onderwijs. Bij de Academie voor Bouwkunde en Civiele Techniek is er binnen Blackboard een kopje 'infosite voor medewerkers' aangemaakt, waardoor het nu ook mogelijk is om Blackboard in te zetten als middel voor de interne communicatie. Op de infosite voor medewerkers staat met name beheer- en beleidsinformatie, zoals verslagen van de medewerkerbijeenkomst, informatie vanuit de projectgroepen, de academieraad, de onderwijscommissie en de werkveldadviesraad. In mindere mate is ook taakinformatie terug te vinden, zoals bijvoorbeeld de inzetgegevens en de blokrapportages. Binnen de academie is een aantal mensen aangesteld die informatie op Blackboard kunnen plaatsen en ook informatie kunnen verwijderen. Coördinator van de inhoud van de infosite voor medewerkers is de directiesecretaresse. Richting van de informatie op Blackboard is top-down en horizontaal.

Soort informatie	weet dat info op BB staat	haalt info van de site
Nieuwsbrief	94%	68%
Verslagen van de medewerkerbijeenkomsten	94%	58%
Verslagen/informatie van projectgroep BAMA	76%	45%
Verslagen/informatie van projectgroep Duaal	70%	23%
Verslagen/informatie van de projectgroep Kwaliteitszorg	73%	23%
Verslagen/informatie van de projectgroep Accreditatie	76%	19%
Verslagen/informatie onderwijscommissie	67%	23%
Verslagen/informatie werkveldadviesraad	55%	16%
Verslagen/informatie academieraad	67%	19%
Beleidsinformatie	73%	52%
Inzet gegevens	91%	65%
Blokrapportages	82%	42%

Uit haar onderzoek is af te leiden dat ook dat de medewerkers blackboard niet prettig vinden als communicatiemiddel. Het is lastig omdat ze niet weten wanneer informatie geplaatst wordt. Zij doet dan ook de aanbeveling om een mailtje te sturen als er nieuwe informatie geplaatst wordt op blackboard.

Taakinformatie voor onderwijsgevend personeel

De primaire taak van onderwijsgevend personeel is, hoe kan het ook anders, het verzorgen van onderwijs. Binnen het onderwijs hebben we te maken met specialisten. Iedere docent is specialist binnen zijn eigen vakgebied. Taakinformatie met betrekking tot de inhoud van de les halen zij dan ook uit de ontwikkelingen binnen het eigen vakgebied. Taakinformatie over de inhoud van het blok waarin zij lesgeven krijgen zij uit het blokteamoverleg. Taakinformatie over de vorm van het onderwijs en de benodigde kwaliteit van het

onderwijs krijgen zij uit besluiten van de onderwijscommissie, informatie van de projectgroepen BaMa, dual (alleen voor de docenten die lesgeven in het duale onderwijs) en accreditatie, uit het kwaliteitszorgplan en het vakgroepoverleg.

Uit het kwantitatief onderzoek is af te leiden dat de respondenten over het algemeen vinden dat zij voldoende informatie ontvangen van de projectgroep BaMa. Op de punten 'ontwikkelingen binnen het eigen vakgebied', 'informatie van de projectgroep kwaliteitszorg' en 'informatie van de projectgroep accreditatie' zijn de meningen verdeeld. Tot slot vindt driekwart van de respondenten dat zij onvoldoende tot niet geïnformeerd worden over de besluiten van de onderwijscommissie.

Verder kan uit de resultaten van het kwantitatief onderzoek worden afgeleid, dat een groot aantal respondenten informatie over ontwikkelingen in het eigen vakgebied graag wil krijgen via het vakgroepoverleg, wat op dit moment niet het geval is. Besluiten van de onderwijscommissie vernemen de respondenten over het algemeen graag via Blackboard of via e-mail, waar zij deze nu met name horen in de wandelgangen of in de medewerkerbijeenkomst. Verder zijn er met betrekking tot de keuze van het kanaal geen eenduidige antwoorden gegeven.

