

# De transitie naar een organisatie met teams van betekenis

---

ONDERZOEKSRAPPORT NAAR DE INVLOED VAN HET  
VERANDERPROCES OP TEAMEFFECTIVITEIT EN DE  
ROL VAN HET TEAM MENTAL MODEL HIERIN.

**Auteur:** Drs. Elisabeth Brand (S0610984)

**Opleiding:** Bedrijfskunde RMA

**Begeleider:** Prof.dr.ir. Pierre van Amelsvoort

**Examinator:** Dr. Michiel Schoemaker

**Onderzoeksorganisatie:** HAN University of Applied Sciences,  
Academie Organisatie en Ontwikkeling , Opleiding Bedrijfskunde

**Datum:** Maart 2023

## Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterthesis 'De transitie naar een organisatie met teams van betekenis' die ik heb geschreven voor de masteropleiding Bedrijfskunde aan de Radboud Management Academy te Nijmegen. Het onderzoek hiervoor heb ik uitgevoerd bij mijn werkgever: de bacheloropleiding Bedrijfskunde van de HAN University of Applied Sciences.

Als docent communicatie en onderzoek aan deze opleiding begeleid ik al twintig jaar studenten bij het schrijven van bedrijfskundige onderzoeksrapporten. Langzaam vond bij het lezen van deze rapporten een verschuiving in mijn interesse plaats, namelijk van vorm: hoe het is geschreven, naar inhoud: wat er is geschreven. Het was daardoor geweldig en inspirerend om mij tweeënhalp jaar lang te verdiepen in bedrijfskundige theorieën en casussen tijdens de deeltijdopleiding Bedrijfskunde aan de Radboud Management Academy.

Bij het kiezen van een afstudeeronderwerp was mijn wens om dit nieuwe vakgebied, bedrijfskunde, te koppelen aan mijn bestaande vakgebied, taalbeheersing. Het probleem van de slecht functionerende resultaatverantwoordelijke teams binnen de opleiding Bedrijfskunde leende zich daar goed voor. Ik heb verklaringen voor de lage teameffectiviteit hiertoe niet alleen gezocht in het veranderproces en de ontwerpprincipes voor teams, ik heb ook gekeken naar wat het team voor betekenis gaf aan het woord 'teamtaak'. In dit zogeheten 'Team Mental Model' spelen taal en betekenis een grote rol.

Ik heb enorm genoten van het afstudeertraject. Wat is onderzoek doen toch leuk, maar wat vraagt het een precisie en geduld. En wat is schrijven toch lastig. (Het is fijn voor mijn studenten dat ik dat zelf maar weer eens heb ondervonden.) De begeleiding vanuit de opleiding was inspirerend en motiverend. Ik bedank hiervoor mijn begeleider Pierre van Amelsvoort, voor zijn expertise en zijn coaching. Ook van dat laatste heb ik veel geleerd wat ik in de praktijk kan brengen. Ook dank aan mijn collega's voor hun welwillendheid, vertrouwen, hulp en geduld. Ten slotte gaat mijn dank voor support uit naar misschien niet het meest effectieve, maar wel het allerleukste team: DG&B, dat in de kern al 37 jaar bestaat en nog steeds groeit.

Ik wens u veel leesplezier!

Elisabeth M.G. Brand

Arnhem, 12 maart 2023

## Samenvatting

De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen heeft sinds 2020 een nieuwe organisatiestructuur met RVT's: resultaatverantwoordelijke teams, in alle opleidingen. De opleiding Bedrijfskunde heeft gekozen voor vier RVT's, die elk verantwoordelijk zijn voor een leerjaar. In januari 2022 heerste er ontevredenheid bij docenten en het MT over het functioneren van de vier jaarteam. Dit was aanleiding voor onderzoek om te komen tot aanbevelingen aan het MT van de opleiding Bedrijfskunde voor de verdere ontwikkeling van de RVT's. Vier zaken zijn onderzocht: de teameffectiviteit, het veranderproces, het ontwerp van de RVT's en de gedeelde betekenis van de teamtaak. De huidige teameffectiviteit van de vier jaarteam is gemeten in een survey onder alle 51 docenten uit de jaarteam. Zes interviews en open vragen aan de 51 docenten gaven inzicht in het veranderproces naar RVT's. Het ontwerp van de RVT's is inzichtelijk gemaakt door analyse van interne documenten en gehouden interviews. De gedeelde betekenis van de teamtaak is per team met een open vraag geïnventariseerd en in een Diagram van Team Mental Model weergegeven.

Het onderzoek wijst uit dat de teameffectiviteit in alle vier de jaarteam laag is. Dit blijkt uit een lage score op de dimensies purpose and goals, relaties met andere teams, toewijding en betrokkenheid, en daarnaast een matige score op rollen, teamprocessen en vaardigheden en leren. Uit onderzoek naar het veranderproces is gebleken dat er zowel bij het managementteam als bij de docenten ontevredenheid is over het veranderproces. De ontevredenheid is te herleiden tot twee oorzaken: beperkte participatie en een gebrekkig veranderplan. Onderzoek naar het ontwerp van de teams laat zien dat ontwerpprincipes wel genoemd worden in de documenten, maar geen doorwerking hebben in de praktijk. De twee belangrijkste ontbrekende doorwerkingen zijn het ontbreken van een afgebakende teamtaak en van duidelijk regelvermogen. Ten slotte blijkt uit de inventarisatie van de betekenis die mensen geven aan de teamtaak dat er in alle teams een lage mate van Team Mental Model van teamtaak is. Van alle betekenissen die teamleden aan het concept teamtaak geven, wordt hooguit 39,33 % gedeeld met andere teamleden. Op basis van deze bevindingen wordt het management geadviseerd:

### **Begin opnieuw met het veranderproces en het inrichten van RVT's en laat de bestaande indeling in jaarteam los.**

Toelichting bij dit advies: teams worden effectief als ze ervaren dat ze een bijdrage leveren aan de doelstellingen van de organisatie. Daarnaast moet gezamenlijk duidelijk zijn wat hun teamtaak is en wat hun regelvermogen is. Hiervoor is een nieuwe organisatiestructuur nodig die aansluit op de missie, visie en doelstellingen van de opleiding Bedrijfskunde. Om dit veranderproces goed te laten verlopen, is de aanbeveling om opnieuw te beginnen geoperationaliseerd in zes concrete acties:

- Stel een extern adviseur aan
- Evalueer het veranderproces
- Laat docenten eerder participeren in het nieuwe proces
- Voor een strategische herbezinning uit
- Wees duidelijk over ontwerpcriteria en kaders
- Richt de organisatie opnieuw in en maak nieuwe teams

## Inhoud

<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>Inleiding.....</b>	<b>6</b>
1.1	Inleiding .....	6
1.2	Projectkader .....	6
1.3	Doelstelling.....	8
1.4	Vraagstelling.....	8
1.4.1	Theoretische vraagstelling.....	9
1.4.2	Empirische vraagstelling.....	9
1.4.3	Analytische vraagstelling.....	9
1.4.4	Adviesvraag.....	9
1.5	Leeswijzer .....	9
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>Theoretisch kader.....</b>	<b>10</b>
2.1	Inleiding .....	10
2.2	Globaal conceptueel model.....	10
2.3	Teameffectiviteit .....	10
2.4	Team Mental Model van teamtaak.....	12
2.4.1	Teamtaak.....	12
2.4.2	Team Mental Model .....	13
2.5	Veranderproces / transitie naar RVT's .....	13
2.6	Ontwerpprincipes RVT's .....	15
2.8	Definitief conceptueel model .....	16
<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>Onderzoeksmethoden .....</b>	<b>18</b>
3.1	Inleiding: Onderzoeksstrategie.....	18
3.2	Teameffectiviteit: dataverzameling en -analyse .....	19
3.3	Team Mental Model Teamtaak: dataverzameling en -analyse .....	20
3.4	Veranderproces/ transitie naar RVT's: dataverzameling en -analyse .....	21
3.5	Ontwerpprincipes: dataverzameling en – analyse .....	23
3.6	Verantwoording.....	23

<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>Resultaten.....</b>	<b>25</b>
4.1	Inleiding .....	25
4.2	Transitie binnen de opleiding Bedrijfskunde.....	25
4.3	Ontwerpprincipes.....	26
4.3.1	Ontwerpprincipes in documenten en in de praktijk .....	27
4.3.2	Deelconclusie Ontwerpprincipes.....	30
4.4	Veranderproces / transitie naar RVT's .....	30
4.4.1	Academiedirecteur, Academiemanager en Procesregisseurs Talent.....	30
4.4.2	Docenten BK .....	35
4.4.3	Deelconclusie Veranderproces.....	40
4.5	Team mental model van Teamtaak.....	41
4.5.1	Teamtaak .....	41
4.5.2	Team Mental Model .....	42
4.5.3	Kwalitatieve analyse .....	48
4.5.4	Kwantitatieve analyse.....	48
4.5.5	Deelconclusie Team Mental Model van Teamtaak .....	49
4.6	Relatie organisatorische condities en Team Mental Model van teamtaak.....	50
4.7	Teameffectiviteit .....	51
4.7.1	Score teameffectiviteit per jaarteam .....	51
4.7.2	Score per dimensie .....	51
4.7.3	Deelconclusie teameffectiviteit.....	53
4.8	Relatie Team Mental Model van de teamtaak en teameffectiviteit .....	53
<b>Hoofdstuk 5</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen .....</b>	<b>55</b>
5.1	Conclusies empirische deelvragen .....	55
5.1.1	De mate van teameffectiviteit in de vier RVT's .....	55
5.1.2	De mate van Team Mental Model van teamtaak in de vier RVT's .....	55
5.1.3	De mate van tevredenheid over het veranderproces naar RVT's .....	55
5.1.4	De mate waarin ontwerpprincipes zijn toegepast .....	57
5.2	Conclusies analytische deelvragen .....	59
5.3	Aanbevelingen en concrete acties.....	60
<b>Hoofdstuk 6</b>	<b>Reflectie en discussie.....</b>	<b>63</b>

6.1	Reflectie op het onderzoek .....	63
6.2	Rol onderzoeker .....	64
6.3	Bijdrage aan kennisontwikkeling: Diagram Team Mental Model van teamtaak .....	64
<b>Bronnenlijst</b>		<b>66</b>
<b>Bijlage 1 Kerncijfers Opleiding bedrijfskunde 30 juni 2022 .....</b>		<b>69</b>
<b>Bijlage 2 Interne documenten HAN over RVT's .....</b>		<b>70</b>
<b>Bijlage 3 MTO 2022 .....</b>		<b>87</b>
<b>Bijlage 4 Vragenlijst Teameffectiviteit .....</b>		<b>89</b>
<b>Bijlage 5 Open vraag Teamtaak .....</b>		<b>96</b>
<b>Bijlage 6 Voorbeeld werkwijze inventarisatie Team Mental Model .....</b>		<b>97</b>
<b>Bijlage 7 Vragen Veranderproces .....</b>		<b>98</b>
<b>Bijlage 8 Code report Interviews .....</b>		<b>101</b>
<b>Bijlage 9 Codeboom Interviews .....</b>		<b>202</b>
<b>Bijlage 10 Resultaatgebieden Opleiding Bedrijfskunde .....</b>		<b>207</b>
<b>Bijlage 11 Overzicht ontwerpprincipes in documenten en interviews .....</b>		<b>209</b>
<b>Bijlage 12 Code report Ontwerpprincipes in documenten en interviews .....</b>		<b>225</b>
<b>Bijlage 13 Antwoorden docenten positieve invloed veranderproces .....</b>		<b>238</b>
<b>Bijlage 14 Code report positieve invloed op veranderproces .....</b>		<b>241</b>
<b>Bijlage 15 Antwoorden docenten negatieve invloed veranderproces .....</b>		<b>247</b>
<b>Bijlage 16 Code report positieve invloed op veranderproces .....</b>		<b>252</b>
<b>Bijlage 17 Verbetervoorstellen docenten .....</b>		<b>274</b>
<b>Bijlage 18 Code Report Verbetervoorstellen docenten .....</b>		<b>278</b>
<b>Bijlage 19 Team Mental Model van teamtaak kwantitatief overzicht .....</b>		<b>285</b>
<b>Bijlage 20 Scores op dimensies teameffectiviteit Jaarteam 1 t/m 4 .....</b>		<b>288</b>
<b>Bijlage 21 Presentatie Managementteam AOO .....</b>		<b>290</b>
<b>Bijlage 22 Sprookje: Het nieuwsgierige meisje en het paleis in de mist .....</b>		<b>315</b>

# Hoofdstuk 1 Inleiding

## 1.1 Inleiding

Het werken in teams in het hoger onderwijs is niet nieuw. Al eeuwen maken secties en vakgroepen deel uit van de onderwijsorganisatiestructuur. Zij zijn verantwoordelijk voor de inhoud van een bepaalde discipline binnen de organisatie. Het werken in resultaatverantwoordelijke teams is wel relatief nieuw. Hierin wordt de verantwoordelijkheid voor het primaire proces bij een multidisciplinair team gelegd. Wanneer een organisatie kiest voor het werken met resultaatverantwoordelijke teams, moet de organisatie anders ontworpen worden, omdat taken en verantwoordelijkheden dan lager in de organisatie liggen, namelijk in de teams. De verandering naar een zo'n nieuw organisatieontwerp met resultaatverantwoordelijke teams moet leiden tot effectieve teams. In dit onderzoek is voor de opleiding Bedrijfskunde van de HAN onderzocht in hoeverre het veranderproces en het organisatieontwerp voor teams heeft bijgedragen aan de effectiviteit van de teams.

In dit hoofdstuk wordt beschreven waar en waartoe dit onderzoek naar teameffectiviteit is uitgevoerd en hoe het onderzoek is vormgegeven. Eerst is hiervoor het projectkader beschreven, waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden. Vervolgens is de doelstelling van het onderzoek beschreven en het onderzoeksmodel geschetst. Ten slotte volgt de vraagstelling, opgedeeld in een theoretische, empirische en analytische vraagstelling.

## 1.2 Projectkader

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de voltijd opleiding Bedrijfskunde van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN), een University of Applied Sciences voor praktijkgericht onderwijs en onderzoek. De opleiding Bedrijfskunde is één van de 64 bacheloropleidingen van de HAN, naast 18 masteropleidingen in verschillende varianten (voltijd, deeltijd en duaal) en in contractonderwijs. De HAN verzorgt met ruim 3.500 medewerkers onderwijs voor 35.000 studenten. Onderzoek vindt plaats in 36 lectoraten en 7 centers of expertise, die zich richten kennisinnovatie (HAN, z.d.). Vanaf 1 januari 2020 heeft de HAN een nieuwe organisatiestructuur. Hiervoor is in 2017 een structuurontwerp ontwikkeld met veertien academies waarbinnen onderwijs, onderzoek en werkveld samenkomen. De academies bevatten meerdere opleidingen en binnen die opleidingen staan resultaatverantwoordelijke teams (RVT's) centraal. De voltijd opleiding Bedrijfskunde is één van de zes opleidingen van de Academie Organisatie en Ontwikkeling (AOO). Er werken 61 docenten in 48,96 fte (peildatum 30 juni 2022) verdeeld over de locaties Arnhem en Nijmegen. In Bijlage 1 zijn de kerncijfers HR te vinden.

Uitgangspunt van het nieuwe structuurontwerp van de HAN is dat het werken met RVT's het beter mogelijk maakt om multidisciplinair aan complexe maatschappelijke vraagstukken te werken en dat daardoor de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek toeneemt (Organisatieontwerp HAN2020, z.d.). De RVT's binnen de HAN bestaan idealiter uit 10 – 15 personen. De RVT's worden in het reorganisatieplan HAN2020 in het document 'RVT's: Kader en Hoofdprincipes (2020) als volgt gedefinieerd: 'Een RVT bestaat uit een groep

medewerkers die de collectieve opdracht heeft om vanuit hun kennis en ervaring resultaten te realiseren, daarmee bij te dragen aan de primaire en/of secundaire processen in de Academie en/of organisatieonderdelen van Services en Centrale Staf en aan het Instellingsplan en hier verantwoordelijkheid voor te dragen' (Bijlage 2 Interne documenten HAN over RVT's ).

In 2019 is de implementatie van het structuurontwerp in gang gezet. De doorlooptijd van de implementatie van het nieuwe structuurontwerp verschilt per organisatieonderdeel. Bij aanvang van de nieuwe organisatieontwikkeling is uitgegaan van een periode van twee tot drie jaar (Implementatieplan behorend bij Organisatieontwerp HAN2020, 2019). Op dit moment vindt in alle opleidingen binnen de academies de transitie naar RVT's plaats.

Voor de opleiding Bedrijfskunde is in januari 2020 de transitie naar de nieuwe organisatiestructuur gestart. Allereerst is de zittende opleidingscoördinator vervangen door een nieuwe academiemanager. Vervolgens is in november 2020 in een online vergadering door de docenten een keuze gemaakt voor jaarteam als RVT's. Elk jaarteam is verantwoordelijk voor één van de vier leerjaren van de opleiding. Daarna is er een transitieteam gevormd, bestaande uit de academiemanager en twee docenten. Dit transitieteam heeft de 52 beschikbare docenten over de vier jaarteam verdeeld. Elk jaarteam heeft een 'procesmanager Talent' toegewezen gekregen, ook wel talentregisseur genoemd. De teams hebben de opdracht gekregen om zichzelf te ontwikkelen tot effectieve teams (Implementatieplan behorend bij Organisatieontwerp HAN2020, 2019).

De jaarteam van de opleiding Bedrijfskunde functioneren moeizaam. Van de vier zogeheten 'procesmanagers talent', hebben er drie hun taak teruggegeven, omdat zij de taak die zij kregen onuitvoerbaar achtten door onduidelijkheden in het veranderproces. Een van de procesmanagers gaf aan dat er te weinig tijd was vrijgemaakt om te bespreken 'wat nu nodig is' en om 'verschillende beelden met elkaar uit te wisselen'. "Als we dat wel hadden gedaan, hadden we heel veel gedoe op kunnen lossen en hadden we nog veel meer eager kunnen worden om nog beter ons werk te kunnen doen" (persoonlijke communicatie, 28 januari 2022). Ook de academiemanager en de opleidingsmanager gaven aan dat de teams nog niet goed functioneren (persoonlijke communicatie, 4 februari 2022). Het laatste medewerkersonderzoek laat een relatief lage score zien van docenten van de opleiding Bedrijfskunde op inzetbaarheidsbeleid, management vanuit vertrouwen, continue verandering en rolduidelijkheid (Totaalrapportage MO HAN 2021, 2022). De rapportage is te vinden in Bijlage 3 MTO 2022.

Het niet goed functioneren van de jaarteam van de opleiding Bedrijfskunde is aanleiding om middels een diagnostisch onderzoek in de jaarteam, de RVT's, te achterhalen of er een aantoonbare lage teameffectiviteit is en wat daarvan mogelijke oorzaken zijn. Mogelijke oorzaken kunnen liggen in het ontwerp van de RVT's en in het veranderproces. Die kunnen zorgen voor onduidelijkheid over wat het team moet doen, de teamtaak, en daarmee voor een lage teameffectiviteit. In hoeverre de teamtaak duidelijk is voor het team kan gemeten worden door het Team Mental Model van het team in kaart te brengen van teamtaak. Dat is de gezamenlijke betekenis die de teamleden geven aan het begrip teamtaak.

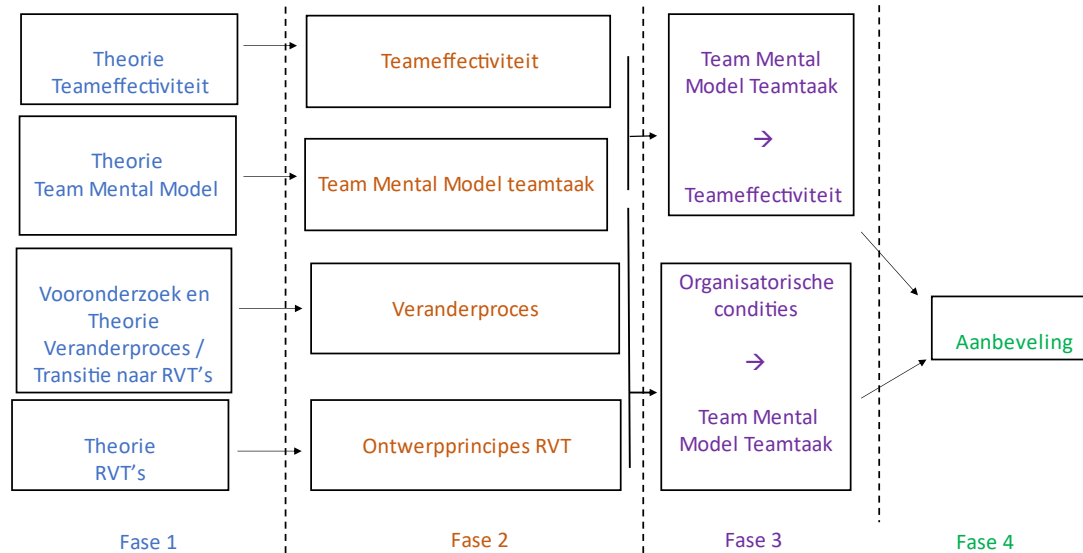


### 1.3 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is het doen van aanbevelingen aan het MT van de opleiding Bedrijfskunde van de HAN voor de verdere ontwikkeling van de jaarteam tot effectieve RVT's, door inzicht te geven in het veranderproces en het ontwerp van de RVT's, en daarnaast in de mate waarin er binnen de jaarteam een gedeelde betekenis is van 'teamtaak', het Team Mental Model van de teamtaak en de teameffectiviteit.

Het onderzoek is opgedeeld in vier fases (figuur 1.1). In fase 1 is het theoretisch kader vastgesteld door het veranderproces, de ontwerpprincipes voor resultaatverantwoordelijk teams (RVT's) en Team Mental Model middels deskresearch te definiëren. Ook is het begrip teameffectiviteit gedefinieerd. Met deze resultaten zijn in fase 2 de drie empirische deelonderzoeken uitgevoerd. Per jaarteam is per de teameffectiviteit in kaart gebracht. Daarnaast is voor de vier jaarteam afzonderlijk onderzocht wat het Team Mental Model Model van teamtaak is. Ook is is onderzocht hoe het veranderproces is ervaren op basis van de concepten die in fase 1 zijn vastgesteld en in hoeverre de ontwerpprincipes voor RVT's zijn toegepast.

Met deze uitkomsten is in fase 3 geanalyseerd in hoeverre er een relatie is tussen het Team Mental Model en de teameffectiviteit van de vier jaarteam en in hoeverre er een relatie is tussen de organisatorische condities en het Team Mental Model van teamtaak. Op basis van deze analyses zijn er in fase 4 aanbevelingen gedaan aan de opleidingsmanager over de stappen die genomen kunnen worden om de teameffectiviteit van de jaarteam te verhogen.



Figuur 1.1 Schematische weergave van het onderzoeksmodel

### 1.4 Vraagstelling

De vraagstelling is opgedeeld in een theoretische, empirische, analytische en adviesvraagstelling, parallel aan de onderzoeksfases zoals weergegeven in figuur 1.

#### 1.4.1 Theoretische vraagstelling

Hoofdvraag: Wat is er vanuit de literatuur bekend over het veranderproces naar RVT's, ontwerpprincipes van RVT's, Team Mental Models, teameffectiviteit en de onderlinge samenhang daartussen?

Deelvragen:

- Wat is teameffectiviteit?
- Wat is een Team Mental Model ?
- Wat zijn de kenmerken van een succesvol veranderproces naar RVT's?
- Wat zijn ontwerpprincipes van een RVT?
- In hoeverre hebben organisatorische condities invloed op het Team Mental Model van teamtaak?
- In hoeverre heeft Team Mental Model van teamtaak invloed op teameffectiviteit?

#### 1.4.2 Empirische vraagstelling

In welke mate zijn binnen de opleiding Bedrijfskunde de ontwerpprincipes voor RVT's toegepast, hoe is het veranderproces naar RVT's ervaren, wat is binnen de vier teams het Team Mental Model van teamtaak en de teameffectiviteit?

Deelvragen:

- In welke mate is er in de vier RVT's sprake van teameffectiviteit?
- In welke mate is er in de vier RVT's sprake van een Team Mental Model van teamtaak?
- In welke mate is er sprake van tevredenheid over het veranderproces naar RVT's?
- In hoeverre zijn de ontwerpprincipes voor RVT's toegepast?

#### 1.4.3 Analytische vraagstelling

- In hoeverre is er voor de vier RVT's een relatie tussen Team Mental Model van teamtaak en teameffectiviteit?
- In hoeverre is er voor de vier RVT's een relatie tussen de organisatorische condities en de Team Mental Models van de teamtaak?

#### 1.4.4 Adviesvraag

Welke aanbevelingen kunnen op basis van de analyseresultaten worden gedaan aan het management om de teameffectiviteit positief te beïnvloeden?

### 1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader van het onderzoek gegeven, het globaal conceptueel model wordt daarin uitgewerkt tot definitief conceptueel model. Met welke methoden de concepten uit dit theoretische model worden onderzocht in de praktijk wordt in hoofdstuk 3 beschreven en verantwoord. In hoofdstuk 4 volgen de resultaten van het onderzoek waarna tot slot in hoofdstuk 5 de conclusie en het advies worden gegeven.

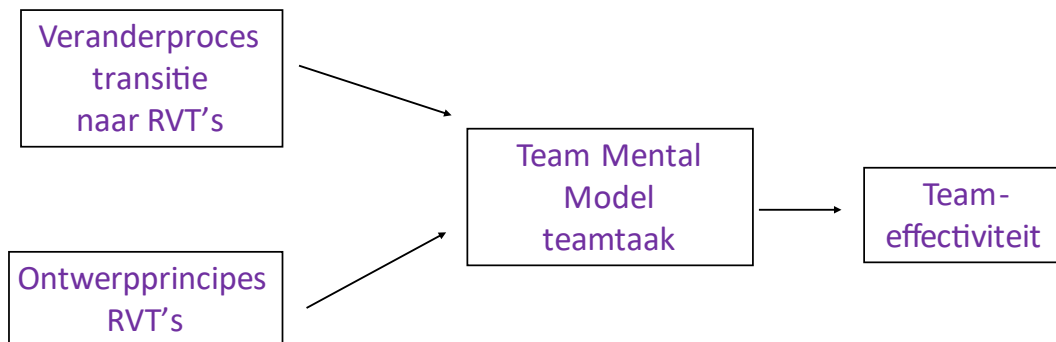
## Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

### 2.1 Inleiding

Nu de context, de aanleiding en het doel van het onderzoek duidelijk zijn, kan fase 1 van het onderzoek uitgewerkt worden. Het conceptuele model wordt gepresenteerd (2.2) en middels literatuuronderzoek geoperationaliseerd. Allereerst worden de betreffende concepten gedefinieerd: teameffectiviteit (2.3), veranderproces/transitie naar RVT's (2.4), ontwerpprincipes RVT's (2.5) en Team Mental Model (2.6). Ook wordt beschreven hoe deze concepten zich tot elkaar verhouden (2.7). Uiteindelijk leidt dit tot het definitieve conceptuele model (2.8).

### 2.2 Globaal conceptueel model

In dit onderzoek wordt onderzocht welke invloed organisatorische condities, te weten het veranderproces/transitie naar RVT's en ontwerpprincipes van RVT's, hebben op de teameffectiviteit. Het Team Mental Model van teamtaak is hierbij de mediërende variabele. In figuur 2.1 is dit schematisch weergegeven.

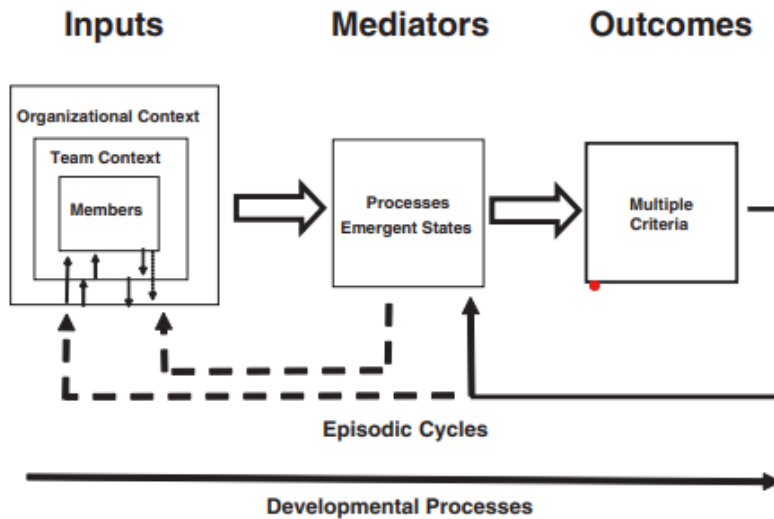


*Figuur 2.1. Globaal conceptueel model*

### 2.3 Teameffectiviteit

Voor het vaststellen van de teameffectiviteit van de RVT's kan gekeken worden naar de resultaten van de jaarteam. Hoe effectiever een team, hoe beter de resultaten. Voor de RVT's zijn nog geen meetbare resultaten vastgesteld. In dat geval zijn emergent states van een team een goede voorspeller van teameffectiviteit (Mathieu et al., 2008, 2019). Team emergent states zijn cognitieve, affectieve en motiverende omstandigheden van teams. Deze team emergent states worden naast teamprocessen gezien

als een mediërende factor tussen inputs en outcomes van een team (figuur 2.2) . Aan de inputkant is er sprake van teamleden die deel uitmaken van een team dat weer onderdeel is van een organisatie. Er is interactie tussen de verschillende niveaus, waarbij de buitenste lagen de binnenste lagen meer beïnvloeden dan andersom. De input zorgt voor processen en team emergent states waardoor er aan de outcome kant resultaten behaald kunnen worden.



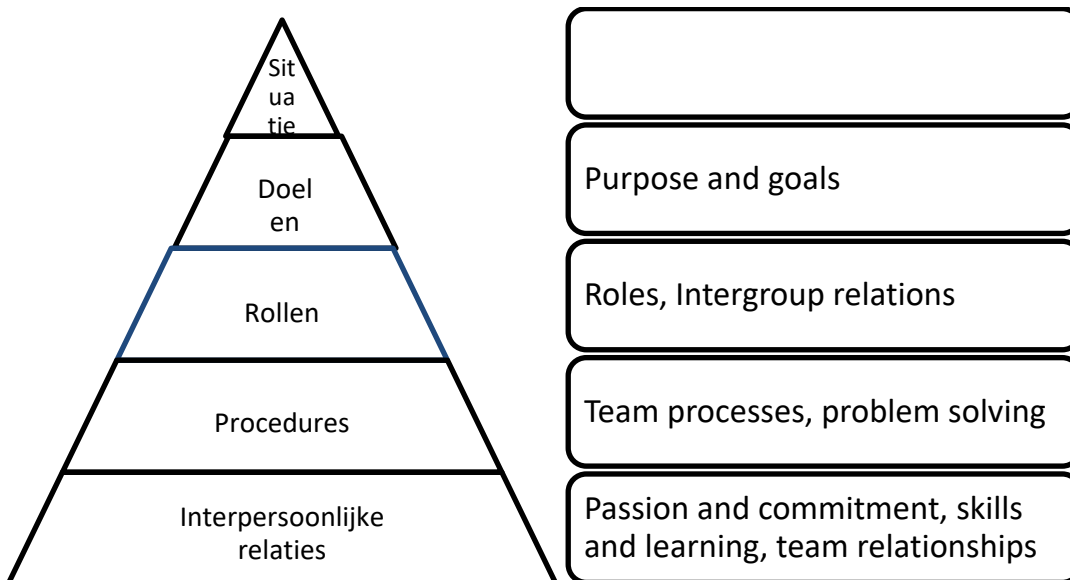
Figuur 2.2. Het IMOI-model (Mathieu et al, 2008)

Volgens Cohen and Bailey (1997) hangen processen en emergent states sterk samen en spelen cognitieve, motiverende of affectieve omstandigheden ook een rol bij processen, zoals potentie, psychologische veiligheid en betrokkenheid. Onderzoeken naar team emergent states hebben aangetoond dat cognitieve, motiverende of affectieve omstandigheden invloed hebben op de effectiviteit van een team (Rapp, Maynard, Domingo & Klock, 2021). Deze cognitieve, motiverende of affectieve omstandigheden zijn geoperationaliseerd in het teamdoelmatigheidsmodel (SDRPI) van Fry, Plovnick & Rubin (1981). Het SDRPI-model bestaat uit vijf onderdelen:

1. Situatie: context van het team;
2. Doelen: gemeenschappelijke richting, vastgesteld in doelen;
3. Rollen: bekendheid en acceptatie van taken en rollen bij de teamleden;
4. Procedures: helderheid van besluitvorming, de aanpak van problemen, de communicatie en het omgaan met conflicten;
5. Interpersoonlijke relaties: teamgevoel, onderling respect en vertrouwen, open en lerende houding.

The London Leadership Academy heeft de vijf dimensies van het model van Fry, Plovnick & Rubin (1988) geoperationaliseerd in acht subdimensies waarmee teameffectiviteit gemeten kan worden. Er is een vragenlijst ontwikkeld, de Team Effectivity Questionnaire (TEQ), waarin de volgende subdimensie worden bevraagd: purpose and goals, roles, intergroup relations, teamprocesses, problem solving, passion and

commitment, skills and learning, team relationship (London Leadership Academy. (*Team Effectiveness Questionnaire*, NHS). In figuur 2.3 zijn de dimensies van Fry, Plovnick & Rubin en de subdimensies van de TEQ naast elkaar gezet. De dimensie ‘situatie’ bij Fry, Plovnick & Rubin wordt niet bevraagd in de TEQ. Deze context van het team komt wel aan de orde in het onderzoek naar het veranderproces.



Figuur 2.3. Het SDRPI-model van Fry, Plovnick & Rubin (1981) en de subdimensies die de Team Effectiveness Questionnaire bevraagt (London Leadership Academy, 2014). Eigen werk.

## 2.4 Team Mental Model van teamtaak

Een Team Mental Model van teamtaak is kortgezegd de gezamenlijke betekenis die een team geeft aan de teamtaak. Dit is uit te splitsen in twee onderdelen: Teamtaak en Team Mental Model.

### 2.4.1 Teamtaak

Teamtaak is zowel in het veranderproces, als in de ontwerpprincipes voor RVT's een belangrijk onderdeel. Het is daarmee een van de verbindende factoren in een transitie naar effectieve RVT's. In het veranderproces hoort het afbakenen van taken bij het teamontwerp en het ontwerp van de functiestructuur. Het samenstellen van een teamtaak vloeit voort uit keuzes die gemaakt zijn in de bredere organisatiecontext en taakomgeving. De teamtaak is namelijk afhankelijk van ontwerpkeuzes die gemaakt zijn voor zelfstandige macro-eenheden. Daarna wordt op mesoniveau bepaald hoe de orderstroom van de macro-eenheid verder wordt onderverdeeld in orders of orderstromen. Vervolgens wordt hiervoor op microniveau bepaald welke activiteiten en taken daarbij horen. De teamtaak moet daarbij een onafhankelijk geheel zijn van sterk samenhangende taken, waarbij wederzijdse afhankelijkheid van teamleden vereist is om de voorbereidende, ondersteunende en uitvoerende deeltaken goed te kunnen uitvoeren en samen te werken (Kuiper, Van Amelsvoort en Kramer, 2020).

Volgens de ontwerpprincipes voor RVT's moet de teamtaak zo compleet mogelijk zijn en gekoppeld zijn aan meetbaar resultaat (Van Amelsvoort, Seinen, Kommers & Scholtes 2003). In het teamdoelmatigheidsmodel van Fry, Plovnick & Rubin (1981) is bekendheid en acceptatie van taken en rollen

bij de teamleden een dimensie die teameffectiviteit voorspelt (zie paragraaf 2.5).

In bredere zin is een teamtaak een vereiste voor het zijn van een team. Er is sprake van een team als "(a) minstens twee individuen die (b) sociaal met elkaar omgaan; (c) minstens een gemeenschappelijke doel hebben; (d) worden samengebracht om taken uit te voeren die voor de organisatie relevant zijn; (e) onderlinge afhankelijkheid vertonen als het gaat om processen, doelen en resultaten; (f) verschillende rollen en verantwoordelijkheden hebben; en (g) samen zijn ingebed in een omvattend organisatiesysteem, met grenzen en verbanden met de bredere systeemcontext en taakomgeving" (Kolowski & Ilgen, 2006) . Om in kaart te brengen of teamleden hetzelfde verstaan onder hun teamtaak, kan een Team Mental Model gemaakt worden. Dit geeft weer in hoeverre er een gedeelde betekenis is van de teamtaak. Wat een Team Mental Model is, behoeft uitleg.

#### 2.4.2 Team Mental Model

Een mens geeft betekenis aan wat hij ervaart. Die betekenis slaat hij op in zijn geheugen, waardoor daar gestructureerde betekenisvolle patronen van cognitie ontstaan. Die patronen helpen de mens om betekenis te geven aan nieuwe ervaringen. Dit wordt een mentaal model genoemd. "Mental models are the mechanisms whereby humans generate descriptions of system purpose and form, explanations of system functioning and observed system states, and predictions of future system states" (Rouse & Morris, 1986, p.360). Elk mens heeft dus zijn eigen mentale model. Als meerdere mensen dezelfde ervaring delen, verhouden die patronen van cognitie zich op een bepaalde manier tot elkaar. Voor een deel zullen zij dezelfde betekenis geven aan de cognitie. Er is dan sprake van gedeelde cognitie. In de literatuur worden veel verschillende termen gebruikt in onderzoeken naar de manieren waarop groepen betekenis geven aan en handelen naar collectief ontwikkelde cognitie (Akkerman et al., 2007). Er wordt onderscheid gemaakt tussen Shared Mental Model en Team Mental Model. Bij beide gaat het om de mate waarin een team gedeelde cognitie heeft van een bepaalde situatie of fenomeen (Langan-Fox, Wirth et al. 2001). Shared Mental Model is de gedeelde cognitie die dyadisch wordt gemeten, dus in hoeverre er tussen twee teamleden cognitie wordt gedeeld. Team Mental Model is de gedeelde cognitie van het team als geheel, als collectief. In groepscognitie zijn vier soorten mentale modellen in teams te onderscheiden: (1) Taakmodel: (taakstrategieën, omgevingsbeperkingen), (2) Teaminteractiemodel (interactiepatronen, rollen, verantwoordelijkheden), (3) Teammodel (bewustzijn van de kennis en vaardigheden van teamgenoten) en (4) Apparatuurmodel (gedeeld idee over gebruik van apparatuur en operationele procedures) (Cannon-Bowers et al., 1993 in Akkerman et al., 2007). Onderzoek naar Team Mental Model van Teamtaak valt onder het taakmodel.

#### 2.5 Veranderproces / transitie naar RVT's

De beslissing om te gaan werken in RVT's betekent dat de organisatie anders ontworpen moet worden. De activiteiten in de organisatie worden anders gegroepeerd om het organisatiedoel te bereiken. Dit veranderproces gaat volgens Van Amelsvoort, Seinen, Kommers & Scholtes (2003) in vier fases. De fasen overlappen elkaar en men gaat meestal meerdere keren door de fasen. Het is hierdoor een cyclisch denkmodel. Deze fases in dit model zijn:

1. Belichten: Het stellen van de eerste diagnose. Er vindt probleembewustwording, oriëntatie op toekomstige richting en ontwikkeling van betrokkenheid plaats. De sense of urgency, de 'why' wordt uitgedragen.
2. Richten: Toekomstrichting van de organisatie kiezen en uitdragen. Visie-ontwikkeling en -verspreiding vindt plaats en er wordt een analyse gemaakt van de huidige situatie en de gewenste situatie op de pijlers Structuur, Systemen, Arbeid, Mensen, Cultuur en Leiding om tot een veranderplan te komen. Ook wordt aandacht besteed aan veranderstijl en participatie van medewerkers.
3. Inrichten: Vormgeven van de gewenste organisatie. De nieuwe structuur wordt ontworpen door het primaire proces van macro naar micro te ontwerpen en de besturing van micro naar macro waardoor het regelvermogen zo dicht mogelijk bij de uitvoering wordt geplaatst. Verbeter- en innovatieprocessen en de overlegstructuur krijgen vorm, gevolgd door het teamontwerp en de functiestructuur. Hierbij hoort het afbakenen van de taken. Ten slotte is er aandacht voor de systemen (HR, Financieel, etc.). Bij de vormgeving is het belangrijk om medewerkers te laten participeren en eventueel te scholen om aan het ontwerp bij te dragen.
4. Verrichten: Invoeren. De personele invulling vindt plaats, teams worden gevormd en gecoacht en begeleid om tot ontwikkeling te komen, nieuwe werkinstructies worden gemaakt.

Opleiding en communicatie hebben een centrale plaats in het fasenmodel van Van Amelsvoort, Seinen, Kommers & Scholtes (2003). Inzichten en ervaringen kunnen ingezet worden tijdens het veranderproces. Communicatie is nodig om medewerkers betrokkenen te houden en te informeren over het veranderproces.

Vanuit het kwalitatieve onderzoek zijn vier dimensies naar voren gekomen die extra aandacht krijgen in het kwantitatieve deel van het onderzoek: (1) Urgentiebesef, (2) Communicatie over het veranderproces, (3) Participatie en (4) Ondersteuning/begeleiding in het veranderproces en in de teamontwikkeling.

Urgentiebesef is nodig om een verandering succesvol uit te voeren. De leden in de organisatie moeten zich ervan bewust zijn dat een nieuw ontwerp van de organisatie nodig is om strategisch te acteren op veranderingen in de omgeving en het ontwerp daarmee een oplossing voor een bestaand of te verwachten probleem is. Hierbij moet duidelijk zijn dat de organisatieverandering een positieve bijdrage levert aan de kwaliteit van organisatie, dus dat zij beter kan voldoen aan de markteisen (Kuipers, Van Amelsvoort en Kramer, 2020). Daarnaast moet duidelijk zijn dat de nieuwe organisatievorm bijdraagt aan de kwaliteit van arbeid, en dus aan alle voorwaarden voldoet om een werknemer zich goed te laten voelen bij het werk (Van Hoetegem, Van Amelsvoort, Van Beek en Huys, 2008).

Communicatie over het veranderproces en tijdens het veranderproces is nodig om het proces goed te laten verlopen. Duidelijkheid over rollen, taken en bevoegdheden tijdens het proces verkleint de kans op weerstand (Bonekamp, 2021). Ook duidelijkheid over de voortgang van het veranderproces en de juiste informatie om te kunnen participeren verkleinen die kans (Volberda en Heij, 2021).

Participatie van alle betrokkenen in het veranderproces bevordert de acceptatie en de effectiviteit van het veranderproces. In de fases Richten, Inrichten en Verrichten is het belangrijk om de betrokkenen mee te

nemen in het proces (Van Amelsvoort, Seinen, Kommers & Scholtes, 2003). Volgens Kuiper, Van Amelsvoort en Kramer (2020) moet er zoveel mogelijk ruimte gegeven worden voor participatie, maar moet de leidinggevende ook duidelijk zijn over wat vastligt in strategie en ontwerp.