• **B. Aan- en afwezigheid van medewerkers – vragen 9 – 12.**

Vraag 9. Worden deelnemers aan een vergadering uitgenodigd?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
J	nvt	soms	J	X nvt	Ja	N	J	J	J

Opmerkingen:

3, 4, 6: niet voor de duale vergaderingen.

8, 10: betreft alleen een tutorenvergadering, er zijn geen blokteamvergaderingen.

Vraag 10. Op welke wijze kunnen medewerkers weten dat een vergadering gepland staat?

Aangegeven:

1. Agenda/jaarrooster. Nodigt in 1x voor 4 vergaderingen, daarna herinnering.

10: na week 1 als bekend verondersteld.

3. Medewerkervergadering altijd uitnodigingen, projectgroepen Bama en accreditatie worden ingeroosterd, blokteams soms uitgenodigd.

4. mail/agenda in postbakje.

8. in rooster.

9. mail

Vraag 11. Melden medewerkers zich af voor een vergadering? Met welke reden?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
J	X nvt	soms	Weet niet	X nvt	soms	ja	meestal	ja	Ja

Reden:

1. college, afspraak niet te komen gemaakt, is wel tevreden.

3. Zie interview.

8. andere onderwijsactiviteiten.

Vraag 12. Worden vergaderingen bijgewoond door alle medewerkers?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
J	X nvt	N	N	X nvt	N	N	J	J	N

Waarom niet?

1. vaak dezelfde, ook die te laat komen.

3. vaak afwezig zonder reden, erg vervelend.

6. dubbele afspraak

7. opkomst zeer laag voor blokteamvergaderingen, daarom gestopt.

• **C. Medewerkers voelen zich niet veilig bij elkaar en D. Aannemen van kritiek – vragen 17 tm 24.**

Vragen 17 en 18: Maak je deel uit van een blokteam zo ja hoeveel?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
J 6	J 1	J 9	J 2	J 4	J 5	J 11	J 8	J 8	N

5. We vergaderen omdat het moet.

10. We hebben geen blokteams bij BK.

Vraag 19. Geven jullie elkaar feedback in het blokteam?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
J	N	J	J	N	J	Heel soms	N	J	X

1. Is agendapunt bij de vergadering.
3. niet iedereen staat er voor open.
8. vraagt feedback, krijgt het niet. Jammer.

Vraag 20. Krijgen jullie feedback van anderen?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
N	N	J	J	beetje	J	J	J	J	X

3. zie interview
Vooral van studenten.

Vraag 21. Wat vind je ervan als je feedback krijgt?

1. Op zich goed, afhankelijk van de manier waarop. Soms te persoonlijk.
Zie teksten nog aanvullen. Veel kanttekeningen gemaakt: mag wel, maar ... onder die en die voorwaarde.

Vraag 22. Is de feedback die je krijgt kwalitatief goed?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
N	soms	J	J/N	J	J	wisselt	Niet	Weet niet	X

Vraag 23. Kunnen jullie in het team praten over verbeterpunten?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
J	nvt	J	J/N	J	J	N	N	soms	X

4. duaal niet.
5. we spreken elkaar niet aan!

Vraag 24. Als er verbeterpunten gesignaleerd zijn, wat gebeurt er dan mee?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
aanpassen	nvt	overnemen	uitvoeren	noemen	overn	X	nvt	wisselend	X

5. gaat er van uit dat er iets mee gebeurt, er is geen systeem van terugmelden.
6. afhankelijk van de mogelijkheden.

• **E. Verantwoordelijkheden nemen door medewerkers – vragen 13 tm 16 en 25 tm 29.**

Vraag 13. Hoe verloopt de communicatie tav samenstelling blokteam waarvan je coördinator bent?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
X	Xnvt	goed	Is er niet	X nvt	redelijk	goed	goed	X	Matig

3. steeds dezelfde docenten in team.
Verdere onderbouwing nog aangeven.

Vraag 14. Op welke wijze komen wijzigingen in het blokboek tot stand?

- Besproken in team 8
Via mail
Niet
Ik ga langs als BC 4
Allemaal 3 6
Tutorenteam 10

Vraag 15. Hoe wordt de inhoud van het blok gecommuniceerd naar studenten?

- Via blokboek 3 6, Via blackboard 6, In de lessen door de docenten 3 4 Coachingsbijeenkomst 4
3: vroeger via studentenoverleg, die hebben aangegeven dat ze er geen behoefte meer aan hebben.

Vraag 16. Hoe verloopt de evaluatie van onderwijsactiviteiten en inhoud?
 Volgens de procedure van de projectgroep kwaliteitzorg 1 niet bekend 8 niet te volgen helemaal
 Via de mail 4, Niet Ga langs bij de betrokken docenten

Vraag 25. Wordt de lesinhoud afgestemd op andere blokken?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
X	X	nee	nee	beetje	J	X	X	X	X

Vraag 26. Op welke wijze komen wijzigingen in het blokboek tot stand?

Besproken in team

Via mail 4 2 BC stuurt mail, wijziging voor bepaalde datum, niet gereageerd dan is kans over.

Niet

BC gaat langs 6

5 geeft geen reactie als het goed is.

Vraag 27. Hoe wordt de inhoud van het blok gecommuniceerd naar studenten?

Via blokboek 2 4 5 6 , Via blackboard 2 6 In de lessen door de docenten Via coaches 4

Vraag 28. Hoe verloopt de evaluatie van onderwijsactiviteiten en inhoud?

Volgens de procedure van de projectgroep kwaliteitzorg 6, Via de mail 4, Niet, Ga langs bij de betrokken docenten, Anders 5

Vraag 29. Krijg je als teamlid een uitnodiging voor vergaderingen?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
J	N	soms	soms	N/J	J	N	N	J	N

5. regulier wel, duaal niet

10. BK heeft geen blokteamvergadering.

Weet je wanneer de vergaderingen plaatsvinden, hoe weet je dat?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
X	N	J	N	J	J	X	N	J	X

5. in week 2 en 5 ingepland.

Worden alle vergaderingen gehouden?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
J	geen	N	N	J	N	N	N	J	Geen

Waarom gaan ze niet door?

3. duaal worden altijd afgezegd, regulier gaat meestal wel door.

4. duaal ligt niet vast, regulier wel.

6 zie interview.

Als de procedure rond de blokevaluaties goed uitgevoerd wordt, dan wordt de rapportage aangeleverd om op Blackboard te plaatsen. Dit betekent dat er per blok 16 rapportages geplaatst worden. Op 2 februari 2004 waren er over dat schooljaar 4 rapportages binnen gekomen, hadden er 32 moeten zijn. Vrouwen blokcoördinatoren leveren ze trouwer aan dan de mannen. Civiele Techniek beter dan Bouwkunde.

• **F. Afstemmingsproblemen tav tijd en G. Tijdgebrek – vragen 30 tm 32.**

30. Hoeveel taken heb je, hoe groot zijn die?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	7	10	12	veel	Te veel	X	X	X	X

31. Wat is je aanstelling?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0,2	1	0,8	0,6	1	1	X	X	X	X

32. Heb je wel eens problemen met ingeplande vergaderingen (gelijk geroosterd)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	N	N	J	J	J	N	X	X	X

Bijlage C5. Normen opdrachtgever onderzoek.

1. Wat heb je zelf gedaan om de overname van vakken plaats te laten vinden als je betrokken was? *Ik heb er zelf niets aan gedaan.*

Wat wil jij dat de medewerkers doen om vakken over te laten nemen?

Bv zelf naar de nieuwe docent gaan, niets, lesstof beschikbaar stellen, gesprekken, enz.

Docenten moeten de lesstof beschikbaar stellen, duidelijk maken in een gesprek waar het in het vak om gaat en waar de nadruk ligt. Ze moeten bereid zijn vragen te beantwoorden

En wat als ze vakken over nemen?

Bv zelf naar de vorige docent gaan, niets, lesstof beschikbaar stellen, gesprekken, contact met BC, blokboek lezen enz.

Als de docent wiens vak over wordt genomen niets doet dan dient de overnemer zelf actie te nemen en zich te wenden tot de docent. Levert dat niets op dan naar de BC en op het laatst naar mij. We moeten naar een resultaatgerichte organisatie.