Een leidinggevende heeft in het veranderproces een belangrijke rol. Hij zal moeten balanceren tussen de rollen van manager, coach en leider. Elk proces en elke fase waarin een team zich bevindt, vraagt een andere rol. In de rol van manager zal hij het veranderproces moeten beheersen. In de rol van coach moet hij de mensen en de teams steunen in hun ontwikkeling. De rol van leider is vooral belangrijk tijdens het veranderproces. Er moet leiderschap getoond worden om medewerkers mee te krijgen in de gewenste richting (Kommers & Dresen, 2010).

## 2.6 Ontwerpprincipes RVT's

Om te komen tot effectieve teams is het ontwerpen van een team een belangrijk onderdeel van een nieuw functioneel structuurontwerp. Van Amelsvoort, Seinen, Kommers & Scholtes (2003) noemen negen principes die invloed hebben op de effectiviteit van zelfsturende teams.

1. De teamtaak is zo compleet mogelijk en gekoppeld aan meetbaar resultaat. Het takenpakket is afgebakend en bestaat uit samenhangende activiteiten.
2. De teamleden ervaren onderlinge afhankelijk en hebben een gezamenlijk doel en onderling overleg.
3. Het team heeft een diversiteit aan kwaliteiten en een grootte (4-20 personen) die maakt dat de teamleden een herkenbare bijdrage leveren aan het teamresultaat en er snel beslissingen genomen kunnen worden.
4. Het team heeft voldoende regelmogelijkheden en bevoegdheden om zo zelfstandig mogelijk de teamtaak uit te voeren. Onder regelvermogen wordt verstaan: procesplanning, het bijsturen van het proces, het oplossen van problemen en het monitoren en verbeteren van teamprestaties.
5. Het team kan zelf de afstemming verzorgen onderling en met de omgeving.
6. De teamleden kunnen elkaars taken overnemen, zodat de continuïteit van de uitvoering van de taak gewaarborgd is.
7. Het team beschikt over eigen middelen, ruimte en informatie, zodat er zicht is op elkaars werk en zelfstandige beslissingen genomen kunnen worden.
8. Het team heeft besturingssystemen die aansluiten op zelfstandigheid en resultaatverantwoordelijkheid van het team. Deze systemen (processen, planning, kwaliteit en budget) maken dat het team kan sturen op goede prestaties.
9. De teamleden moeten door het beloningssysteem uitgedaagd worden om een bijdrage te leveren aan de teamtaak en geprikkeld worden om zich verder te ontwikkelen.

Uit onderzoek van Wageman (1997) blijkt dat er zeven kritische succesfactoren zijn voor effectieve teams. Dat zijn naast de principes 1, 2, 4, 7 en 9 die Van Amelsvoort, Seinen, Kommers & Scholtes (2003) noemen, twee succesfactoren die te maken hebben met de externe omgeving. De eerste is het hebben van een duidelijke, boeiende missie. Die geeft het team bestaansrecht en motiveert de teamleden. De tweede is het bestaan van teamnormen die het strategisch denken bevorderen. Hiermee wordt bedoeld dat teams zich



bewust moeten zijn van hun omgeving, problemen kunnen detecteren en nieuwe manieren van werken ontwikkelen. Dit vereist gedrag dat direct gekoppeld is aan de strategische doelen. Aandacht voor deze zaken in het veranderproces bevordert de effectiviteit van teams.

## 2.7 Invloed Team Mental Model van teamtaak op teameffectiviteit

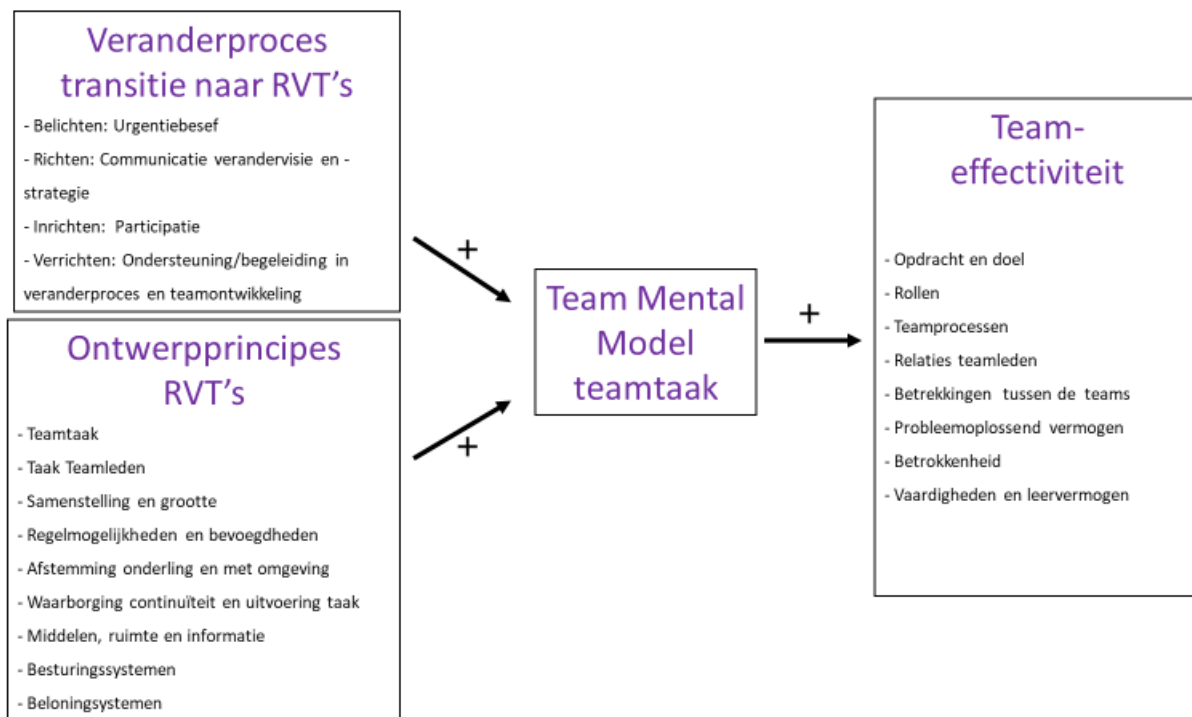
Volgens Cohen & Bailey (1997), gebaseerd op Hackman (1983), beïnvloeden taakontwerp, groepssamenstelling en de organisatiecontext de teameffectiviteit. Een van de psychologische groepskenmerken die daarbij genoemd wordt, is Shared Mental Model, een term die ten grondslag ligt aan Team Mental Model. Walsh, Henderson en Deighton (1988) bevestigen dit effect door te stellen dat Team Mental Models een belangrijke rol spelen bij teambesluitvorming en gedeelde informatieprocessen. Langan-Fox, Anglim & Wilson (2004) stellen dat de mate van gedeelde betekenis van een team, het Team Mental Model, de prestaties positief beïnvloedt. Dit komt doordat een groep een entiteit is met een psychologische betekenis die verder gaat dan die van losse individuen en daarnaast doordat teamleden in verloop van tijd door verhoogde interactie met elkaar een gemeenschappelijke betekenis aan zaken geven. Omdat de teamtaak een vereiste is voor een effectief team, zal een hoge mate van gedeelde betekenis van de teamtaak de teameffectiviteit verhogen.

## 2.8 Definitief conceptueel model

Op basis van de literatuur en het vooronderzoek in de organisatie zijn de globale concepten in dit onderzoek verder gespecificeerd. In figuur 2.4 is dit weergegeven.

Onder Teameffectiviteit wordt in dit onderzoek verstaan de emergent states van een team die te meten zijn op de subdimensies opdracht en doel, rollen, teamprocessen, relaties teamleden, betrekkingen tussen de teams, probleemoplossend vermogen, betrokkenheid en over vaardigheden en leervermogen.

Het concept Veranderproces transitie naar RVT's is te meten in de dimensies die vallen onder de vier fases van het proces: Belichten, Richten, Inrichten en Verrichten. Er zijn vier dimensies uit verschillende fases die specifiek zijn onderzocht. Dat is het urgentiebesef (uit fase Belichten) de communicatie over het veranderproces (uit fase Richten) de participatie (uit fases Richten, Inrichten en Verrichten) en de ondersteuning/ begeleiding in het veranderproces en in de teamontwikkeling (uit fases Inrichten en Verrichten).



Figuur 2.4 Definitief Conceptueel model

Om te kijken in hoeverre de Ontwerpprincipes zijn toegepast, is gekeken naar teamtaak, taak teamleden, samenstelling en grootte, regelmogelijkheden en bevoegdheden, afstemming onderling en met omgeving, waarborging continuïteit en uitvoering taak, middelen, ruimte en informatie, besturingssystemen en beloningssystemen.

Het Team Mental Model van teamtaak is niet verder geoperationaliseerd. Het operationaliseren gebeurt door de respondenten zelf tijdens het onderzoek. Het gaat om de betekenis die zij geven aan het concept teamtaak.

Op basis van de literatuur zijn de proposities dat organisatorische condities als (1) een goed veranderproces en (2) een goed ontworpen team een positieve invloed hebben op de gedeelde betekenis, het Team Mental Model, van de teamtaak. Hoe sterker het Team Mental Model van de teamtaak is, hoe groter de teameffectiviteit zal zijn (propositie 3). In figuur 2.4 is dit schematisch weergegeven met pijlen. Dat betekent dat de oorzaken van een slecht functionerend team kunnen liggen in het veranderproces en in de toepassing van de ontwerpprincipes RVT's en dat dit in de teams te herkennen is in de mate van Team Mental Model van de teamtaak.

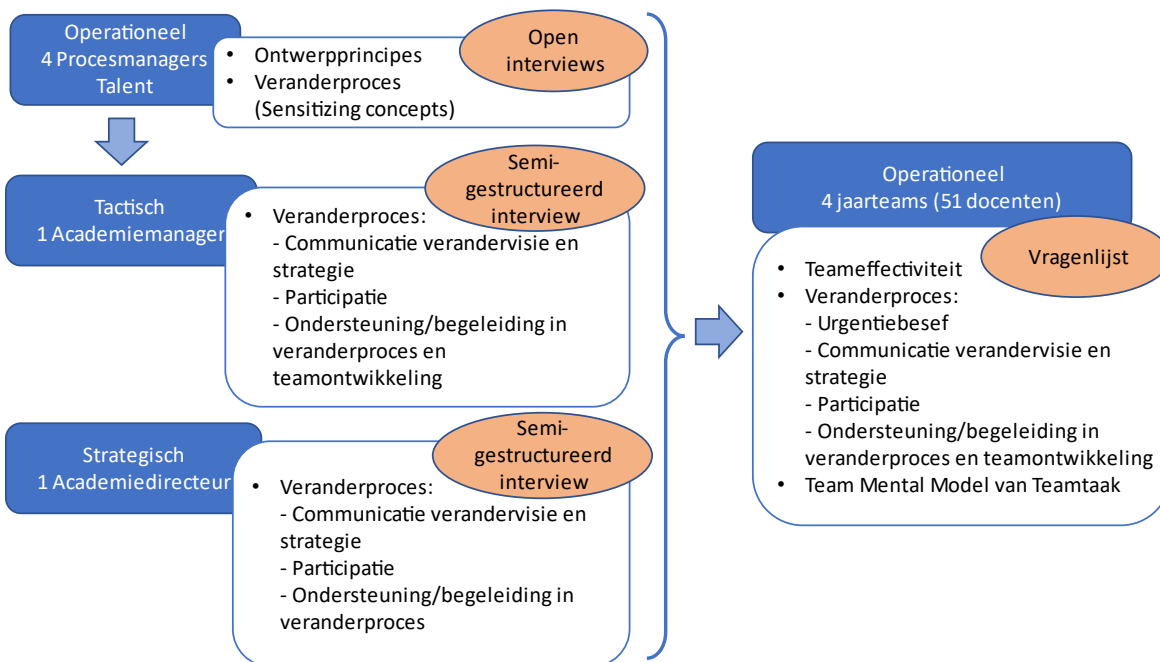
Om dit te onderzoeken voor de teams van de opleiding Bedrijfskunde zijn verschillende methoden gebruikt. De onderzoeksstrategie en de onderzoeksmethoden worden beschreven en verantwoord in het volgende hoofdstuk.

## Hoofdstuk 3      Onderzoeksmethoden

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek heeft plaatsgevonden. Allereerst is in de inleiding de algemene onderzoeksstrategie weergegeven (3.1). Daarna is aangegeven hoe de dataverzameling heeft plaatsgevonden en welke methoden er zijn gebruikt voor de data-analyse. Dit is beschreven voor respectievelijk de concepten Teameffectiviteit (3.2), Team Mental Model van teamtaak (3.3), Veranderproces (3.4) en Ontwerpprincipes (3.5). Ten slotte wordt de betrouwbaarheid besproken (3.6).

### 3.1 Inleiding: Onderzoeksstrategie

Dit praktijkonderzoek is een enkelvoudige casestudy, specifiek gericht op de voltijdopleiding Bedrijfskunde. Met deze casestudy is verdiepende empirische informatie verzameld die nodig is om een advies- op- maat te geven voor het vraagstuk in de praktijk, in casu de voltijdopleiding Bedrijfskunde. Er zijn zowel kwalitatieve als kwantitatieve data verzameld bij verschillende bronnen. Kwalitatieve data zijn verzameld door interne documenten te bestuderen en personen op respectievelijk operationeel, tactisch en strategisch niveau te interviewen. Op basis van dat resultaat is gericht kwalitatieve en kwantitatieve data verzameld bij alle jaarteamleden op operationeel niveau. In figuur 3.1 is schematisch weergegeven welke concepten op welke wijze bij wie bevraagd zijn en in welke volgorde dit heeft plaatsgevonden.



Figuur 3.1 Overzicht bronnen en dataverzameling van concepten

Allereerst zijn er in het vooronderzoek documenten geraadpleegd over de organisatie en de organisatieverandering van de HAN. Dit leverde informatie over de visie op RVT's en het veranderproces, zowel HAN-breed als specifiek voor de academie AOO .

Daarna zijn eind april 2022 de vier procesmanagers talent / talentregisseurs afzonderlijk geïnterviewd over ontwerpprincipes en het veranderproces. Drie interviews vonden online plaats en een op de opleiding. De

interviews waren open, waarbij de ontwerpprincipes en het fasemodel van Van Amelsvoort, Seinen, Kommers & Scholtes (2003) als sensitizing concepts golden. Begin mei 2022 zijn de academiemanager (op de HAN) en de academiecteur (online) afzonderlijk geïnterviewd. Dit waren semigestructureerde interviews waarin de sub dimensies centraal stonden die uit de interviews met de talentmanagers over het veranderproces naar voren kwamen. Alle interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. De transcripten zijn ter goedkeuring naar de geïnterviewden gestuurd.

Vervolgens is op 7 juni 2023 aan het begin van een studiedag op een externe locatie een online vragenlijst afgenomen over teameffectiviteit, veranderproces en het Team Mental Model van teamtaak. De onderzoeker was aanwezig om het doel van het onderzoek en de werkwijze toe te lichten en toe te zien op het invullen van de vragenlijst. Hier waren 46 van de 51 docenten aanwezig. Zij hebben de vragenlijst in stilte individueel ingevuld. Dit duurde ongeveer een half uur. De vijf docenten die niet op locatie waren zijn individueel aangeschreven en hebben binnen drie dagen de vragenlijst online ingevuld.

Teameffectiviteit	Team Mental Model van teamtaak	Veranderproces	Ontwerpprincipes
56 gesloten vragen	1 open vraag	6 interviews	2 documenten
		22 gesloten vragen	4 open interviews
		3 open vragen	

Figuur 3.2 Vormen van dataverzameling per concept

In figuur 3.2 is weergegeven welke vormen van dataverzameling zijn ingezet per concept. Hieronder wordt per concept beschreven op welke wijze deze data zijn verzameld en hoe de data zijn geanalyseerd.

### 3.2 Teameffectiviteit: dataverzameling en -analyse

#### Dataverzameling

De dataverzameling vond plaats tijdens de studiedag op 7 juni 2022 waarop de docenten fysiek aanwezig waren. Hiervoor is gekozen omdat er pas een uitspraak gedaan kan worden over een team, als er minstens 70 % respons is. Volgens De Jong (persoonlijke mededeling, 1 juni 2021) is voor deze hoge respons de beste methode om data te verzamelen tijdens een teambijeenkomst volgens het pick and collect-principe. In dit onderzoek is dit principe toegepast, de verzameling (collect) gebeurde met een online tool, Qualtrics. In deze tool is de Team Effectiveness Questionnaire bevraagd met 56 stellingen die zijn beoordeeld in een 5-punts Likert-schaal: 1. helemaal mee eens- 2. mee eens – 3. neutraal – 4. mee oneens – 5. helemaal mee oneens. De stellingen zijn vertaald en waar nodig zijn termen aangepast aan de situatie. Zo is bijvoorbeeld het woord ‘team’ vervangen door ‘jaarteam’ om uit te sluiten dat docenten de stellingen beoordelen met een ander team voor ogen. De vertaling is gecontroleerd door een docent Engels om te zorgen dat deze zo dicht mogelijk bij het origineel blijft en toch duidelijk in het Nederlands is gesteld. De 56 stellingen gaan over 8 dimensies met elk 7 items. De vragenlijst is opgemaakt in het programma QUALTRIX. De lijst is onderverdeeld in 7 blokjes die van dimensie 1 tot en met 8 steeds een item bevatten. Hierdoor is voorkomen dat de aandacht verslapt en blijven de jaarteamleden tussentijds gemotiveerd. Er heeft een pretest van de vragenlijst plaatsgevonden. Op basis daarvan zijn aanpassingen gedaan in de formulering en

de lay-out. Uiteindelijk hebben alle 51 jaarteamleden deze vragenlijst ingevuld. De vragenlijst is te vinden in Bijlage 4 Vragenlijst Teameffectiviteit

### **Data-analyse**

Voor de data-analyse van de vragenlijst is gebruik gemaakt van de voorgeschreven berekening door The London Leadership Academy (2014), met behulp van het programma Excel. Eerst is per team het gemiddelde per dimensie berekend. Daarna is per team het gemiddelde van de score op de 8 dimensies berekend. Deze score geeft aan hoe hoog de teameffectiviteit is per team en daarmee is de teameffectiviteit van alle teams onderling te vergelijken. De score ligt tussen de 1 en 5 en wordt als volgt gewaardeerd: 1 tot 1,9 = niet aanwezig, 2 tot 2,9 = matig aanwezig, 3 tot 3,9 = aanwezig, 4 tot 5 = sterk aanwezig. Tenslotte is de gemiddelde score voor teameffectiviteit berekend, waardoor duidelijk wordt in hoeverre een team afwijkt van het gemiddelde.

### 3.3 Team Mental Model Teamtaak: dataverzameling en -analyse

#### **Dataverzameling**

In de online vragenlijst is een open vraag gesteld: 'Omschrijf hieronder de taak/taken waarvoor jouw jaarteam verantwoordelijk is.' (Bijlage 5 Open vraag Teamtaak) De docenten waren niet beperkt in hun antwoordlengte. In de mondelinge instructie werd hen gevraagd om dit alleen te doen en zo mogelijk puntsgewijs te antwoorden, om hen te stimuleren zoveel mogelijk in detail te treden en verschillende taken of verantwoordelijkheden op te schrijven. Deze methode heet de idiosyncratische methode.

Voor deze methode is gekozen uit drie mogelijke vormen om een Team Mental Model te meten, omdat deze idiosyncratische methode als voordeel heeft dat de teamleden vrij zijn en minder gestuurd worden door aangedragen concepten (Akkerman et al. 2007). De andere twee methodes die Akkerman et. Al (2007) aangeven, zijn de verwantschapsbeoordeling, waarin teamleden gevraagd wordt om een oordeel te geven over de verwantschap tussen twee concepten en concept mapping, waarbij deelnemers concepten in een vooraf gespecificeerde hiërarchie of volgorde moeten plaatsen.

Bij het formuleren van de vraag en de mondelinge instructie is rekening gehouden met een drietal voorschriften voor onderzoek naar mentale modellen in het algemeen: (1) verzamel gegevens van afzonderlijke individuen zonder dat er overlegd wordt, (2) vraag naar gedetailleerde gegevens van individuen, (3) vraag naar bekende voorstelbare zaken (Doyle, Radzicki en Scott Trees, 1998).

#### **Data-analyse**

De data-analyse heeft handmatig plaatsgevonden. Allereerst zijn alle antwoorden per jaarteam gerangschikt. Daarna heeft per jaarteam elke respondent een uniek nummer gekregen en is het antwoord van de respondent op een papiertje geschreven. Deze papiertjes zijn op een schoolbord geplakt. Daarna zijn papiertjes middels lijnen met elkaar verbonden als er een overeenkomsten in de antwoorden was. Op dit punt in het proces zijn twee keuzes gemaakt. Allereerst is bepaald welke woorden synoniem zijn en welke woorden beslist niet (misconcepties). Deze synoniemen en misconcepties zijn ter controle voorgelegd aan een collega, die bekend is met de context. Daarnaast is bepaald dat antwoorden die de reikwijdte van de

teamtaak beschreven, niet werden verwerkt in het diagram omdat ze niet over de inhoud van de teamtaak gaan. Door de verbindingslijnen te tekenen tussen de respondenten werd de overlap in betekenis zichtbaar. Hierdoor ontstond er per team een web van lijnen die gedeelde betekenissen van de teamtaak weergeven (Bijlage 6 Voorbeeld werkwijze inventarisatie Team Mental Model) Nadat dit grafisch zo overzichtelijk mogelijk was gerangschikt, is dit overgenomen op papier als een diagram.

Voor een diagram is gekozen omdat dit de grafische weergave de overeenkomsten en verschillen inzichtelijk maakt. Deze methode is niet bekend vanuit de literatuur. Het lijkt op de methode van de causale diagrammen, maar het verschil is dat in causale diagrammen het probleem of concept centraal staat, terwijl hier de respondenten centraal staan. In causale modellen komen individuele mentale modellen samen in één model dat weergeeft hoe het systeem rondom bijvoorbeeld een probleem of concept werkt (Van der Wal, persoonlijke mededeling, 2021). Daar worden verbindingslijnen gelegd tussen de concepten of betekenissen. Hiervoor zijn digitale methoden ontwikkeld (Van den Broek, Luomba, Van den Broek & Fisher (2021). Hetzelfde geldt voor de team maps die geïntroduceerd worden in een artikel over tekstanalyse om Team Mental Models te extraheren van Carly (1997) en die inmiddels te maken zijn met het kwalitatieve data-analyseprogramma Atlas TI. Ook daar staat concepten of betekenissen centraal. Echter, in dit onderzoek wordt geen causaliteit onderzocht of hoe het systeem rond het concept teamtaak werkt. Het gaat er hier ook niet om de gedeelde betekenis van teamtaak als zodanig in kaart te brengen, maar om de mate waarin de respondenten een gedeelde betekenis hebben van teamtaak. Een diagram kan in dit geval goed zichtbaar maken in welke mate respondenten een gedeelde betekenis hebben van de teamtaak.

Op basis van het diagram zijn de gegevens kwantitatief geanalyseerd omdat dit het vergelijken tussen de jaarteam mogelijk maakt. Per team is bepaald: het aantal respondenten, het aantal betekenissen, het aantal gedeelde betekenissen, het percentage gedeelde betekenissen, het gemiddeld aantal betekenissen per respondent en het gemiddeld aantal respondenten per betekenis. Deze manier van meten van een Team Mental Model kan gezien worden als een samengevoegde meting waarin overlap van cognitie is gemeten. In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen globaal en samengevoegd (Mohammed, Klimoski en Rentsch, 2000). Bij een globale meting wordt collectief gemeten en bij een samengevoegde meting worden de individuele metingen samengevoegd om cognitie op groepsniveau te creëren. Bij een samengevoegde meting zijn er vier interpretaties te herkennen: (1) Overlap van cognitie: een deel van de kennis is gelijk, (2) identieke cognitie: alle kennis is gelijk, (3) complementaire cognitie: kennis is niet hetzelfde maar leidt wel tot dezelfde verwachtingen voor een taak en (4) gedistribueerde cognitie: kennis die nodig is voor de taak is verdeeld over de teamleden. In dit onderzoek staat de mate van overlap van cognitie centraal. Elk gedeeld onderdeel van een antwoord heeft een verbindingslijn gekregen en is daarmee te meten.

### 3.4 Veranderproces/ transitie naar RVT's: dataverzameling en -analyse

#### Dataverzameling

De data zijn verzameld door interviews en een vragenlijst. De interviews van 30 – 40 minuten lengte zijn afzonderlijk gehouden met de vier procesregisseurs Talent en met de academiemanager en de

academiedirecteur. De interviews met de procesregisseurs Talent waren open. Aan de hand van sensitizing concepts, te weten de kenmerken van een goed transitieproces naar RVT's, is het gesprek aangegaan. Door de open vraag te stellen 'Hoe is het transitieproces naar RVT's verlopen volgens jou?' en de procesmanagers Talent te laten vertellen, kan dit gezien worden als inductieve onderzoeksmethode. Uit de eerste analyse van de interviews met de procesmanagers Talent zijn topics gedestilleerd die toelichting behoeften op tactisch niveau (academiemanager) en strategisch niveau (academiedirecteur). De interviews met de academiemanager en de academiedirecteur waren hierdoor semigestructureerd.

De vragenlijst over het veranderproces was het eerste onderdeel van de online vragenlijst die is afgenomen tijdens de studiedag waar 46 van de 51 docenten aanwezig waren. Later hebben de vijf afwezige docenten de lijst thuis online ingevuld. Er waren 25 gesloten vragen en 3 open vragen. De gesloten vragen behandelden vier dimensies (Urgentiebesef, Communicatie verandervisie en -strategie, Participatie en Ondersteuning/begeleiding in het veranderproces en teamontwikkeling), maar waren niet zodanig als constructen herkenbaar. De vragen waren anders gerangschikt. Ook hier was sprake van een likert-schaal, waarbij de docenten een schuif konden bewegen tussen -1 (sterk mee oneens) tot 1 (sterk mee eens). Hiervoor is gekozen om invulmoeheid te voorkomen. De open vragen hadden geen beperking in antwoordmogelijkheid. Docenten konden hiermee aangeven wat negatieve en wat positieve invloed had op het proces en welke verbeteracties zij voorstellen. De vragenlijst is te vinden in Bijlage 7 Vragen Veranderproces.

Alle interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Daarna zijn de teksten inductief gecodeerd met behulp van het codeerprogramma Atlas TI. Hiervoor zijn de interviews meerdere keren beluisterd en gelezen. Allereerst zijn ze open gecodeerd. Op een gegeven moment trad hier verzadiging op, er waren geen nieuwe codes meer nodig om fragmenten te benoemen. Dit leverde 323 codes op. De tekstfragmenten die niet zijn gecodeerd, zijn verder niet gebruikt. Daarna zijn de codes geordend door axiaal te coderen. 33 gecodeerde fragmenten zijn niet axiaal gecodeerd. De andere 290 gecodeerde fragmenten met een concrete inhoud zijn ondergebracht in 14 categorieën, 23 codes vielen in meerdere categorieën. In

Procesregisseurs Talent, Academiemanager en Academiedirecteur is het code report hiervan te vinden. Uiteindelijk zijn deze categorieën middels selectief coderen teruggebracht tot 8 hoofdcategorieën. Allereerst de vier fases van veranderproces naar RVT's zoals beschreven in Van Amelsvoort, Seinen, Kommers & Scholten (2003): Belichten, Richten, Inrichten en Verrichten. Daarnaast: leiding, participatie, communicatie en urgentiebesef. Deze laatste vier zijn ook bevraagd in de vragenlijst voor alle docenten. In is de volledige codeboom weergegeven van de interviews.

De data van de gesloten vragenlijst zijn geanalyseerd in SPSS en Excel. Omdat de optimale respons is bereikt, is er beschrijvende statistiek toegepast. Een factoranalyse om de coherentie van de vragen per construct vast te stellen, was echter niet mogelijk. De oorzaak hiervan is het lage aantal respondenten (51). Dit vereist een hoge grenswaarde significante factorladingen (>.722 significant). De Bartlett's test wees hierdoor te weinig significantie uit om een factoranalyse te kunnen toepassen. Dat betekent dat de vragen per construct (Urgentiebesef, Communicatie verandervisie en -strategie, Participatie en Ondersteuning/begeleiding in het veranderproces en teamontwikkeling) apart geïnterpreteerd zijn. De data

zijn ook uitgesplitst per jaarteam. De drie open vragen zijn per vraag geanalyseerd in Atlas.ti middels inductieve codering. Daarna heeft deductieve codering plaatsgevonden op basis van dezelfde codes Belichten, Richten, Inrichten en Verrichten Leiding, Participatie, Communicatie en Urgentiebesef.

### 3.5 Ontwerpprincipes: dataverzameling en – analyse

#### **Dataverzameling**

Allereerst is data over ontwerpprincipes verzameld uit documenten ‘Kaders en Hoofdprincipes’ en het Basisdocument AOO (beide te vinden in Bijlage 2 Interne documenten HAN over RVT’s ). Dit geeft een beeld van de gewenste werkelijkheid van de nieuwe organisatiestructuur en de daarbij horende nieuwe systemen. Daarnaast zijn data verzameld uit de ongestructureerde interviews met de vier procesmanagers Talent, namelijk uit de fragmenten uit de eerdere analyse van het veranderproces die onder de axiale codes ‘ontwerpen nieuwe organisatiestructuur’ en ‘inrichten nieuwe systemen’ vallen. Dit geeft een beeld van de ervaren werkelijkheid.

#### **Data-analyse**

Voor de data-analyse voor de ontwerpprincipes zijn de documenten en de interviews deductief gecodeerd in het programma Atlas.ti. De codes die hiervoor zijn gebruikt, zijn de 9 ontwerpprincipes. Voor elk ontwerpprincipe is de gewenste werkelijkheid en de ervaren werkelijkheid naast elkaar in een overzicht geplaatst, waardoor ze te vergelijken zijn.

### 3.6 Verantwoording

Op verschillende wijze is geprobeerd aan de kwaliteitsnormen voor onderzoek te voldoen. Vanuit het positivistisch onderzoek zijn dat de criteria validiteit en betrouwbaarheid. Daarnaast is getracht ethisch te handelen.

#### **Validiteit**

Er is op verschillende wijze data verzameld, zowel kwalitatief als kwantitatief. Daarnaast zijn er verschillende bronnen gebruikt: documenten en personen. Deze personen komen uit verschillende niveaus uit de organisatie: op strategisch niveau de academiedirecteur, op tactisch niveau de academiemanager en op operationeel niveau de procesmanagers talent en de docenten. Hierdoor is het probleem vanuit verschillende perspectieven belicht. Er is gebruik gemaakt van een reeds gevalideerde vragenlijst voor teameffectiviteit, de TEQ, waarbij de vertaling van de vragenlijst is gecontroleerd door een docent Engels. Bij de afname is geprobeerd de invulmoeheid te voorkomen door de vragen op te delen in blokjes vragen. De analysemethode voor het Team Mental Model is ontwikkeld door de toepasbaarheid van bestaande beproefde methodes uit literatuur te bestuderen, zoals uitgelegd in 3.2 .

#### **Betrouwbaarheid**

Er was een kort tijdsbestek van dataverzameling: de kwalitatieve en kwantitatieve data zijn verzameld binnen zeven weken. Omdat een veranderproces fluïde is, verhoogt een klein tijdsbestek van



dataverzameling de betrouwbaarheid van de data. De onderzoeker was aanwezig tijdens het invullen van de vragenlijst, waardoor zij erop kon toezien dat het invullen individueel gebeurde. De optimale respons is bereikt, omdat 51 van de 52 teamleden de vragenlijst over teameffectiviteit hebben ingevuld. De onderzoeker is de enige docent die de vragenlijst niet heeft ingevuld. Daarnaast zijn alle procesmanagers Talent geïnterviewd. De transcripten van de interviews zijn ter controle voorgelegd aan de geïnterviewden. De interviews zijn vier keer beluisterd en vier keer gelezen waardoor de kans groot is dat alle fragmenten die ertoe doen gecodeerd zijn. Voor de juiste interpretatie van betekenissen in het Team Mental Model zijn synoniemen en misconcepten voorgelegd aan en besproken met een collega die de context kent.

### **Ethisch handelen**

Het onderwerp van onderzoek lag gevoelig in de organisatie en de onderzoeker was zelf onderdeel van de organisatie. Hierdoor was zorgvuldigheid in handelen geboden bij de dataverzameling.

Bij de interviews is vooraf gevraagd of het interview opgenomen mocht worden en of het transcript, niet herleidbaar, gebruikt mocht worden voor het onderzoek. Tijdens de interviews is niet verwezen naar eerder afgenomen interviews met andere respondenten. Voor de emoties die tijdens het gesprek getoond werden was aandacht, zonder mee te gaan in de emotie. In de transcriptie zijn alle namen onherkenbaar gemaakt door ze te vervangen door codes als 'docent D' of respondent 3.

Bij het afnemen van de vragenlijst zijn de regels in acht genomen die de respondenten bescherming bieden. Qualtrics is gebruikt als online tool, waarvan de veiligheid wordt gewaarborgd door de Radboud Universiteit. De vragenlijst begon met de mededeling dat de gegevens geanonimiseerd worden verwerkt en niet persoonlijk herleidbaar zijn. Ook werd vermeld dat met de uitkomsten vertrouwelijk en respectvol wordt omgegaan. De onderzoeker deed een beroep op het vertrouwen in haar integriteit. De docenten gaven door deelname goedkeuring om de gegevens die verzameld zijn tijdens dit onderzoek te gebruiken voor wetenschappelijk onderzoek. Ze hadden de mogelijkheid om op elk moment, zonder opgaaf van reden te stoppen met het onderzoek.

Nu in dit hoofdstuk de onderzoeksstrategie, dataverzameling en data-analyse wijze zijn uitgelegd en verantwoord, kunnen in het volgende hoofdstuk de resultaten worden weergegeven.

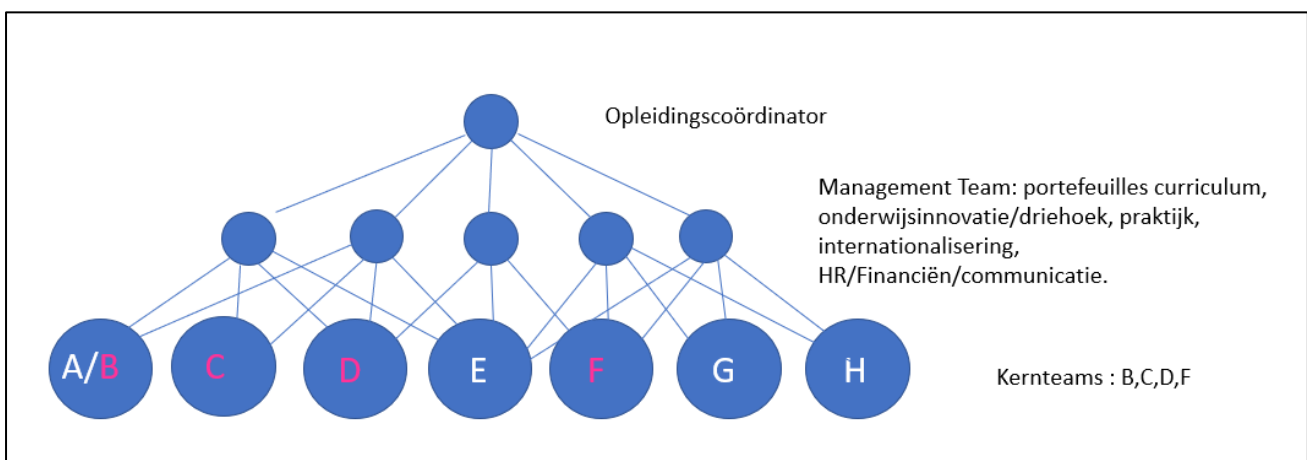
## Hoofdstuk 4 Resultaten

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Vooraf wordt de transitie die de opleiding Bedrijfskunde doormaakt, beschreven zodat de resultaten in de juiste context gelezen worden (4.2). Daarna volgen de resultaten in dezelfde volgorde als in het theoretisch kader en de methodebeschrijving. Allereerst wordt de gevonden mate van teameffectiviteit gepresenteerd (4.3). Daarna worden de Team Mental Models van teamtaak weergegeven om de mate van gedeelde betekenis van de teamtaak binnen de jaarteam te laten zien (4.4). De tevredenheid over het veranderproces komt in 4.5 aan de orde. In 4.6 wordt helder in welke mate de ontwerpprincipes zijn toegepast in het transitieproces.

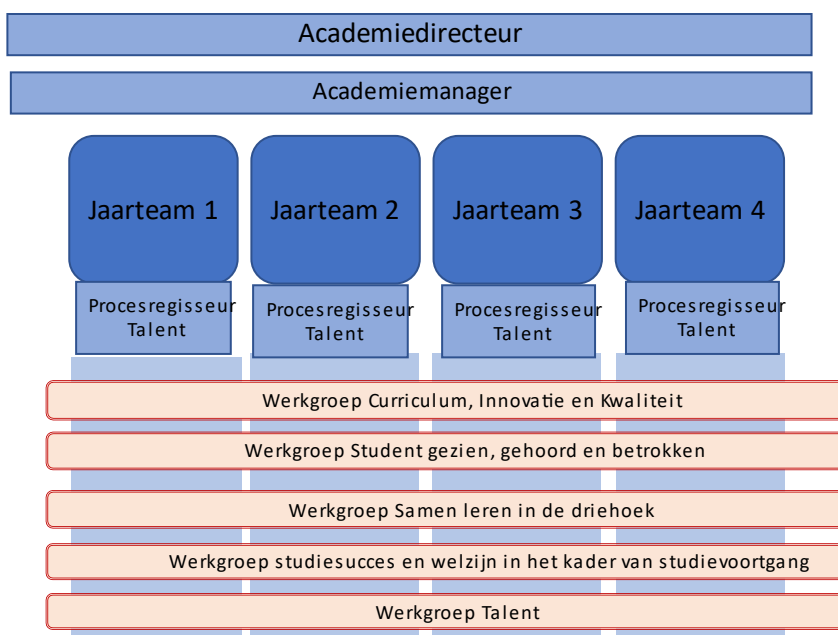
### 4.2 Transitie binnen de opleiding Bedrijfskunde

In de oude structuur was er een opleidingscoördinator, een managementteam, ook wel curriculumcommissie genoemd, en hieronder 8 clusters, een voor elk semester, ook wel cluster genoemd. In 4 clusters daarvan functioneerde een kernteam, bestaande uit 6-8 docenten die bepaalde operationele verantwoordelijkheid hadden binnen hun cluster zoals inzet docenten, kwaliteit, didactiek en inhoud en communicatie met studenten. In figuur 4.1 is dat in beeld gebracht.



Figuur 4.1 Oude structuur van de opleiding Bedrijfskunde

De transitie die plaatsvindt, is die naar 4 RVT's (jaarteam) die alle vier onder de opleidingsmanager vallen. Een RVT (jaarteam) bestaat uit docenten waarvan er een aantal coördinator zijn van een onderwijseenheid, een afgerond deel van het onderwijs in een cluster. Daarnaast uit procesregisseurs voor de resultaatgebieden en een procesregisseur Talent (Talentregisseur). In figuur 4.2 is dit schematisch weergegeven.



Figuur 4.2 De nieuwe structuur van de opleiding Bedrijfskunde

Er zijn vijf resultaatgebieden geformuleerd. Deze zijn uitgebreider te vinden in Bijlage 10 Resultaatgebieden Opleiding Bedrijfskunde. Elk RVT heeft twee procesregisseurs per resultaatgebied, een eerste en een tweede verantwoordelijke. De eerste verantwoordelijke wordt afgevaardigd naar de werkgroep voor dat resultaatgebied. Alle jaarteam zijn daarmee vertegenwoordigd in een werkgroep. De werkgroep overlegt met academiemanager en heeft mandaat om besluiten te nemen over zaken in de scope van het resultaatgebied.

#### 4.3 Ontwerpprincipes

Onderzocht is in hoeverre de ontwerpprincipes voor RVT's zijn toegepast in de nieuwe organisatiestructuur. Globaal blijkt uit documentanalyse dat er op strategisch niveau is nagedacht over het ontwerp van de organisatiestructuur met teams. In het Basisdocument AOO, de vertaling van het document Kaders en Hoofdprincipes naar academieniveau, spreekt men van 'de best mogelijke architectuur voor de teams en de werking van de teams'. Er is vastgesteld dat die architectuur en werking zodanig moeten zijn 'dat zij optimaal aan de verwachtingen kunnen voldoen' (Basisdocument AOO). Met verwachtingen wordt bedoeld de verwachtingen van studenten, van andere externe belanghebbenden in de omgeving, van medewerkers zelf, van de HAN als geheel over onderwijs, onderzoek, de wisselwerking met het werkveld en ondersteuning. In Bijlage 11 Overzicht ontwerpprincipes in documenten en interviews is overzichtelijk gemaakt hoe de ontwerpprincipes enerzijds specifiek herkenbaar zijn in fragmenten van het document 'Kaders en hoofdprincipes' (in de samenvatting KH) en in het 'Basisdocument AOO' (in de samenvatting BD). Daarnaast is in kaart gebracht hoe de de procesregisseurs talent de ontwerpprincipes herkennen in de praktijk. Het code report is te vinden in Bijlage 12 Code report Ontwerpprincipes in documenten en interviews.

#### 4.3.1 Ontwerpprincipes in documenten en in de praktijk

Hieronder is per ontwerpprincipe een uitwerking gegeven. Het document 'Kaders en hoofdprincipes' wordt hierin afgekort als KH en het 'Basisdocument AOO' als BD.

##### **1. De taak is zo compleet mogelijk en gekoppeld aan meetbaar resultaat. Het takenpakket is afgebakend en bestaat uit samenhangende activiteiten.**

In het BD wordt de taak omschreven als 'het team richt zich op het onderwijs (ook blended onderwijs; een mix van contactonderwijs, online onderwijs en werkplekleren), onderzoek, werkveld, dus het werken in de driehoek.' Volgens de procesregisseurs is onduidelijk wat de taak is: 'Dus er werd wel wat aangeboden, maar volgens mij niet de essentiële zaken: het doel, waarvoor ben ik verantwoordelijk?' (respondent 2). Het takenpakket was onduidelijk en samenhangende activiteiten zijn niet benoemd. De procesmanagers Talent hebben daar nog wel over gesproken met het management: 'Wij waren het niet met alles eens en dat had wel invloed op welke taken belanden er dan in zo'n RVT? Dus het gaat niet over de samenstelling van RVT, maar over welke taken zou hij dan eigenlijk moeten doen of niet moeten doen?' (respondent 2).