2. Hoe is de overname verlopen? Prima / redelijk / matig / slecht.

Geen idee.

Wat zijn jouw ervaringen met de overname van vakken, loopt dit goed naar jouw zin of zou je graag verbetering willen zien?

Volgens mij gaat dat best goed.

3. Vind je dat de collega's genoeg (zakelijke en persoonlijke) belangstelling hebben voor elkaar?

Ja / nee en Waarom wel/niet?

Weinig belangstelling. Reden eilandcultuur en te "druk" om in elkaar te investeren.

4. Vind je dat er voldoende sociale activiteiten plaatsvinden bij onze academie? Ja / nee / te veel

Waarom wel/niet?

Er zijn genoeg sociale activiteiten, maar ze werken niet goed. Het moet vanuit de mensen komen.

5. Ben je er het afgelopen jaar mee geconfronteerd dat er beslissingen zijn genomen waar je niets vanaf wist? Bijvoorbeeld invoeren van een procedure of vaststellen van een plan?

Ja / Nee Nee

Door wie is die beslissing genomen? Directie – collega – projectgroep – anders nl

Vind je dat medewerkers hier bevestigend op mogen antwoorden? *Ja in 30% van de gevallen* En zo ja, in hoeveel procent van de gevallen? En maakt het iets uit door wie de beslissing is genomen?

Ja, mag alleen door directeur.

Als blokcoördinator of voorzitter bij een vergadering.

9. Worden deelnemers aan een vergadering uitgenodigd voor een vergadering? Ja / Nee.

Hoeveel % van de antwoorden moet hierbij bevestigend zijn?

Ja 100%

10. Melden medewerkers zich af voor vergaderingen? Dus: zij kunnen niet aanwezig zijn bij een vergadering. Ja / Nee

Met een geldige afmelding hoeven zij niet aanwezig te zijn 100%

Welke redenen zijn acceptabel?

Cursus, deeltijdwerkers mogen afwezig zijn op de dagen dat ze hier niet werken, ziekte

Hoe vaak komt dit voor, wordt het beter? *Weet niet*

11. Worden de vergaderingen bijgewoond door alle medewerkers? *Nee*

Hier worden dus alle medewerkers bedoeld die deel moeten nemen aan een vergadering.

Zo nee, waarom niet? *Niet afgemeld of vergeten.*

Hoe vaak is dit voorgekomen, wordt het beter? *Weet niet*

12. Hoe verloopt de communicatie ten aanzien van de samenstelling van het blokteam waarvan je coördinator bent? *NVT*

14.a. Indien goed: waarom?

14.b. Indien slecht of ter verbetering: waarom? Hoe vaak is het verkeerd gegaan? Wat waren de gevolgen?

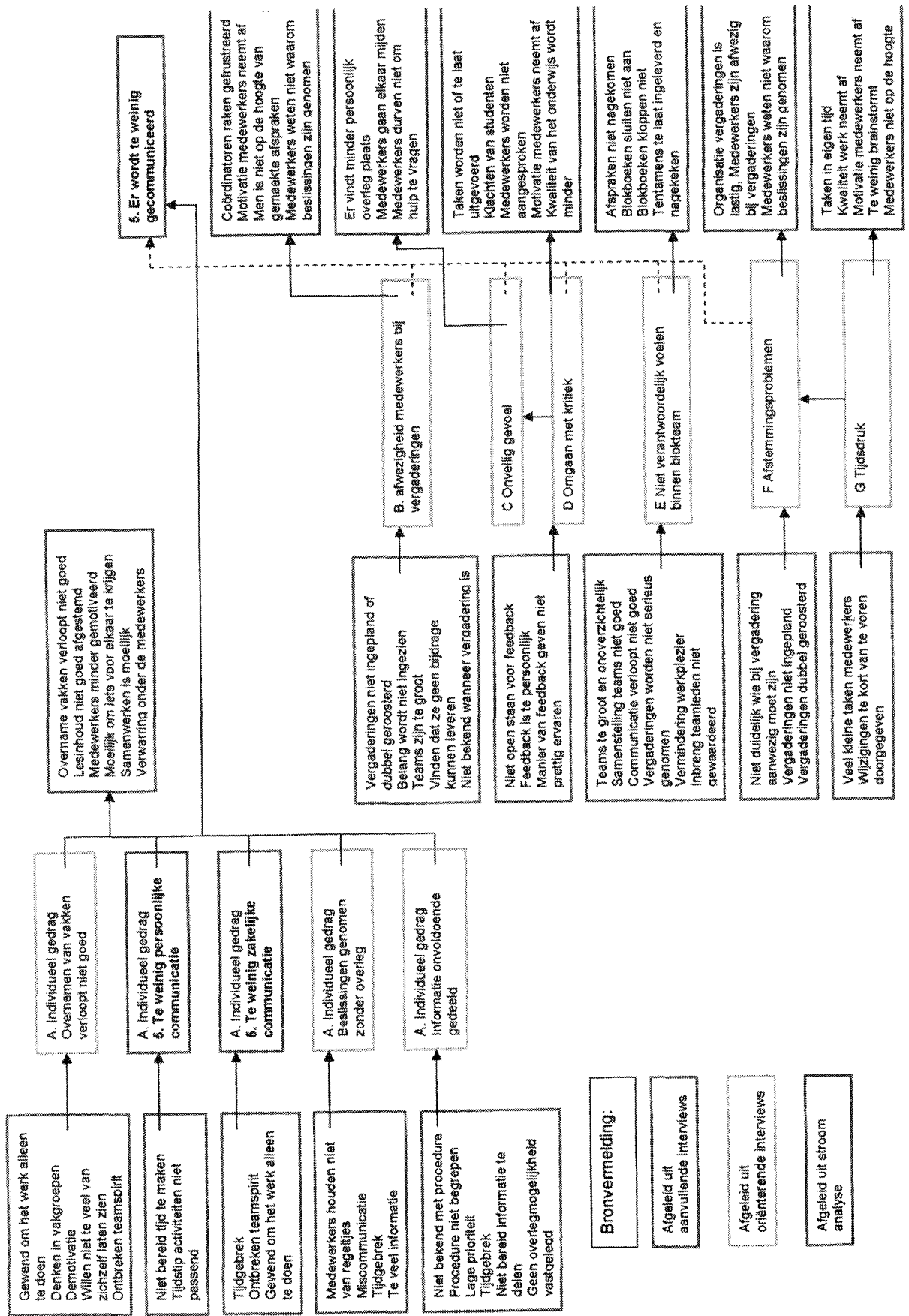
Hoe zou deze communicatie moeten verlopen?

13. Op welke wijze komen wijzigingen in het blokboek tot stand? Bijvoorbeeld: besproken in het team, via de mail, niet, ga je langs als blokcoördinator, ander antwoord.

Hoe zou je dit willen? *NVT*

Hoe wordt de inhoud van het blok gecommuniceerd naar de studenten? *Weet niet*

Bijlage C6 Probleemkluwen communicatie medewerkers ABCT



Bijlage D. Ontwerp oplossing

Inhoudsopgave Bijlage D

D1: Agenda en aanbevelingen brainstormsessie

D2: Acties nav top 20 van verbeterpunten

D1 Agenda brainstormsessie

Voor het opstellen van deze agenda is gebruik gemaakt van de theorie van Van Zuylen, aangehaald door Spierings (2001). Deze opzet is toepasbaar in grote groepen. Bij de Agora sessie worden problemen geïnventariseerd, oplossingen bedacht én er wordt aandacht besteed aan de uitvoering van gegenereerde oplossingen. Er zijn dus vier stappen te onderscheiden: probleemstelling/inventarisatie, informatie verzamelen, oplossingen kiezen, gemaakte keuzes implementeren.

In de eerste sessie worden de deelnemers mede probleemeigenaar gemaakt. De persoonlijke belevingen en problemen met betrekking tot een bepaald thema worden vastgesteld en gecategoriseerd zodat de houding van de deelnemers ten opzichte van deze problemen bekend wordt. In de volgende sessie worden deze problemen verder uitgewerkt.