##### **2. De teamleden ervaren onderlinge afhankelijk en hebben een gezamenlijk doel en onderling overleg.**

De onderlinge afhankelijkheid wordt benoemd in de KH. Van doelen spreekt men als het gaat om strategische doelen, niet van een teamdoel. De teams gaan werken 'vanuit een heldere, gedeelde en afgestemde opgave afgeleid van het academieplan / de strategische doelen van de academie' (BD). Het onderling overleg wordt ook genoemd met de restrictie dat het geen overlegcircuit moet worden, 'wel een overleg en afstemming waar nodig'. Uit de interviews blijkt dat de procesmanagers Talent hebben gezien dat er onduidelijkheid is in het team over het doel. Het overlegcircuit zoals dat vermeden moet worden, wordt wel ervaren. 'Men heeft een nieuwe structuur opgeplakt, maar tegelijkertijd is nog steeds de oude structuur ook nog in stand. Dus je hebt de dubbele overleggen...' (respondent 3).

##### **3. Het team heeft een diversiteit aan kwaliteiten en een grootte (4-20 personen) die maakt dat de teamleden een herkenbare bijdrage leveren aan het teamresultaat en er snel beslissingen genomen kunnen worden.**

Herkenbare bijdrage en snelle beslissingen worden genoemd (KH). De diversiteit aan kwaliteiten wordt beschreven als 'aandacht voor diversiteit aan mensen, meningen en expertise' (BD). De grootte wordt gesteld op 10 – 15 personen. Daarnaast wordt vermeld dat een RVT een 'thuis team' is: 'Uiteraard kan iemand naast in het eigen thuis team ook in meerdere vaste of tijdelijke (multidisciplinaire) teams werkzaam zijn.' Een procesmanager Talent geeft aan dat het werken in meer teams maakt dat de verbinding in de RVT's kunstmatig voelt. Bij de samenstelling van het team is rekening gehouden met diversiteit. Diversiteit op kennisgebieden en in kwaliteiten: 'Zorg voor een mooie verdeling tussen kwaliteiten zoals mensen die kunnen sturen, mensen die meer beschouwend zijn, mensen die dingen kunnen organiseren en dat soort kwaliteiten. En, daar hebben we ook naar gekeken, zo wordt ook gekeken naar heb je zo voldoende menskracht in zo'n team, ja. En man-vrouw-verdeling hebben we ook

gedaan, proberen te kijken. Leeftijd minder, maar hebben ook wel even een check gedaan' (respondent 2) De voorkeur van de docenten was echter het belangrijkste. 'Ik denk voor 70 tot 80% konden we tegemoetkomen aan de eerste keuzes. Dus dat was mooi' (respondent 2).

**4. Het team heeft voldoende regel mogelijkheden en bevoegdheden om zo zelfstandig mogelijk de teamtaak uit te voeren. Onder regelvermogen wordt verstaan: procesplanning, het bijsturen van het proces, het oplossen van problemen en het monitoren en verbeteren van teamprestaties.**

In de KH wordt gesproken over regelvermogen en bevoegdheden om het integrale takenpakket zo zelfstandig mogelijk uit te voeren met zo min mogelijk arbeidsdeling. Arbeidsdeling wordt niet verder omschreven. In het BD wordt in het kader van lerende teams regelruimte genoemd om 'met ervaringen waarvan we leren, ook concreet iets te doen'. Processen worden genoemd in de omschrijving van academiebrede RVT's die processen optimaliseren en kennis en kunde uitwisselen. Ook staat er 'De teams hebben daarbij passende en heldere regel mogelijkheden en bevoegdheden en kunnen daadwerkelijk eigenaarschap tonen (vertrouwen geven, vrijheid krijgen, verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen)'. Over de voortgang en/of om het resultaat van de opgave van een team te monitoren, worden afspraken gemaakt.

Volgens de procesmanagers Talent is er onduidelijkheid over regelvermogen en bevoegdheden. Om de teams hun interne processen te laten organiseren, is de organisatie nog niet klaar volgens respondent 3: 'De interne staf is ook nog op de oude leest aan het werk, zij bepalen. Als ze niet kijken naar de academies waar zelfsturende teams een autonomie hebben..., wat hebben zij nodig om hun interne processen te organiseren? En tuurlijk merk ik dat men wil naar uniformiteit, maar zelfs dan komt men niet bij elkaar om de vraag van diverse klanten bij elkaar te leggen en daar beleid voor te maken' (respondent 3). Ook de bevoegdheden zijn onduidelijk. De procesmanagers noemen allemaal onduidelijkheden over de HR-bevoegdheden van hun eigen rol als procesmanager Talent.

**5. Het team kan zelf de afstemming verzorgen onderling en met de omgeving.**

Dit staat letterlijk zo in KH. In BD wordt omgeving gespecificeerd als 'op minimaal twee van de drie hoekpunten binnen de driehoek onderwijs, onderzoek en werkveld. Hierbij wordt nauwe verbinding gezocht met onderzoekers. Onderzoekers zijn ook actief in het onderwijs'. Ook wordt het begrip 'stakeholders' genoemd. Door procesmanagers Talent wordt gemeld dat afstemming nog niet geregeld is. Een procesmanager Talent beschrijft een ervaring waarin afstemming met de omgeving moeizaam verloopt, omdat er voorschriften en procedures voor zijn van hogerhand die niet bekend zijn.

**6. De teamleden kunnen elkaars taken overnemen zodat de continuïteit van de uitvoering van de taak gewaarborgd is.**

In KH wordt niet gesproken over het overnemen van taken. Wel wordt de kwetsbaarheid genoemd, die ondervangen kan worden door de grootte van het team. In BD staat dat professionals meerdere rollen in een team kunnen vervullen. Volgens de procesmanagers Talent is men nooit toegekomen aan het

verdelen van rollen, taken en verantwoordelijkheden.

**7. Het team beschikt over eigen middelen, ruimte en informatie zodat er zicht is op elkaars werk en zelfstandige beslissingen genomen kunnen worden.**

Over middelen en ruimte wordt niets genoemd in de documenten. Wel staat in KH dat er voldoende informatie moet zijn om de taak te vervullen. De procesmanagers Talent geven aan dat er niets bekend is over middelen. Een van hen geeft aan dat dat naast informatievoorziening de reden is dat zij haar taak heeft teruggegeven: 'Omdat het onduidelijk was of er überhaupt middelen waren. Het was onduidelijk vanuit kaders, vanuit het MT welke budgetten zijn er dan beschikbaar. En ook überhaupt welke middelen zijn er beschikbaar, welke informatievoorziening is er beschikbaar. Dat zijn allemaal randvoorwaarden in een jaarteam die allemaal niet in mijn ogen onvoldoende uitgedacht zijn, voordat er met dat hele RVT-verhaal had moeten worden begonnen. Maar dat is mijn mening' (respondent 3).

**8. Het team heeft besturingssystemen die aansluiten op zelfstandigheid en resultaatverantwoordelijkheid van het team. Deze systemen (processen, planning, kwaliteit en budget)maken dat het team kan sturen op goede prestaties.**

In KH staat dat de teams zelf in afstemming met academiedirecteur en werkveld invulling mogen geven aan de kwaliteit. In BD staat dat de ondersteuning efficiënt en effectief wordt georganiseerd in de academie, waarbij processen waar mogelijk academiebreed worden geüniformeerd. Teams hebben 'zoveel mogelijk eigen verantwoordelijkheid hebben en eigen initiatief wordt aangemoedigd, mede door mandatering van bevoegdheden en het beschikken over eigen budgetten'.

Volgens de procesmanagers Talent zijn er geen budgetten en zijn er geen systemen of regels voor kwaliteit. Procedures zijn er echter genoeg, een docent vindt dit zorgelijk: 'Wat ik merk is doordat wij zo 'Lost' zijn dat we ontzettend in de regels en procedures schieten. Ik zie het van alle kanten: O, we moeten project plannen, plannen, plannen. Deliverables: ik zie het woord van alle kanten. Terwijl ik denk: Je moet juist organisch met elkaar gaan kijken. Het gaat om de kwaliteit van docenten en studenten' (respondent 3).

**9. De teamleden moeten door het beloningssysteem uitgedaagd worden om een bijdrage te leveren aan het teamtaak en geprikkeld worden om zich verder te ontwikkelen.**

In het BD staat niets over het beloningssysteem van team of teamleden. Wel staat er dat rollen in principe worden ingevuld door hoofddocenten, en eventueel door docenten die daarvoor een toelage krijgen.

De procesregisseurs Talent hebben hierover ook niets gehoord. Wel verbazen zij zich over het beloningssysteem dat er nu is: '...beloning is niet gekoppeld aan beoordeling, is ook niet gekoppeld aan het functioneren' (respondent 4).

#### 4.3.2 Deelconclusie Ontwerpprincipes

Afgezien van het principe over beloningen en middelen, worden alle ontwerpprincipes genoemd in de documenten. In de praktijk is alleen het principe van de samenstelling van het team toegepast: de grootte en diversiteit in de samenstelling van de teams. Er is onduidelijk wat de teamtaak is en wat de verantwoordelijkheden zijn. Er wordt niet over een teamdoel gesproken, maar over een opgave die is afgeleid van de strategische doelen van de academie. Het overlegcircuit dat volgens de documenten vermeden moet worden, is overmatig aanwezig omdat naast de jaarteamen ook de teams van de oude structuur nog bestaan. Er is onduidelijkheid over regelvermogen en bevoegdheden. De onduidelijkheid over HR-bevoegdheden van de procesmanager Talent en een gebrekkige informatievoorziening heeft ervoor gezorgd dat drie van de vier procesmanagers Talent hun taak hebben teruggegeven. Hoe het team kan afstemmen met de omgeving is niet duidelijk: voorschriften en procedures vanuit de academie hiervoor zijn niet bekend. In de jaarteamen is er nooit toegekomen aan het verdelen van taken en rollen en dus ook niet aan het waarborgen van taken. Budgetten, en systemen of regels voor kwaliteit ontbreken. Dit wordt ondervangen door het opstellen van procedures die de autonomie van de teams ondermijnen.

#### 4.4 Veranderproces / transitie naar RVT's

Onderzocht is in welke mate er sprake is van tevredenheid over het veranderproces naar RVT's. Hiervoor zijn de bevindingen uit de interviews en vragenlijst gerubriceerd per fase van het veranderproces. Allereerst zijn hiervoor de bevindingen beschreven uit de semigestructureerde interview met de academiemanagers en de academiemanagers en uit de open interviews die gehouden zijn met procesmanagers Talent (4.4.1). Vervolgens zijn de uitkomsten van de schriftelijke vragenlijst onder de docenten BK beschreven over vier deelaspecten: het urgentiebesef, de communicatie over verandering en -strategie, participatie en ondersteuning en begeleiding in het transitieproces en teamontwikkeling (4.4.2) en tenslotte op de antwoorden van de docenten op de open vragen over het veranderproces. In de deelconclusie is per fase weergegeven welke zaken de tevredenheid van de respondenten beïnvloeden.

##### 4.4.1 Academiemanagers, Academiemanagers en Procesregisseurs Talent

Om begrip van de bevindingen te verhogen, volgt eerst de context van de geïnterviewden.

De academiemanagers was voor de academiemanagers faculteitsdirecteur. Zij heeft de organisatieverandering vanaf het eerste moment meegemaakt.

De academiemanagers is aangenomen bij de start van de nieuwe Academie AOO. Haar benoeming vond plaats op de dag dat de hogeschool dicht ging vanwege Corona. De opleidingscoördinator die ook gesolliciteerd had op de functie van academiemanagers had zijn werk een halfjaar uitgefaseerd en is nog steeds in de opleiding werkzaam. De academiemanagers heeft verantwoordelijkheid voor twee voltijdopleidingen en een deeltijdopleiding.

De procesregisseurs Talent zijn alle vier docent aan de opleiding Bedrijfskunde wanneer zij in coronatijd te maken krijgen met de organisatieverandering. De opleiding Bedrijfskunde is dan volgens hen een verwaarloosde organisatie, er is veel achterstallig onderhoud. Er is een managementlaag verdwenen en er zijn twee jaar geen functioneringsgesprekken meer gevoerd. Twee van de vier procesregisseurs Talent vormden als docent samen met de academiemanagers een projectteam, het transitieteam. Wanneer er voor

vier jaarteams is gekozen en er een oproep komt wie procesregisseur Talent wil worden van de teams, , nemen zij die rol ook op zich, samen met twee andere docenten. Hiervoor is geen officiële sollicitatieprocedure geweest.

### **Belichten**

Volgens de academiecteur is de verandering van hogerhand opgelegd. Met de reorganisatie van de HAN in academies is de aanzet gegeven voor het maken van RVT's. Het MT van de academie AOO, dat vanaf januari 2020 bestond, heeft in het voorjaar 2020 met een organisatieadviesbureau een veranderplan voor de academie geschreven, het Basisdocument AOO. Dat plan moest de academiecteur met haar eigen opleidingen bespreken en ook de opties voor verschillende modellen. 'Kijk, wat wij ook niet wilden, is dat we een soort mal hebben gecreëerd en dat we zeggen: van hier moeten jullie allemaal doorheen, want sommige opleidingen waren verder of de beginsituatie was gewoon heel anders. Dus het is steeds maatwerk geweest van: oké, dit is de visie, zo kijken we d'r tegenaan. En hoe krijgen we dat nou voor elkaar? Hé, hoe gaan we dat nou bij opleiding inregelen, dus die gesprekken zijn wel echt gevoerd. Mensen zijn geworven in een wervingsproces. Bij de andere opleidingen is dat ook echt wel gegaan met HR erbij met iemand' (academiecteur).

De academiecteur bevestigt dat beeld: Het MT van de academie is vaak bij elkaar gekomen om te bespreken hoe de transitie zou moeten plaatsvinden. Het MT had nog geen beeld van RVT's en ook niet van de manier waarop je een nieuwe structuur implementeert. Het idee was redelijk uitgewerkt opgelegd vanuit het CvB. Het woord teamleiders mocht niet gebruikt worden van het CvB, er moesten rollen komen. Er is een document (Basisdocument AOO) geschreven met een statisch deel voor de academie, waarop een dynamisch deel voor de opleiding gemaakt kan worden.

De procesregisseurs Talent zijn niet betrokken in deze fase in het veranderingsproces. Dit heeft op Academieniveau plaatsgevonden. Zij vinden het doel van de reorganisatie onduidelijk, de 'Why' wordt niet gevoeld. De link met het strategisch plan is ook voor de procesregisseurs talent niet duidelijk. Het wordt als omslag gezien: van heel bureaucratisch naar een heel andere koers. Het is duidelijk dat het een plan is dat van hogerhand is opgelegd: 'de bedenkers weten niet hoe het op de werkvloer is' (respondent 2).

### **Richten**

Volgens de academiecteur is er duidelijk nagedacht over een plan: 'gezien de omvang van de academie, gezien het feit dat de academiecteurs er bij mij twee opleidingen onder zich hebben, moeten we hier wel echt een plan voor gaan maken, ook om je handen en voeten aan te gaan geven, want als we dat niet doen, dan gaat het ook niet weer'. 'In dat document [Basisdocument AOO] stonden de stappen die genomen zouden worden. Alleen ik zie gewoon dat dat per opleiding ook anders is ingevuld. Maar dat mag ook'. Over het plan had beter gecommuniceerd kunnen worden volgens de academiecteur. Dat dat niet voldoende gebeurd is, komt doordat men niet fysiek bij elkaar kon komen. Er is later een AOO-nieuwsbrief gekomen. Over de stijl van veranderen zegt de academiecteur: 'Dan hebben we toch steeds gezegd dat het ook wel echt maatwerk is. Wat bij de ene opleiding passend is, is bij de andere opleiding helemaal niet passend.'

Voor de academiecteur was de link van het strategisch plan van de HAN naar RVT's in de opleidingen logisch. Zij heeft verondersteld op basis van gesprekken met 'een beperkt clubje' dat alle docenten dat zo



zouden zien. 'Ik heb onderschat dat we dat dus eigenlijk allemaal nog helemaal niet echt zo doorleefd hebben, met z'n allen, dus ook omarmd als opleiding'. Zij denkt dat er nog veel onduidelijk is over RVT's. 'Ik denk dat er heel veel verschillende beelden zijn'.

Volgens de procesregisseurs Talent is er geen visie ontwikkeld op opleidingsniveau: 'we zijn het echte gesprek niet aangegaan: Waar zijn we van? Wat zijn onze waarden? Hoe willen we het organiseren?' (respondent 3). Als procesregisseur talent had ze dit nodig: 'Je moet een visie hebben op hoe je je werk moet doen, anders kan je mensen niet bijsturen.'

De twee procesregisseurs Talent die samen met de Academiedirecteur het transitieteam vormden, hebben de RVT's als voldongen feit aangenomen maar wel commentaar geleverd op Basisdocument AOO. Zij hebben vragen en aandachtspunten voor de academiemanager geformuleerd over te behalen resultaten, doelstellingen, takenpakket, regelvermogen en besluitvorming omdat zij deze niet helder geformuleerd vonden in het Basisdocument AOO. Het concept RVT's vonden zij niet genoeg uitgewerkt en ontbrak er een veranderplan. Het veranderproces is heel doelgericht en resultaatgericht ingestoken met beknellende kaders vanuit MT.

### **Inrichten**

De keuze voor jaarteam is in corona-tijd gemaakt. In een online docentenvergadering met ongeveer 40 docenten zijn opties voor een structuurontwerp laten zien door de opleidingsmanager en iemand van het organisatieadviesbureau en is een keuze gemaakt.

#### **Primaire proces**

De academiemanager vertelt dat de keuze voor het vormen van RVT's al door het CvB gemaakt was maar de docenten zijn betrokken bij de keuze voor de teams. Vooraf waren in het MT opties besproken, samen met het organisatieadviesbureau. Wat daaraan vooraf is gegaan bij docenten weet zij niet. De docenten hebben een eigen variant van een van de opties gekozen, daardoor dacht zij dat er draagvlak was. Een van de procesregisseurs noemt het 'Een diffuus proces' (respondent 4) en had er niet zoveel inzicht in hoe de beslissing nu was genomen. Na corona had niemand energie om hiermee door te gaan maar er was tijdsdruk, teams moesten voor een bepaalde tijd gevormd zijn.

#### **Besturing**

Volgens de procesmanagers Talent is de structuur van RVT's geïntroduceerd terwijl oude structuur nog bestond. BoKSen (vakgroepen) bestaan nog steeds. Qua besturing werkt de interne staf volgens respondent 3 nog op de oude leest en kijkt men niet wat RVT's met meer autonomie nodig hebben om hun interne processen te organiseren. Weinig sturing en meer 'samen ontdekken levert te veel verstoringen op in het primaire proces. We schieten dan in regels en procedures om die verstoringen te voorkomen. Alles wordt dichtgetimmerd, er is geen experimenteeruimte' (respondent 2).

### **Verrichten**

De procesregisseurs Talent ervaren hun rol als onduidelijk. Er is geen budget, middelen, informatievoorziening. Ook is er onderling verschil van mening over de invulling van de rol. Daarnaast

voelen zij zich niet geaccepteerd. Zij zijn niet democratisch gekozen door de docenten of teams en de HR-taken zijn onduidelijk. De HR-rol van procesregisseur Talent is onduidelijk, maar hier kon niet aan getornd worden omdat deze is vastgelegd in kaders vanuit het MT van de Academie. 'Het is lastig om met docenten te werken en procesregisseur Talent te zijn' (respondent 4). Er zijn teamcoaches beloofd maar die zijn nooit gekomen. Dit was nodig omdat de procesregisseur niet zelf die rol wilde pakken omdat ze anders als leidinggevende gezien zou worden.

Het begeleiden van docenten in de teams is lastig. De procesregisseurs Talent zitten 'zo vol met werk', en worden 'opgeslokt door procedures' (respondent 3) dat er geen tijd is om aandacht te geven aan mensen die moeite zullen hebben in andere structuur. Docenten pakken de ruimte die in de nieuwe structuur ontstaat niet. 'Zij hadden zoiets van ja en dan doen we dat en dan worden we weer teruggefloten' (respondent 1). Daar is veiligheid en vertrouwen voor nodig en er is volgens respondent 1 nu wantrouwen richting het management: 'Ik denk dat er een aantal mensen is, zeker in mijn jaarteam, die gewoon minder ervaring hebben, die zich niet altijd even veilig hebben gevoeld in de organisatie in de jaren dat ze hier werken.' De betekenis van resultaatgebieden zijn onduidelijk bij collega's. Ook is de structuur nog niet duidelijk, daarom is het project 'Governance' gestart waarmee duidelijk wordt welke overlegstructuren er nodig zijn.

Toen de jaarteam niet van de grond kwamen is ervoor gekozen om korte termijnresultaten te behalen, niet vanuit jaarteam maar vanuit projecten. De academiemanager merkte toen: 'het is vrij blauw ingericht, heel procesmatig. En dan merk ik oh, daar moeten we nog een beetje die middenweg tussen vinden, want ik, ja, ik hou dus wel echt van dat menselijk leiderschap, dus we kunnen het heel plat slaan van zo zit de governance in mekaar, maar we hebben gewoon rekening te houden met hoe het dan nu al gaat'.

Volgens de procesregisseurs is het op inhoud gaan sturen in projecten met projectteams en niet met jaarteam een noodgreep, een reparatie. 'Wat er nu gebeurt is dat we best veel op de inhoud gaan zitten. Omdat we vrij stevige personen op de inhoud hebben dan denk ik, dan gaan we straks puur instrumenteel op de inhoud werken. Ja, dat is geen team' (respondent 3).

Twee procesregisseurs Talent hebben geprobeerd bij te sturen: zij wilden de rollen verduidelijken maar merkten dat nergens een visie achter zat. Bijvoorbeeld achter de keuze voor jaarteam. Maar ook achter het begrip RVT. Zij hebben samen met een derde procesregisseur hun rol teruggegeven. Zij werden 'opgeslokt door procedures waar ik geen invloed op had en niet de managementinformatie om goed werk te kunnen leveren' (respondent 3).

### **Participatie en weerstand**

De academiecteur vertelt dat bij het schrijven van het basisdocument AOO geen docenten betrokken zijn geweest. Zij hoopt dat docenten verder wel voldoende konden participeren. Die bedoeling was er van meet af aan wel. Zij geeft aan dat docenten uit de opleiding Bedrijfskunde er te veel aan gewend waren dat dingen voor hen werden geregeld. Volgens haar moesten de academiemanagers goed nadenken hoe ze die participatie moesten organiseren. 'De hele opleiding bij elkaar zetten, dat is ook niet echt helemaal handig, want het werkt niet. D'r waren te veel mensen die begonnen dan te roepen. Daar werd de sfeer heel negatief. Dus je moet steeds nadenken van hoe doe je dit?' Zij legt de link met gemis aan communicatie en

met corona: 'Maar ik denk, terugdenkend naar de situatie van hoe het was....dat daarin een stuk communicatie mist, denk ik. En dat is niet omdat we het niet goed hadden voorbereid, maar dat is, denk ik, ook een kwestie van enkel alles moeten via TEAMS, misschien toch in sommige momenten te weinig gecommuniceerd. Ik zie ook wel dat we daar als de academie nog wel wat te doen hebben'. De academiemanagement maakt zich van al haar opleidingen de meeste zorgen over de opleiding Bedrijfskunde. Ze noemt het een taai proces. Volgens haar is er veel weerstand door de cultuur: 'Het is een grote opleiding. De opleiding is ook een trotse opleiding, da's ook fijn. Er gebeuren heel veel goeie en mooie dingen'..... 'daar zit iets in de cultuur en het is niet fout bedoeld, maar als mensen denken: ja, maar wij zijn gewoon goed, wij zijn hartstikke goed, terwijl je ook weet: er moet echt nog wel wat gebeuren'

Volgens de academiemanagement mochten docenten meepraten in de ontwikkeling naar RVT's. 'In mijn beleving heel veel, misschien soms ook wel te veel, waardoor d'r dan veel chaos ontstaat'. Docenten zijn betrokken bij de keuze voor de teams. Toen daar weerstand op kwam, dacht zij: 'oh, maar het kan nog steeds. Dus toen ben ik heel erg gaan trekken, trekken en sleuren'. Zij zegt dat zij misschien wel de drager van de weerstand is geworden. Weerstand kwam in vlagen. 'Soms dacht ik echt oh, wat fijn he, ik heb een soort van groepje medestanders ja, die ook wel zien dat dit kan werken en dan gingen we d'r voor met een groepje, en uiteindelijk kwam ook het transitieteam hé, met [respondent 2] en [respondent 3] op gang, dan heb je het gevoel van: Oh, ik heb voelsprietten ook naar alle docenten toe, maar dat ging dus heel erg een vlagen het ene moment dacht van: nou, nu staat er iets, dan kunnen we allemaal mee werken en dan komen er toch nog weer een golf weerstand heen overheen die het of ook echt onderuit haalde, of dat het aangepast moest worden'. Volgens haar zit het niet in de bekwaamheid maar in de bereidheid en in de cultuur. 'In kleine clubjes zijn we best wel heel bereid om dingen te doen, maar het grote geheel bewegen, dan ineens, dan vinden we d'r van alles van en dan gaan we op ons eigen eiland zitten of zo, dan worden het individuen'. Zij signaleerde ook angst bij individuen. 'Ik ben ik ook mensen echt persoonlijk gaan vragen: zou jij dat willen doen? Ik denk dat je dat kan. Nee, want als ik m'n kop over het maaiveld uitsteek dan gaat die van mij d'r af. Dat wil ik niet, dat durf ik niet, ik wil dit niet. Ja, en toen dacht ik o, dan moeten we een ander tempo gaan varen. Want dan is er iets nog niet.' Ze heeft voor de groep procesmanagers ('actieve aanvoerders') een coach geregeld: 'Ik denk als we daar al beginnen met het goede voorbeeld te geven of echt leven wat we willen, namelijk veiligheid en vertrouwen om onze rol te pakken, dat we dat straks gaan uitstralen en dat de omgeving dan mee gaat bewegen.'

Volgens de procesregisseurs Talent was er onvoldoende participatie. Er is veel deskundigheid bij BK maar medewerkers zijn nauwelijks betrokken bij het proces. Het was meer informeren dan betrekken. Er waren wel interventies waarbij docenten betrokken werden, maar die kregen geen opvolging. De docenten worden door de procesregisseurs Talent omschreven als 'eigenwijze professionals, vertroeteld en verzorgd, kritische professionals'. Weerstand ontstond al ten tijde van de Academievorming, de opmaat naar de organisatiestructuur met RVT's. Het was onduidelijk waar academievorming voor nodig was. Daarna was er weerstand voor werken in jaarteam omdat mensen niets wisten. 'De organisatie nog niet toe aan verandering' (respondent 2). Er was geen aandacht voor de weerstand. Dat was jammer volgens respondent 2: 'Als je zicht op weerstand hebt, kan je er op anticiperen.'

## Begeleiding

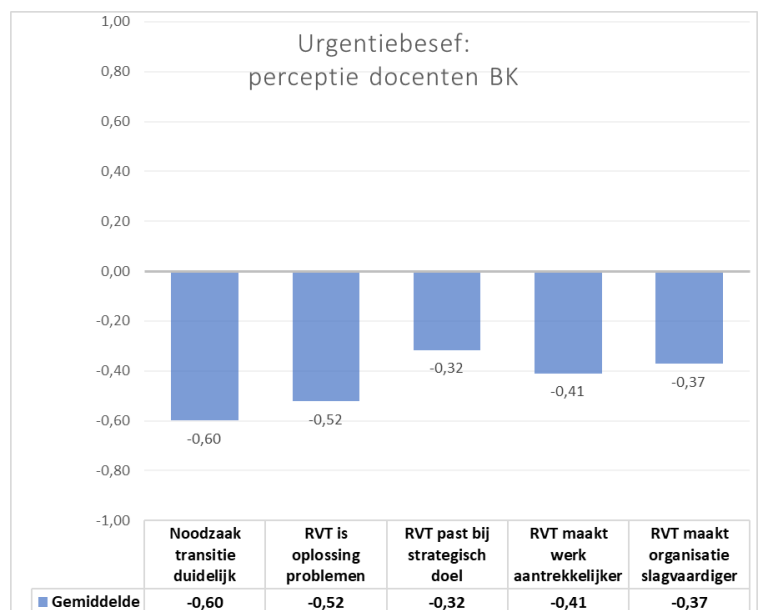
De academiecteur vindt dat de academiemanager een belangrijke rol heeft, maar de docenten zelf zijn ook aan zet: 'Er moet op een gegeven moment een punt komen dat mensen zeggen: zo oké, nu is het helder. Zo gaan we dat doen. Het kan niet zo zijn dat iedereen in een soort houding zit van nou, academiemanager, jij moet maar vertellen hoe het hier moet gaan gebeuren. Dat gaat niet gebeuren.'

De academiemanager heeft intervisiebijeenkomsten gehad met andere academiemanagers en is begeleid door het organisatieadviesbureau. In het veranderingsproces vindt zij dat zij in het begin heel erg manager was en nu meer leider. Toen zij na ervaren weerstand merkte dat 'het gras niet harder gaat groeien door d'r aan te trekken.... Ben ik gaan kijken: Wat werkt dan wel? En nu heb ik het gevoel dat ik meer richting geef, volgens mij in veel boeken is het dienend leiderschap, in mijn optiek is het meer gewoon menselijk leiderschap, kijken van hoe, wat is er nu eigenlijk nodig? En iets flexibeler zijn in die kaders die we dan vanuit de academie en de HAN hebben gekregen, omdat ik die nu ook wel ken. Dus we kunnen wel kijken: wat dan echt bij ons past'.

Volgens de procesregisseurs Talent versterkte het feit dat er een nieuwe leidinggevende kwam waar niet om gevraagd was, de weerstand. Daarbij was dit voor maar twee dagen per week. Men miste de vertrouwde leidinggevende, dit zorgde voor onduidelijkheid in kaders. De procesregisseurs talent vinden dat de nieuwe leidinggevende geen leiderschap heeft getoond, steken heeft laten vallen, zich onzichtbaar heeft gemaakt. Ook vinden zij de prioriteitsstelling door het management van de academie niet goed. De facilitering en ondersteuning in het veranderingsproces was onvoldoende. Begeleiding door een organisatieadviesbureau was er wel, maar 'vooral voor bovenin'(respondent 1) en toen er op opleidingsniveau een trainingsdag was met het organisatieadviesbureau werden er junioren ingezet, en dat liep niet goed. Coaches voor teams die waren toegezegd zijn nooit gekomen.

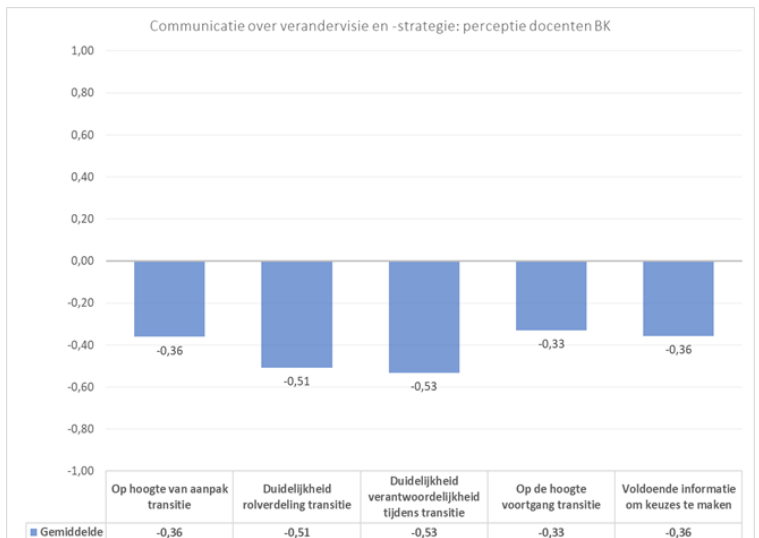
### 4.4.2 Docenten BK

De urgentie van het invoeren van RVT's is door de docenten niet gevoeld (figuur 4.1). Vooral de noodzaak van de transitie is niet duidelijk (-0,60). De invoering van RVT's wordt door hen niet gezien als oplossing van problemen (-0,52), past niet bij het strategisch doel (-0,32), maakt het werk niet aantrekkelijker (-0,41) en de organisatie niet slagvaardiger (-0,37).



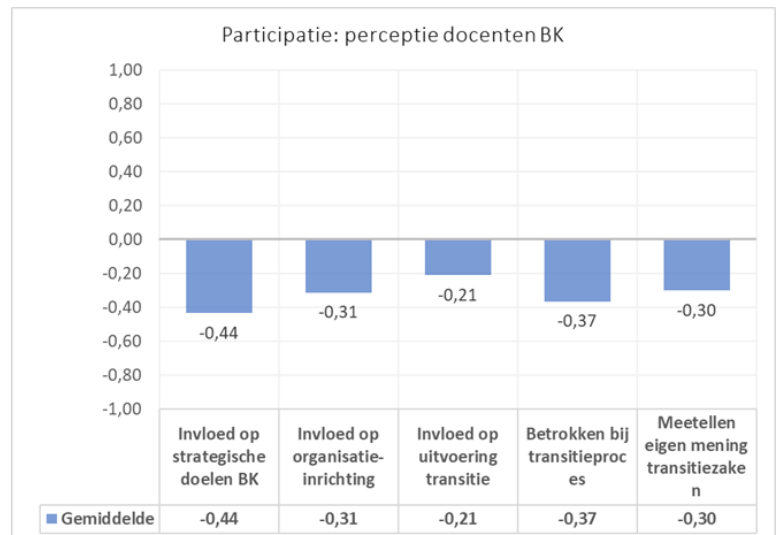
Figuur 4.3 Urgentiebesef: perceptie docenten BK

Over de communicatie over de verandervisie en -strategie zijn de docenten ontevreden (figuur 4.2). Zij vinden dat zij onvoldoende op de hoogte waren van de aanpak van de transitie (-0,36) en de voortgang van de transitie (-0,33). Er is onduidelijkheid over de rolverdeling (-0,51) en over de verantwoordelijkheden tijdens de transitie (-0,53). Zij vinden dat zij onvoldoende informatie hebben om keuzes te maken als hen iets gevraagd werd in het transitieproces (-,36).



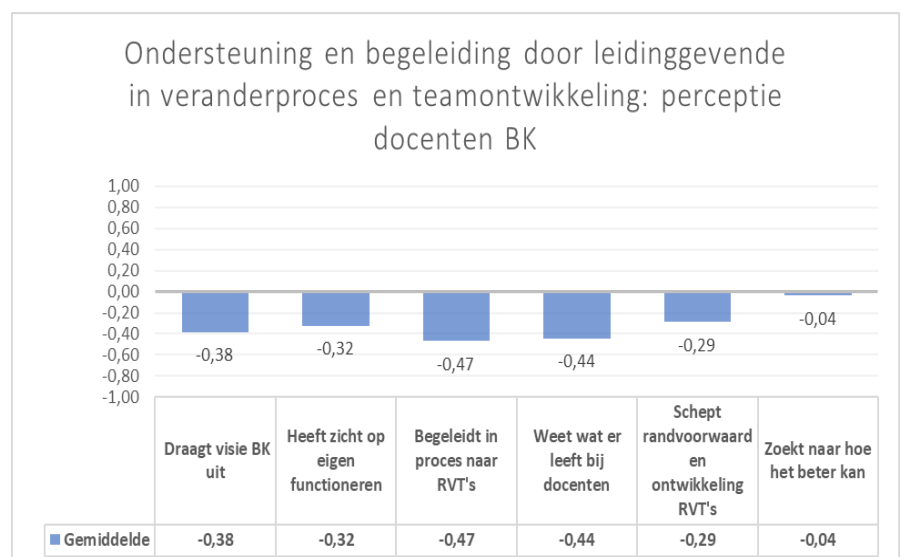
Figuur 4.4 Communicatie over verandervisie en -strategie: perceptie docenten BK

Over participatie in de transitie zijn de docenten negatief. Zij geven aan dat zij weinig invloed kunnen uitoefenen op de strategische doelen van BK (-0,44). Zij ervaren onvoldoende invloed op de organisatie-inrichting (-0,31). Hoewel hun invloed op de transitie het minst negatief wordt ervaren (-0,21), voelen de docenten zich niet betrokken bij het transitieproces (-0,37) en hebben zij niet het gevoel dat hun mening meetelt als het om zaken gaat aangaande de transitie (-0,30)



Figuur 4.5 Participatie: perceptie docenten BK

Over de rol van de leidinggevende als leider in een veranderproces zijn zij ontevreden: de leidinggevende draagt de visie onvoldoende uit (-0,38) en het zicht van de leidinggevende op het eigen functioneren is onvoldoende (-0,32). Het minst negatief zijn de docenten over de activiteiten die horen bij de rol van manager in een veranderproces: Het scheppen van randvoorwaarden voor de ontwikkeling van RVT's (-0,29)



Figuur 4.6. Ondersteuning en begeleiding door leidinggevende in veranderproces en teamontwikkeling: perceptie docenten BK

en het zoeken naar hoe zaken beter kunnen in het proces (-0,04).

Over de coachende rol van de leidinggevende laten zij zich het negatiefst uit: de begeleiding door de leidinggevende in het proces naar RVT's (-0,47) en het weten wat er leeft bij docenten (-0,44). De enige twee teamscores op de totale vragenlijst die net boven de 0-grens uitkomen vallen ook in deze categorie. Het zijn de scores van jaarteam 1 en jaarteam 2 op de rol van de leidinggevende: 'Zoekt hoe het beter kan' (respectievelijk 0,04 en 0,01). Echter, het gemiddelde van alle jaarteam komt hierdoor niet boven de 0-grens uit. De gemiddelde scores per jaarteam laten nergens opvallende verschillen zien. In Bijlage 20 Scores op dimensies teameffectiviteit Jaarteam 1 t/m 4 is dit visueel voor elke onderdeel weergegeven.

### **Positieve invloed op het veranderproces**

Op de vraag 'Welke zaken hebben volgens jou een positieve invloed gehad op het veranderproces, de transitie naar RVT's?' kunnen 19 docenten niets verzinnen. 24 andere docenten noemen juist hun collega's en collegialiteit als positief effect: 'We hebben veel goeie mensen aan boord met veel liefde voor het vak en die de student op 1 zetten'. Professionaliteit, vakbekwaamheid, betrokkenheid en veranderbereidheid wordt genoemd. Ook noemen zij specifieke collega's 'die zich willen inzetten voor de opleiding (5). Zij verdienen alle lof!'. Twee procesregisseurs worden met naam genoemd. De energie en de kennis van veranderprocessen worden genoemd door 2 docenten.

Verder vinden 2 docenten dat de factor tijd een positief effect had en 4 collega's ruimte en vrijheid. Zo zegt een collega: 'We kunnen aangeven waarin we graag een bijdrage zouden willen leveren. In principe heb je als docent/medewerker ruimte om ergens werk van te maken. Wat wel opvalt is dat soms men terughoudend is, omdat het nog niet altijd even duidelijk is wat er gedaan moet worden en vooral hoe je hierin gefaciliteerd wordt.' Een ander meldt dit ook maar voegt toe dat dit 'heeft geleid tot wildgroei'. Alle antwoorden zijn te lezen in Bijlage 13 Antwoorden docenten positieve invloed veranderproces en het code report is te vinden in Bijlage 14 Code report positieve invloed op veranderproces.

### **Negatieve invloed op het veranderproces en verbetersuggesties**

De open vraag 'Welke zaken hebben volgens jou een negatieve invloed gehad op het veranderproces, de transitie naar RVT's?' levert antwoorden op die na codering voor een groot deel onderverdeeld kunnen worden over de vier fases van het veranderproces. Bovendien geven de docenten antwoorden die over de begeleiding gaan en over de context (Corona). In Bijlage 15 Antwoorden docenten negatieve invloed veranderproces zijn de antwoorden te lezen en in Bijlage 16 Code report positieve invloed op veranderproces het code report.

#### **Belichten**

27 docenten geven aan dat het ontbreken van een gevoelde urgentie een negatief effect had op het veranderproces. Een docent voegt daaraan toe: 'We waren een goeie opleiding in een goeie faculteit en hogeschool. Daar is niets meer van over'. Een ander benoemt het dwingende karakter: 'De hele transitie was nergens voor nodig, alleen maar op basis van drang vanuit het CvB.' 7 docenten benoemen het top-down invoeren als negatief.

## Richten

20 docenten geven aan dat een visie en een doel ontbreken. 'Geen inhoudelijke passende visie', schrijft een docent. Een ander schrijft: 'Geen uitgekristalliseerde strategie'. 'Wat is het doel? Wat gaan we bereiken?', vraagt een ander zich af. Verder wordt de onduidelijkheid over het veranderproces door 10 mensen genoemd. Een docent verwoordt dat zo: 'Geen gestructureerde aanpak gekozen, maar lerende aanpak terwijl niet onderzocht is of dat past bij het docententeam en de verandertaak. Bij de lerende aanpak GEEN gedisciplineerde evaluaties en vastlegging van lessenserie lerende (wat mij betreft dus geen lerende aanpak, maar improvisatie aanpak).'

## Inrichten

5 docenten noemen het organisatieontwerp als negatieve factor op het veranderproces. Volgens een docent is het zo dat 'Zaken die eerst prima (centraal) belegd waren (bijvoorbeeld kwaliteitszorg of taken van de toetscommissie) worden nu belegd in vier (!) jaarteam. Er is nu met de RVT's veel meer decentraal belegd, minder overzicht en veel meer taken die bij een grote groep docenten worden neergelegd. Meer afstemming en overlegtijd daarvoor nodig, minder tijd daarmee voor het onderwijs.' Een ander zegt hierover: 'Overlegstructuren werden van de een op de andere dag niet gehandhaafd en nieuwe waren nog niet bekend.'

Daarnaast noemen 20 docenten onduidelijkheid over kaders, taken en verantwoordelijkheden als negatieve factor. Een docent licht toe: 'Geen duidelijkheid over de resultaten waarvoor de individuele teams verantwoordelijk zijn, waarop gestuurd wordt en hoe dit bijdraagt aan de opleiding als geheel. ' Een ander schrijft: 'Daarnaast was er (en is er nog steeds) grote onduidelijkheid over de verdeling van de taken. Talentregisseurs die hun taken weer neerlegden (en niet werden opgevolgd).'

## Verrichten

9 docenten vinden dat collega's een negatieve invloed hebben op het veranderproces, en dan met name de houding (negatief, destructief, weerstand, suboptimalisatie, weinig draagvlak). Ook wordt gebrek aan vergadertechniek genoemd. 2 collega's noemen ook nog de onduidelijke rolverdeling als negatief effect.

## Begeleiding

22 docenten denken dat de begeleiding door de leidinggevende een negatief effect heeft op het veranderproces. 4 docenten noemen 'de wisseling van management', het feit dat 'de, tot op dat punt, succesvolle en geliefde leidinggevende' aan de kant is gezet. Van de nieuwe leidinggevende wordt gezegd dat deze op afstand leiding geeft en ze heeft '... te veel op haar bord (span of control, aantal portefeuilles)' Docenten missen: 'aansturing', 'sterke leiding' en 'leiderschap', 'kaders, visie en beslissingen door academiemanager'. 'Aandacht voor de mens is grotendeels weggevallen tijdens deze periode', schrijft een docent.

## Corona

9 docenten noemen Corona als negatieve factor. Hiervan zijn twee docenten iets preciezer: 'Bij de komst van Covid is de transitie alsnog doorgezet waardoor de chaos nog groter werd', en 'timing vanwege corona'.