Stappen in een Agora Sessie:

1. Bijeenkomst van de mensen die betrokken zijn bij een probleem waarbij gestart wordt met een aantal lezingen over het onderwerp;
2. Vorming van kleine groepen waarin bepaalde thema's besproken worden, conform de brainstormtechniek;
3. Ideeën worden geclusterd en geprioriteerd. Extreme ideeën worden gefilterd;
4. Bevindingen worden in een plenaire bijeenkomst gepresenteerd;
5. Ideeën in kleine groepjes uitgewerkt, formuleren van actie stappen;
6. afspraken maken wie verantwoordelijk is voor welke stappen;
7. terugkomdag waarin vorderingen worden besproken en bijgestuurd.

Brainstormen heeft ook nadelen, er kunnen storende groepsprocessen op gaan treden door het face-to-face contact van de deelnemers. Er zijn een aantal regels voor het brainstormen: geen kritiek geven op de uitspraken, gelijkheid van alle deelnemers, er wordt gevraagd om nieuwe ideeën, nieuwe ideeën ontstaan als varianten op al geopperde ideeën. Er mag dus geen kritiek geuit worden. Er mogen alleen vragen gesteld worden ter verduidelijking.

Voorbeeld agenda

9.30 Ontvangst door directie. Aangeven dat informatie vertrouwelijk en persoonlijk behandeld zal worden.

9.40 Toelichting achtergrond onderzoek

9.50 Uitleg verder verloop van de dag door twee gespreksleiders.

10.00-12.00 Gesprek in 2 subgroepen. Uitleg spelregels brainstormen.

12.00-13.00 uur: afsluiting, Samenvatting van de bevindingen in de groepen.

In de subgroepen vinden een aantal gespreksronden plaats:

Ronde 1: Indien nodig: introductie.

Ronde 2: De deelnemers krijgen de tijd om na te denken over dingen die goed liepen. Iedereen noemt één of twee zaken die goed verliepen. Deze worden genoteerd.

Ronde 3: Wat ging niet goed? De gespreksleiders schrijven deze opmerkingen op kaartjes en hangen deze op een bord.

Ronde 4: Clusteren en prioriteren van de opmerkingen. Iedereen stelt een top 4 op, hieruit volgt een groepsranking.

Ronde 5: Aandragen van oplossingen voor de gesignaleerde problemen.

Veil en Turner (2000) noemen manieren om positieve energie te verkrijgen vanuit teams, door aan te geven op welke vier punten vaak energie verloren gaat. Deze punten zijn:

- Energie verlies door ideeën om zeep te helpen;
- Energie verlies doordat het team te veel gepushed wordt;
- Energie verlies doordat de teamleden te statisch in hun teamrol blijven zitten;
- Energie verlies doordat er machtspeletjes gespeeld worden.

Zij geven methoden aan om deze problemen te voorkomen. Het eerste punt kan voorkomen worden door het toepassen van professionele brainstormtechnieken, de werktijd in subgroepen te beperken tot één uur, enz.

- Energie verlies door ideeën om zeep te helpen

Hierbij wordt aangegeven dat alleen professionele brainstormtechnieken gebruikt mogen worden, maximaal 1 uur in subgroepen werken, formeren van subgroepen van 3 of 4 personen, advocaat van de duivel spelen,

de facilitator moet zichzelf leeg maken, groepsklimaat zo optimaal mogelijk maken, respect tonen voor de individu binnen een groep, bouwen aan commitment voor succes.

- Energie verlies doordat het team te veel gepushed wordt

Verwacht wordt dat dit minder een rol zal gaan spelen. Enkele manieren om dit te voorkomen: spreek af wanneer de input voldoende is, stille bronnen van een groep activeren, maak gebruik van alle zintuigen, niet alleen van praten.