## Verbetervoorstellen voor het veranderproces

Docenten hebben ook de open vraag beantwoord : 'Wat is volgens jou nodig om het verdere veranderproces, de transitie naar RVT's beter te laten verlopen?'. Deze verbetervoorstellen zijn te vinden in Bijlage 17 Verbetervoorstellen docenten en het code report te vinden in Bijlage 18 Code Report Verbetervoorstellen docenten. Vier docenten geven aan dat het proces stopgezet moet worden. 1 docent stelt voor om opnieuw met het proces te beginnen. De andere antwoorden zijn te koppelen aan de fases in het veranderproces. Bovendien worden er voorstellen gedaan over begeleiding en communicatie.

### Belichten

5 docenten vinden dat er eerst duidelijk gemaakt moet worden wat de meerwaarde van het werken in RVT's is. 'Indien onvoldoende duidelijk dan niet doorvoeren', stelt een docent.

### Richten

Wat betreft visieontwikkeling en verspreiding stellen 9 docenten voor om een duidelijke visie en een doel te formuleren. 1 docent stelt voor om weer een curriculumteam te formeren waar besluiten worden genomen over koers (en inrichting). Verder wordt door een docent een vertaling van HAN-visie naar opleidingsvisie voorgesteld met resultaten op de onderdelen Opleidingstevredenheid (=beroep) (studenten en beroepspraktijk), Studentprojectentevredenheid (studenten, onderzoek en praktijk), Onderzoekstevredenheid (subsidiegevers), Opleiding propositie (waarde van opleiding), Projectenpropositie, Onderzoekspropositie, Medewerkerstevredenheid.

Wat betreft veranderprogramma hebben 6 docenten voorstellen: beter inzicht in stappen (2) beter programmamanagement (3): 'programmaplan op hoofdlijnen met ruimte voor discretionaire ruimte binnen de kaders die helder zijn (hoe daar te komen met elkaar, welke stappen gaan we nemen). Een docent stelt voor: 'bij keuze van interventies onderzoeken wat erover bekend is in literatuur en praktijk'.

### Inrichten

Wat betreft het ontwerp van de organisatiestructuur stellen 6 docenten afzonderlijk de volgende zaken over de ontwerpstructuur voor: Een visie op het ontwerp vormen, eerst kijken waarheen met de opleiding en dan kijken welke structuur er bij past, een logische inrichting, nadenken over RVT's ('Waarom zijn rvt's de oplossing? Wat zijn de nadelen van deze structuur?'), andere RVT's vormen dan jaarteam, en weer een curriculumcommissie instellen om onderwijs in lijn te krijgen en zicht te hebben op kwaliteit.

Over het inrichten van de besturingsstructuur hebben 15 docenten verbetervoorstellen. Hun voorstellen gaan over duidelijkheid in de te verwachten resultaten (4), taken (3) en rollen (3). Daarnaast duidelijkheid over kaders (3), verantwoordelijkheden van de teams (6) en beslissingsbevoegdheid (6). Verder wordt helderheid over budget en middelen genoemd en het voorstel om na afspraken over verantwoordelijkheden 'de vrijheid om de RVT's naar eigen goeddunken in te richten'. Dat heeft overlap met de fase verrichten.

### Verrichten

Als het gaat om personele invulling hebben 3 docenten voorstellen. Een stelt dat er meer zicht moet komen op het functioneren van mensen. 'Collega's die niet goed functioneren, komen daar mee weg'. Dat sluit aan bij de wens van een ander om een meer prestatiegerichte cultuur, waarbij je ook afscheid kunt nemen van



collega's. Ook scholing van docenten op 'een aantal essenties van het hbo' wordt een keer genoemd. 5 docenten noemen zaken die met teamontwikkeling te maken hebben: meer team worden, teamgevoel, teamnormen, verbindende activiteiten, verbinding tussen teams, teamcoaches en coaching op het inrichten van het continu verbeterproces binnen de teams van de opleiding.

#### Begeleiding

8 docenten vinden dat het leiderschap verbeterd moet worden. Docenten willen een sterke leider die in de lead is, meer aandacht heeft en meer sturing geeft. 'We moeten teveel zelf doen, waarbij er te weinig sturing is en er teveel tijd verloren gaat aan afstemming en overleg'. De manager moet weten wat er speelt in het onderwijs. Een docent vindt dat er een nieuwe leidinggevende moet komen. Een ander stelt dat de leidinggevende meer zicht moet hebben op het functioneren van mensen.

#### Communicatie

3 docenten stellen voor de communicatie te verbeteren. Het moet goed, regelmatig, helder en eenduidig zijn en er moet transparantie zijn over gemaakte keuzes van het management.

#### 4.4.3 Deelconclusie Veranderproces

Over het algemeen kan gesteld worden dat alle ondervraagden ontevreden zijn over het verloop van het veranderproces. Het proces is door het College van Bestuur opgelegd en de uitvoering is vrij sturend in handen gelegd van de academiecteur. Bij de activiteiten in deze eerste fase, Belichten, is er onvoldoende betrokkenheid vanuit staf, middenmanagement en docenten gecreëerd. De noodzaak van de verandering was voor de docenten onduidelijk. De huidige situatie (strategie, prestaties, structuur, processen, systemen, cultuur en gedrag) is op opleidingsniveau niet in kaart gebracht. Ook heeft er geen oriëntatie op een andere manier van werken plaatsgevonden. Tijdens de fase Richten is niet gesproken over de koers van de opleiding. Gesprekken over missie, visie, doelstellingen, ambities en strategie hebben in deze fase niet plaatsgevonden, maar veel later afzonderlijk in de reeds gevormde teams waarbij het onduidelijk is wat met de opbrengst hiervan is gedaan. Er is geen kloofanalyse uitgevoerd tussen de huidige situatie en de gewenste situatie om zodoende te komen tot een veranderprogramma op maat of naar mee- en tegenwerkende krachten, de consequenties van de aanpak om onzekerheid bij betrokkenen te voorkomen. Ook de leiderschapskwaliteiten en de veranderbereidheid en veranderervaring van docenten is niet in kaart gebracht. In de fase Inrichten zijn de docenten voor het eerst betrokken. Zij hebben het ontwerp voor de jaarteam gekozen. De meeste docenten vinden dat zij te weinig kennis en informatie hadden om voorgestelde ontwerpen te kunnen afwegen en te kunnen kiezen. Zij zijn daar niet in geschoold en een echte dialoog is niet aangegaan. De nieuwe structuur is ingevoerd terwijl de oude structuur nog bestond. De inrichting van de besturing is niet afgestemd op het nieuwe ontwerp en de afstemming van systemen (HR en Financiën) ontbreekt: dit levert verstoringen op waardoor de autonomie van de teams onder druk komt te staan. De overlegstructuur is onduidelijk. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn niet beschreven. Innovatieprocessen en verbeterprocessen van teamprestaties ontbreken. In de fase Verrichten zijn de procesmanagers Talent geïnstalleerd. De procedure daarvoor is onduidelijk en ook hun rol is voor de docenten onduidelijk. Het ontbreekt de procesmanagers Talent aan middelen, budget en informatie. De teams zijn samengesteld op basis van voorkeur van de docenten waarbij rekening is gehouden met

verschillende factoren. Zij worden niet begeleid in hun ontwikkeling. De regels en procedures die lange tijd onduidelijk zijn, worden verhelderd en gedeeld in het project governance. Feedbacksystemen ontbreken omdat er geen duidelijke resultaatafspraken zijn gemaakt met de teams. Nieuwe medewerkers krijgen te maken met veel onduidelijkheid omdat de structuren niet helder zijn. Er worden wel kortetermijnresultaten geboekt en gedeeld, maar niet door de jaarteam maar door ad hoc samengestelde projectteams. Het veranderproces is niet officieel tussentijds geëvalueerd.

De participatie van docenten is laag. De docenten en procesmanagers Talent zijn geïnformeerd over de eerste twee fases van het veranderproces maar niet voldoende betrokken. Deze twee fases hebben vooral plaatsgevonden op academieniveau en niet op opleidingsniveau. Hierdoor wordt pas laat in het proces gewerkt aan de gewenste cultuur- en gedragsverandering. In de latere fases ervaart het MT weerstand bij docenten, omdat zij trots zijn en uit een bureaucratische cultuur komen waarin alles voor hen is geregeld. De academiemanager en de procesmanagers Talent ervaren dat de cultuur niet veilig genoeg is voor docenten om hun nek uit te steken en verantwoordelijkheid te nemen.

De begeleiding in het veranderproces is onvoldoende. Er is onvoldoende nagedacht over de stijl van veranderen die past bij de opleiding en het leiderschap dat daarbij hoort.

De communicatie over de verandering en strategie is onvoldoende. Er is onvoldoende nagedacht over de informatiebehoefte van de docenten. Pas nadat de teams zijn gevormd is er een nieuwsbrief ingesteld. Naast inzicht in de toepassing van de ontwerpprincipes is er nu ook inzicht in de beleving van het veranderproces. Samen vormen zij de organisatorische omstandigheden waarin de teams functioneren. Hebben de organisatorische omstandigheden invloed op het functioneren van de teams? Om dit te onderzoeken is eerst in kaart gebracht in hoeverre er een gedeelde betekenis is van de teamtaak, het Team Mental Model.

#### 4.5 Team mental model van Teamtaak

Onderzocht is in welke mate er in de vier RVT's sprake van een Team Mental Model van teamtaak is. Hiervoor is eerst middels documentanalyse vastgesteld welke informatie over teamtaak beschikbaar was voor de respondenten (4.5.1). Daarna is het Team Mental Model van teamtaak per team visueel weergegeven in diagrammen en zijn de gegevens gekwantificeerd (4.5.2). Ten slotte is de vraag beantwoord in hoeverre er een relatie is tussen de eerder genoemde organisatorische omstandigheden en het Team Mental Model (4.5.3).

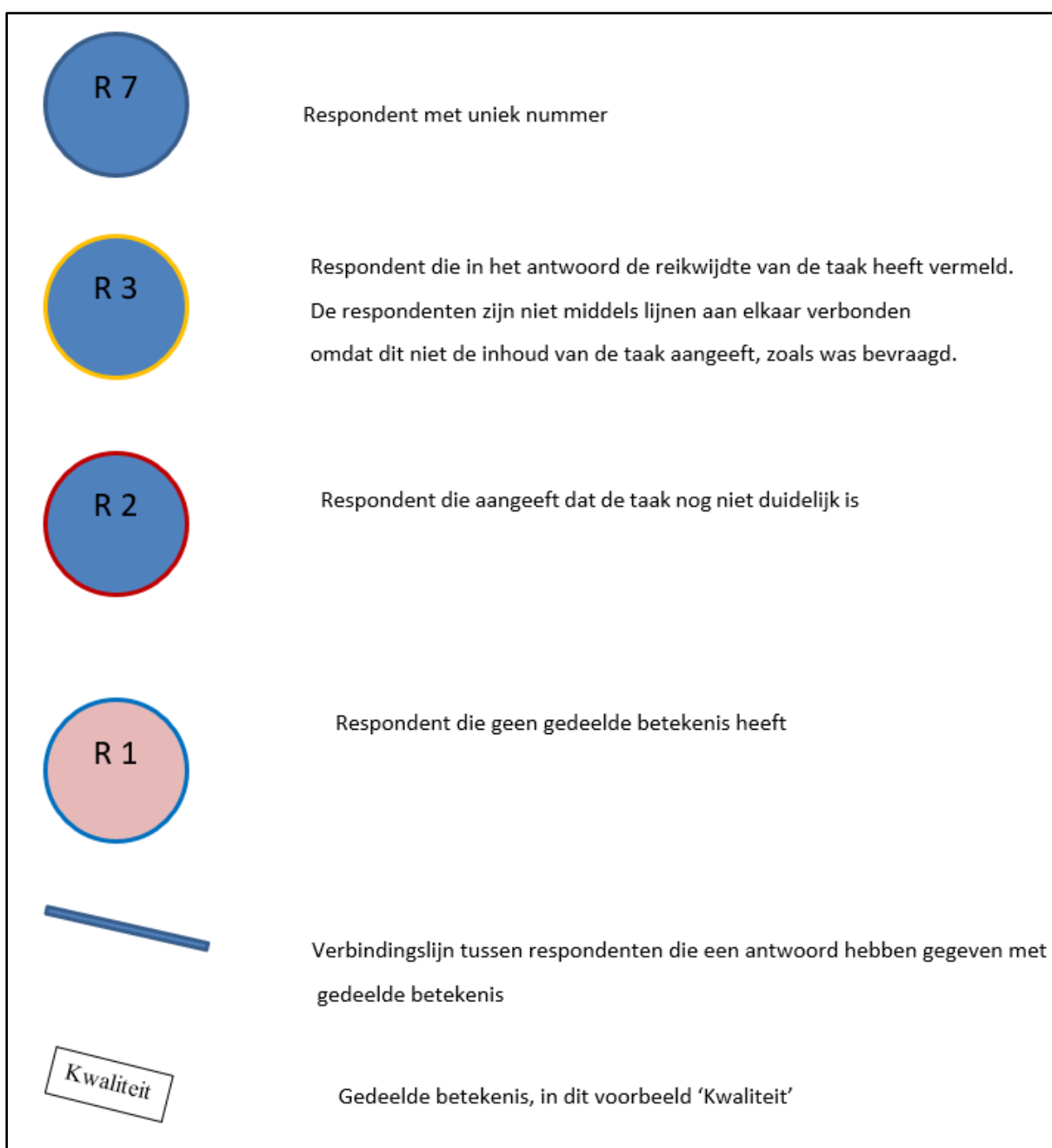
##### 4.5.1 Teamtaak

Voor de docenten is informatie beschikbaar op intranet over de teamtaak. Op strategisch niveau zijn hoofdprincipes geformuleerd waaraan RVT's moeten voldoen. Die staan in het document 'Kaders en hoofdprincipes' (2021) Van de teamtaak wordt vermeld dat deze zo compleet mogelijk is en gekoppeld kan worden aan een kwalitatief en kwantitatief meetbaar resultaat; er is sprake van een afgebakend werkpakket met daarin een hoge samenhang van activiteiten. De teamtaak kan gericht zijn op een onderdeel van het reguliere proces zoals bijvoorbeeld een (onderdeel van een) opleiding, een functioneel proces, een expertisegebied maar ook op een tijdelijke uitdaging of opgave' (Kaders en hoofdprincipes, 2021). De RVT's

mogen aan dit begrip zelf op operationeel niveau invulling geven. De vraag aan de leden van de jaarteam wat voor hen de betekenis van teamtaak is, brengt in kaart hoe zij individueel op operationeel niveau invulling geven aan die taak. Als we deze betekenissen per jaarteam inventariseren en analyseren in hoeverre er overlap is, ontstaat er een Team Mental Model van de teamtaak.

#### 4.5.2 Team Mental Model

Het Team Mental Model is voor elk jaarteam weergegeven in een diagram. In de diagrammen is te zien hoeveel teamleden een bepaalde betekenis delen. Respondenten zijn hierin weergegeven als cirkels en middels lijnen is zichtbaar gemaakt welke betekenis van teamtaak zij delen met andere teamleden. In figuur 4.6 is de legenda weergegeven van de diagrammen. De diagrammen zijn weergegeven in de figuren 4.7 (jaarteam 1), 4.9 (jaarteam 2), 4.11 (jaarteam 3) en 4.13 (jaarteam 4)

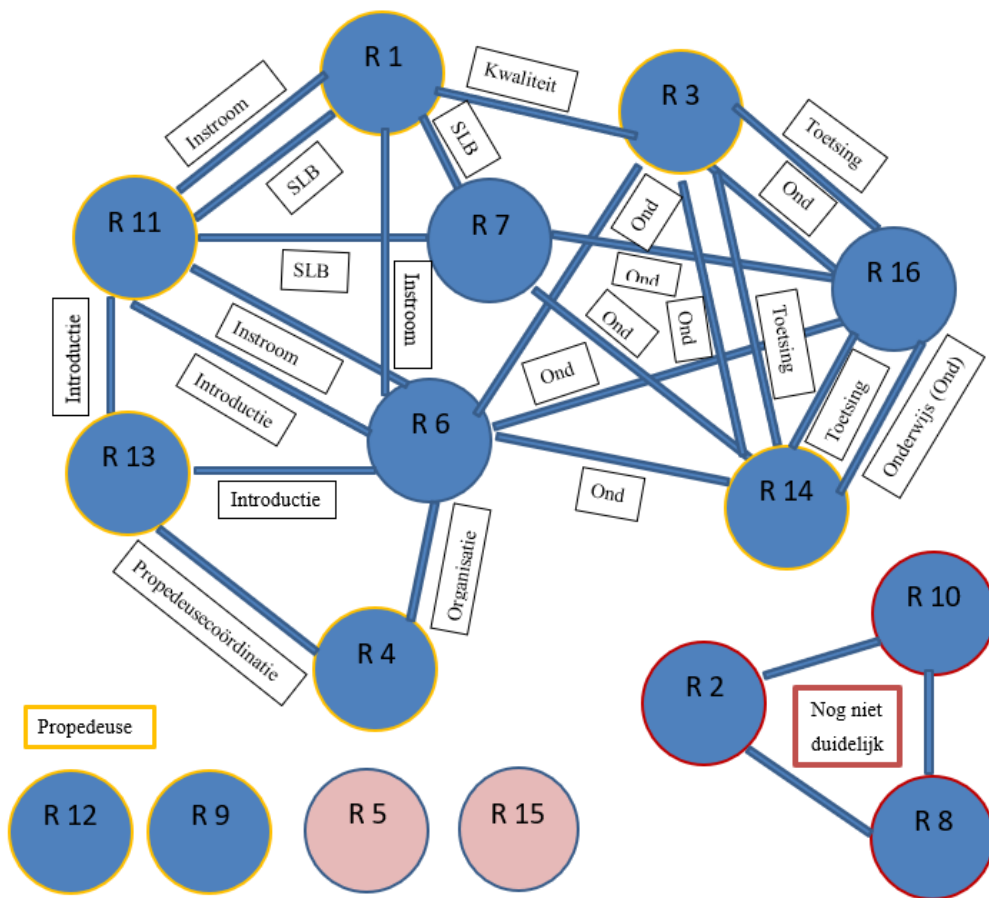


Figuur 4.6 Legenda van de diagrammen van de Team Mental Models van jaarteam 1,2,3 en 4.

### Betekeningen, synoniemen en misconcepties

De betekenissen zijn onderverdeeld in betekenissen die in bepaalde mate gedeeld zijn en betekenissen die niet gedeeld zijn en dus door een respondent gegeven. De betekenissen staan in tabellen onder het diagram van het team, 4.8 (jaarteam 1), 4.10 (jaarteam 2), 4.12 (jaarteam 3) en 4.14 (jaarteam 4).

Respondenten gebruiken niet dezelfde woorden om betekenis te geven aan teamtaak. Toch kan het zijn dat ze wel hetzelfde bedoelen. Daarom is per jaarteam direct onder het diagram aangegeven welke betekenissen als synoniem (=) zijn gezien en welke betekenissen ondanks overlap als misconcepties (≠) beoordeeld zijn. Het is onderdeel van het diagram.

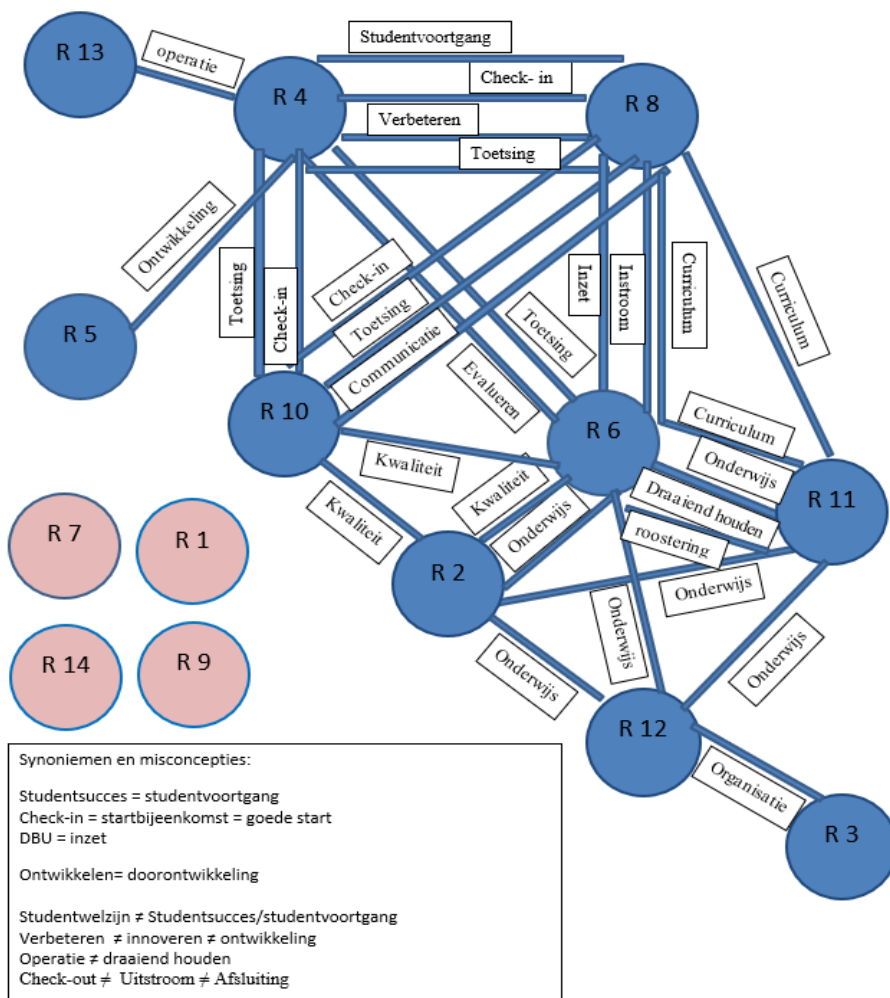


Figuur 4.7 Team Mental Model van jaarteam 1

Synoniemen en misconcepties:  
 Coördinatie = afstemmen  
 Georganiseerd = organisatie  
 Instroom = SCK = eerste contact potentiële student  
 Studentbegeleiding = SLB  
 Propedeuse = eerste leerjaar = eerstejaars  
 Instroom ≠ introductie  
 Goed functionerend ≠ reilen en zeilen ≠ georganiseerd verlopen/ organisatie

Betekeningen die gedeeld zijn door (aantal) respondenten:	Betekeningen die niet gedeeld zijn:
Propedeuse (8) (dit is de reikwijdte van de taak, niet de taak) Onderwijs (8) Toetsing (3) Introductie van studenten (3) Instroom/SCK (3) Nog onbekend: Als ik het aan de managers vraag, weten zij het ook niet./ Nog niet geheel duidelijk/ Dit overzicht hebben we nog niet. (3) SLB (3) Georganiseerd verlopen van het onderwijs/ Organisatie (1) Propedeusecoördinatie/ Afstemmen propedeuse(vakken), (1)	Logistiek Onderwijsontwikkeling B(N)SA Aansturen Giraffe Recruitment Een goed functioneerde (propedeuse) meeloopdagen, open dagen, doorstroomtraject, thuis voelen van studenten studierendement de afstemming met de opleidingen LM, FM en HRM. Reilen en zeilen (propedeuse). Zicht hebben op hoe het met collega's in jaarteam gaat. Professionele ontwikkeling binnen jaarteam.

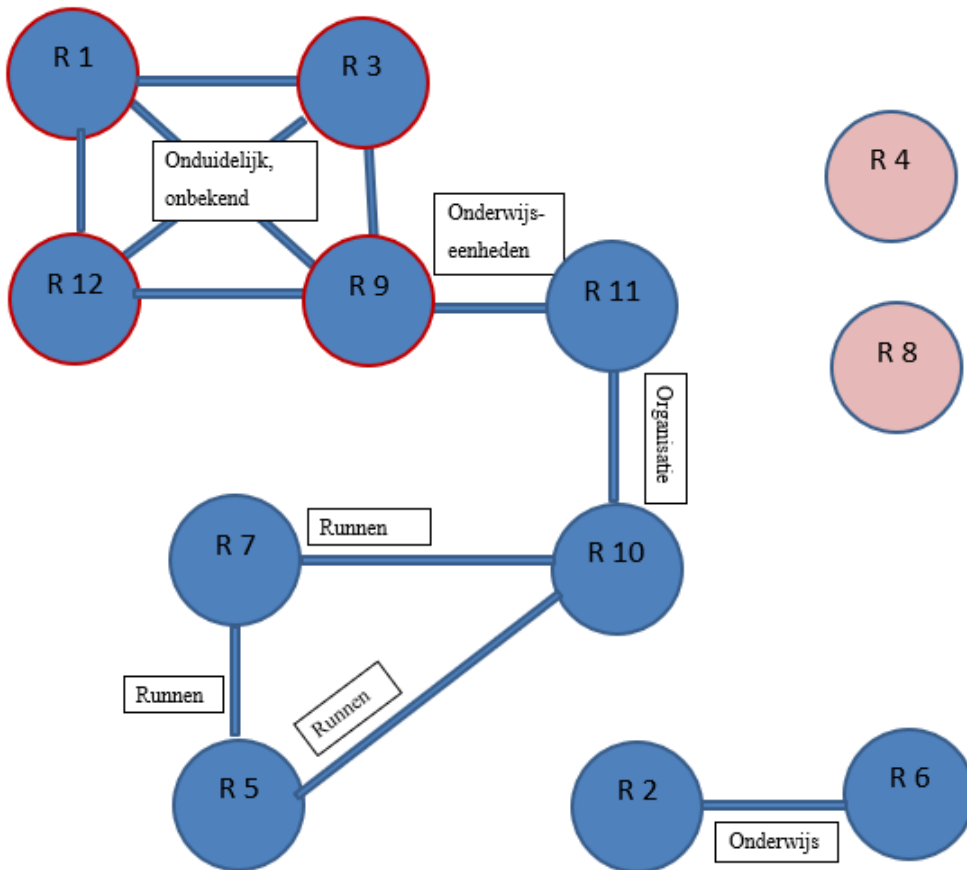
Tabel 4.8 Gegeven betekenissen door jaarteam 1, gedeeld en niet gedeeld



Figuur 4.9 Team Mental Model van jaarteam 2

Betekenenissen die gedeeld zijn door (aantal) respondenten	Betekenenissen die niet gedeeld zijn:	
Curriculum (3) Kwaliteit (3) Onderwijs (6) Organisatie (2) Studentvoortgang /studentsucces (2) Check-in /startbijeenkomst/ goede start (3) Toetsing (4) Evalueren (2) Verbeteren (2) Ontwikkeling (2) Communicatie (2) Operatie (2) Roostering (2)	Alle lessen binnen het C en D cluster Vakken studentenwelzijn in jaar 2. startbijeenkomsten voor collega's Lesmateriaal onderwijsmodules, , administratie, Goede uitvoering van leerjaar 2 Innovatie C Innovatie D Uitstroom SSLB Checkout studenten jaar 2 Praktijk coördinatie C & D (Werving project CPM3 GPR) Onderwijs draaiende houden In de toekomst: talenten vd docenten doorstroom, studiebelasting, Binding,	Begeleiding, OWE-Coördinatie alinea (denk aan digitale leeromgevingen inrichten) Onderwijslogistiek Inzage van 2 clusters Elkaar ondersteunen Afsluiting van deze clusters samen bouwen problemen signaleren en oppakken Het draaiend houden van leerjaar 2, going concern. Het actueel houden van het curriculum van jaar 2 of sterker nog, het er voor zorgen dat we onderwijs aanbieden waar in de praktijk behoefte aan is. personeelszorg. Het werkbaar houden van jaar 2 voor student en docent.

Tabel 4.10 Gegeven betekenissen door jaarteam 2, gedeeld en niet gedeeld



Synoniemen en misconcepties:

Onduidelijk/onbekend= Weet ik niet = Geen idee = Heb ik al vaak naar gevraagd maar is me nog niet duidelijk uitgelegd= Niet duidelijk geformuleerd of afgesproken

Runnen = goed verloop

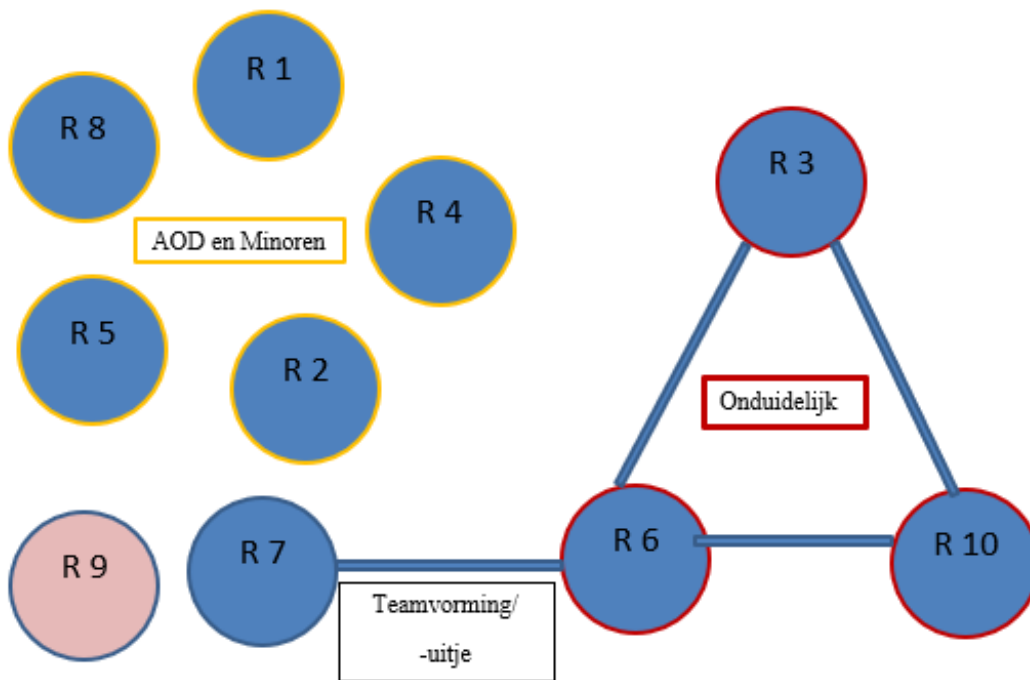
Verantwoordelijk gang van zaken = organisatie

Capaciteit ≠ Kwaliteit docenten

Figuur 4.11 Team Mental Model van jaarteam 3

Betekenen die gedeeld zijn door (aantal) respondenten	Betekenen die niet gedeeld zijn	
F-Cluster (2) derde studiejaar (4) (dit is de reikwijdte van de taak, niet de taak) Onduidelijk, onbekend (6) Onderwijs (2) Runnen (3) Onderwijseenheden (2) Organisatie. (2)	Goed verloop voor studenten en docenten Hele onderwijstraject Curriculum Toetsing Kwaliteit docenten Studiesucces Studieloopbaanbegeleiding Studieklimaat Communicatie,	Opstart OWE's, Leerproces Ondersteuning Langetermijn Uitvoeren, Controleren, Evalueren en Innoveren. Zorgdragen voor voldoende capaciteit en middelen

Tabel 4.12 Gegeven betekenissen door jaarteam 3, gedeeld en niet gedeeld



Synoniemen:  
 Teamvorming = teamuitje  
 AOD = afstuderen = afstudeertraject

Figuur 4.13 Team Mental Model van jaarteam 4

Betekenenissen die gedeeld zijn door (aantal) respondenten	Betekenenissen die niet gedeeld zijn
<ul style="list-style-type: none"> <li>AOD en Minoren (5) (dit is de reikwijdte van de taak, niet de taak)</li> <li>Onduidelijk (3)</li> <li>Teamvorming/uitje (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kwaliteit van de aod</li> <li>Samenhang tussen de minoren onderling en met de bk opleiding.</li> <li>Elkaar ondersteunen waar nodig</li> <li>Continue ontwikkeling</li> <li>Het beheer</li> <li>Medewerkerstevredenheid</li> <li>Intervisie</li> <li>Organisatorisch,</li> <li>Eindniveau van de opleiding</li> </ul>

Tabel 4.14 Gegeven betekenissen door jaarteam 4, gedeeld en niet gedeeld



#### 4.5.3 Kwalitatieve analyse

De gedeelde betekenissen van de jaarteam vertonen onderling weinig onderscheidende betekenissen. In jaarteam 1 wordt de betekenis 'Instroom/ Studiekeuzecheck' gedeeld en 'Afstemmen propedeusevakken', wat onderscheidend is voor jaarteam 1. In de andere teams zijn geen betekenissen gedeeld die specifiek zijn voor dat jaarteam en daarmee onderscheidend. Docenten noemen wel de naam van de clusters waarvoor het team verantwoordelijk is, maar weinig specifieke taken die daarmee verband houden. In de niet-gedeelde betekenissen zijn die wel genoemd, dat betekent dat het binnen het team wel als taak wordt gezien, maar door slechts een persoon, waarmee het geen onderdeel is van het Team Mental Model.

De gedeelde betekenissen van teamtaak van de vier jaarteam vertonen wel overlap. 'Onderwijs' en 'organisatie' worden in drie teams genoemd, 'toetsing' en 'studentbegeleiding' in twee teams. De resultaatgebieden zijn voor een deel in jaarteam 1 en 2 te herkennen in de gedeelde betekenis van teamtaak, in jaarteam 3 en 4 ontbreken deze. De resultaatgebieden 'Samen leren en werken in de driehoek' en 'Talent' zijn in geen enkel jaarteam terug te vinden in de gedeelde betekenissen. In figuur 4.15 is de inventarisatie van de gedeelde betekenissen waarin resultaatgebieden te herkennen zijn per jaarteam weergegeven.

Jaarteam	Jaarteam 1	Jaarteam 2	Jaarteam 3	Jaarteam 4
<b>Resultaatgebieden</b>				
Curriculum, Innovatie & Kwaliteit	Afstemmen propedeusevakken (1)	Verbeteren (2) Kwaliteit (3) Curriculum (3) Ontwikkeling (2)	-	-
Student gezien, gehoord en betrokken	Introductie van studenten (3) Instroom/ SCK (3)	Check-in / startbijeenkomst / goede start (3)	-	-
Samen leren en werken in de driehoek	-	-	-	-
Studiesucces en welzijn in het kader van studievoortgang	SLB (3)	Studentenvoortgang/ studentsucces (2)	-	-
Talent	-	-	-	-

Tabel 4.15 Gedeelde betekenissen waarin resultaatgebieden te herkennen zijn per jaarteam

#### 4.5.4 Kwantitatieve analyse

Uit de Team Mental Models en de gegeven betekenissen, gedeeld en niet gedeeld (figuur 4.7 tot en met 4.14), kunnen kwantitatieve gegevens worden gegenereerd. Op basis van het aantal respondenten, unieke betekenissen, meermaals gedeelde betekenissen en aantal dyadische verbindingen, kan het gemiddeld aantal gedeelde betekenissen per respondent en het gemiddeld aantal respondenten die een betekenis delen, worden berekend.

	<i>Jaarteam 1</i>	<i>Jaarteam 2</i>	<i>Jaarteam 3</i>	<i>Jaarteam 4</i>
<i>Aantal respondenten</i>	16	14	12	10
<i>Aantal unieke betekenissen</i>	23	35	26	11
<i>Aantal (meermaals) gedeelde betekenissen</i>	9	13	5	2
<i>Totaal aantal gedeelde betekenissen (dyades)</i>	52	68	20	7
<i>Percentage gedeelde betekenissen</i>	39,13	28,88	19	18,8
<i>Gemiddeld aantal gedeelde betekenissen per respondent</i>	0,31	0,21	0,5	1,75
<i>Gemiddeld aantal respondenten die een betekenis delen</i>	3,25	4,86	2,0	0,57
<b><i>Percentage respondenten per gedeelde betekenis</i></b>	<b>20,31</b>	<b>34,71</b>	<b>16,66</b>	<b>5,7</b>

Tabel 4.16 Kwantitatieve gegevens uit de diagrammen van de Team Mental Models van jaarteam 1 2,3 en 4.

Wanneer de kwantitatieve gegevens van de jaarteam worden vergeleken, valt op dat Jaarteam 2 het hoogste percentage respondenten heeft dat een betekenis deelt (34,71%). Daarna volgt jaarteam 3 staat met 20,31 %. Dan komt Jaarteam 3 (16,66 %) en ten slotte jaarteam 4 met 5,7 %. In tabel 4.15 is dat weergegeven. De score van jaarteam 4 kan ter discussie gesteld worden. Het gemiddeld aantal respondenten dat een betekenis deelt is 0,57. Dat betekent dat minder dan een teamlid een betekenis deelt. De vraag is of er dan gesproken mag worden van een mate van gedeelde betekenis en dus van een Team Mental Model. Overzicht per jaarteam is te vinden in Bijlage 19 Team Mental Model van teamtaak kwantitatief overzicht.

#### 4.5.5 Deelconclusie Team Mental Model van Teamtaak

Kwalitatief gezien is er tussen de teams weinig onderscheid te herkennen en veel overlap. Wat opvalt is dat de twee teams waarin de resultaatgebieden te herkennen zijn ook in de kwantitatieve analyse het hoogste percentage respondenten per gedeelde betekenis hebben. Hier is dus congruentie tussen de kwalitatieve en kwantitatieve analyse. Een vastgestelde norm om een kwantitatieve uitspraak te doen over de mate van Team Mental Model bestaat echter niet, omdat er geen onderzoeken bekend zijn waarin Team Mental Model gekwantificeerd wordt. Om toch een uitspraak te kunnen doen wordt het percentage gedeelde betekenissen en het percentage respondenten dat een betekenis deelt als basis genomen.

Wat betreft gedeelde betekenis kan in dit onderzoek gesteld worden dat van alle betekenissen die gegeven zijn voor het begrip Teamtaak ten minste 18,8 % en ten hoogste 39,3 % worden gedeeld. Dat betekent dat er tussen 60,67 % (jaarteam 1) tot 80,2 % (jaarteam 4) van het persoonlijke mental model van teamtaak door teamleden niet wordt gedeeld met andere teamleden. Wat betreft het delen door respondenten van hun persoonlijk mental model is berekend dat wanneer een betekenis wordt gedeeld, dit door ten minste 5,7 % (jaarteam 4) en ten hoogste 34,71 % (jaarteam 2) van de teamleden gebeurt.

Op basis van deze twee bevindingen mag verondersteld worden dat er bij alle teams een lage mate van Team Mental Model van teamtaak is.

#### 4.6 Relatie organisatorische condities en Team Mental Model van teamtaak

In het document 'Kaders en hoofdprincipes' staat dat de teams de teamtaak zelf operationeel mogen invullen. Als deze operationele invulling optimaal had plaatsgevonden, zou de taak bij alle teamleden duidelijk zijn en is er een hoge mate van Team Mental Model te verwachten. Nu er juist een lage mate van Team Mental Model is, rijst de vraag: is dit toe te wijzen aan de organisatorische condities? In het onderzoek naar het veranderproces en toepassing van de ontwerpprincipes bij de opleiding Bedrijfskunde zijn drie uitkomsten gevonden die de operationele invulling van de teamtaak mogelijk hebben bemoeilijkt.

##### Participatie

De docenten hebben geparticipeerd vanaf de derde fase, 'Inrichten' waarin de organisatie wordt vormgegeven. Zij zijn niet betrokken bij eerdere fases. Doordat zij niet betrokken zijn in de eerste fase 'Belichten', wordt het urgentiebesef, de 'Why', niet gevoeld. Doordat zij niet betrokken zijn in de tweede fase 'Richten', is er geen duidelijk beeld van de toekomstrichting van de opleiding Bedrijfskunde. Er heeft geen visie -ontwikkeling en verspreiding plaatsgevonden op opleidingsniveau.

Dat de docenten niet zijn betrokken in de eerste twee fases heeft invloed op hun participatie in de derde fase. In deze fase, 'Inrichten', toen de organisatie moest worden vormgegeven, zijn de docenten betrokken bij het ontwerpen van het teamontwerp en de functiestructuur op meso- en microniveau. Zij geven echter aan dat zij onvoldoende informatie hebben over de visie, de kaders, de rollen en verantwoordelijkheden om hierover een goede beslissing te nemen. Dit is ook terug te zien in de afwezigheid van de resultaatgebieden in de Team Mental Models. Ook de procesmanagers Talent, die een sleutelrol hadden kunnen spelen in de transitie, ervaren onvoldoende kader. Onvoldoende participatie van teamleden in alle fases van het veranderproces kan resulteren in onduidelijkheid over doel, visie, kaders, rollen en verantwoordelijkheden en daardoor een lage mate van Team Mental Model van teamtaak veroorzaken.

##### Veranderplan

Er is een veranderaanpak gekozen door het management die weinig aansloot bij de cultuur van de opleiding. Het veranderplan voor de Academie is onvoldoende op maat gemaakt voor de opleiding Bedrijfskunde. Kennis van de veranderbereidheid en veranderervaring van docenten en leiderschapskwaliteiten van de leidinggevende, de academiemanager, zijn vooraf niet in kaart gebracht. De academiemanager kan daardoor niet inschatten welke facilitering en begeleiding ervoor nodig is om uiteindelijk goed opererende teams te krijgen. De academiemanager had hierdoor geen reëel beeld van de beginsituatie en kon daardoor geen veranderstijl vaststellen en inschatten wat zij nodig had om de transitie te begeleiden. Bij docenten zorgt de onduidelijkheid voor weerstand en angst. Het veranderplan voor de transitie naar RVT's voor de opleiding Bedrijfskunde en de begeleiding daarin kan uiteindelijk onvoldoende duidelijkheid gegeven hebben aan de docenten om het begrip teamtaak te kunnen operationaliseren.

##### Toepassing ontwerpprincipes

De ontwerpprincipes van teams die in de documenten van de academie genoemd worden, zijn niet herkenbaar in de praktijk. Informatie over de kaders, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, rollen, doelen, afstemming met de omgeving ontbreken. Stappen om die te verhelderen en te concretiseren missen in het

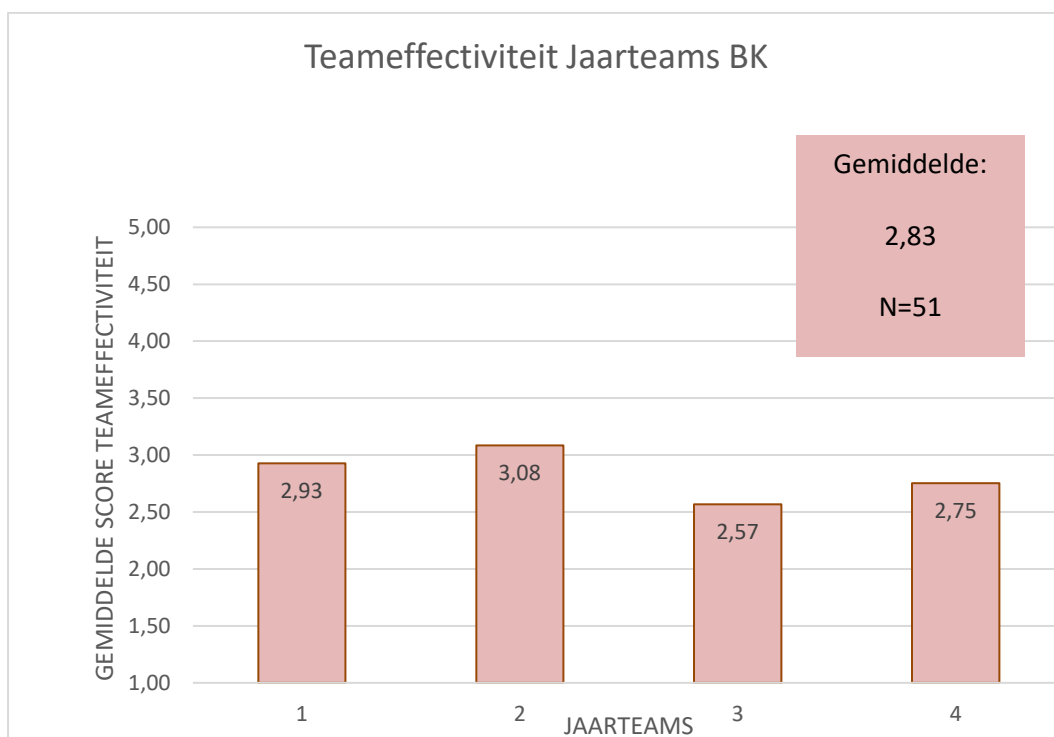
veranderplan. De besturingssystemen zijn niet afgestemd op de nieuwe situatie en het is onduidelijk in hoeverre die aangepast gaan worden op de autonomie van het team. Hierdoor is onduidelijk voor de teamleden wat het regelvermogen is. Dit heeft invloed op het operationaliseren van de teamtaak en kan daardoor een lage mate van Team Mental Model van teamtaak tot gevolg hebben.

#### 4.7 Teameffectiviteit

Onderzocht is in welke mate er in de vier RVT's sprake van teameffectiviteit is. Hiervoor zijn de scores op de team effectiveness questionnaire (TEQ) in kaart gebracht. De schaal voor effectiviteit die hiervoor gebruikt wordt ligt tussen 1 en 5 en wordt als volgt gewaardeerd: 1 tot 1,9 = niet aanwezig, 2 tot 2,9 = matig aanwezig, 3 tot 3,9= aanwezig, 4 tot 5 = sterk aanwezig.

##### 4.7.1 Score teameffectiviteit per jaarteam

De jaarteam van BK scoren op deze schaal tussen de 2,57 en 3,08 op teameffectiviteit. Jaarteam 2 scoort daarbij het hoogst ( 3,08) en jaarteam 3 het laagst (2,57). Jaarteam 1 (2,93) en jaarteam 4 (2,75) vallen hiertussen in met hun scores. In grafiek 4.3 is dat weergegeven.

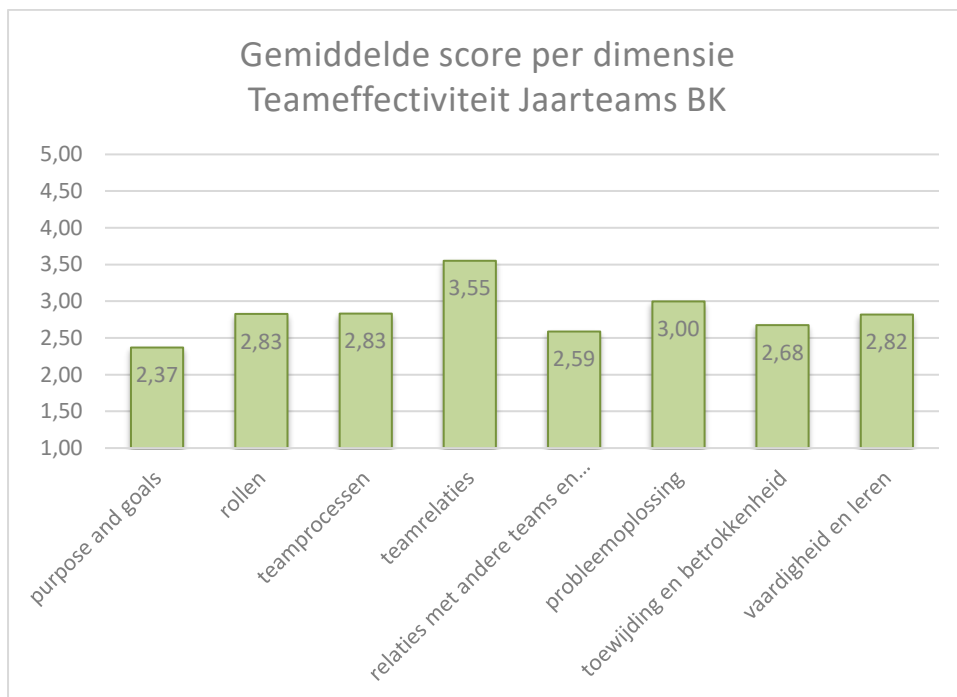


Grafiek 4.3 Gemiddelde scores Teameffectiviteit Jaarteam BK

##### 4.7.2 Score per dimensie

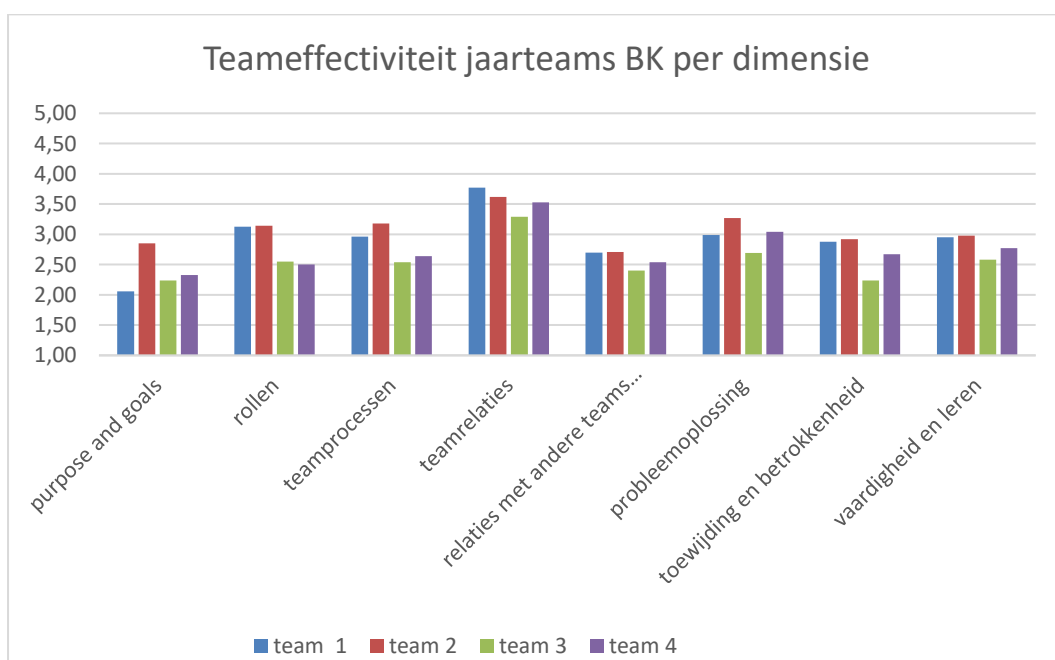
De teameffectiviteitscore is verder onder te verdelen per gemeten dimensie. Voor alle teams gemiddeld is dat weergegeven in grafiek 4.4. Hierin is te zien dat purpose and goals het laagste scoort (2,37) en teamrelaties (3,55) het hoogst. Daarin zitten respectievelijk relaties met andere teams en werkgroepen (2,59), toewijding en betrokkenheid (2,68), veiligheid en leren (2,82) rollen (2,83) en teamprocessen (2,83). Wat opvalt is dat er een dimensie bovengemiddeld scoort, namelijk teamrelaties. Daaronder wordt de

relatie tussen de teamleden onderling verstaan. Daarnaast wijkt de score voor purpose and goals meer negatief af van het gemiddelde dan teamrelaties positief afwijkt van het gemiddelde.



Grafiek 4.4 Gemiddelde score per dimensie Teameffectiviteit Jaarteam BK

Per jaarteam is deze score per dimensie ook gemeten. In grafiek 4.5 is dit te zien. Wat opvalt is dat er geen grote verschillen zijn waar te nemen tussen de teams. Het jaarteam met de hoogste teameffectiviteit, jaarteam 2, heeft ook de hoogste score op de dimensie purpose and goals. Jaarteam 3, met de laagste teameffectiviteitscore, scoort op alle dimensies het laagst, afgezien van de dimensie rollen, waarop het team het een na laagst scoort.



Grafiek 4.5 Teameffectiviteit Jaarteam BK per dimensie

Voor alle teams is dit afzonderlijk uitgewerkt. Deze grafieken zijn te zien in Bijlage 20 Scores op dimensies teameffectiviteit Jaarteam 1 t/m 4.

Elk team heeft twee weken na afname van de vragenlijst de resultaten gekregen met uitleg en de opdracht om deze bespreekbaar te maken in het team. Op deze manier is dit deel van het onderzoek ook een interventie.

#### 4.7.3 Deelconclusie teameffectiviteit

Op basis van de gemiddelde jaarteamscore kan gesteld worden dat teameffectiviteit binnen BK matig aanwezig is. Uitzondering is jaarteam 2 waar teameffectiviteit in iets hogere mate aanwezig is. Deze lage effectiviteit is veroorzaakt door een lage score op purpose and goals, rollen, teamprocessen, relaties met andere teams, toewijding en betrokkenheid en vaardigheden en leren. Dat betekent dat de gemeenschappelijke richting vastgesteld in doelen matig wordt ervaren door de teamleden. Daarnaast is er een matige bekendheid en acceptatie van taken en rollen van teamleden en van samenwerking met andere teams. Procedures zijn matig duidelijk. Er is wel sprake van probleemoplossend vermogen in de teams. De interpersoonlijke relaties zijn gemiddeld aanwezig maar de persoonlijke betrokkenheid en toewijding van teamleden en het lerend vermogen zijn matig.

#### 4.8 Relatie Team Mental Model van de teamtaak en teameffectiviteit

Zowel de mate van Team Mental Models als de teameffectiviteit zijn voor alle jaarteam laag te noemen. Voor de drie laagst scorende dimensies op teameffectiviteit is een relatie te leggen met lage mate van Team Mental Model.

De eerste is de dimensie 'purpose and goals'. Dat zou betekenen dat onduidelijkheid op het gebied van purpose and goals maakt dat het operationaliseren van de teamtaak moeilijk is en hierdoor de mate van het Team Mental Model van de teamtaak laag is. Immers, als een jaarteam niet weet wat zijn doel is en voor welke resultaten het verantwoordelijk is, is het omschrijven van de teamtaak lastig. Dit zou betekenen dat een lage score op de dimensie 'purpose and goals' een relatie heeft met een lage mate van een Team Mental Model van teamtaak.

De tweede dimensie is 'Relaties met andere teams'. Uit de Team Mental Models blijkt dat er weinig onderscheidende teamtaken genoemd zijn en dat er veel overlap is in teamtaken in de jaarteam. Dit kan zorgen voor onduidelijkheid van de onderscheidende taak van het jaarteam ten opzichte van taken van andere jaarteam. Dit zou betekenen dat een lage score op 'relatie met andere teams' een relatie heeft met een lage mate van een Team Mental Model van teamtaak.

De derde dimensie is toewijding en betrokkenheid. Hoe minder toewijding en betrokkenheid in een team, hoe minder teamleden met elkaar delen. Een Team Mental Model meet juist in hoeverre er betekenis gedeeld wordt. Dit zou betekenen dat een lage score op toewijding en betrokkenheid een relatie heeft met een lage mate van een Team Mental Model.

Wanneer de uitkomsten van de onderzoeken naar de Team Mental Models van Teamtaak en de teameffectiviteit naast elkaar worden gelegd, kan geconcludeerd worden dat twee teams met de hoogste score op teameffectiviteit ook de hoogste mate van Team Mental Model van teamtaak hebben (figuur 4.17).

	Team Mental Model	Teameffectiviteit
Jaarteam 1	20,31	2,93
Jaarteam 2	34,71	3,08
Jaarteam 3	16,66	2,57
Jaarteam 4	5,7	2,75

Tabel 4.17 Mate van Team Mental Model en Teameffectiviteit Jaarteam BK

Jaarteam 2 heeft op beide de hoogste score en jaarteam 1 de op een na hoogste score. Dit zijn ook de jaarteam waarin de resultaatgebieden herkenbaar zijn in de gedeelde betekenissen (zie figuur 4.15). Dit kan duiden op een relatie tussen de mate van Team Mental Model en teameffectiviteit.

## Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen

Nu de resultaten van het onderzoek naar teameffectiviteit, Team Mental Model van teamtaak, ontwerpprincipes en het veranderproces bekend zijn, volgen in dit hoofdstuk de conclusie en de aanbevelingen. Allereerst worden in 5.1 de conclusies gegeven op basis van de antwoorden op de empirische deelvragen. Daarna volgen er in 5.2 conclusies uit de antwoorden op de analytische deelvragen. In 5.3 volgt de aanbeveling aan het MT van de opleiding Bedrijfskunde van de HAN voor de verdere ontwikkeling van de jaarteam tot effectieve RVT's, uitgewerkt in concrete acties.

### 5.1 Conclusies empirische deelvragen

#### 5.1.1 De mate van teameffectiviteit in de vier RVT's

Uit onderzoek naar de gemiddelde jaarteamscore blijkt dat teameffectiviteit binnen BK matig aanwezig is. In jaarteam 2 wijkt de teameffectiviteit af naar boven, maar ook in dit team is de teameffectiviteit niet hoog te noemen. De lage effectiviteit is veroorzaakt door een lage score op de dimensies purpose and goals, relaties met andere teams, toewijding en betrokkenheid, en daarnaast een matige score op rollen, teamprocessen en vaardigheden en leren.

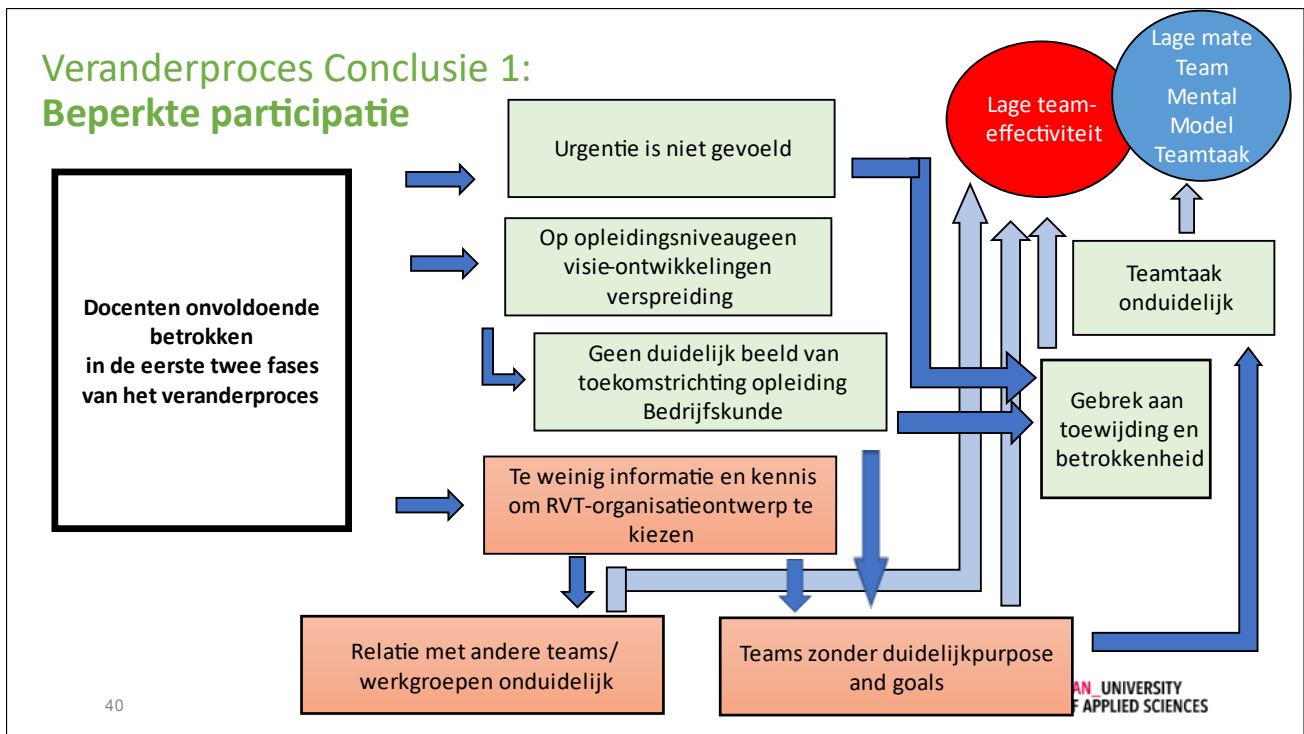
#### 5.1.2 De mate van Team Mental Model van teamtaak in de vier RVT's

Uit het onderzoek is gebleken dat er bij alle teams een lage mate van Team Mental Model van teamtaak is. Van alle betekenissen die teamleden aan het concept teamtaak geven, wordt hooguit 39,33 % gedeeld met andere teamleden. De kwalitatieve analyse versterkt dit beeld: de twee teams waarin de resultaatgebieden niet te herkennen zijn, hebben het laagst aantal respondenten per gedeelde betekenis.

#### 5.1.3 De mate van tevredenheid over het veranderproces naar RVT's

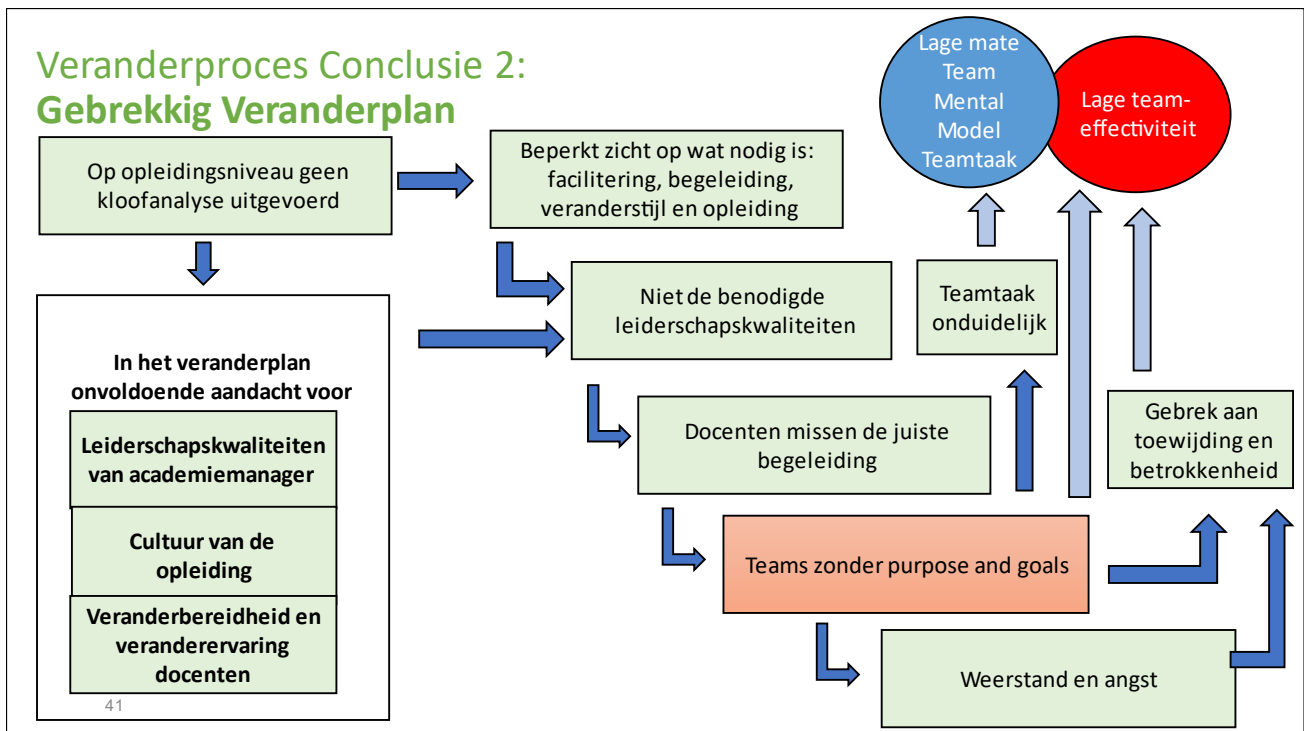
Uit het onderzoek is gebleken dat er in alle geledingen ontevredenheid is over het veranderproces. De ontevredenheid is te herleiden tot twee oorzaken: beperkte participatie en een gebrekkig veranderplan. Allereerst de beperkte participatie: er is beperkte betrokkenheid vanuit docenten gecreëerd in de eerste twee fases van het veranderproces. Hierdoor is de urgentie van de verandering door hen nauwelijks gevoeld. Daarnaast heeft er op opleidingsniveau geen visieontwikkeling en -verspreiding plaatsgevonden. Hierdoor was er geen duidelijk beeld van de toekomstverwachting van de opleiding Bedrijfskunde. De docenten hadden te weinig informatie en kennis op het moment dat zij mochten meebeslissen over het organisatieontwerp met RVT's. In het causaal diagram in figuur 5.1 is inzichtelijk gemaakt hoe de beperkte participatie van docenten gerelateerd is aan de lage mate van teameffectiviteit en lage mate van Team Mental Model van teamtaak.





Figuur 5.1 Causaal diagram Beperkte participatie en Teameffectiviteit en Team Mental Model van teamtaak

Ten tweede is er een gebrekkig veranderplan gemaakt, en is er geen kloofanalyse uitgevoerd tussen de huidige situatie en de gewenste situatie op opleidingsniveau. Er is hierdoor vooraf onvoldoende aandacht geweest voor de cultuur van de opleiding, de veranderbereidheid en -ervaring van docenten en de leiderschapskwaliteiten van de academiemanager. Hierdoor was er bij de start van het veranderproces beperkt zicht op mee- en tegenwerkende krachten, en op de benodigde begeleiding, veranderstijl en vaardigheden. De academiemanager beschikte in onvoldoende mate over de benodigde leiderschapskwaliteiten voor deze situatie waardoor de docenten de juiste begeleiding misten. Daardoor wisten docenten niet wat zij moesten doen. Dit leidde tot teams zonder purpose and goals, veel onduidelijkheid bij docenten en daardoor weerstand en angst bij de docenten. In figuur 5.2 is middels een causaal diagram inzichtelijk gemaakt hoe een gebrekkig veranderplan gerelateerd is aan de lage mate van teameffectiviteit en lage mate van Team Mental Model van teamtaak.



Figuur 5.2 Causaal diagram Gebrekkig Veranderplan en Teameffectiviteit en Team Mental Model van teamtaak

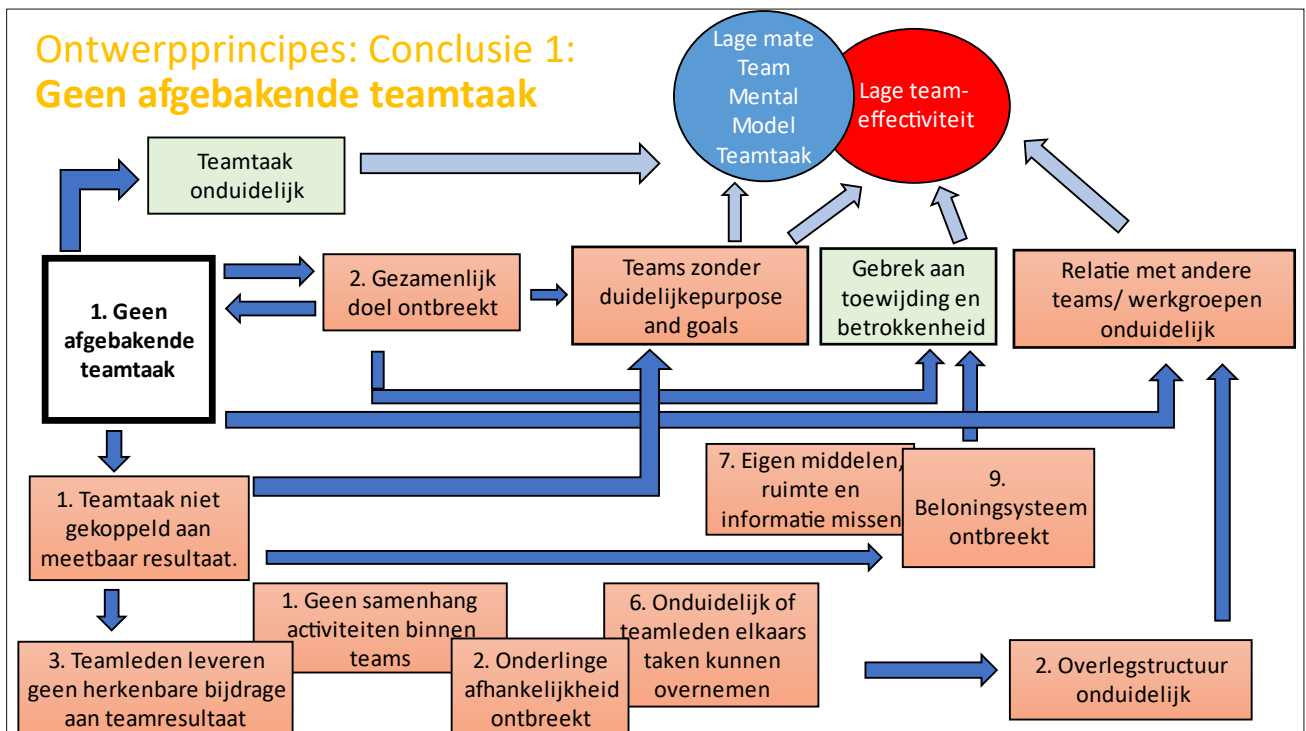
#### 5.1.4 De mate waarin ontwerpprincipes zijn toegepast

Er is een groot verschil tussen de papieren werkelijkheid ( de documenten) en de geleefde en beleefde werkelijkheid (de perceptie van de procesmanagers Talent) als het gaat om toepassing van ontwerpprincipes. In de documenten zijn bijna alle ontwerpprincipes genoemd. Alleen over belonen (ontwerpprincipe 9) ontbreekt informatie. De procesmanagers Talent ervaren deze ontwerpprincipes niet, op één na: Bij de samenstelling van het team hebben zij rekening gehouden met de grootte en diversiteit van de teams.

Twee ontbrekende ontwerpprincipes die gezien kunnen worden als basis, zijn: een afgebakende teamtaak en duidelijk regelvermogen. Door het ontbreken hiervan is er een lage teameffectiviteit en een lage mate van Team Mental Model van teamtaak.

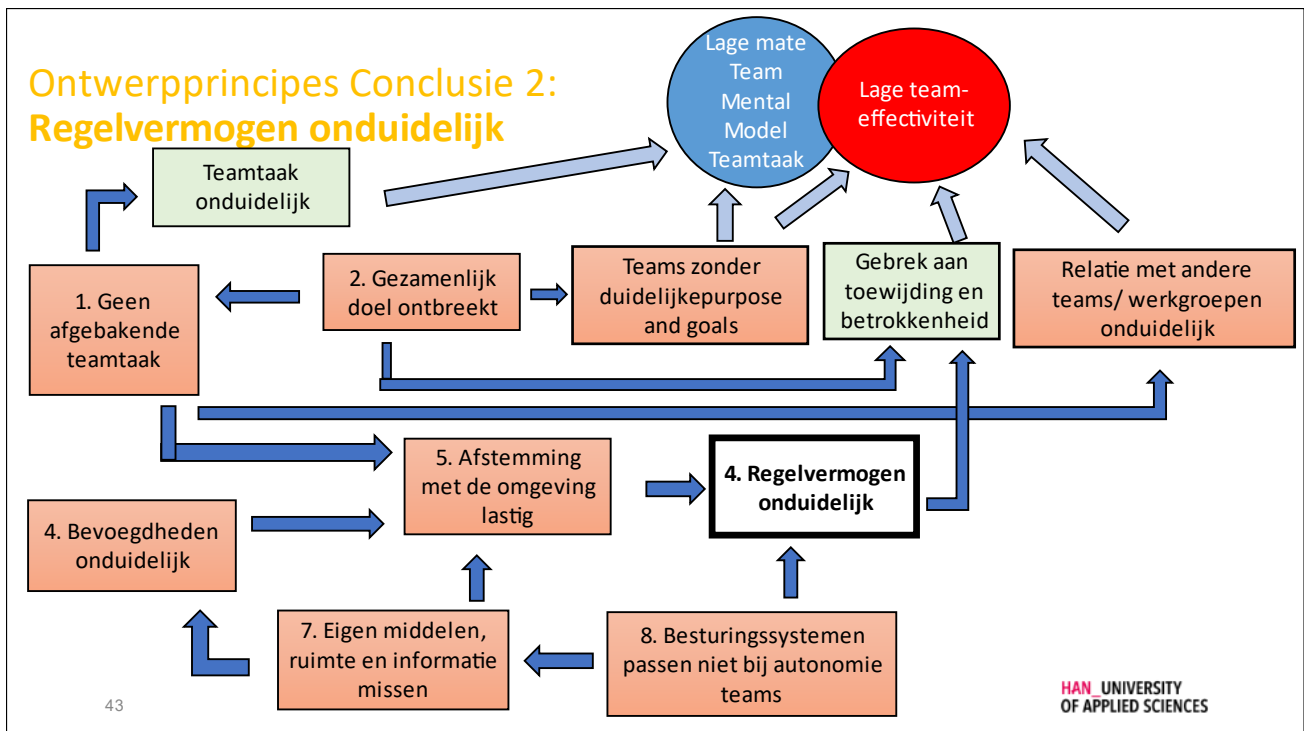
Allereerst is daar het ontbreken van een afgebakende teamtaak. De reikwijdte van het team wordt wel aangegeven, namelijk het leerjaar, maar de inhoud van de teamtaak en de afbakening daarvan is onduidelijk. Het ontbreken van een gezamenlijk doel houdt hiermee verband: Als de teamtaak onduidelijk is, is er ook geen meetbaar resultaat (ontwerpprincipe 1) en zijn er teams zonder duidelijke purpose and goals. Ook zijn hierdoor de taken en samenhangende activiteiten niet duidelijk (ontwerpprincipe 1): teamleden leveren geen herkenbare bijdrage aan het teamresultaat (ontwerpprincipe 3), het is onduidelijk of teamleden elkaars taken kunnen overnemen (ontwerpprincipe 6), de onafhankelijkheid onderling ontbreekt (ontwerpprincipe 2). Als dat het geval is, dan ontbreekt ook de onderlinge overlegstructuur (ontwerpprincipe 2) waardoor de relatie met andere teams en werkgroepen onduidelijk is. Daarnaast missen er eigen middelen, ruimte en informatie (ontwerpprincipe 7), waardoor toewijding en betrokkenheid niet gestimuleerd worden. In figuur

5.3 is te zien in een causaal diagram hoe het ontbreken van ontwerpprincipes, en met name het ontbreken van een duidelijk afgebakende teamtaak gerelateerd is aan de lage mate van teameffectiviteit en lage mate van Team Mental Model van teamtaak.



Figuur 5.3 Causaal diagram ontbreken afgebakende teamtaak en Teameffectiviteit en Team Mental Model van teamtaak

Het tweede ontwerpprincipe dat gevolgen heeft voor teameffectiviteit en Team Mental Model is het regelvermogen (ontwerpprincipe 4). Uit het onderzoek blijkt dat dit onvoldoende aanwezig is. Dit hangt samen met het ontbreken van een afgebakende teamtaak (ontwerpprincipe 1) en kan veroorzaakt worden door het missen van eigen middelen, ruimte en informatie (ontwerpprincipe 7). Hierdoor zijn bevoegdheden onduidelijk (ontwerpprincipe 4). Dat de besturingssystemen niet passen bij de autonomie van de teams (ontwerp principe 8) maakt dat het regelvermogen onduidelijk is en dat de afstemming met de omgeving lastig wordt (ontwerpprincipe 5). Hierdoor ervaren docenten onduidelijkheid over hun autonomie en neemt hun toewijding en betrokkenheid af. In het causaal diagram in figuur 5.4 is de relatie inzichtelijk gemaakt tussen de onduidelijkheid over regelvermogen en de lage mate van teameffectiviteit en lage mate van Team Mental Model van teamtaak.



Figuur 5.4 Causaal diagram onduidelijk regelvermogen en Teameffectiviteit en Team Mental Model van teamtaak

## 5.2 Conclusies analytische deelvragen

Allereerst is er de vraag in hoeverre er voor de vier RVT's een relatie is tussen de organisatorische condities en de Team Mental Models van de teamtaak. In de figuren 5.1 tot en met 5.4 is deze relatie visueel weergegeven. Het onderzoek naar het veranderproces laat twee zaken zien die het moeilijk maken voor docenten om operationeel invulling te geven aan de teamtaak, wat de basis is voor een Team Mental Model van teamtaak. Dit zijn de beperkte participatie in het veranderproces en een gebrekkig veranderplan. Het onderzoek naar de ontwerpprincipes laat zien dat er geen afgebakende teamtaak is. Het gevolg hiervan is dat het dan moeilijk is om (gezamenlijk) betekenis te geven aan de teamtaak. Geconcludeerd mag worden deze organisatorische condities in deze casus invloed hebben op het Team Mental Model van Teamtaak.

Daarnaast is er de vraag in hoeverre er een relatie is tussen Team Mental Model van teamtaak en teameffectiviteit. In de figuren 5.1 tot en met 5.4 wordt een samenhang tussen de lage mate van Team Mental Model en een lage teameffectiviteit gesuggereerd. Het onderzoek heeft aangetoond dat de teams met de laagste scores op de dimensies 'purpose and goals', 'relatie met andere teams' en 'toewijding en betrokkenheid' van teameffectiviteit ook de laagste mate hadden van Team Mental Model van teamtaak. Dat is verklaarbaar: onduidelijkheid op het gebied van purpose and goals maakt dat het operationaliseren van de teamtaak moeilijk. Een lage score op 'Relaties met andere teams' kan zorgen voor onduidelijkheid van de onderscheidende taak van het jaarteam ten opzichte van taken van andere jaarteam. Dit heeft invloed op de invulling van de eigen teamtaak. Voor toewijding en betrokkenheid geldt dat hoe minder toewijding en betrokkenheid er in een team is, hoe minder teamleden met elkaar delen, ook over wat zij onder teamtaak verstaan. Geconcludeerd mag worden dat de dimensies 'purpose and goals', 'relatie met

andere teams' en 'toewijding en betrokkenheid' uit de teameffectiviteit een relatie hebben met het Team Mental Model van teamtaak.

### 5.3 Aanbevelingen en concrete acties

Op basis van deze conclusies is er een aanbeveling aan het management geformuleerd om de teameffectiviteit positief te beïnvloeden:

#### **Begin opnieuw met het veranderproces en het inrichten van RVT's en laat de bestaande indeling in jaarteam los.**

Toelichting: Teams worden effectief als ze ervaren dat ze een bijdrage leveren aan de doelstellingen van de organisatie. Hiervoor is een nieuwe organisatiestructuur nodig die aansluit op de missie, visie en doelstellingen van de opleiding Bedrijfskunde. Daarnaast moet gezamenlijk duidelijk zijn wat hun teamtaak is en wat hun regelvermogen is. Om het veranderproces goed te laten verlopen is de aanbeveling om opnieuw te beginnen geoperationaliseerd in zes concrete acties. Deze acties zijn niet lineair te doorlopen als een stappenplan. Organisatieverandering is een iteratief proces, waarbij er tijdens het proces voortdurend gereflecteerd en opnieuw geijkt moet worden. Deze concrete acties zijn ook terug te vinden in de presentatie voor het management die op 2 maart 2023 gehouden is (Bijlage 21 Presentatie Managementteam AOO). Hieronder worden de concrete acties genoemd en daarna afzonderlijk toegelicht.

1. Stel een extern adviseur aan
2. Evalueer het veranderproces
3. Laat docenten eerder participeren in het nieuwe proces
4. Voor een strategische herbezinning uit
5. Wees duidelijk over ontwerpcriteria en kaders
6. Richt de organisatie opnieuw in en maak nieuwe teams

1. Stel een extern adviseur aan

Zorg dat er een duidelijk aanspreekpunt is, iemand die als procesleider gezien kan worden. Deze extern adviseur moet het vertrouwen van de docenten hebben. Dat vertrouwen zal afhangen van zijn onafhankelijkheid, zijn deskundigheid op het gebied van verandertrajecten en ervaring in het onderwijs.

## 2. Evalueer het veranderproces

Wees bovenal duidelijk dat het gewenste resultaat niet is bereikt en geef toe dat het veranderproces niet goed gegaan is. Breng samen met docenten de onvolkomenheden in kaart (lessons learned).

## 3. Laat docenten eerder participeren in het veranderproces

Betrek docenten direct in de eerste twee fases van het veranderproces: Belichten en Richten. Laat zien dat hun mening ertoe doet. Dit kan bijvoorbeeld door te laten zien dat de opbrengsten van een gehouden appreciative inquiry sessie gebruikt worden voor het ontwikkelen van een missie, visie en doelstellingen. Maak een ontwerpteam van docent-experts vanuit de opleiding in (verandermanagement/ organisatieontwerp) die bewezen draagvlak hebben. Laat dit ontwerpteam in de fase Richten samen met de externe deskundige een kloofanalyse maken. Laat het ontwerpteam meewerken aan het veranderplan. Benadruk het iteratieve proces en bouw evaluatiemomenten in. Besteed in het plan veel aandacht aan communicatie, niet alleen inlichten, voorlichten, ook raadplegen van de docenten, zodat docenten en ontwerpteam met elkaar in verbinding blijven.

Wijs daarnaast docenten op hun verantwoordelijkheid. Maak daarvoor aan docenten duidelijk over wat werken in teams betekent, bijvoorbeeld door best practices, en wat dat van hen vraagt. Zo kunnen zij inschatten wat zij nodig hebben om te kunnen functioneren in een team. Bied scholing en begeleiding aan en durf afscheid te nemen van mensen die niet mee willen in de verandering.

## 4. Voer een strategische herbezinning uit

Maak een externe analyse door middel van benchmark en een omgevingsanalyse. Verken hoe andere opleidingen Bedrijfskunde kleur geven aan het landelijk opleidingsprofiel en breng trends en ontwikkelingen bij bestaande en toekomstige stakeholders in kaart. Bedenk welke unieke bijdrage de opleiding Bedrijfskunde van de HAN daaraan kan leveren. Formuleer vervolgens een missie, visie en strategie die logisch en helder is en waaraan haalbare doelstellingen gekoppeld kunnen worden. Zorg dat deze missie, visie en strategie aansluiten op de wensen van docenten (appreciative inquiry), zodat de doelstellingen vertaald kunnen worden in herkenbare haalbare doelen en uiteindelijk taken. Geef docenten het idee dat ze onderdeel zijn van de Academie Organisatie en Ontwikkeling, zodat er begrip is voor de strategie van de Academie en de resultaatgebieden. Formuleer de globale verschillen tussen de gewenste, nieuwe situatie en de bestaande situatie en houd hier rekening mee in het veranderplan.

## 5. Wees duidelijk over ontwerpcriteria en kaders

Wees vanuit het management duidelijk welke besturingssystemen van de HAN niet veranderbaar zijn. Dit voorkomt frustratie tijdens het ontwerpproces. Laat het ontwerpteam onderzoeken in hoeverre tussentijdse oplossingen en afspraken (zoals projecten governance en HR en curriculum) gebaseerd zijn op de nieuwe visie, missie en doelstellingen van de opleiding Bedrijfskunde. Gebruik alleen zaken die aansluiten als basis voor een nieuw ontwerp. Geef vanuit het management de kaders van het regelvermogen en de flexibiliteit van het bestaande besturingssysteem aan, zodat er duidelijkheid ontstaat over de autonomie van de opleiding en daarbinnen de autonomie van de teams.

## 6. Richt de organisatie opnieuw in en maak nieuwe teams

School iedereen die wil meepraten en meedenken in het maken van een organisatie-ontwerp. Maak een ontwerp waarin herkenbaar is wat de teams bijdragen aan de doelstellingen van de opleiding. Ga pas teams invullen met personen als duidelijk is wat de teamtaak is en welke afzonderlijke taken van teamleden daarin zijn. Pas de ontwerpprincipes toe met nadruk op principe 1, 4 en 5, omdat deze de teameffectiviteit direct zullen verhogen:

- 1. Formuleer een concrete teamtaak met resultaten**
2. Omschrijf de taak van teamleden
3. Zorg voor optimale samenstelling en grootte
- 4. Beschrijf regelmogelijkheden en bevoegdheden**
- 5. Zorg voor afstemming van teams onderling en met omgeving**
6. Waarborg continuïteit en uitvoering taak
7. Faciliteer middelen, ruimte en informatie
8. Maak besturingssystemen op maat
9. Voer beloningssystemen in

## Hoofdstuk 6 Reflectie en discussie

Deze casestudy heeft inzichten opgeleverd over de teameffectiviteit, het Team Mental Model van teamtaak, het veranderproces de toepassing van de ontwerpprincipes binnen de opleiding Bedrijfskunde. In dit hoofdstuk wordt de interne validiteit beschreven door reflectie op het onderzoek (6.1) en de rol van de onderzoeker (6.2). Daarnaast wordt de externe validiteit beschreven (6.3) door de bruikbaarheid van het gebruikte diagram als methode voor Team Mental Model in bredere context te vast te stellen.

### 6.1 Reflectie op het onderzoek

Het onderzoek had als doel om aanbevelingen te doen aan het management om de teameffectiviteit van de jaarteam positief te beïnvloeden. De aanbevelingen zoals die in 5.3 beschreven zijn, lijken vreemd: er wordt geadviseerd om de jaarteam op te heffen. Eerst opnieuw beginnen met een veranderproces waarin wordt uitgegaan van de ontwerpprincipes en daarna nieuwe teams vormen. Dan zullen de teams effectiever zijn. De aanbevelingen gaan dus niet zozeer over de effectiviteit van de bestaande teams, maar meer over de organisatiecontext waarin ze tot stand zijn gekomen. Dit laat zien dat teameffectiviteit sterk beïnvloed wordt door het veranderproces en de toepassing van ontwerpprincipes.

Kritische beschouwing van het onderzoek levert vier vragen op:

1. Heeft het feit dat de psychologische veiligheid niet is meegenomen in het onderzoek invloed op de uitkomst? Psychologische veiligheid, een van de negen dimensies van teameffectiviteit uit het model van Fry, Rubin en Plovnick (1981), is niet bevraagd in de vragenlijst, omdat deze niet als aparte dimensie voorkomt in de TEQ, de gevalideerde Team Effectivity Questionnaire. Uit het interview met de academiemanager is angst wel als reden genoemd voor het niet nemen van verantwoordelijkheid door docenten. Dit had inzichten op kunnen leveren over de weerstand die gevoeld werd bij docenten. Dit had een completer beeld gegeven van de teameffectiviteit.
2. Heeft het ontbreken van een berekening van coherentie tussen de vragen per construct over het veranderproces invloed gehad op de uitkomst? De constructen waren Urgentiebesef, Communicatie verandering en -strategie, Participatie en Ondersteuning/begeleiding in het veranderproces en teamontwikkeling. Een factoranalyse om de coherentie tussen vragen per construct vast te stellen, was echter niet mogelijk door het lage aantal respondenten (51) en de lage score op de Bartlett-test. De vragen van de constructen zijn daarom afzonderlijk geïnterpreteerd zijn. Dat maakt de uitkomst iets minder stellig op de constructen.
3. Is de ontwikkelfase waarin de teams zich bevonden van invloed op de uitkomst? Waren de teams al in een fase waarin teameffectiviteit gemeten kon worden? Er is in de literatuur geen voorwaarde gevonden in ontwikkelingsfase voor het meten van teameffectiviteit. De teams bestonden een jaar toen de teameffectiviteit gemeten werd. Onderzoek naar de fase waarin zij zich bevonden, had wel een beter beeld gegeven van de situatie.
4. Is er sprake van een Team Mental model van teamtaak als het aantal respondenten dat een betekenis deelt onder 1,0 ligt?

Jaargroep 4 liet een waarde zien van 0,57. Feitelijk betekent dit dat er gemiddeld minder dan 1 persoon is



die een betekenis deelt. Dan kan je niet spreken van een gedeelde betekenis. In een nieuw onderzoek naar Team Mental Models zou de ondernorm 1,0 moeten zijn. Het ontbreken van een Team Mental Model zegt echter wel iets over het team, namelijk dat het geen gedeelde betekenis heeft van teamtaak .

## 6.2 Rol onderzoeker

Bedrijfskundig onderzoek doen binnen de bedrijfskundige opleiding leek mij als onderzoeker gemakkelijk om drie redenen: ten eerste omdat data makkelijk te verzamelen zijn, ten tweede omdat de expertise in huis is, en ten derde omdat de onderzoeker genoeg betrokkenheid en voorkennis heeft. Alle drie de redenen zijn waar gebleken maar deze maakten het mij niet alleen gemakkelijk.

Wat betreft dataverzameling: collega's wilden graag bijdragen aan het onderzoek. In gesprekken vertelden zij mij ook zaken in vertrouwen en de emoties liepen soms hoog op. Ik heb geprobeerd daar op een professionele manier mee om te gaan. Vanuit hun expertise linkten zij hun antwoorden aan theorieën over veranderprocessen en organisatieontwerp. Hierdoor hadden de gesprekken een hoog abstractieniveau. Na de officiële dataverzameling, toen de sfeer vanwege de organisatieverandering grimmiger werd, wilden gefrustreerde collega's graag hun verhaal doen bij mij. Ik vond het eerst lastig om me daar niet in mee te laten slepen. Als collega zou ik normaal gesproken begrip tonen en met hen meepraten, maar als onderzoeker wilde ik onafhankelijk en integer blijven. Door afstand te nemen en de praktijk door de bril van theoretische modellen te zien, is het me gelukt om enerzijds in verbinding te blijven met collega's en anderzijds de verhalen van collega's te interpreteren als indicatoren van bepaalde concepten. Het sprookje dat ik heb geschreven voor mijn collega's is te vinden in Bijlage 22 Sprookje: Het nieuwsgierige meisje en het paleis in de mist.

Bij het interpreteren van de data is voorkennis en betrokkenheid een voordeel omdat je kunt inschatten wat collega's bedoelen, maar ook een nadeel omdat je onbewust uitgaat van je eigen kennis en ervaring. Voor het zuiver interpreteren van kwalitatieve gegevens is dat niet voldoende en iemand vanuit de opleiding laten meekijken is ethisch gezien niet altijd verantwoord. Zeker niet omdat sommige zaken precair waren. Ik ben me hiervan bewust geweest en heb geprobeerd zo objectief mogelijk te interpreteren. Daarnaast probeerde ik om de onderzochte werkelijkheid vanuit verschillende perspectieven te zien. Door de ontevredenheid van de docenten over hun leidinggevende kan de leidinggevende gezien worden als incapabel. Maar door de situatie te bekijken waarin zij was aangenomen voor deze functie en taak, is het de vraag of zij gezien de situatie en de faciliteiten wel op die positie gezet had moeten worden.

## 6.3 Bijdrage aan kennisontwikkeling: Diagram Team Mental Model van teamtaak

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een nieuwe methode om een Team Mental Model te meten en in kaart te brengen. Het diagram geeft in een oogopslag een beeld van de mate waarin betekenissen gedeeld worden tussen respondenten in een team. Het brengt in kaart

- In hoeverre er gedeelde betekenis is;
- Hoeveel teamleden een betekenis delen;
- Hoeveel mensen zijn die geen betekenis delen met een ander;

- Welke gedeelde betekenissen er zijn;
- Welke woorden mensen gebruiken voor betekenissen;
- In hoeverre resultaatgebieden te herkennen zijn en
- In hoeverre een team zich onderscheidt van een andere teams door een unieke teamtaak.

In het diagram zijn de betekenissen dyadisch weergegeven als lijnen tussen teamleden en niet tussen betekenissen, zoals in andere gebruikte modellen in de literatuur. Hierdoor kan het gekwantificeerd worden en kan de mate van gedeelde betekenis weergegeven worden. Voorwaarde is dan wel dat de waarde boven de 1.0 moet liggen, zoals in 6.1 is weergegeven. Kan deze methode in andere contexten ingezet worden als voorspeller van teameffectiviteit of als indicator van de toepassing van ontwerpprincipes?

Als het diagram wordt ingezet als voorspeller van teameffectiviteit betekent dat dat de mate van Team Mental Model een voorspeller is van teameffectiviteit. Daarbij zijn een aantal kanttekeningen te plaatsen. Allereerst is in dit onderzoek Team Mental Model alleen gelinkt aan het teameffectiviteitsmodel van Fry, Rubin and Plovnick (1981). Als teameffectiviteit anders gemeten zou worden, kan de relatie met het Team Mental Model verschillen. Daarnaast hebben niet alle dimensies van teameffectiviteit een relatie met Team Mental Model, vooral *purpose and goals*, relaties met andere teams en werkgroepen en toewijding en betrokkenheid. Rollen, teamprocessen, teamrelaties, probleemoplossing en vaardigheid en leren zijn in mindere mate te linken aan het Team Mental Model van teamtaak. Bovendien is er in dit onderzoek alleen een relatie aangetoond tussen een lage mate van Team Mental Model van teamtaak en een lage teameffectiviteit. Meer onderzoek is nodig, ook in teams met een hoge teameffectiviteit. Dit kan meer inzicht geven in de correlatie tussen mate van Team Mental Model en teameffectiviteit. Daardoor is er beter te bepalen of een Team Mental Model van teamtaak ingezet kan worden om teameffectiviteit te voorspellen.

Als het diagram wordt ingezet als indicator van de toepassing van ontwerpprincipes betekent dat dat de mate van Team Mental Model van teamtaak een indicator is van de toepassing van de ontwerpprincipes. Door de samenhang van de ontwerpprincipes kan dat. Wanneer er een lage mate van gedeelde betekenis is van teamtaak, is het niet waarschijnlijk dat andere ontwerpprincipes zijn toegepast. Het regelvermogen (principe 4), de afstemming de omgeving (principe 5) en passende besturingssystemen (principe 8) worden niet ervaren als de teamtaak onduidelijk is. Hoe dat bij een hoge mate van Team Mental Model is, is niet onderzocht. Meer onderzoek is daarvoor nodig, ook in teams met een hoge mate van Team Mental Model. Vooralsnog is de methode van het diagram in te zetten als interventiemethode en als diagnosemiddel. Als interventiemethode om binnen het team eenduidigheid en duidelijkheid te krijgen over de teamtaak. Het diagram geeft beeldend weer wat de samenhang van respondenten en gedeelde betekenissen is. Teamleden kunnen hierdoor de uitkomsten makkelijk met elkaar bespreken. Volgens Fry, Rubin en Plovnick (1981) bevordert dit de teameffectiviteit. Als diagnosemiddel geeft het Team Mental Model een indicatie van de toepassing van ontwerpprincipes 4, 5 en 8. Dit geeft de leden van het veranderteam inzicht hoe de teamleden de ontwerpprincipes ervaren, zodat er geen kloof is tussen de papieren werkelijkheid en de geleefde en beleefde werkelijkheid. Een veranderteam kan hier actie op ondernemen.

## Bronnenlijst

- Akkerman, S., Van den Bossche, P., Admiraal, W., Gijsselaers, W., Segers, M., Simons, R. J., & Kirschner, P. (2007). Reconsidering group cognition: From conceptual confusion to a boundary area between cognitive and socio-cultural perspectives?. *Educational Research Review*, 2(1), 39-63. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2007.02.001>
- Bonekamp, F. Verandertrajecten zijn maakbaarder dan we dachten; de kracht van samenhang. In: De Witte, M., Vink, M. & van Grinsven, M. *Essenties van Verandermanagement. Een kleine canon van veranderkundige benaderingen*. Amsterdam, 2021
- Carley, K.M. (1997), Extracting team mental models through textual analysis. *Journal Organizational Behavior*, 18, 533-558. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199711\)18:1+<533::AID-JOB906>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199711)18:1+<533::AID-JOB906>3.0.CO;2-3)
- Cohen S.G., Bailey D.E. What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*. 1997;23(3):239-290. <https://doi:10.1177/014920639702300303>
- Doyle, J., Ford, D., Radzicki, M. & S. Trees, (2001). Mental Models of Dynamic Systems. *Encyclopedia of Life Support Systems*. EOLSS Publishers. <http://www.wpi.edu/Academics/Depts/SSPS/Research/Papers/27.pdf>.
- Fry, R., Rubin, I., & Plovnick, M. (1981). Dynamics of groups that execute or manage policy. *Groups at work*. New York: John Wiley & sons.
- Hackman, J.R. (1983). A normative model of work team effectiveness. *Technical report #2 Research Program on Group Effectiveness*, Yale school of management. Geraadpleegd op 22 januari 2022 van <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA136398.pdf>
- HAN (2021) *Kaders en Hoofdprincipes*. Intranet HAN. Geraadpleegd op 6 februari 2022 van <https://blog2.han.nl/2020/rvts/kaders-en-hoofdprincipes/>
- Implementatieplan Behorend bij Organisatieontwerp HAN2020, 25 april 2019, intern vertrouwelijk document. Intranet HAN. Geraadpleegd op 25 januari 2022 van [https://www1.han.nl/insite/besluiten/2019/08/herinrichting-van-de-han-organisatie-\(20191552\)/Bijlage\\_4\\_bij\\_beslisdocument\\_Implementatieplan.pdf](https://www1.han.nl/insite/besluiten/2019/08/herinrichting-van-de-han-organisatie-(20191552)/Bijlage_4_bij_beslisdocument_Implementatieplan.pdf)
- Kommers, H. & Dresen, M. Teamwerken is teamleren? Vormgeven en ontwikkelen van teams in het onderwijs. Geraadpleegd op 18 november 2022 van [file:///C:/Users/geuse/Downloads/TeamwerkenIsTeamleren\\_web%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/geuse/Downloads/TeamwerkenIsTeamleren_web%20(1).pdf)
- Kozlowski, SWJ, & Ilgen, DR (2006). Verbetering van de effectiviteit van werkgroepen en teams. *Psychologische wetenschap in het algemeen belang*, 7 (3), 77-124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>

Kuiper, Van Amelsvoort & Kramer (2020). Het Nieuwe organiseren. Acco uitgeverij BV

Langan-Fox J, Wirth A, Code S, Langfield-Smith K, Wirth A (2001) Analyzing Shared and team mental models. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 28 (2):99-122. [https://doi.org/10.1016/S0169-8141\(01\)00016-6](https://doi.org/10.1016/S0169-8141(01)00016-6)

Langan-Fox, J., Anglim, J. and Wilson, J.R. (2004), Mental models, team mental models, and performance: Process, development, and future directions. *Hum. Factors Man.*, 14: 331-352. <https://doi.org/10.1002/hfm.20004>

London Leadership Academy. Team Effectiveness Questionnaire. NHS, 2014.  
[www.londonleadershipacademy.nhs.uk/sites/default/files/Team\\_effectiveness\\_diagnostic\\_LAL1.pdf](http://www.londonleadershipacademy.nhs.uk/sites/default/files/Team_effectiveness_diagnostic_LAL1.pdf).

Mathieu J, Maynard MT, Rapp T, Gilson L. (2008) Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*. 2008; 34(3):410-476.  
doi:10.1177/0149206308316061

Mohammed, S., Klimoski, R., & Rentsch, J. R. (2000). The Measurement of Team Mental Models: We Have No Shared Schema. *Organizational Research Methods*, 3(2), 123–165. <https://doi.org/ru.idm.oclc.org/10.1177/109442810032001>

Rapp, T., Maynard, T., Domingo, M., & Klock, E. (2021). Team Emergent States: What Has Emerged in The Literature Over 20 Years. *Small Group Research*, 52(1), 68–102. <https://doi.org/10.1177/1046496420956715>

Rouse, W. B. & Morris, N. M. (1986). On Looking Into the Black Box. *Psychological Bulletin*, 100 (3), 349-363.  
Geraadpleegd op 14 januari 2022 van  
[https://www.researchgate.net/publication/23589270\\_On\\_Looking\\_Into\\_the\\_Black\\_Box\\_Prospects\\_and\\_Limits\\_in\\_the\\_Search\\_for\\_Mental\\_Models](https://www.researchgate.net/publication/23589270_On_Looking_Into_the_Black_Box_Prospects_and_Limits_in_the_Search_for_Mental_Models)

(Totaalrapportage MO HAN 2021, 2022). Intern document. Opgevraagd en verkregen op 21 september 2023

Van Amelsvoort, Seinen, Kommers en Scholtes (2003). *Zelfsturende teams. Ontwerpen, invoeren en begeleiden*. ST-groep Vlijmen

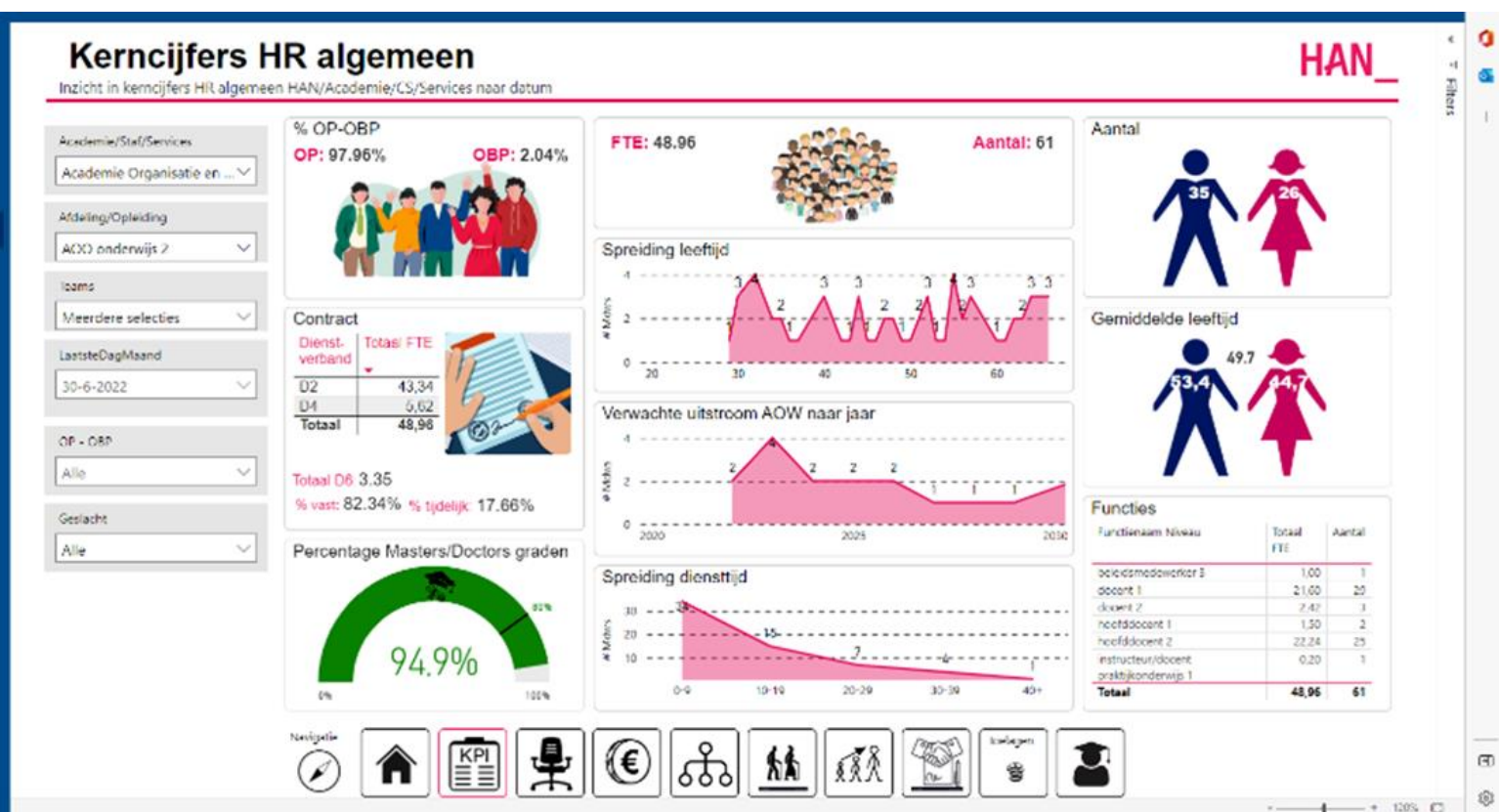
Van den Broek, K.I, Luomba, J., Van den Broek, J. & Fischer, H. (2021) Evaluating the Application of the Mental Model Mapping Tool (M-Tool). *Frontiers in Psychology*, 14 December 2021 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.761882>

Van Hootegem, G., van Amelsvoort, P., Van Beek, G., & Huys, R. (2008). *Anders organiseren & beter werken: handboek sociale innovatie en verandermanagement* (Vol. 1). Acco; Leuven.

Volberda H, Heij K. Re-inventing business: hoe bedrijven hun businessmodel innoveren. In: De Witte, M., Vink, M. & van Grinsven, M. *Essenties van Verandermanagement. Een kleine canon van veranderkundige benaderingen*. Amsterdam, 2021

Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational Dynamics*, 26(1), 49–61. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(97\)90027-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90027-9)

# Bijlage 1 Kerncijfers Opleiding bedrijfskunde 30 juni 2022



Bron: PowerBI HR algemeen HAN/Academie/CS/Services naar datum

## Bijlage 2 Interne documenten HAN over RVT's

Bron: [Reorganisatie HAN2020](#) opgehaald van HAN Intranet op 9 februari 2022

Twee documenten:

1. Strategisch niveau: Kaders en Hoofdprincipes
2. Academieniveau: Basisdocument RVT binnen AOO

### 1. KADERS EN HOOFDPRINCIPES

#### Inleiding – RVT's in organisatieontwerp HAN2020

Het in het organisatieontwerp HAN2020 uitgewerkte organisatie- en besturingsmodel leidt tot een managementstructuur met in de kern twee interne organisatielagen in de lijn, namelijk het CvB, en de Academie cq. organisatieonderdelen van Services en Centrale Staf. Deze organisatieonderdelen worden aangestuurd door een directeur die ongedeeld verantwoordelijk is voor zijn of haar totale organisatie eenheid. Onder de directeur is nog maximaal één managementlaag ingericht ten behoeve van de tactisch/operationele sturing.

Academies en organisatieonderdelen van Services en de Centrale Staf zijn, op hun beurt, opgebouwd uit Resultaatverantwoordelijke teams (RVT's). Deze vallen altijd onder aansturing van het management, met de directeur als eindverantwoordelijke. RVT's zijn de kleinste organisatorische eenheden binnen de HAN.

#### HAN-definitie RVT:

*Een RVT bestaat uit een groep medewerkers die de collectieve opdracht heeft om vanuit hun kennis en ervaring resultaten te realiseren, daarmee bij te dragen aan de primaire en/of secundaire processen in de Academie en/of organisatieonderdelen van Services en Centrale Staf en aan het Instellingsplan en hier verantwoordelijkheid voor te dragen (uit basisdocument RVT).*

De hoofdprincipes waaraan teams voldoen zijn (zie pag. 24 van het Organisationsontwerp HAN2020):

#### **cultuur**

- Jonge mensen helpen hun talenten, vaardigheden en ambities te ontdekken, over grenzen heen te kijken en zich te blijven ontwikkelen. En met het werkveld nieuwe vormen van responsief onderzoek te organiseren. Daar doen we het allemaal voor bij de HAN. Bij uitstek gebeurt dat in de teams. Met hart en ziel. Iedere dag opnieuw. Of iemand nu doceert, onderzoekt of faciliteert. In de teams wordt samen de ideale leer- en werkomgeving gecreeerd. Met een cultuur waarin teamleden elkaar inspireren en vertrouwen. Elkaar scherp houden, waarderen en motiveren. En waarin een team op eigen manier de gedragswaarden van HAN vertaalt naar 'Zo doen wij dat in ons team'.

#### **omvang**

- De omvang van het team is zodanig dat de teamleden een herkenbare bijdrage leveren aan het teamresultaat, dat er snel goede beslissingen kunnen worden genomen en dat het team niet te kwetsbaar is (idealiter 10-15 personen).

#### **teamtaak**

- De teamtaak is zo compleet mogelijk en kan gekoppeld worden aan een kwalitatief en kwantitatief meetbaar resultaat; er is sprake van een afgebakend werkpakket met daarin een hoge samenhang van activiteiten.
- De teamtaak kan gericht zijn op een onderdeel van het reguliere proces zoals bijvoorbeeld een (onderdeel van een) opleiding, een functioneel proces, een expertisegebied. Maar ook op een tijdelijke uitdaging of opgave. Medewerkers zijn veelal actief in meerdere teams. Elke medewerker heeft één thuishet team (zie I.)

#### **thuishet team**

- Ook al zitten medewerkers in meerdere teams, er is altijd één team waar ze (gedelegeerde) HR-sturing krijgen (met bijbehorende bevoegdheden in het HR-systeem). Dat noemen we het 'thuishet team'.
- Een teamlid van een resultaatverantwoordelijk thuishet team kan leidinggevende- of coördinerende HR-taken uitvoeren. Dit kan alleen als de functiebeschrijving van het betreffende teamlid daarvoor ruimte biedt (zoals bijvoorbeeld een hoofddocent met leidinggevende taken). De betreffende taken die het teamlid uitvoert zijn dan altijd door de naasthogere manager aan hem of haar gedelegeerd.

#### **teamsamenstelling**

- Teams voorzien in de mogelijkheid dat professionals meerdere rollen vervullen binnen een team.
- De taken van de teamleden zijn onderling afhankelijk, zodat de activiteiten elkaar aanvullen, en alle leden van het team zijn voor meerdere taken binnen het team inzetbaar waarbij de competenties van eenieder zo goed mogelijk worden benut.
- Teams zijn zelf in staat om vanuit de doelstelling met elkaar verantwoordelijkheden, rollen en taken te verdelen.
- Teams bevorderen het werken in de gedachte van de driehoek, zijn bij voorkeur multidisciplinair en werken in het gedachtengoed van de driehoek (onderwijs, onderzoek en werkveld).

#### **regelruimte**

- Het team heeft voldoende regelmogelijkheden en bevoegdheden, alsmede voldoende diversiteit aan mensen, meningen en expertise om het integrale werkpakket zo zelfstandig mogelijk uit te kunnen voeren met zo min mogelijk arbeidsdeling.



- Het team werkt altijd binnen de geldende HAN-brede kaders en de kaders van het eigen organisatieonderdeel (Academie, Services of Centrale Staf).
- Het team verzorgt de benodigde afstemming binnen het team en met de omgeving en beschikt over voldoende informatie om zijn taak te vervullen.
- Teams bepalen, in afstemming met de academiecteur, samen met het werkveld, de studenten (en binnen de kaders van de HAN en de NVAO) hoe ze invulling geven aan de kwaliteit van hun werk, en leggen daarover verantwoording af.

## 2. Basisdocument RVT in AOO

Resultaatverantwoordelijke teams bij AOO: inrichting, werking en ontwikkeling (een groeidocument)

– alleen STATISCH DEEL –

HAN Academie Organisatie en Ontwikkeling

Door: directie en MT van de Academie OO

Kenmerk / Nummer: P04051

Arnhem / Nijmegen, 01 februari 2021

### Inleiding

#### Aanleiding

HAN University of Applied Sciences (HAN) heeft met het Instellingsplan 2016-2022 (IP) het startschot gegeven voor een nieuwe koers. De HAN wil docenten, onderzoekers en andere medewerkers vanuit vertrouwen zelf verantwoordelijkheid geven en vooral dat laten doen waar ze goed in zijn. Excelleren in de driehoek, ondersteund door de juiste systemen en instrumenten en optimaal ingerichte ondersteunende processen. Onze medewerkers kunnen als geen ander zelf ontwikkelingen en vraagstukken in de beroepspraktijk signaleren, uitdiepen, interpreteren en doorvertalen naar onderwijs, onderzoek en ondersteuning. Op deze manier geven wij invulling aan professionals governance. Daarom werken we met **resultaatverantwoordelijke teams** (RVT's).

RVT's vormen het hart van de organisatie. De verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs, onderzoek en de ondersteuning ligt primair bij betrokken docenten, onderzoekers en ondersteuners. Daarom is het belangrijk om goed bij het ontwerp van de teams stil te staan: wat is de best mogelijke architectuur voor en werking van de teams, zodanig dat zij optimaal aan de verwachtingen kunnen voldoen? Daarbij gaat het niet alleen om verwachtingen van studenten en andere externe belanghebbenden in onze omgeving, net zo belangrijk zijn de verwachtingen van medewerkers zelf, de HAN als geheel als het gaat onderwijs, onderzoek, de wisselwerking met het werkveld en ondersteuning.

De HAN definieert een resultaatverantwoordelijk team tegen deze achtergrond als volgt:

*Een RVT bestaat uit een groep medewerkers die de collectieve opdracht heeft om vanuit hun kennis en ervaring resultaten te realiseren, daarmee bij te dragen aan de primaire en/of secundaire processen en de Academie c.q. organisatieonderdelen van Services en Centrale Staf, en aan het Instellingsplan en hier verantwoordelijkheid voor te dragen.*

Resultaatverantwoordelijke teams als investering

Wij, als MT van de Academie Organisatie en Ontwikkelen (AOO), zien en beleven de introductie van de resultaatverantwoordelijke teams als een investering. Een investering in mensen, een investering in de organisatie. We willen ervoor zorgen dat mensen die werken bij de HAN nog meer en beter hun talenten kunnen aanboren, dat we meer aandacht hebben voor elkaar en dat we zo efficiënt en flexibel mogelijk kunnen werken aan onze complexe, meervoudige opdracht in de driehoek van onderwijs, onderzoek en werkveld.

Status en reikwijdte en leeswijzer van dit document

In dit document beschrijven we hoe de resultaatverantwoordelijke teams als hart van de AOO gaan werken en wat daarvoor nodig is in de Academie als geheel. We gaan in op zowel de inrichting als de werking en ontwikkeling van de resultaatverantwoordelijke teams in de academie.

In dit document onderscheiden we een statisch, stabiel gedeelte en een dynamisch, opgavegericht deel. In het stabiele deel schetsen we de architectuur van de academie als organisatie in en rond de RVT's. In het dynamische deel staan de organisatorische opgaven die we onszelf stellen: wat is er voor nodig om de teams en de academie als organisatie laten werken?<sup>2</sup> We sluiten af met een opsomming van investeringen. Hierin staan de concrete initiatieven die we gaan nemen om de belofte van een investering in mensen en de organisatie waar te maken.

Verantwoording en werkwijze

Dit basisdocument is het resultaat van een dialoog in het MT van de Academie Organisatie en Ontwikkelen, ondersteund door de HR-adviseur van de academie en adviseurs van Bureau Leeuwendaal.

Deze dialoog is in een aantal stappen gevoerd in de tweede helft van 2020 aan de hand van de zogenoemde *roadmap*. Deze roadmap beschrijft in een aantal stappen hoe tot de inrichting en ontwikkeling van resultaatverantwoordelijke teams te komen. Zij ziet er als volgt uit:

Stap	Beschrijving
<b>Aftrap in MT</b> <i>juli 2020</i>	Aftrapsessie van een dagdeel om de route te verkennen. Bepalen gewenste situatie door te delen wat een team tot een topteam maakt. Werkwijze en roadmap vastgesteld. Inventarisatie van dilemma's.
<b>Interviews met MT leden</b> <i>augustus 2020</i>	Interviews en uitwerken van de bevindingen in een eerste voorstel voor uitwerkingsvarianten.
<b>MT Sessie 2 om te komen tot een toetsingskader en uitwerkingsvarianten</b> <i>september 2020</i>	Vorbereiden, uitvoeren en verwerken bevindingen interviews. Doorvertalen uitkomsten sessie 1 en interviews in concept van het toetsingskader. Doordenken van de consequenties voor de inrichting van de opleidingen, met name het principe van gedeeld leiderschap.
<b>Eigen uitwerking huidige situatie en gewenste situatie</b> <i>Oktober / november 2020</i>	Na een 'go' vanuit het MT op het toetsingskader, eigen analyse van het eigen onderdeel MT-leden: wat is mijn 'ist & soll?' Voor zowel opleidingen als ondersteuning en onderzoek. Verkenning invulling structuur: eigen speelruimte opleidingen, teamstructuur, besturingsfilosofie, rollen en rolbeschrijvingen, operationaliseren samenwerking en overleg, werving rolhouders, toets op formele kaders HAN-beleid.
<b>Verankeren keuzes en bepalen startsituatie teamontwikkeling.</b> <i>December 2020 - Januari 2021</i>	Vervatten uitkomsten in het basisdocument en vaststellen in drietal iteraties. Verkennen van de stand van zaken in teams door invullen dynamische deel per team. In aantal teams eerste teamsessies om in gesprek te gaan over ambities en de actualiteit in het team. Verkenning hoe de teams te ontwikkelen tot het

	niveau van topteams, mede aan de hand van de principes van talentgericht werken, betrokkenheid en bestaande kennis over teams ( <i>research informed</i> ).
<b>Start implementatie</b>  <i>Vanaf februari 2021</i>	<u>Opleidingen:</u>  Aftrap in de teams: nieuwe teamindeling maken c.q. bestaande teamindeling bestendigen en introduceren in teams. Zoeken en vinden rolhouders. Aftrap met teams gericht op creëren gezamenlijke betrokkenheid: nieuwe verwachtingen, werkwijzen en afspraken. Waar nodig wijzigen bestaande afspraken met medewerkers. Eigenlijke start: studiejaar 2021-2022.  <u>Ondersteuning:</u> Voorbereiden structuurwijzigingen m.i.v. nieuwe studiejaar. Aftrap met teams en rolhouders: nieuwe verwachtingen, werkwijzen en afspraken. Waar nodig wijzigen bestaande afspraken met medewerkers.  <u>Onderzoek</u> Meenemen in ontwikkelingen in opleidingen. Verkennen hoe betere aansluiting onderzoek en onderwijs te waarborgen in nieuwe situatie en afspraken maken.  <u>MT</u> MT als plek voor uitwisseling en regie-overleg. Eigen teamontwikkeling en professionalisering, in wisselwerking leiderschapsprogramma HAN.

Dit basisdocument vormt een belangrijke tussenstap in de ontwikkeling. De functie ervan is om de gemaakte afspraken te bestendigen en onder gezamenlijke regie inhoud te geven aan het vervolgproces, de eigenlijke implementatie van de resultaatverantwoordelijke team. Voorzien is hierover in de tweede helft van het studiejaar 2020-2021 de dialoog over te voeren in de organisatie, zodat de nieuwe werkwijze in het studiejaar 2021-2022 de nieuwe praktijk kan worden. Managers zetten hierin ieder hun eigen koers uit, afhankelijk van de situatie per opleiding of onderdeel. De uitwerking hiervan staat in het dynamische deel van dit document. Het MT AOO voert de regie over deze ontwikkeling door elkaar te blijven informeren over de voortgang en elkaar professioneel te blijven consulteren over keuzes en ervaringen. Zo vormt de ontwikkeling van de RVT's voor het MT ook een manier om als team te groeien en herkenbaar leiderschap te ontwikkelen.

## Deel 1 De Stabiele basis

### **Basisbeschrijving resultaatverantwoordelijke teams**

Waarom resultaatverantwoordelijke teams?

In het instellingstellingsplan van de HAN (2016-2022) staat het volgende geschreven:

Wij willen ons als HAN op twee manieren onderscheiden:

We blinken uit op de kwaliteit, intensiteit en impact van de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk, zodanig dat wij gediplomeerde professionals afleveren die uitstekend gekwalificeerd zijn, nieuwe wegen durven te exploreren, zichzelf voortdurend ontwikkelen, maatschappelijk betrokken zijn en varen op een moreel kompas.

We blinken uit in de wijze waarop we binnen de HAN met elkaar samenwerken, namelijk vanuit het principe van 'kwaliteitscultuur', dat wil zeggen een systematische focus op a) de inhoud en kwaliteit van het werk, b) de professionele verantwoordelijkheid die eenieder daarvoor neemt en c) een atmosfeer die zich kenmerkt door collegiale inspiratie, samenwerking, trots en vertrouwen.

Als we deze uitgangspunten serieus nemen dan betekent dit dat we een HAN leergemeenschap willen zijn, ook binnen de academie. En binnen de academie vormen we dan weer kleinere leergemeenschappen in de vorm van resultaatverantwoordelijke teams (rvt's). In de rvt's krijgen mensen vanuit vertrouwen zelf de verantwoordelijkheid om dat te doen waar ze goed in zijn. Iedereen in het rvt kan zelf ontwikkelingen en vraagstukken in de beroepspraktijk signaleren, uitdiepen, interpreteren en doorvertalen naar onderwijs, onderzoek, werkveld en ondersteuning. De wijze waarop dat gaat, de kwaliteitscultuur, laat zich het beste omschrijven in de termen van het gedragskompas van de HAN. Dit is als bijlage opgenomen onderaan deze paragraaf.

Dit is ook in lijn met de missie van de HAN: "Bij het opleiden van studenten gaat het niet alleen om de professionalisering van de student (Ausbildung), maar ook om de ontwikkeling van de persoon achter de professional (Bildung), in relatie tot de beroepsvorming en de ontwikkeling van burgerschap. Onze missie is het kwalificeren, socialiseren en vormen van studenten voor hun toekomstige beroepspraktijk en burgerschap en het leveren van innovaties in een dynamische, globaliserende en complexe samenleving. Wij begeleiden zelfbewuste mensen om over grenzen heen te kijken en geëquipeerd de beroepspraktijk te innoveren. Dit vraagt om een discipline-overstijgend perspectief op onderwijs, onderzoek en het werkveld, dat een leven lang leren en innoveren stimuleert. We dagen studenten uit hun studie aan de HAN optimaal te benutten voor het ontwikkelen van hun talenten en passies, in elke fase van hun loopbaan."

Onze organisatie was te complex geworden, er was niet goed te zien waar het bij de HAN eigenlijk om draait: onderwijs, onderzoek, het werkveld. Wij zien in de beweging die we nu maken dan ook een manier om echt terug te gaan naar de kern.

### **Wat is een resultaatverantwoordelijk team?**

Een rvt zien we ook als een thuis team, dat maximaal uit 10-15 mensen bestaat. Uiteraard kan iemand naast in het eigen thuis team ook in meerdere vaste of tijdelijke (multidisciplinaire) teams werkzaam zijn. In de rvt's kunnen mensen groeien in kennis, vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling. Samen vormen zij een betrokken, enthousiast en inhoudelijk sterk team dat zich richt op zowel onderwijs (ook blended onderwijs; een mix van contactonderwijs, online onderwijs en werkplekleren), onderzoek, werkveld, dus het werken in de driehoek. Dit betreft dan de rvt's die geformeerd worden binnen de opleidingen. Daarnaast komen er ook rvt's die academiebreed gevormd zijn om op deze wijze processen die bij elkaar horen te kunnen optimaliseren en om kennis en kunde uit te wisselen. Een voorbeeld hiervan is het rvt 'onderwijslogistiek'. Een belangrijke term die past bij rvt's is *Professionals governance*. Een begrip dat al langer rondzingt en dat we nu echt handen en voeten gaan geven. We werken in de teams opgavegericht: centraal staat wat we willen bereiken met elkaar, als gedeelde ambitie, waar we aan samenwerken. Ook vormen we lerende

teams, waarin aandacht is voor elkaar, door uitwisseling, dialoog met de omgeving en de regelruimte om met ervaringen waarvan we leren, ook concreet iets te doen.

Daar horen ook concrete keuzes bij:

Een nieuwe toedeling van mensen in teams. Iedereen heeft een thuishet, met duidelijke afgebakende teamopdracht/coördinatoren die maken dat een team een team kan zijn.

Werken met rollen in teams: rolhouders die samenwerken en elk een deel van de last dragen die anders bij een persoon zou uitkomen (een coördinator of teamleider).

Zorgen voor dwarsverbindingen: geen overlegcircuit, wel een overleg en afstemming waar nodig.

Verder gaan we investeren. De afgelopen weken hebben we tijd en aandacht aan de organisatie besteed. Nu gaan we verder, in teams die een goede teamstart krijgen, in mensen die om hun rol te kunnen vervullen ontwikkelstappen moeten kunnen zetten en in de organisatie.

Dit basisdocument geldt daarbij als ons kompas.

Gedragss Kompas van de HAN:

Te weinig	Precies goed Wij zijn ontdekkers	Te veel
Het is goed zoals het is	<b>Vooruitkijken &amp; innoveren</b> <b>VERNIEUWEND</b> We handelen proactief vanuit onze professionele rol We creëren en gaan voor kansen   We richten ons op systematische verbetering en vernieuwing We kijken over grenzen heen We richten ons op de toekomst	Alles moet anders
Wij doen alles op onze eigen manier	<b>Cocreëren &amp; samenwerken</b> <b>SAMEN</b> We werken transparant, flexibel en samen We staan voor het belang van de organisatie We benutten de kwaliteiten van ieder ander We stemmen af wie wat wanneer en met welk resultaat doet We zoeken verbinding met en zijn actief betrokken bij elkaar	Iedereen is overal bij betrokken
Wij zijn overtuigd van ons eigen gelijk	<b>Inspireren &amp; waarderen</b> <b>OPEN</b> We zijn open en eerlijk naar elkaar We denken in mogelijkheden We staan open voor andere inzichten en perspectieven We geven complimenten en vieren onze successen We spreken elkaar aan en zijn aanspreekbaar op ons gedrag en op onze resultaten	We bespreken alles met iedereen
We kunnen en mogen niets	<b>Durven &amp; vertrouwen</b> <b>LEF</b> We durven te experimenteren en mogen fouten maken We nemen volle verantwoordelijkheid voor ons werk We bespreken onze professionele ruimte en grenzen We leggen open en transparant verantwoording af We gaan voor het beste resultaat	We kunnen en mogen alles

Ik weet en kan alles al	<b>Stimuleren &amp; ontwikkelen</b> <b>LEERGIERIG</b> We stellen open vragen We leren van onze fouten en laten dat zien We vragen actief om feedback We kennen onszelf en onze toegevoegde waarde We werken vanuit professionele normen en standaarden	Ik moet alles weten en kunnen
-------------------------	--	-------------------------------

#### Structuur van de Academie Organisatie en Ontwikkelen (AOO)

We verzorgen de volgende opleidingen aan circa 4.000 studenten:

Bedrijfskunde Bedrijfskunde (VT, DT, Ad en bachelor).

Logistics Management (VT, DT, Ad en bachelor).

Learning and Development in Organisations (VT, DT).

Human Resource Management

Toegepaste Psychologie

Facility Management

We kennen de volgende lectoraten

Arbeid & Gezondheid (inclusief associate lectoraat en bijzonder lectoraat Arbeidsdeskundigheid)

Human Resource Management (inclusief associate lectoraat Regionale arbeidsmarkt en onderwijs)

Leren tijdens de beroepsloopbaan

Smart Business

Logistiek & Allianties

Daarnaast bieden we aan de markt verschillende commerciële activiteiten.

Het management van AOO bestaat uit

De academiectirecteur

Vier academiemanagers. Drie managers zijn, elk verantwoordelijk voor twee voltijdse opleidingen (zie hieronder) alsmede deeltijd opleidingen. Een academiemanager is verantwoordelijk voor LLO (Deeltijd/Duaal/AD, zakelijke dienstverlening en post-HBO).

De academiesecretaris.

De lector als lid van het MT (fungerend als linking pin naar de lectoren; de academiectirecteur is de hiërarchisch leidinggevende van de lectoren).

Het MT wordt ondersteund door een HR-adviseur vanuit de HAN. Zij staat het MT actief bij met zowel advies als ondersteuning. Ook wordt het MT ondersteund door een business controller en een financial controller.

De AOO heeft ervoor gekozen om de drie 'organisatie'- opleidingen te koppelen aan de drie 'ontwikkel'-opleidingen.

Dat zijn voor de academiemanagers de volgende combinaties geworden:

De academiemanager Bedrijfskunde (voltijd) en Learning & Development in Organisations (voltijd en deeltijd).

De academiemanager Logistics Management en Human Resource Management.

De academiemanager Facility Management en Toegepaste Psychologie.

De academiemanager LLO: Deeltijd/Duaal/AD, zakelijke dienstverlening en post-HBO.

Binnen deze opleidingen worden de RVT's geformeerd. Er zijn uiteraard verschillen tussen opleidingen. Sommige zijn bijvoorbeeld naar studiejaar georganiseerd, andere naar onderdelen van het curriculum. De managers zijn in staat met deze variëteit te werken en daarbinnen de resultaatverantwoordelijke teams een plaats te geven. Er komt geen uniforme oplossing voor alle opleidingen.

In de Academie Organisatie en Ontwikkeling zullen na de implementatie van dit plan per opleiding gemiddeld 3 tot 5 onderwijsteams werken aan het opleiden van studenten in verschillende opleidingen en aan het fungeren als kennispartner in de driehoek onderwijs, werkveld, onderzoek. Gemiddeld omvatten de onderwijsteams 10-15 medewerkers. Daarnaast zijn ca. 10 ondersteuningsteams op academieniveau en per opleiding ingericht.

#### Toetsingskader

Aan resultaatverantwoordelijke teams stellen we heldere verwachtingen. De resultaatverantwoordelijke teams en de onderdelen binnen de academie hebben vrijheid binnen kaders. Voor een klein deel gelden deze kaders HAN-breed en zijn ze vastgesteld door het CvB, voor een belangrijk deel zijn ze het resultaat van de dialoog die we daarover in het MT en met medewerkers hebben gevoerd.