- Energie verlies doordat de teamleden te statisch in hun teamrol blijven zitten

Maak medewerkers duidelijk dat ze niet vastzitten aan een rol, dat deze flexibel zijn, kies voor een andere plaats aan tafel, zorg dat de medewerkers de verschillende rollen herkennen, zorg dat elke expert de uitleg begrijpelijk houdt.

- Energie verlies doordat er machtspeletjes gespeeld worden.

Maak gebruik van adviseurs van buitenaf, de taken en verantwoordelijkheden moeten goed vastliggen, voeg iemand aan het team toe die nog meer macht heeft, zorg dat er geen medewerkers aanwezig zijn die machtspeletjes willen spelen, maak duidelijk dat het niet erg is als er fouten gemaakt worden.

Verzorgen van open communicatie (Dankers 2000)

Zeg duidelijk wat je wilt en spreek voor jezelf.

Spreek tegen de persoon over wie je het hebt in plaats van over die persoon.

Formuleer het uitgangspunt achter je vraag zodat je mening niet wordt gecamoufleerd.

Houd de spreektijd beperkt.

Neem alle meningen serieus.

Luister actief.

Onderbreek elkaar niet.

Iedereen doet mee, niemand domineert.

Wees uw eigen voorzitter.

Het is geoorloofd en zinvol om het met elkaar oneens te zijn.

Geef aan wanneer je niet plezierig in een team kan functioneren.

Storingen hebben voorrang.

Bewaak de tijd goed.

Het geven en ontvangen van feedback (Dankers 2000)

Geven van feedback	Ontvangen van feedback
Probeer kort en duidelijk te zijn	Blijf doorademen
Wees betrouwbaar: zeg wat je meent	Luister goed
Wees genuanceerd	Stel verduidelijkende vragen
Praat voor uzelf	Toon waardering voor het geven van feedback
Praat beschrijvend: Ik zie dit en dat	Denk erover na
Wees specifiek	Haal eruit wat je kan gebruiken
Relativeer jezelf	Doe er iets mee
Weer opbouwend	Vergeet de rest