Deze kaders hebben we enerzijds geformuleerd vanuit de overtuiging dat zij zorgen voor duidelijkheid in onderlinge verwachtingen en efficiëntie. Anderzijds zorgen de kaders voor speelruimte op die aspecten waar het voor teams en professionals het meeste toe doet: de eigenlijke inhoud en toepassing van ons onderwijs en onderzoek en onze professionele uitwisseling.

We hebben de kaders samengevat in het toetsingskader. Dit is een set van criteria waar we de inrichting, werking en ontwikkeling van de teams steeds aan spiegelen.

Het toetsingskader bestaat uit criteria waarvan we veronderstellen dat ze succesvol zijn voor de inrichting en verdere ontwikkeling van de RVT's. De criteria zijn onderverdeeld in twee delen:

Criteria die betrekking hebben op het inrichten van de academie, de teamsamenstelling en rolverdeling.

Criteria die betrekking hebben op het werken in de teams, nadat deze gevormd zijn. Het gaat dan om criteria die gaan over het werken aan de opgave van het team, kwaliteit, verbondenheid en samen leren.

De volgorde van de criteria zegt niet iets over het belang van de criteria. Daarbij geldt dat het steeds gaat om een zorgvuldige afweging waarin ook de huidige context wordt meegenomen.

Het toetsingskader is geen set van regels, eerder een set van aspiraties. Met het toetsingskader weten we wat we willen bereiken en maken we duidelijk waar en waarom we daar soms van afwijken. Het toetsingskader van de AOO ziet er als volgt uit:

#### Toetsingskader

<b>Zorgen voor een goede baseline</b>	
1	Onder keuzes ten aanzien van de inrichting van de organisatie ligt steeds een rationele grondslag, te weten:  1. Structuuro oplossingen stimuleren de samenwerking binnen de driehoek: Samenwerken over opleidingen heen Verbindingen tussen onderwijs en onderzoek Goed inrichten van het werkveld en stakeholders academiebreed

	2. De wijze waarop we samenwerken en ingericht zijn draagt bij aan de ambitie dat we een University of Applied Sciences zijn. In wat we doen is zichtbaar dat onderzoek en onderwijs gelijkwaardig zijn.
2	We spreken binnen AOO over een transformatie. Teams zijn lerend, wisselen uit of best practices breder toepasbaar zijn binnen de academie. Teams werken volgens de principes van onderzoekend leren.
3	Iedere medewerker heeft een thuisteam van een overzichtelijke omvang (10-15 mensen) en kan daarnaast in meerdere vaste of tijdelijke (multidisciplinaire) teams werkzaam zijn.
4	De inrichting en werkwijze van de teams ondersteunt een kwaliteitsgerichte cultuur. Teams zullen gaan werken vanuit een heldere, gedeelde en afgestemde opgave afgeleid van het academieplan / de strategische doelen van de academie. Bij elke opgave hoort een afspraak over hoe voortgang en/of resultaat te monitoren.
5	De verantwoordelijkheid is laag belegd in de organisatie. Operationele vraagstukken worden in de teams zelf opgepakt, waarbij de teams worden ondersteund in de uitvoering. De teams hebben daarbij passende en heldere regelmogelijkheden en bevoegdheden en kunnen daadwerkelijk eigenaarschap tonen (vertrouwen geven, vrijheid krijgen, verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen). Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn helder verdeeld, waarbij ook sprake is van een duidelijke onderlinge afhankelijkheid. Elk team heeft de gezamenlijke verantwoordelijkheid om de regeltaken met elkaar te verdelen, te borgen en te blijven zorgen voor een juiste balans. Teamleden met regeltaken blijven voor minstens de helft van hun reguliere arbeidsomvang ingezet worden in hun reguliere werkzaamheden.
6	In de teamsamenstelling is aandacht voor diversiteit aan mensen, meningen en expertise.
7	Teams hebben aandacht voor kwaliteit systematisch georganiseerd. De teams bepalen, in afstemming met de academiemanager/-directeur, samen met het werkveld en studenten de standaarden voor kwaliteit.
8	De ondersteuning is efficiënt en effectief georganiseerd in de academie, waarbij expertise wordt gebundeld. Academiebrede dienstverlening is centraal georganiseerd en academiebrede processen worden waar mogelijk geüniformeerd.
9	Bij de inrichting van de academie is aandacht voor het borgen van verbondenheid. Dit vraagt van elke leidinggevende de juiste vorm van leiderschap passend bij de fase van elk team. Dit impliceert ook dat binnen elk team gewerkt wordt aan persoonlijk leiderschap.

<b>Aan de slag met ambities</b>	
10	Teams voorzien in de mogelijkheid dat professionals meerdere rollen vervullen binnen een team en zelf rollen, taken en verantwoordelijkheden kunnen verdelen: Een teamlid van een resultaatverantwoordelijk thuisteam kan leidinggevende- of coördinerende HR-taken uitvoeren. Dit kan alleen als de functiebeschrijving van het betreffende teamlid daarvoor ruimte biedt (zoals bijvoorbeeld een hoofddocent met leidinggevende taken). De betreffende taken die het teamlid uitvoert zijn dan altijd door de naasthogere manager aan hem of haar gedelegeerd. Binnen elk onderwijsteam hebben de teamleden de gezamenlijke verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat het team op minimaal 2 van de 3 hoekpunten actief is binnen de driehoek onderwijs, onderzoek en werkveld. Hierbij wordt nauwe verbinding gezocht met onderzoekers. Onderzoekers zijn ook actief in het onderwijs. Teams staan daarmee altijd actief in contact met hun omgeving en hun stakeholders.



## Sturingsfilosofie en bevoegdheden<sup>1</sup>

In het ontwerp van de resultaatverantwoordelijke teams is plaats voor hiërarchie. De HAN kiest voor zelforganisatie, waarbij teams zoveel mogelijk eigen verantwoordelijkheid hebben en eigen initiatief wordt aangemoedigd, mede door mandatering van bevoegdheden en het beschikken over eigen budgetten<sup>2</sup>. De HAN kiest niet voor zelfsturing, waarin teams zonder hiërarchische leiding opereren. Hiërarchische leiding krijgt een plaats waar dat functioneel is voor het functioneren en ontwikkelen van mensen, het maken van (beleids)keuzes, het zorgen voor verbinding en het vasthouden van de visie en richting van de academie als geheel.

De enige hiërarchisch leidinggevende functies binnen de HAN zijn: het College van Bestuur, Academiedirecteuren, Stafdirecteuren, Directeur Services, de Academiemanagers en bij Services/Staf het Hoofd sub unit en de Teamleider.<sup>3</sup> Onder de Academiedirecteur komt dus maar een managementlaag, te weten de Academiemanagers. Hiernaast bestaat op basis van de mandaatregeling de mogelijkheid aan elke functiehouders (los van de functietitel) een leidinggevende rol toe te kennen. Dit opent de mogelijkheid om verantwoordelijkheden voor personele processen binnen teams te beleggen.

Een teamlid van een resultaatverantwoordelijk team kan dus als rolhouder leidinggevende- of coördinerende HR-taken uitvoeren. Dit kan alleen als de functiebeschrijving van het betreffende teamlid daarvoor ruimte biedt (zoals een hoofddocent met leidinggevende taken). De betreffende taken die het teamlid uitvoert zijn dan altijd door de naast-hogere manager aan hem of haar gemandateerd.

Binnen het HAN Functiehuis geldt binnen de onderwijs functieprofielen op dit moment dat alleen bij de functie Hoofd docent leidinggeven als indelingscriterium is opgenomen. Binnen onderzoek/de lectoraten bestaan geen hiërarchisch leidinggevende functies, tenzij gemandateerd. Binnen de centrale ondersteunende onderdelen geldt dat er twee hiërarchisch leidinggevende functies zijn vastgesteld: het Hoofd Sub-unit (Staf & Services) en de Teamleider (Services) die belast zijn met leidinggevende taken. Samenvattend geldt dus dat de leidinggevende rol op basis van de mandaatregeling altijd gemandateerd wordt uitgevoerd. De eindverantwoordelijkheid blijft bij de Academiedirecteur, Stafdirecteur of Academiemanager liggen.

Bij het werken in rollen willen we vermijden dat er door de beschrijving van de rollen en/of de “geleefde werkelijkheid”<sup>4</sup> in de organisatie toch weer teamleiders of andere hiërarchische lagen ontstaan. We zien onder ogen dat dat voor sommige teams of opleidingen een breuk met het verleden betekent; zie hiervoor het dynamische deel van dit document.

## Werken in rollen

Een resultaatverantwoordelijk team is samen verantwoordelijk voor het realiseren van de gezamenlijke doelen en resultaten en ieder individu levert een herkenbare bijdrage. Dat betekent ook dat het verdelen van de taken een verantwoordelijkheid is van het team. Daarbij hebben wij de overtuiging dat het team tot de beste resultaten komt als talenten en competenties optimaal benut worden.

Binnen de opleidingen en de teams werkt de Academie AOO met regisseursrollen. Deze rollen zijn gekoppeld aan een duidelijk herkenbaar resultaatgebied en een daarop te bereiken resultaat. Het werken met regisseurs dient verschillende doelen:

Duidelijke aanspreekpunten in de organisatie.

Meer aandacht voor studenten en voor onderzoek.

Ruimte scheppen voor de teams.

Ruimte scheppen voor academiemanagers om zich te richten op strategische doelen.

---

<sup>1</sup> Zie ook Bespreeknotitie HAN-Beraad/CvB, *Sturing in de HAN*, 16 november 2020

<sup>2</sup> Beslisruimte en omvang verschilt per resultaatgebied.

<sup>3</sup> Zie de kolom managementfuncties van het functiegebouw. Deze bestrijken de cao hbo schalen 6 t/m 15.

<sup>4</sup> Het begrip geleefde werkelijkheid duidt op de dagelijkse organisatiepraktijk ontstaan vanuit een wisselwerking van formele posities en informele patronen in het gedrag van mensen.

Regisseurs komen we tegen in elk team maar ook juist op opleidingsniveau.

Elk team, dus zowel onderwijs- als ondersteuningsteam, heeft een **Talentregisseur** met gemandateerde HR-verantwoordelijkheid;

Binnen elke opleiding zijn meerdere **Procesregisseurs**. Zij zijn verantwoordelijk voor één of meerdere resultaatgebieden en zorgen voor afstemming en borging.

Hiermee zorgen we ervoor dat een opgave binnen het team, de opleiding of binnen de academie steeds gezien wordt vanuit verschillende perspectieven en de verantwoordelijkheid laag in de organisatie belegd is. En we zorgen tevens voor slagvaardigheid en hanteerbaarheid.

Als regisseur heb je de regie en ben je aanspreekpunt op het resultaatgebied waar je verantwoordelijk voor bent. Dat houdt niet in dat je alles zelf hoeft te doen wat bij deze rol hoort. Als team heb je samen de verantwoordelijkheid dat de taken gedaan worden. De regisseur zorgt er voor dat het gebeurt, hij is het aanspreekpunt, bewaakt. Dit alles vanuit de criteria van het RVT (zie ook het toetsingskader).

De regisseurs zorgen samen voor afstemming tussen inhoud, organisatieprocessen en de ontwikkeling van individuen en teams. Daarbij brengen zij ieder een eigen perspectief in, waarbij zij het brede perspectief van de academie en de HAN meenemen.

Hieronder werken we de taken van de twee rollen uit. De talentregisseur is specifiek uitgewerkt dan de procesregisseurs. Taken en verantwoordelijkheden van de procesregisseurs kunnen nader gespecificeerd worden na verdeling van de resultaatgebieden. De voorbeeld-vacatureteksten bij van deze rollen zijn opgenomen als bijlage.

### **Talentregisseur**

Bij AOO vinden we het belangrijk dat we werken met overzichtelijke teams. Teams waar iedereen zich in thuis voelt, waar je gezien wordt gezien en met een talentregisseur die je kent en beschikbaar voor je is.

De talentregisseur geeft de rol in nauwe afstemming met de academiemanager en de teamleden vorm. De talentregisseur krijgt hierbij de HR-taken gemandateerd. Het zal veelal een groeimodel zijn, afhankelijk van het ontwikkelstadium van het team en de ervaring van de rolhouder, waarbij het streefbeeld is dat de talentregisseur voor het leeuwendeel uitvoering geeft aan de R&O gesprekken en het casemanagement. Hierbij is de academiemanager altijd eindverantwoordelijk.

De taken en verantwoordelijkheden:

Verbindt tussen de academiemanager en de teamleden en waar nodig met de andere rolhouders (procesregisseur(s)) binnen de opleiding.

Faciliteert een open dialoog, waar mensen naar elkaar luisteren en samen op zoek gaan naar creatieve en gedragen oplossingen.

Coördineert de teamoverleggen, waaronder het zorgen voor roulerend voorzitterschap, de agenda, bewaakt aansluiting opleidingsdoelen, voortgang/monitor gemaakte afspraken etc.

Is sparring partner voor de academiemanager, onder meer over de talenten en verdere ontwikkeling van ieder teamlid. Zorgt samen met de procescoördinator (werkzaam binnen de ondersteuning van de opleiding) voor een juiste inzet en planning in het team, op basis van de afgesproken taken en doelen alsook in relatie tot ieders talenten en beschikbaarheid.

Voert individuele gesprekken met teamleden over hun professionele ontwikkeling binnen zowel de context van de huidige teamsamenstelling, de huidige functie als de verdere loopbaanmogelijkheden. Stemt wensen hieromtrent af met de academiemanager ten behoeve benodigde tijd en financiën en zorgt naar de betrokken medewerker voor een helder management van verwachtingen.

Heeft een sleutelrol binnen het team als het gaat over het met elkaar spreken over persoonlijke ontwikkeling, persoonlijk leiderschap en wat eenieder nodig heeft om optimaal te presteren. Helpt afhankelijk van de behoefte teamleden bij het ontdekken, waarderen, benutten en ontwikkelen van hun talenten. Verwijst medewerkers voor meer specifieke ondersteuning gericht door.

Zorgt voor de dagelijkse begeleiding van teamleden in geval van verzuim en daarbij horende reïntegratieactiviteiten (casemanagement) in nauwe afstemming met de case-adviseur. Haakt, in geval van meer complexe casuïstiek, tijdig de academiemanager aan.

Is nauw betrokken bij de openstelling van nieuwe vacatures binnen het team en neemt deel aan de werving en selectie van nieuwe medewerkers.

De talentregisseur heeft periodiek (frequentie in overleg vast te stellen) afstemmingsmomenten met de academiemanager. En periodiek overleg met andere talentregisseurs binnen de andere teams van de opleiding c.q. de academie, waarbij samen toegezien wordt op het gezamenlijke doel binnen en de samenhang tussen de opleidingen binnen de academie.

De talentregisseur werkt binnen nader te maken werkafspraken met de academiemanager over vrij en niet vrij te besteden budgetten, verantwoording en over het verwerken van mutaties en andere HR-gerelateerde zaken in E-HRM .

### **Procesregisseur**

De focus van een procesregisseur bestaat uit één of meerdere resultaatgebieden. Dit kan een academiebreed resultaatgebied, opleidingsbreed resultaatgebied of resultaatgebied binnen een team zijn. We streven bij de verdeling van resultaatgebieden het volgende na:

Een procesregisseur heeft de regie over één op meerdere resultaatgebieden voor wat betreft ontwikkeling, vernieuwing, implementatie en borging van de deze gebieden. De procesregisseur voert deze werkzaamheden niet zozeer zelf uit, maar heeft regie op het proces. Voor de uitvoering (van de ontwikkeling tot en met de borging) werkt de procesregisseur samen met eigenaren binnen de betrokken teams en stemt daar ook mee af. Daarnaast is de procesregisseur *linking pin* voor de andere procesregisseurs.

Binnen elke opleiding zijn de hieronder genoemde resultaatgebieden allemaal vertegenwoordigd.

De AOO kent de volgende resultaatgebieden:

#### Curriculum, Innovatie & Kwaliteit:

*Een samenhangend curriculum, aansluitend op het opleidingsprofiel en de didactische visie van de opleiding, waardoor studenten worden toegerust voor (het innoveren van) de toekomstige beroepspraktijk.*

Dit omvat:

Curriculum

OS/OER

Didactiek en onderwijsinnovatie

Clustercoördinator/ modulecoördinator/ OWE/ EVL eigenaar (inclusief Informatievoorziening naar docenten)

Toetsing

Auditing en accreditatie

Kwaliteitszorg

#### Samen leren en werken in de driehoek

*Duurzame samenwerking van studenten, docenten, onderzoekers en professionals uit de beroepspraktijk waarbinnen kennisontwikkeling en innovaties voor het onderwijs en de beroepspraktijk tot stand gebracht worden.*

Dit omvat:

Praktijkcoördinatie  
AOD en Ad afstuderen  
Alumni  
Contact met lectoren  
Integratie onderzoek met onderwijs

#### Studiesucces en welzijn in het kader van studievoortgang

*In de begeleiding van de student tijdens zijn / haar studentjourney tot en met het behalen van het diploma, is er aandacht voor de studie-oriëntatie en studievoortgang.*

Dit omvat:

Frontoffice: instroom, proefstuderen, MCV taken, werving en selectie, open dagen, open avonden, introductie.

SLB/ SSLB/ studieadviseur/ leerteams/ mentoring/ leercoaches / studentenwelzijn

Studievoortgang.

Slepers, langstudeerders.

#### Student gezien, gehoord en betrokken

*De student is betrokken bij de opleiding en een serieuze partner. De student wordt gezien, gehoord en is goed geïnformeerd.*

Dit omvat:

Opleidingscommissie

Klassenvertegenwoordigers/ ambassadeurs

Informatievoorziening naar en communicatie met studenten: Online lesgeven in Teams, OO/moodle, mailings en nieuwsbrieven

De resultaatgebieden variëren in omvang en daarmee ook qua tijdsbelasting (variërend van 0,2-0,4 fte). Voor de opleidingen geldt dat elke opleiding in principe op elk van bovenstaande resultaatgebieden één procesregisseur heeft. In principe, omdat in sommige gevallen bundeling van meerdere gebieden onder één procesregisseur effectiever en efficiënter is (bijvoorbeeld bij een kleine opleiding). Ook kan het voorkomen dat voor een resultaatgebied een duo wordt aangesteld voor de procesregie, omdat het resultaatgebied omvangrijk is en/of er een complexe opgave ligt.

De taken en verantwoordelijkheden van een procesregisseur zijn in de kern:

Is verantwoordelijk voor het resultaat en heeft regie op de ontwikkeling, vernieuwing, implementatie en monitoring van één of meerdere processen. Zorgt daarbij voor een efficiënte manier van werken (niet meer processtappen dan nodig om het beoogde resultaat te bereiken).

Zorgt, samen met de andere procesregisseurs, voor samenhang in en tussen aanpalende processen, brengt hier overzicht in aan en stemt af met in- en externe betrokkenen.

Zorgt ervoor dat alle teams geïnformeerd zijn, processen in teams geborgd zijn en een aanspreekpunt hebben.

Zorgt voor communicatie naar, afstemming en verbinding met belanghebbenden/ stakeholders. Maakt werkafspraken en ziet toe op de naleving.

Heeft, binnen het eigen resultaatgebied, periodieke afstemming met de procesregisseurs van andere opleidingen binnen de academie.

Stemt waar nodig af met de talentregisseur binnen de teams van de opleiding.

De procesregisseur heeft periodiek (frequentie in overleg vast te stellen) afstemmingsmomenten met de academiemanager (zie ook 3.8).

#### **Teamcoach**

Naast de talent- en procesregisseurs bestaat de mogelijkheid om (tijdelijk) teamcoaches in te zetten.

Een teamcoach is iemand van buiten het team zelf (vanuit de eigen academie, via HAN Teamontwikkeling of anders).

De rol van de teamcoach is als volgt:

Helpt het team bij haar ontwikkeling; werkt aan het zelfsturend leervermogen van het team en bevordert de zelfstandigheid van het team.

Coacht het team en de individuele teamleden in de teamcontext. Kijkt naar relaties tussen teamleden, hoe die zich als een dynamisch geheel tot elkaar verhouden en het effect daarvan op het collectief.

Zet teams aan tot effectief gedrag conform de waarden uit het HAN Gedrag Kompas.

Helpt teams vorm te geven aan de randvoorwaarden om optimaal te presteren; helpt daarmee individuen en teams in het benutten van hun talenten om de teamdoelen te realiseren.

Stemt af en werkt nauw samen met de talentregisseur van het team dat begeleid wordt.

De manier van het zoeken en vinden van rolhouders

In lijn met de ambitie die de AOO heeft met de resultaatverantwoordelijke teams, richten we het zoeken en vinden van rolhouders in: de keuze voor RVT's is een investering in de organisatie en in mensen. Het principe van talent- en ontwikkelgericht werken is daarom leidend bij het zoeken en kiezen van collega's die rolhouders worden. Dat wil zeggen dat collega's eerst en vooral op hun talenten en ontwikkelambities worden uitgedaagd om rolhouder te worden en/of een bepaalde rol te gaan vervullen. Dit principe passen we ook toe op feedback geven en beoordelen: zoveel mogelijk is het vervullen van een rol ook een extra spoor voor persoonlijke groei (zie hieronder).

We maken geen afspraken met rolhouders die kunnen leiden tot arbeidsrechtelijke consequenties. Daarom benadrukken we met name dat het vervullen van een rol **tijdelijk** is en dat rollen **rouleren** in de tijd. Iemand gaat het vervullen van een rol voor vier jaar aan. Na het eerste jaar vindt een evaluatie plaats en een go/no go beslissing voor de resterende drie jaar. Het vervullen van een rol is een extra afspraak die iemand maakt met zijn of haar collega's in de teams en academiemanager. Bij de keuze van een collega om een rol te vervullen telt de combinatie van zijn of haar verdiensten uit het verleden en de inhoud van een 'pitch' op enerzijds de ideeën, ambities en behoeften die iemand heeft, afgezet tegen de opgave van het team of de opleiding, en anderzijds de persoonlijke motivatie gegeven iemands talenten en ontwikkeldoelen. Managers hebben de eindverantwoordelijkheid bij het kiezen van collega's voor een rol, maar teams hebben hier ook nadrukkelijk een aandeel in. De HR-adviseur is beschikbaar voor ondersteuning en advies.

Rollen worden opengesteld voor alle teamleden, waarbij de rollen binnen de onderwijsteams in beginsel worden ingevuld door een hoofddocent (Hoofddocent met leidinggevende taken binnen het huidige HAN Functiehuis). Het kan voorkomen dat, met goede onderbouwing, een rol wordt ingevuld door een andere functiehouders dan een hoofddocent. Er moet dan sprake zijn van onvoldoende beschikbare en geschikt bevonden kandidaten binnen de functie hoofddocent. In het geval dat de opgedragen werkzaamheden behorend bij de rol zwaarder zijn dan de zwaarte van de functie kan een tijdelijke toelage worden toegekend tot het niveau van hoofddocent, welke direct vervalt met het vervallen van de rol. Om te bepalen of werkzaamheden verzwarend zijn en een toelage van toepassing is, is het functiehuis en de door de CAO HBO gegeven ruimte voor het toekennen van toelagen onder specifieke condities leidend. Voor de ondersteuningsteams geldt dat de rollen (mede door nog nader te verrichten onderzoek over de mogelijkheid tot beleggen van genoemde rollen bij OBP-functies) in beginsel ofwel door de academiemanagers/de academiedirecteur zelf worden ingevuld ofwel door aangewezen rolhouders vanuit onderwijsteams.

We benadrukken dat iemand de toegewezen rol zal vervullen naast de andere taken van de functie waarbinnen deze persoon is ingedeeld, tot maximaal 50% van het aantal uren dat iemand in dienst is van de HAN. Er worden geen externe kandidaten geworven voor rollen; bij externe procedures staat dus altijd de hoofdfunctie centraal. Het oproepen van kandidaten voor een rol geschiedt intern, maar wel academiebreed. Het is dus mogelijk om van team te wisselen indien er in een ander team een aantrekkelijke rol 'vacant' is of er mooie match te maken valt; uiteraard op voorwaarde dat dit te combineren valt met het vervullen van de hoofdtaak in de betreffende opleiding.

Er zullen verschillen ontstaan tussen teams en rolhouders wat betreft de invulling van rollen. Daarover maken de academiemanagers een basisafpraak als we met het model van start gaan in het schooljaar 2021/2022. Deze afspraak

is niet in beton gegoten. We vertrouwen op een organisch proces van overleg, afstemmen en ondervinden in de praktijk om steeds tot een optimale verdeling van rollen over personen en teams te komen.

We mikken op het zoveel mogelijk parallel kiezen van nieuwe rolhouders na elke periode van vier jaar. Na vier jaar evalueren we zowel de rollen, de opdracht aan de rolhouders, de competenties die gezien de (veranderende) opdracht belangrijk zijn de komende periode als de verdeling van de rollen. Daarna worden voor de rollen (waar dit aan de orde is) nieuwe rolhouders gezocht en gekozen. De aanloop naar dit moment is belangrijk. Collega's die een bepaalde rol willen gaan of blijven vervullen, dagen we steeds uit om op basis van een ambitie ten aanzien van de opgave gespiegeld aan persoonlijke talenten en motivatie een rol te verwerven. Zo fungeert het periodiek opnieuw vervullen van rollen ook als een moment voor het evalueren en verversen van de opgave voor teams, opleidingen en de academie.

Het zoeken en vinden van rolhouders doen we talent- en ontwikkelgericht en dit wordt gefaciliteerd. Wie belangstelling heeft voor een (bepaalde) rol dagen we uit een koppeling te maken naar de eigen talenten en ontwikkeldoelen. Voor hem of haar zijn eventueel talentcoaches en/of andere instrumenten zoals talentenscans beschikbaar die helpend zijn om expliciet te zijn over deze persoonlijke motivatie en ontwikkeldoelen. In de feedback aan rolhouders, ook als onderdeel van de formele gesprekscyclus, committeren de academiemanagers zich eraan dat zij nadrukkelijk op deze ontwikkeldoelen ingaan.

#### Ondersteuning: de AOO-staf

Er komen zes ondersteunende teams die academiebreed gaan werken. Samen heten zij de AOO-staf en zij ressorteren direct onder de academiedirecteur. De portefeuillehouders in het MT hebben mandaat om met de teams afspraken te maken en overleg te voeren. Zij houden verbinding met de voor hen relevante procesregisseurs in de teams. De zes teams zijn:

Naam en functie	Wat valt eronder? (scope en portefeuille)
<b>Team Front Office</b>	Voorlichting en aansluiting, MCV, Sales en marketing Voltijd en deeltijd.
<b>Team Ondersteuning Gemeenschappelijke propedeuse</b>	Secretariaat en algemene ondersteuning.
<b>Team Onderwijsbeleid</b>	Kwaliteitszorg, onderwijskunde, praktijkgericht onderzoek, OS/OER.
<b>Team Onderwijslogistiek</b>	Studievoortgang, tentamenbureau, procescoördinatie, inzet en roostering
<b>Team Ondersteuning ICT</b>	Decentraal Functioneel beheer van applicaties als Alluris, #OO, Teams etc. En hands on ICT ondersteuning voor docenten.
<b>Team Praktijkbureau</b>	Linkin pin tussen onderwijs/onderzoek en de beroepspraktijk, aanspreekpunt voor de beroepspraktijk, studenten, docenten en lectoren voor het vormgeven van samenwerking in de driehoek, contacten leggen en onderhouden met partners uit het beroepenveld om vraagstukken te koppelen aan het onderwijs (zowel voor studenten, docenten en lectoren), adviseren/werven van studenten, opdrachten uit de beroepspraktijk te werven en professionals uit de beroepspraktijk te binden als partners.

Daarnaast blijven er voor de academiemanagers, onderzoek en voor elke opleiding eigen secretaresses.

Bij de ondersteuningsteams Frontoffice en Onderwijslogistiek wordt een talentregisseur ingezet; de andere ondersteuningsteams worden aangestuurd door de directeur danwel één van de academiemanagers.

Overleg en afstemming

De overlegstructuur wordt nog nader uitgewerkt. We zien in ieder geval de volgende overlegvormen in elke AOO-opleiding:

De academiemanagers met alle talentregisseurs samen. *HR-overleg.*

De academiemanagers met de curriculumregisseurs. *Curriculumontwikkeling en -evaluatie.*

De academiemanagers met procesregisseurs. *Vernieuwing en evaluatie van resultaatgebieden.*

Talentregisseurs binnen de academie. *Intervisie, afstemming, verbinding.*

Procesregisseurs binnen de academie. *Intervisie, afstemming, verbinding.*

Het doel van een overleg wordt goed bewaakt, zodat het geen overleg om het overleg wordt.

Overlegstructuur van een AOO-opleiding



Er komen geen vaste academiebrede overleggen over de vier overleggebieden die in de figuur worden genoemd. Naar beleving van zaken zoeken betrokkenen dialoog en afstemming.

Wel komt er structureel overleg in het MT van de AOO tussen:

De academiemanagers.

De drie academiemanagers, elk verantwoordelijk voor twee voltijdse opleidingen (zie hieronder).

Academiemanager LLO: Deeltijd/Duaal/AD, zakelijke dienstverlening en post-HBO.

De academielectoren.

De academiesecretaris.


De HR-adviseur vanuit de HAN en de business controller van de eigen AOO-ondersteuning zijn agendalid van het MT. Zij staan op korte afstand van het MT en alle leden daarvan; van hen wordt een actieve adviserende rolinvulling verwacht.


## Bijlage 3 MTO 2022

Bron: opleidingsplan BK vt 2022-2023 (paragraaf 1.2.3] intranet opgehaald op 30 mei 2022

### Medewerkersonderzoek

	Bevlogenheid	Betrokkenheid	Sociale veiligheid	Herstelbehoefte	Zelfstandigheid	Inclusiviteit	Inzetbaarheidsbeleid	Management vanuit vrouwen	Continue verandering	Rolduidelijkheid
Hogeschool Arnhem en Nijmegen (n=2344)	7,2	6,1	7,4	5,4	6,7	6,1	4,3	7,7	4,8	7,4
<b>Let op:</b> als een score kleurt, doet die onderliggende groep het beter of slechter op dat punt dan Hogeschool Arnhem en Nijmegen										
AOO onderwijs BK team A (n=31, 59,6%)	7,1	5,9	6,9	4,8	6,0	5,3	3,1	6,5	2,5	5,8

 Relevant negatief verschil

 Zeer relevant negatief verschil

#### Belangrijkste conclusies

In september 2021 was er veel chaos en onduidelijkheid. Daar hebben we het afgelopen jaar in geïnvesteerd, o.a. nav het MTO. Daarnaast ook in projecten en vanuit programmateam, resultaten daarvan worden 30 juni 2022 opgeleverd en worden dan geplaatst in het hoofdstuk 'Jaarverslag'.

Resultaatverantwoordelijkheid organiseren bij BK:

jaarteams gelegenheid geven tot teambuilding, uitjes, overleggen, ontmoeten (done)

concrete projecten vormen op urgente thema's (done)

samenhang creëren (maak er een programma van) (in progress, hieruit volgen 30 juni ook doelen voor studiejaar 22-23)

procesregisseurs benoemen op resultaatgebieden (done)

rolduidelijkheid verschaffen (is deelresultaat van project Governance en Kwaliteitscultuur) (in progress)

ruimte creëren in tijd om resultaatverantwoordelijk te kunnen zijn (voldoende uren in pvi's: in progress; mogelijkheid om in te stappen op thema van je voorkeur: done)



Verbeterpunten sfeer jaarteam bij BK:

Verbinding: het is belangrijk dat collega's weer verbinden met elkaar. We zien het al gebeuren gelukkig, jaarteam 1 en jaarteam 2 kijken positief naar de teambuilding van afgelopen tijd.

We zijn afgelopen jaar allemaal lange tijd 'alleen' aan het werk geweest en het is tijd om de kwaliteit van ons onderwijs en onze taken samen op te pakken. Alleen ga je snel, samen kom je verder. In de jaarteam hebben we dit echt wel door, maar de realisatie is soms nog lastig en verschilt ook per jaarteam, dus dat blijft het belangrijkste om tijd en aandacht aan te geven. Verwijzen naar AOO portefeuille 'van werkdruk naar werkgeluk', daar komt dus komend jaar ook meer aandacht voor.

Verantwoordelijkheid MT AOO:

Minder 'direct' sturen, meer leiderschap stimuleren en zorgen dat rolhouders (procesregisseurs) in positie komen en ondersteunen.

Zorgen dat stijl van leiding geven past bij de fase waar de opleiding in zit, dit verschilt per opleiding.

Focus aanbrengen in visie AOO

(Academieplan wordt na de zomer opgeleverd, is in progress met betrekken van een aantal procesregisseurs, strategische partners en studenten)

Aandacht en tijd voor het onderwerp: van werkdruk naar werkgeluk

Verbinden opleidingen en werkveld en lectoraten op onze KIA (Kennis en Innovatie Agenda)

## Bijlage 4 Vragenlijst Teameffectiviteit

### Onderdeel C. Teameffectiviteit

Er volgen nu 7 blokjes van 8 stellingen over jouw jaarteam. Geef per stelling aan in hoeverre jij het hiermee een bent: Voor jullie jaarteam levert dit uiteindelijk een teamscore op.

#### A-vragen Blokje 1

	sterk mee oneens (1)	mee oneens (2)	neutraal: niet mee oneens en niet mee eens (3)	mee eens (4)	sterk mee eens (5)
1. Mijn jaarteam heeft een gedeeld doel. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Onze jaarteamleden begrijpen hun rol (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Het oplossen van jaarteamproblemen resulteert in effectieve oplossingen. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jaarteamleden waarderen elkaars unieke capaciteiten. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Wij zijn in staat om conflicten met andere jaarteams en werkgroepen gezamenlijk op te lossen. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Wij nemen als jaarteamleden persoonlijke verantwoordelijkheid voor de effectiviteit van ons jaarteam. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Werken in ons jaarteam inspireert mensen om hun best te doen. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Wij hebben in ons team de vaardigheden die wij nodig hebben om ons werk effectief te doen. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B-vragen Blokje 2

	sterk mee oneens (1)	mee oneens (2)	neutraal: niet mee oneens en niet mee eens (3)	mee eens (4)	sterk mee eens (5)
1. Mijn jaarteam is toegewijd aan een gedeelde missie. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Wanneer de rol van 1 jaarteamlid verandert, proberen we om dit aan iedereen in het jaarteam duidelijk te maken. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ons jaarteam beschikt over instrumenten om de resultaten te monitoren. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jaarteamleden zijn effectieve luisteraars. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Wij proberen onze prioriteiten zo in te richten dat ze voldoen aan de behoeften van andere jaarteam en werkgroepen. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Wij hebben als jaarteamleden vertrouwen in onze aanpak wanneer wij frustrerende situaties tegenkomen. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Werken in ons jaarteam geeft een gevoel van voldoening. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Wij vragen ons altijd af in het jaarteam: "Hoe kunnen wij de dingen die wij vandaag deden, morgen beter doen?" (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Page Break

### C-vragen Blokje 3

	sterk mee oneens (1)	mee oneens (2)	neutraal: niet mee oneens en niet mee eens (3)	mee eens (4)	sterk mee eens (5)
1. Wij richten ons als jaarteam zowel op grote strategische kwesties als op dagelijkse activiteiten. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Onze jaarteamleden begrijpen elkaars rollen. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ons jaarteam werkt met flexibiliteit, zodat wij ons kunnen aanpassen aan veranderende behoeften. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Communicatie in ons jaarteam is open en eerlijk. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Wij communiceren effectief met andere jaarteams en werkgroepen (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Wij nemen als jaarteamleden initiatief om problemen onderling op te lossen zonder de academiemanager erbij te betrekken. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Mensen zijn er trots op deel uit te maken van ons jaarteam. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Als jaarteam werken wij voortdurend aan het verbeteren van de resultaatgebieden: (Samen werken in de Driehoek, CI&K, Studiesucces en welzijn, en Student gehoord, gezien en betrokken). (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## D-Vragen Blokje 4

	sterk mee oneens (1)	mee oneens (2)	neutraal: niet mee oneens en niet mee eens (3)	mee eens (4)	sterk mee eens (5)
1. Mijn jaarteam bereikt uitdagende doelen. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Alle jaarteamleden waarderen wat elk lid bijdraagt aan het jaarteam. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Wij pakken problemen snel op en lossen ze op. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Leden van ons jaarteam vertrouwen elkaar. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ons jaarteam heeft een vertrouwensrelatie opgebouwd met andere jaarteam. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Wij besteden als jaarteamleden heel weinig tijd aan klagen over dingen die wij niet kunnen beheersen. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Jaarteamleden doen vaak extra dingen en aarzelen niet om initiatief te nemen. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Wij beschouwen in ons jaarteam alles, zelfs fouten, als kansen om te leren en te groeien. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Page Break

E-vragen Blokje 5

	sterk mee oneens (1)	mee oneens (2)	neutraal: niet mee oneens en niet mee eens (3)	mee eens (4)	sterk mee eens (5)
1. Mijn jaarteam produceert meetbare resultaten. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Onze jaarteamleden vermijden dubbel werk en zorgen ervoor dat ze duidelijk zijn over wie wat doet. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mensen in mijn jaarteam worden beloond voor het zijn van teamplayers. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jaarteamleden helpen elkaar om met problemen om te gaan of problemen op te lossen (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Wij werken aan de integratie van onze plannen met die van andere jaarteam en werkgroepen. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Wij zoeken en geven elkaar constructieve feedback. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Als jaarteam werken wij aan het aantrekken en behouden van mensen die een goede bijdrage leveren aan ons team. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Wij gebruiken verschillende vormen van training om onze vaardigheden up-to-date te houden. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Page Break

F-Vragen Op een na laatste blokje

	sterk mee oneens (1)	mee oneens (2)	neutraal: niet mee oneens en niet mee eens (3)	mee eens (4)	sterk mee eens (5)
1. Wij zorgen er in ons jaarteam voor dat ons werk de opleiding BK helpt haar doelen te bereiken. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Wanneer de rollen van jaarteamleden veranderen, worden specifieke plannen geïmplementeerd om hen te helpen hun nieuwe verantwoordelijkheden op zich te nemen. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Jaarteamoverleggen zijn productief. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Wij zijn in staat om met meningsverschillen om te gaan zonder relaties te beschadigen. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. De doelstellingen van ons jaarteam ondersteunen die van andere jaarteam en werkgroepen (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Wij weten als jaarteamleden zeker wat er van ons wordt verwacht en zijn trots op goed werk. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ons jaarteam is enthousiast over de bijdrage die het levert aan de marktpositie van de opleiding BK. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Wij streven als jaarteamleden naar continue verbetering. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Page Break

G-Vragen Laatste blokje

	sterk mee oneens (1)	mee oneens (2)	neutraal: niet mee oneens en niet mee eens (3)	mee eens (4)	sterk mee eens (5)
1. De missie en doelen van ons jaarteam zijn goed afgestemd op de missie en doelen van de opleiding BK. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Overlappende of gedeelde taken en verantwoordelijkheden veroorzaken geen problemen voor de jaarteamleden. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Wanneer wij kiezen voor consensusbesluitvorming, doen wij dat effectief. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jaarteamleden vertonen een hoge mate van samenwerking en wederzijdse steun. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Onze samenwerkingen met andere jaarteamleden zijn leveren goede resultaten op. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Wij overwegen als jaarteamleden welke invloed onze acties hebben op beslissingen die anderen moeten nemen. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Mijn jaarteam is trots op zijn prestaties. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Wij zorgen ervoor er als jaarteamleden dat wij best practice-methoden gebruiken in ons werk (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Page Break



## Bijlage 5 Open vraag Teamtaak

### Onderdeel B: Team Mental Model

Nu volgen vier open vragen. Neem hiervoor de tijd.  
Beantwoord ze als het kan, **bondig, concreet** en **puntsgewijs**.

teamtaak

Omschrijf hieronder de taak/taken waarvoor jouw jaarteam verantwoordelijk is.

---

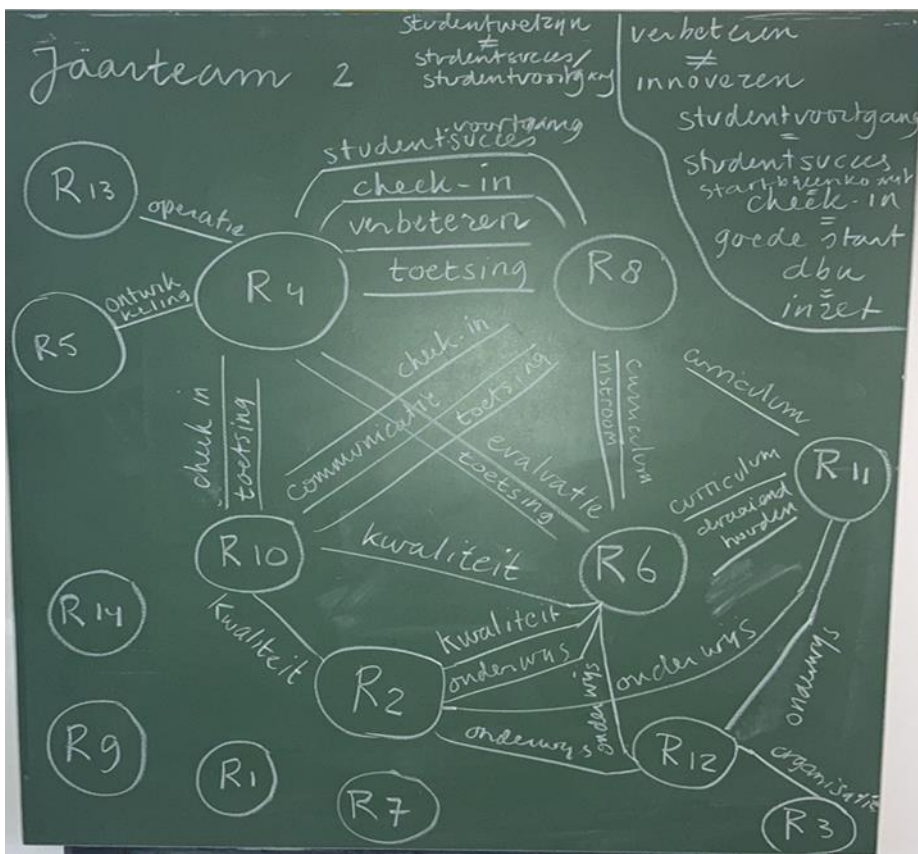
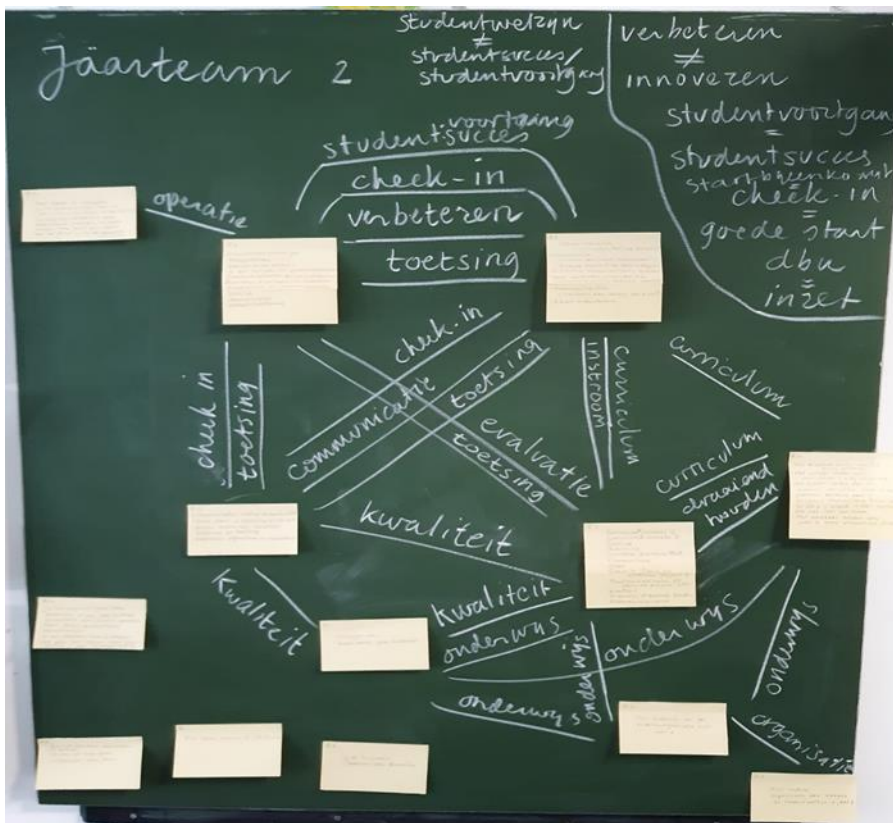
---

---

---

---

# Bijlage 6 Voorbeeld werkwijze inventarisatie Team Mental Model



## Bijlage 7 Vragen Veranderproces

### Onderdeel A. Het veranderproces

Je krijgt nu 25 stellingen over het veranderproces, de transitie naar het werken in RVT's binnen de opleiding BK. In hoeverre ben jij het met de stelling eens? Sleep met je muis de schuif op de gewenste positie tussen -1 (sterk mee oneens) tot +1 (sterk mee eens).

Veranderproces In hoeverre ben je het met de volgende stellingen eens?

	sterk mee oneens	mee oneens	neutraal: niet mee oneens, niet mee eens	mee eens	sterk mee eens
	-1	-0,5	0	+0,5	+1
1. De noodzaak van de transitie naar RVT's bij de opleiding BK is mij duidelijk. ()					
2. Ik ben goed op de hoogte gebracht van de manier waarop de transitie naar RVT's wordt aangepakt. ()					
3. Ik kon invloed uitoefenen op de strategische doelen van de opleiding BK. ()					
4. Mijn leidinggevende (academiemanager) draagt tijdens het veranderproces de visie van de opleiding BK uit. ()					
5. Het werken in RVT's is een oplossing voor problemen bij de opleiding BK. ()					
6. Het is mij duidelijk wie welke rol heeft in het transitieproces naar RVT's. ()					
7. Ik kon invloed uit te oefenen op de organisatie-inrichting ()					
8. Mijn leidinggevende heeft goed zicht op haar eigen functioneren in het veranderproces ()					
9. Het werken in RVT's past bij de strategische doelen van de opleiding BK. ()					
10. Ik weet wie waarvoor verantwoordelijk is tijdens het transitieproces. ()					
11. Ik kan invloed uitoefenen op de uitvoering van de transitie naar RVT's. ()					

12. Mijn leidinggevende begeleidt ons team in het proces naar een resultaatverantwoordelijk team. ( )	
13. Het werken in RVT's maakt mijn werk aantrekkelijker. ( )	
14. Ik was doorlopend op de hoogte van de voortgang van de transitieproces. ( )	
15. Ik voel me betrokken bij het transitieproces, het 'leeft bij mij', houdt mij bezig. ( )	
16. Mijn leidinggevende weet wat mij bezighoudt tijdens de transitie naar RVT's ( )	
17. Het werken in RVT's maakt de organisatie slagvaardiger. ( )	
18. Ik had de juiste informatie om goede keuzes te maken als mij iets gevraagd werd in het transitieproces. ( )	
19. Ik heb het idee dat mijn mening over zaken in de transitie ertoe doet. ( )	
20. Mijn leidinggevende schept randvoorwaarden om te werken aan de ontwikkeling van de jaarteams. ( )	
21. Mijn leidinggevende is altijd op zoek naar hoe het beter kan. ( )	
22. De opleiding BK heeft een eigen identiteit. ( )	
23. De identiteit van de opleiding BK is sterker geworden na de invoering van de RVT's. ( )	
24. De opleiding BK is een stabiel organisatieonderdeel van de HAN. ( )	
25. De stabiliteit van de opleiding BK als organisatieonderdeel van de HAN is toegenomen na de invoering van de RVT's. ( )	

Open vragen veranderproces

negatieve invloed

Welke zaken hebben volgens jou een negatieve invloed gehad op het veranderproces, de transitie naar RVT's?

---

---

---

---

---

---

positieve invloed

Welke zaken hebben volgens jou een positieve invloed gehad op het veranderproces, de transitie naar RVT's?

---

---

---

---

---

---

verbetersuggesties

Wat is volgens jou nodig om het verdere veranderproces, de transitie naar RVT's, beter te laten verlopen?

---

---

---

---

---

## Bijlage 8 Code report Interviews

Procesregisseurs Talent, Academiemanager en Academiedirecteur

Project: Transitieproces RVT's

Report created by Elisabeth Brand on 08/10/2022

### Code Report – Grouped by: Code Groups

All (232) codes

---

## Groupless

### 33 Codes:

#### ○ Academie is voorloper binnen HAN

##### 1 Quotations:

###### 10:17 ¶ 57 in Respondent 5

Ja, binnen de HAN loopt onze academie wat meer voorop. Samen met Educatie en Techniek denk ik ook wel. Dus daar merk je van oh d'r wordt heel erg naar ons gekeken hoe doen jullie het? Kunnen wij dan misschien een bijvoorbeeld aannemen, maar we hebben wel intervisie ook nog weer met de academie managers binnen de hAN.

#### ○ activiteit collega's

##### 0 Quotations

#### ○ afwezigheid mensen bij bijeenkomst regisseurs

##### 1 Quotations:

###### 6:43 ¶ 63 – 67 in Respondent 1

En dingen niet liepen. Bijvoorbeeld. We gaan op een gegeven moment met procesregisseurs iets in Burger Zoo, Onze opleiding, daar wist bijna niemand van alleen de talent regisseurs. Verder was er niemand. En bij anderen liep het al veel meer en bij ons niet of niet.

En wie had je dan nog meer verwacht dan in Burgers Zoo?

Alle andere procesregisseurs, die er zou moeten zijn, hè op CIK-gebied zouden die er ook moeten zijn, hè? Dus er waren verschillende soorten van procesregisseurs in die matrix benoemd maar die waren er helemaal niet.

Alleen de mensen van de resultaatverantwoordelijke teams.?

Alleen dat procesregisseurs talent want verder hadden we nog niemand benoemd. ontzettend

○ **betrokkenheid talentregisseur**

**1 Quotations:**

**8:57 ¶ 78 in Respondent 3**

(geemotioneerd) Het raakt mij heel erg he, Elisabeth?

○ **bijdragen organisatieontwikkeling**

**1 Quotations:**

**6:7 ¶ 16 in Respondent 1**

Dat leek me wel leuk, want ik heb natuurlijk heel lang allemaal 1,5 dag per week gewerkt en weinig. bijgedragen aan de organisatie Ontwikkeling, zeg maar, maar vooral aan het les geven

○ **de boel redden**

**1 Quotations:**

**8:33 ¶ 35 in Respondent 3**

Dus er waren van die kaders die ik heel beknellend vond en wat niet goed voelde en ik ben erin gestapt en ik had de opdracht niet moeten accepteren dat vind ik achteraf. Daar heb ik toen op HAN-niveau al nee gezegd en ik had wederom wederom niet moeten doen. Maar ik hoopte omdat ik zag wat er gebeurde de afgelopen twee jaar, wilde ik nog iets redden en nou ja, dat is mijn valkuil geweest. Ik had het niet moeten redden.

○ **diversiteit coördinatievermogen**

**1 Quotations:**

**8:49 ¶ 55 in Respondent 3**

Wij hebben ook gekeken wie zijn mensen die kunnen coördineren. Dat we niet alle coördinatie neven bij elkaar hebben. En die zijn best spaarzaam binnen de opleiding, de [respondent 2]s de Jurgens, die ook nogal wat coördineert. Jij, ik. Daarom ben jij ook in jaarteam 4 Ik denk ho, straks ben ik de enige? We moeten wel iemand nog hebben die ook wat overzicht en coördinatievermogen heeft. Zo hebben we ook wel gekeken wie dat talent heeft. Maar gelukkig hoeven we daar helemaal niet op te sturen. Dat ging automatisch al.

○ **eerst touwtjes in handen**

**1 Quotations:**

**10:4 ¶ 18 in Respondent 5**

k zit even te denken: ja, hoe ik er nu naar kijk zeg maar, dus als je dan naar die hele twee jaar kijkt, denk ik: oja, nu zijn er mensen in de teams die stukjes van die coördinerende taken weer op zich hebben genomen, omdat die rollen zijn benoemd. En de mensen zegt van: ja, dit kan ik, dit, ja wil ik ook doen. Nu heb ik het gevoel dat ik het weer los kan laten, maar in die eerste hele coronatijd was ik heel erg bezig met touwtjes in handen houden op alle vlakken. Wat heel erg opleidingscoördinator was.

○ **gebrek aan coaching RVT's**

**1 Quotations:**

**9:19 ¶ 74 in Respondent 4**

Ja, ik heb zelf , ik heb zelf vanaf het begin af aan voorgesteld om een coach te nemen.. Een coach voor het team dus echt een coach die zegt: nou.jullie zijn nu een RVT? We hebben de inhoud, we hebben een proces, we hebben mensen, zeg maar. Ik ga het faciliteren? Dat we op de juiste momenten de juiste gesprekken voeren dat er betrokkenheid is. Hoe krijgen jullie de verbinding? Hoe gaan we de taken verdelen? Wat moeten we eigenlijk doen? Ik heb die rol bewust niet gepakt. Én achteraf dacht ik dat had ik wel kunnen doen, Maar ik had er ook niet zoveel zin in, veel te veel en ik ben ook gewoon collega. Maar die rol heb ik wel gemist.

○ **gebrek aan waardering van MT voor procesregisseurs**

**1 Quotations:**

**7:30 ¶ 53 in Respondent 2**

En dan op een gegeven moment is ons tijdens een bijeenkomst met allerlei procesregisseurs een folder in mijn handen gedrukt waarin we bepaalde opleidingen konden kiezen al volgen Hoe moet ik een sollicitatiegesprek voeren hoe moet ik een verzuim registreren? Voor mij persoonlijk was dat ook een beetje een eh.... Ik vond het een lachertje. Ja, waarom zit ik al in die rol, kan ik dan geen sollicitatiegesprek voeren? Heel bijzonde

○ **geen participatie docenten**

**1 Quotations:**

**11:4 ¶ 18 in Respondent 6**

Op dat moment niet, want dat heeft zeg, maar het was eigenlijk een tweeledig doel. Dat was dus zeg maar de ontwikkeling van het plan om te kijken van hoe geven we de academie nu verder vorm? Het was natuurlijk best ook een ingewikkelde tijd, hé, ik probeer even terug te halen, want we hadden nog voor een deel een [collega E, voormalig opleidingscoördinator] en een [ collega H, opleidingscoördinator andere opleiding] zeg maar, die liepen nog mee, hé tot aan de zomer. Ondertussen hadden dan academiemanagers en één keer twee opleidingen onder hun hoede, wat natuurlijk ook al helemaal anders was dan anders. Dus we hadden ook zoiets we moeten hier gewoon gaan kijken, want het is dus en geweest van hoe helpt het ons als MT maar ook hoe kunnen we de de academie beter in gaan richten?

○ **geld**

**1 Quotations:**

**6:34 ¶ 46 in Respondent 1**

geld

○ **gelijkwaardig aan teamleden**

**2 Quotations:**



### **6:16 ¶ 24 in Respondent 1**

gewoon gelijkwaardig teamleden

### **9:5 ¶ 16 in Respondent 4**

Nu nou, als ik naar het begin vanaf het begin kijk, wat ik toen bijdroeg was dat ik meetings initieerde en organiseerde. Ik zit in jaarteam 1 en wij hebben toen een keer, toen kregen we € 500. Oja, hahaha. Toen heb ik in ieder geval geïnitieerd dat we het ook ging hebben over onze weerstand en over waar we tegen waren, maar ook dus een beetje blauw als team en ook eens kijken van hoe kunnen we ons aan elkaar verbinden, even los van de inhoud nog, want het lastige van die jaarteam vind ik dat we, we zijn een open team in die zin dat we niet met zijn allen voor een klus staan en we nog buiten de deur hebben ook nog andere dingen te doen. Ja, dat vind ik zo veel lastig, maar kom je vast wel op straks. Dus die die vergadering of die twee keer zo meting geïnitieerd. Ja, waarbij ik heel bewust ook gehandeld hebben in de zin van verantwoordelijkheden delen, want ik was heel bang dat ik de teamleider zou worden. En ik heb me daar toen, ik heb het gewoon allemaal transparant gemaakt en gezegd van nou, dat is niet wat ik wil, ik wil graag dat we samen die verantwoordelijkheid nemen. Ik heb toen ook daarna een paar keer mensen naar voren geschoven van. Wil jij de volgende meeting niet voor gaan zitten en organiseren? Dus ik heb achter de coulissen heb ik wel wat stuurwerk verricht. Ja bewust dus om te zorgen dat andere mensen meer naar voren geschoven werden om zo een team te leiden.

### **grootte van opleiding**

#### **2 Quotations:**

#### **8:19 ¶ 16 in Respondent 3**

Ook mooi hoor. Dat is ook de glans ervan, vind ik, Maar we hebben ook niet echt de mogelijkheid gehad. Je kunt ook niet met 60 man praten. Het is ook best veel.

#### **11:26 ¶ 40 in Respondent 6**

ijk, weet je, ik vergis je niet, hé, het is een grote opleiding

### **het jaar moet gewoon lopen**

#### **1 Quotations:**

#### **6:38 ¶ 53 in Respondent 1**

het jaar moet gewoon lopen

### **inboeten kwaliteit**

#### **1 Quotations:**

#### **6:40 ¶ 59 in Respondent 1**

Dus boeten we aan kwaliteit in denk ik

### **interventies niet terugkoppelen**

#### **1 Quotations:**

### 8:55 ¶ 71 in Respondent 3

Maar even terugkomen op jouw vraag, de middelen. We hebben natuurlijk, we geven FSO 'De lerende organisatie' waar we heel veel instrumenten en interventies leren aan studenten wat ze kunnen in kunnen zetten bij veranderingstrajecten. Bijvoorbeeld het instrument wat Hans ben jij daar mee bij geweest dat appreciated inquiry Mapping bijvoorbeeld, Dat is een instrument dat ik merk wat heel sterk goed werkt En dan vind ik wel jammer, dan komt er geen opvolging op. En, dat is dodelijk. als je aan collega's dingen vraagt en je koppelt niet meteen terug. En dan, tussen ons, hè? Dan stuur ik een [academiemanager, respondent 5] weer aan. Dan zeg ik [academiemanager, respondent 5], dit kan niet, je moet er echt wat mee doen en dan merk ik dat pakt zij niet op. Ze zorgt niet voor de leiderschap, zij zorgt niet voor opvolging en ik ga haar daar weer opnieuw op wijzen. Wat koppel je terug naar de collega's? De collega's gaan de volgende keer niets meer brengen, want zij zien niet terug wat er mee moet gebeuren?

### ○ nieuwe teams maken

#### 1 Quotations:

#### 9:41 ¶ 190 – 192 in Respondent 4

En ik ben ook voor om nu de teams te gaan husselen.

Ja., laten we maar evalueren dat je d'r nog bij zitten en na een ander team. Dan kiezen ze heel bewust van een ander team. Hé, en waarom zit je..... want het maakt niet uit. Ik hoef helemaal niet in jaarteam 1 te zetten, ik geef helemaal geen les en jaarteam 1 ik ben toevallig nou te talentregisseur, maar d'r zijn er wel meer bij ons. Misschien denken ze wel van: nou, ik zit lijk liever bij die, ik zit ik liever,....waarom niet? Gooi gewoon alles in de hoge hoed.

Leuk dat toch? Ja! Adviseer het maar!

### ○ ondersteuning academiemanager

#### 1 Quotations:

#### 10:18 ¶ 61 in Respondent 5

Dus wij zijn ook als academiemanagers nog weer gecoacht ja, gedurende dat proces.

### ○ onduidelijke teamtaak

#### 1 Quotations:

#### 10:29 ¶ 98 in Respondent 5

Ja, dus de ene heeft in een kernteam gezeten ik denk nou, dit moet we allemaal regelen. Ja, de ander zit bij, is heel verantwoordelijk voor de meeloopdagen en de open dagen, en die weet dat ie dat allemaal moet regelen. Ja, maar dat is heel erg beperkt tot die personen. en als team hebben we eigenlijk niet in beeld van wat. Wat is dat dan allemaal? Welke taken hebben we eigenlijk allemaal te doen? En wanneer..... als het onderwijsontwikkelingen raakt, dan weten we eigenlijk allemaal wel van oh, ja, we hebben een structuurtje, we hebben een BoKS, iemand moet vinden en dan gaan we dat doen. Maar zodra het niet over onderwijsontwikkeling gaat, dan zijn we eigenlijk allemaal aan het zoeken van oh, maar volgens mij weet persoon x er heel veel van. Nou, dan gaan we daar even heen, maar dan zijn er dus heel erg individuele dingen. Dus ik denk

dat de individuen eigenlijk wel weten dit is mijn taak, ja, maar dat we als team onvoldoende weten wat dan eigenlijk de teamtaak is. Welk geheel we met zijn allen bestrijken.

## ○ overleg inzetproces procesregisseurs

### 1 Quotations:

#### 7:34 ¶ 63 in Respondent 2

Niet bij alle onderwerpen, maar wel als het gaat om proces talent. Als het gaat over proces talent, dan denk ik dat we heel veel met elkaar afgestemd hebben. Dat we al geprobeerd hebben om een gemene deler te vinden, dus bijvoorbeeld kijken naar ontwerpcriteria. Hoe willen we dan mensen inzetten We hebben nagedacht over een stukje onboarding.. Hoe zouden we dat willen doen? Maar we waren zo druk met inzet en met ja toch ook een stukje achterstallig onderhoud inhalen dat we zeker wat hebben kunnen neerzetten, maar ook. Ja, ik had veel meer willen neerzetten.

## ○ reorganisatieplan

### 0 Quotations

## ○ Reorganisatieplan Academie

### 3 Quotations:

#### 11:2 ¶ 12 in Respondent 6

Wij hebben natuurlijk als AOO, academie, organisatie en ontwikkeling voor de zomer van 2020, want wij zijn begonnen in Januari 2020 en in Maart begon Corona en toen hebben we wel gedacht: ja, als we dit echt willen kunnen gaan oppakken, toen hebben we in het voorjaar van 2020 hebben bureau Leeuwendaal daarbij betrokken. D'r waren meerdere bureaus binnen de HAN die we konden betrekken en we hebben daar met alle drie hebben wij gesprekken gehad en leeuwendaal die kwam daar voor ons als beste uit naar voren. En met hen zijn we echt een visiedocument gaan ontwikkelen, passend bij de strategie van de HAN, maar ook passend bij onze academie, om te kijken van: nou, wat is er nou nodig om met elkaar die berg als het ware op te gaan en te kijken van: nou, hoe komen we hier? Hoe komen we nou van opleidingshoofden die we eerst hadden, resultaatverantwoordelijke teams.

#### 11:8 ¶ 22 in Respondent 6

Dat academie plan, of dat dat plan is een ja, we noemen dat: het heeft twee delen: een statisch deel en een dynamisch deel. Maar het statisch deel is uiteindelijk het deel wat we met alle keuzes die we hebben gemaakt en waarom. Dat is gewoon openbaar. Dat zou je gewoon kunnen krijgen ook.

#### 11:25 ¶ 20 in Respondent 6

We gaan werken met resultaatverantwoordelijke teams en daarvan hebben wij gezegd als als MT van oké, gezien de omvang van de academie, gezien het feit dat de academiemanagers bij mij twee opleidingen onder zich hebben, moeten we hier wel echt een plan voor gaan maken, ook om je handen en voeten aan te gaan geven, want als we dat niet doen, dan gaat het ook niet weer.

○ **resultaatverantwoordelijkheid lager in de organisatie**

**1 Quotations:**

**7:14 ¶ 26 in Respondent 2**

resultaatverantwoordelijkheid lager in de organisatie

○ **samenstelling transitieteam**

**1 Quotations:**

**7:10 ¶ 14 – 15 in Respondent 2**

En als je een gaat kijken hè van dat transitieteam daar zat daar zat jij in, daar zat [academiemanager, respondent 5] in en daar zat [respondent 3] in. Nog meer mensen?

Nee. Sorry: we hadden Mathijs Kolthoff gevraagd of die de communicatie wilde doen. Maar dat betekent niet dat hij dat hij continu bij de transitieteam-overleggen zat, nee dus hij hoorde er niet bij, maar we hadden het wel als een als een soort van ja staffunctie Communicatie

○ **samenwerking**

**1 Quotations:**

**9:38 ¶ 154 – 167 in Respondent 4**

Nu nog even terug, hé, ik hoor jou ook zeggen, ja, een beetje suggestief misschien, maar als je maar zo'n klein stukje in zo'n resultaatverantwoordelijk team en je zit bij allerlei andere teams dan heeft dat invloed op de...

Op de cultuur van het team.

Samenhang?

Ja, precies, wat wil je dan?

Wat wil je dus en dat is die onduidelijkheid voor docenten, die voel je?

Ja zeker?

En dan heeft dat invloed op het hele functioneren van het team?.

Ja, absoluut, kijk, verbinding krijg je door samen te werken. Dat gaat vanzelf. Ja, als je maar samenwerkt. Je moet wel, je moet een interdependentie creëren, ja, en die creëer je hier niet mee, en die kun je niet kunstmatig creëren. Nee, die moet je gewoon doen door samen te werken. Ik ben ook nooit zoveel teambuilding als wij samen project doen, gaan we eens wel samenwerken. Ja, dan gaan we welbinden.

Maar wanneer ga je dan verbinden?

Dat is de vraag?

Maar ik bedoel je gaat alleen verbinden als je weet wat je moet doen?

Ja, als je een project moet, als je een resultaat hebt, ja, ja. Ik zei: als zoiets over een week moeten opleveren dan gaan wij heus wel samenwerken? En natuurlijk, ja, en wij zorgen wel dat we goed kunnen samenwerken. Ja, want wij zijn taak- en professioneel volwassen en dat vind ik wel: hier

wat weinig over de onderstroom gepraat, hé, d'r is veel instrumenteel gedoe altijd, we hebben altijd heel veel over inhoud en instrumentaal in operationele dingen gesproken maar elkaar recht in de ogen kijken en zeggen..... ik heb het bijvoorbeeld een keer met die net binnen was, ik zei: wij zitten gewoon in elkaars allergie ja, laten we woon eens een keertje een oranje leggen, want ik wil wel graag met jou samenwerken, maar ik merk ook dat wij in elkaars allergie zitten nou vanaf dan is het gewoon goed.

Ja herkenbaar.

En die situatie moeten we eigenlijk hebben, ja, en dan ja, dan kom die accountability en die verantwoordelijkheid komt ook wel hoor..

○ **stappen veranderplan**

**1 Quotations:**

**11:14 ¶ 36 in Respondent 6**

Echt een plan, kijk in, dat ook een mens stonden wel de stappen die genomen zouden worden

○ **te veel participatie docenten**

**1 Quotations:**

**10:20 ¶ 62 – 63 in Respondent 5**

ja, ja, nou hebben we net al even over gehad dat dat ja, in hoeverre vind jij dat de docenten hebben mogen meepraten over die ontwikkeling naar resultaatverantwoordelijk teams?

In mijn beleving heel veel, misschien soms ook wel te veel, waardoor d'r dan veel chaos ontstaat

○ **team met hoofddocenten en criticasters**

**1 Quotations:**

**6:18 ¶ 26 in Respondent 1**

team had met eigenlijk bijna allemaal hoofddocenten. En de grootste criticasters

○ **twee opleidingen per academiemanager**

**1 Quotations:**

**11:6 ¶ 20 in Respondent 6**

en daarvan hebben wij gezegd als als MT van oké, gezien de omvang van de academie, gezien het feit dat de academiemanagers bij mij twee opleidingen onder zich hebben

○ **veranderprogramma**

**1 Quotations:**

**11:13 ¶ 35 in Respondent 6**

Is er ook een soort van, hoe moet ik het zeggen, een soort veranderprogramma gemaakt van oké, we gaan eerst dit doen, dan dat u, let hierop, ga daar dus.... eigenlijk voor de academie organisatie en ontwikkeling (AOO)

○ **verbazing beloningsysteem**

**1 Quotations:**

**6:75 ¶ 129 in Respondent 1**

.ik heb natuurlijk wel inzicht gekregen in beloningen en in rangen en standen. En daar verbaas ik me wel eens over, zeg maar. Het is voor mij niet duidelijk wanneer nou hoofddocent bent, bijvoorbeeld. Er zijn heel veel hoofddocenten en dan denk ik van ja, je bent wel hoofddocent, maar wanneer neem je nou een keer je verantwoordelijkheid en trek je die opleiding weer vlot? Snap je wat ik bedoel? Ik snap het niet, ja. De beloning is natuurlijk..... Ik werk 16 jaar bij de HAN en ik heb altijd hele goede beoordeling, Maar ik zit al 16 jaar aan de taks, zeg maar even hè ja denk ja oké wat nu?

○ **weerstand**

**1 Quotations:**

**11:12 ¶ 32 in Respondent 6**

Cultuur, weerstand, mensen die het er niet mee eens zijn. Ik denk dat het ik ben eigenlijk het meeste ongerust over Bedrijfskunde als ik heel eerlijk ben.

---

## **Bewustwording noodzaak (Why)**

**11 Codes:**

○ **cluster loopt niet soepel**

**1 Quotations:**

**6:39 ¶ 55 in Respondent 1**

Het cluster loopt nu ook niet echt soepe

○ **doel van de reorganisatie onduidelijk**

**2 Quotations:**

**6:19 ¶ 32 in Respondent 1**

doel van die reorganisatie

**9:28 ¶ 96 in Respondent 4**

Kijk waar ik zelf een beetje verbolgen over ben is, kijk: je kunt zeggen, We moeten een RVT doen. Maar dan moet je dat uitleggen, vind ik. Waarom?

○ **introductie RVT's geen schoonheidsprijs**

**1 Quotations:**

**7:39 ¶ 77 in Respondent 2**

geen schoonheidsprijs.

○ **onduidelijkheid betekenis nieuwe koers**

**1 Quotations:**

**8:12 ¶ 7 in Respondent 3**

Mensen hebben nog niet echt de betekenis van wat jullie als nieuwe koers willen. Mensen maken daar een eigen interpretatie van en denken dat ze het goede doen. Dus daar moet iets anders in komen, dus ik heb gister ook met, Jeroen was er ook bij, we gaan dus nu een memo opstellen en dat gaat [academiedirecteur, respondent 6] allemaal aanpakken en dan gaat ze ook echt de organisatie in om helderder te maken wat de betekenis nou echt is. Én de invloed daarvan ook. Dat het curriculum ook aangepast moet worden, maar vanuit echt de driehoek en dat dat ook echt een kader is en. En ik zei ook tegen [academiedirecteur, respondent 6]

○ **onduidelijkheid link met strategisch plan**

**2 Quotations:**

**9:21 ¶ 76 – 77 in Respondent 4**

Heb jij zelf het gevoel of heb jij het idee dat het binnen het team het gevoel is dat er een duidelijke link is met het strategisch plan van de HAN

Nee, ik denk dat niemand dat had, nee, heb ik zelf ook niet. Strategische plan denk ik, nee

**9:25 ¶ 90 in Respondent 4**

Het strategisch plan, ik heb het wel ooit gescand maar daar zie ik ook het nut niet van in

○ **onduidelijkheid over oplossing**

**1 Quotations:**

**8:60 ¶ 87 in Respondent 3**

Misschien kan het helemaal niet jaarteam. Misschien moeten we wel naar toch wel. naar teams rond de resultaatgebieden. Maar die worden dan zo enorm groot. Ik weet het niet. Ik weet het antwoord ook niet. Misschien moeten we helemaal geen teams hebben. Misschien moeten we weer een ouderwetse bureaucratie zijn. Dat weet ik niet, maar dan wel de professionals veel meer aan het roer. Ik weet het antwoord niet hier.

○ **richting geven door bestuurder**

**1 Quotations:**

**8:22 ¶ 22 in Respondent 3**

We moeten een andere kwaliteitscultuur. Dat me dat enorm raakte, ook omdat ze wederom niet konden vertellen wat dat dan precies is. En dan denk ik goh, jullie willen heel iets van een ander. Wat voor beeld heb je dan? Dan mag je ook richting geven als bestuurders. Waarom je iets wil waardoor de mensen ook begrijpen waarom die verandering nodig is.

## ○ RVT's fait accompli

### 2 Quotations:

#### 9:1 ¶ 5 – 6 in Respondent 4

Ja, ja.

Ja nou in mijn beleving was er ineens een besluit. We moeten naar RVT's. En toen, ik ben toen in die tijd toen nog ziek geweest, een half jaar, dus ik heb niet helemaal begin meegekregen, maar wat ik begreep dat toen, is dat er dat transitieteam kwam. Met twee collega's en manager, en dat die toen besloten hadden van het moeten dan jaarteam horen. Oh, ik kan me nog herinneren, inderdaad, ik moeteven terugkomen, dus zullen we dat dan jaarteam moeten of clusterteams. Maar ik nou ja, voor mij en in mijn beleving is dat op een gegeven moment besloten en geïmplementeerd, en toen zijn we eigenlijk een beetje aan ons lot overgelaten. Zo heb ik het echt ervaren

#### 9:26 ¶ 90 in Respondent 4

Ik kan me het nut van RVT's inzien op het moment dat je een team bent. Nou, we zijn nog niet eens een team en dan word je al een resultaatverantwoordelijk. Ik denk dat we 6 stappen overgeslagen hebben. Dus wat ik lastig vind, is dat we nu dus inderdaad vanuit dat voldongen feit nadenken van. Nou ja, we moeten er maar het beste van maken.

## ○ RVT's voldongen feit door CvB

### 3 Quotations:

#### 7:12 ¶ 22 in Respondent 2

We hebben dat als een gegeven beschouwd, we zijn niet in discussie gegaan of RVTMaar dat wil niet iets zeggen's wel of geen goed idee zou zijn zeggen dat wij daar intellectueel wel wat van vinden. Qua... überhaupt het idee maar ook qua timing, qua randvoorwaarden etc, je kan er van alles over bedenken. We hebben dat als een voldongen feit gezien. Toen uit de optiek van: Nou weet je, dit besluit is genomen door de Raad van Bestuur. We gaan onze energie daar niet in steken.

#### 10:21 ¶ 63 in Respondent 5

Volgens mij hebben we dat proces nodig, maar de keuze voor resultaatverantwoordelijke teams die is al gemaakt.

#### 11:5 ¶ 20 in Respondent 6

Nou ja, het was eigenlijk min of meer voorgeschreven vanuit de HAN . Ik vind het uiteindelijk nog een beetje anders. Kijk, d'r is gekozen voor de HAN. We gaan werken met resultaatverantwoordelijke teams

## ○ waarom RVT's



#### 4 Quotations:

##### 6:26 ¶ 42 in Respondent 1

Hoezo moeten we resultaatverantwoordelijke teams

##### 7:42 ¶ 83 in Respondent 2

En dus, ik denk dat nou ja, dus een groot deel van mijn weerstand zat hem ook in de WHY. Waarom?

##### 8:2 ¶ 3 in Respondent 3

Toen ik helemaal in het begin toen ze daar mee begonnen, ben ik ooit eens benaderd door de projectleider. Van die hele transitie. Of ik belangstelling had om mee te participeren. En toen heb ik hem gevraagd: Goh kun je me vertellen waarom men naar die zelfsturende of resultaat gerichte teams wil? En toen kon hij dat niet goed beantwoorden. Toen heb ik gezegd: nee. Want ik zie niet in waarom. Men is toch doorgesgaan.

##### 8:23 ¶ 22 in Respondent 3

Ik had überhaupt de discussie gesteld van de waarom-vraag had beter moeten. Wij waren opnieuw aan het formuleren wat de waarom-vraag was.

#### ○ wat is toegevoegde waarde?

##### 1 Quotations:

##### 6:28 ¶ 44 in Respondent 1

Dus, wat is er toegevoegde waarde van die Teams

---

## Diagnose huidige situatie

### 27 Codes:

#### ○ 2 jaar geen RO-gesprekken

##### 1 Quotations:

##### 7:36 ¶ 65 in Respondent 2

Nou het feit dat er al twee jaar lang met mensen geen R&O- gesprekken waren gepland.

#### ○ achterstallig onderhoud

##### 1 Quotations:

##### 7:35 ¶ 63 – 64 in Respondent 2

Maar we waren zo druk met inzet en met ja toch ook een stukje achterstallig onderhoud inhalen dat we zeker wat hebben kunnen neerzetten, maar ook. Ja, ik had veel meer willen neerzetten.

En dat achterstallig onderhoud. Wat moet ik me daarbij voorstellen?

○ **cluster loopt niet soepel**

**1 Quotations:**

**6:39 ¶ 55 in Respondent 1**

Het cluster loopt nu ook niet echt soepe

○ **coronatijd**

**4 Quotations:**

**6:24 ¶ 36 in Respondent 1**

Het was het eerste laatste half jaar van Danny, dit was het eerste half jaar corona.

**8:4 ¶ 3 in Respondent 3**

Maar het was wel midden in coronatijd

**8:20 ¶ 20 in Respondent 3**

En ik merkte ook wel dat zowel [academiemanager, respondent 5] , [respondent 2] én ik te weinig mogelijkheden hadden om daar echte aandacht voor te vragen én elke keer zeiden we, we doen het wel dan, als de corona voorbij is, of we doen het wel dan als de corona voorbij is. Maar de corona ging maar niet voorbij. En toen kwam pas het eerste moment in augustus. E toen hadden de collega's van: nou, we willen daar niet meer over praten. Nu hebben we genoeg gehad. We willen andere leuke dingen doen. We willen het over de inhoud hebben.

**11:9 ¶ 24 in Respondent 6**

Kijk, beetje achteraf, is dat misschien dat je denkt van nou, die communicatie en sowieso vinden we dat ook wel een punt als MT hé van hoe kun je daar beter inhoud en vorm aan geven? Ik denk dat wij gewoon wel echt heel veel last hebben gehad van Corona hé, we kwamen elkaar gewoon niet meer tegen en in die zin denk ik van dat de eerste grote bijeenkomst waar de hele academie bij live aanwezig was, die ook net leuk gevonden werd, was de afgelopen Februari in de middag van het HAN, van het van de HANbrede studiedag hé, dus ik weet niet of jij daarbij was. Misschien was je toen net in een andere fase maar 22 Februari, ik denk dat we met 200 mensen van de 330, waren we op het Albertinum aanwezig. De sfeer was leuk, iedereen zag elkaar weer, we konden dingen zien bij elkaar. En dan denk ik: ja, dit is gewoon ook wel wat we heel erg gemist hebben

○ **cultuur**

**2 Quotations:**

**10:25 ¶ 86 in Respondent 5**

Ja, volgens mij, ik zit even te denken en ik heb het gevoel dat het heel erg dus in de, in de cultuur zit en die kwam ook al heel snel aan bod toen één van die eerste BOIS'en ook toen ,bracht Mariëlle dat in. Die zei van oh, ja, structure follows strategy, maar strategy eats culture for breakfast, dus toen dacht ik oh, ja, op dat punt hebben we heel lang gezeten en zitten we volgens mij af en toe nog wel, dat we in kleine clubjes best wel heel bereid zijn om dingen te doen, maar het grote geheel bewegen, dan ineens, dan vinden we d'r van alles van en dan gaan we op ons

eigen eiland zitten of zo, dan worden het individuen , terwijl als we in teamverband werken, dan kunnen we volgens mij heel veel.

### **11:12 ¶ 32 in Respondent 6**

Cultuur, weerstand, mensen die het er niet mee eens zijn. Ik denk dat het ik ben eigenlijk het meeste ongerust over Bedrijfskunde als ik heel eerlijk ben.

## **dienstverlenende manager vertrekt**

### **1 Quotations:**

#### **7:44 ¶ 85 in Respondent 2**

En wat ik als een enorme belemmerende factor zie is de populatie: toch wel eigenwijze professionals? Die jarenlang bediend zijn door een dienstverlenende manager. Die toch wel beetje vertroeteld zijn, verzorgd zijn, veel aandacht was ervoor. En dan op eens op de één op andere dag is die manager niet meer. Er is een laag wordt eruit gehaald , een hiërarchische laag. Er komt een leidinggevende die nog een laagje hoger staat dus de afstand wordt groter en van taken die er vroeger waren, bij CT en bij die leidinggevende Danny dit geval, die moet je dan opeens gaan doen. Ja nou ja, dan wordt het heel ingewikkeld.

## **geen visie**

### **1 Quotations:**

#### **8:62 ¶ 33 in Respondent 3**

Kijk, Wij hebben jaarteam gekozen. De anderen hebben teams gekozen rondom de resultaatgebieden. Een andere opleiding heeft weer teams gekozen Arnhem- Nijmegen. De andere heeft weer teams gekozen, gewoon in leerjaar de docenten en studenten opgesplitst. Iedereen heeft maar wat gedaan en in principe is dat niet zo erg. Wat past. Maar ik merk dat er geen visie achter zit. Nergens.

## **in een reorganisatie**

### **1 Quotations:**

#### **6:22 ¶ 34 in Respondent 1**

in een reorganisatie

## **mensen niet blij**

### **1 Quotations:**

#### **6:87 ¶ 69 in Respondent 1**

Ja weetje, je hoort gewoon heel veel in de wandelgangen van mensen dat ze gewoon niet blij zijn

## **MTO**

### **2 Quotations:**

**6:71 ¶ 121 in Respondent 1**

Wat misschien een aardige is voor jouw onderzoek is om te kijken naar het medewerker tevredenheidsonderzoek. En dan bij de detailsvraag te kijken waar mensen tevreden en ontevreden over zijn. Die zitten niet bij ons als team. Dat zit niet bij de medewerkers onderling.

**6:72 ¶ 121 in Respondent 1**

Dat zit niet bij de medewerkers onderling.

**MTO: niet ontevreden onderling**

**1 Quotations:**

**6:72 ¶ 121 in Respondent 1**

Dat zit niet bij de medewerkers onderling.

**MTO: niet ontevreden over team**

**1 Quotations:**

**6:71 ¶ 121 in Respondent 1**

Wat misschien een aardige is voor jouw onderzoek is om te kijken naar het medewerker tevredenheidsonderzoek. En dan bij de detailsvraag te kijken waar mensen tevreden en ontevreden over zijn. Die zitten niet bij ons als team. Dat zit niet bij de medewerkers onderling.

**neerwaartse spiraal**

**1 Quotations:**

**6:41 ¶ 59 in Respondent 1**

neerwaartse spiraal

**nieuwe academiemanager**

**1 Quotations:**

**6:20 ¶ 32 in Respondent 1**

En daarnaast nog een keer naast kregen we [academiemanager, respondent 5

**opleiding nog niet aan toe**

**1 Quotations:**

**7:17 ¶ 36 in Respondent 2**

Dus er was zoveel weerstand dat eigenlijk, je het idee kreeg dat de organisatie Bedrijfskunde daar nog niet aan toe was?.

**RVT's voldongen feit door CvB**

### 3 Quotations:

#### 7:12 ¶ 22 in Respondent 2

We hebben dat als een gegeven beschouwd, we zijn niet in discussie gegaan of RVT. Maar dat wil niet iets zeggen's wel of geen goed idee zou zijn zeggen dat wij daar intellectueel wel wat van vinden. Qua... überhaupt het idee maar ook qua timing, qua randvoorwaarden etc, je kan er van alles over bedenken. We hebben dat als een voldongen feit gezien. Toen uit de optiek van: Nou weet je, dit besluit is genomen door de Raad van Bestuur. We gaan onze energie daar niet in steken.

#### 10:21 ¶ 63 in Respondent 5

Volgens mij hebben we dat proces nodig, maar de keuze voor resultaatverantwoordelijke teams die is al gemaakt.

#### 11:5 ¶ 20 in Respondent 6

Nou ja, het was eigenlijk min of meer voorgeschreven vanuit de HAN. Ik vind het uiteindelijk nog een beetje anders. Kijk, d'r is gekozen voor de HAN. We gaan werken met resultaatverantwoordelijke teams

### ○ samenwerking talentregisseurs

#### 1 Quotations:

#### 6:54 ¶ 89 in Respondent 1

Ja ja, we hebben heel veel met elkaar gesproken over het inzetproces, hè? We kwamen iedere week bij elkaar. Het is natuurlijk een grote puzzle, want je zit natuurlijk niet alleen...

### ○ trots op eigen opleiding

#### 1 Quotations:

#### 11:17 ¶ 40 – 45 in Respondent 6

De opleiding is ook een trotse opleiding, da's ook fijn. Er gebeuren heel veel goeie en mooie dingen. Ik vond het wel heel grappig. Ik weet niet of jij bij die studiedag was in Wychen was jij daar toen ook?

Speaker 1: Ja,

Speaker 1: Ik zie nog, want ik was daar toen ook live, academiemanager [respondent 5] was daar live en Yvonne de Haan was op het scherm. Ik zie nog dat volgens mij was dat [collega H] die toen op stond en die zei: jongens, let op, even voor jullie beeld. Het is niet alleen maar een goeie opleiding, we hebben echt wel de dingen te doen en ik vind ik denk dat daar nog wel eens, daar zit iets in de cultuur en ik zeg niet dat, het is niet fout bedoeld, maar als mensen denken: ja, maar wij zijn gewoon goed, wij zijn hartstikke goed en terwijl je ook weet van ja, maar dat moet echt nog wel wat gebeuren.

Speaker 2: Een stukje arrogantie?

Speaker 1: Ergens wel, denk ik, daar zit wel iets in dat ik denk: ja, jongens, dat zal wel, maar d'r zit ook nog wel een deel in. Ik bedoel, ik spreek wel eens met [collega H] die, ook laatst op de gang nog een keer en die zei: ja, ik maak me wel erg zorgen. Als wij niet onze studenten beter gaan

opleiden in dat stukje digitalisering eigenlijk ook wat je in Smart, business of Smart Regions zou willen doen, dan gaan onze studenten op termijn de boot missen en dat wil je toch niet. Weet je nou dat soort dingen en ik zeg niet dat [collega H] 100 procent gelijk heeft, want daar gaat het niet om, hé.

Speaker 2: Principe dat je kritiek zegt naar je eigen dingen.

## ○ twee dagen per week academiemanager

### 2 Quotations:

#### 6:21 