D2 Acties tav top 20 van verbeterpunten

Plaats	Samenvatting beschrijving gesignaleerd probleem
1	Er wordt te weinig gecommuniceerd tussen directie en/of medewerkers
Actie	Door het verbeteren van de samenwerking kan dit verbeteren. Er is een voorstel gedaan op het gebied van teamsamenstelling, teamkenmerken en verbeteren van de cohesie en betekenisgeving in een team.
2	De organisatiestructuur is niet helder en duidelijk (*)
Actie	Dit probleem is niet aangepakt binnen dit onderzoek. Er is inmiddels een organisatieplan en personeelsplan opgesteld door de directie. Het voorstel is wel gedaan specifiek te kijken naar de teamsamenstelling en een coach aan te wijzen voor de teams. Eventueel kan gebruik gemaakt worden van een "spiegel" voor de teams.
3	Medewerkers worden te weinig aangesproken op gedrag, houding, taken (*)
Actie	Er is het advies gegeven in de teams afspraken te maken, en vervolgens elkaar aan te spreken op het houden aan deze afspraken.
4	De medewerkers worden te weinig gemotiveerd door de leidinggevende (*)
Actie	Er wordt geadviseerd de leidinggevende aan te stellen als coach voor de teams. Op die manier kan de motivatie van de medewerkers verbeteren.
5	De vastlegging van het beleid van de ABCT kan verbeteren.
Actie	Er zijn geen acties aangegeven op dit gebied, omdat de keuze gemaakt is om een ander onderdeel verder uit te werken.
6	De vastlegging van taken en bevoegdheden kan verbeteren.
Actie	In het organisatieplan zijn taken en bevoegdheden van de teamleden vastgesteld. Er kunnen aanvullende gesprekken plaatsvinden om dit per team nader in te vullen.
7	De vastlegging van de inzetproblematiek kan verbeteren (*)
Actie	Er zijn geen acties aangegeven op dit gebied, omdat de keuze gemaakt is om een ander onderdeel verder uit te werken. Er is wel aan te geven dat medewerkers graag langer van te voren willen weten waarvoor zij ingezet gaan worden. Aangetoond is, dat wijzigingen vaak kort van te voren doorgegeven worden aan de medewerkers. Dit leidt tot een minder goede voorbereiding en problemen met de overdracht van de vakken.
8	Problemen worden te weinig gestructureerd aangepakt.
Actie	Er zijn geen acties aangegeven op dit gebied, omdat de keuze gemaakt is om een ander onderdeel verder uit te werken.
9	De medewerkers worden te weinig persoonlijk benaderd.
Actie	Er wordt geadviseerd de leidinggevende aan te stellen als coach voor de teams. Hierbij worden de medewerkers al meer persoonlijk benaderd. Tevens hebben de medewerkers aangegeven er prijs op te stellen dat de leidinggevende af en toe binnenloopt voor een persoonlijk contact.
10	De besluitvorming door de directie kan verbeteren.
Actie	Er zijn geen acties aangegeven op dit gebied, omdat de keuze gemaakt is om een ander onderdeel verder uit te werken.
11	De kwaliteit van het onderwijs kan verbeteren.
Actie	Dit punt is als uitgangspunt gebruikt bij het opstellen van de diagnose en het ontwerp van de oplossing, omdat dit één van de kernpunten is van de academie. Uiteindelijk zou de kwaliteit van het onderwijs kunnen verbeteren. Dit is meetbaar door te kijken naar de resultaten van de evaluaties en enquêtes onder studenten.
12	Verbeteren verantwoordelijkheidsgevoel medewerkers binnen te teams (*)
Actie	Dit punt is van belang voor de samenwerking binnen de teams. In het onderzoek is de conclusie getrokken dat medewerkers zich niet allemaal verantwoordelijk voelen binnen de teams. Verwacht wordt dat dit zal verbeteren door de gedeelde betekenisgeving en de afspraken die binnen een team gemaakt worden.
13	De motivatie van de medewerkers kan verbeteren (*)
Actie	Er zijn geen acties aangegeven op dit gebied, omdat de keuze gemaakt is om een ander onderdeel verder uit te werken.
14	Het verzorgen dat de juiste medewerker op de juiste plaats zit in de organisatie kan verbeteren.
Actie	Er zijn geen acties aangegeven op dit gebied, omdat de keuze gemaakt is om een ander onderdeel verder uit te werken.

15	De afstemming van de inzet van de docenten op de studentenaantallen kan verbeteren.
Actie	Er zijn geen acties aangegeven op dit gebied, omdat de keuze gemaakt is om een ander onderdeel verder uit te werken.
16	Verbeteren samenwerking tussen directie en/of collega's v.v.
Actie	Uiteindelijk is dit de oorzaak gebleken van de verbeterpunten ten aanzien van de communicatie tussen medewerkers onderling. Er is een ontwerp opgesteld waarin is aangegeven op welke wijze men kan komen tot een verbetering van de communicatie tussen medewerkers onderling.
17	Medewerkers duidelijk maken waarom veranderingen nodig zijn
Actie	Dit is één van de eerste acties binnen het ontwerp. Om de medewerking te verkrijgen van medewerkers is op basis van theorie aangegeven dat het belangrijk is dat medewerkers weten waarom een bepaalde verandering zinvol is. De leidinggevende zal hier actie in moeten ondernemen.
18	Besluiten doornemen met medewerkers voor doorvoeren
Actie	Er zijn geen acties aangegeven op dit gebied, omdat de keuze gemaakt is om een ander onderdeel verder uit te werken.
19	Checken of aangesproken medewerkers iets ermee doen en evt sancties
Actie	Zie ook punt 3. Hier zit een relatie in. Bij dit punt wordt aangegeven dat dit door de directie moet gebeuren en dat er sancties genomen kunnen worden. Dit kan afgesproken worden in de teams dat dit de gang van zaken wordt. Beter zou het natuurlijk zijn als de afspraken in de teams nagekomen worden zonder dat er direct sancties genomen worden door de leidinggevende.
20	Verminderen van klachten door studenten
Actie	Door de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en gemaakte afspraken na te komen, wordt verwacht dat er op dit punt verbetering op zal gaan treden.

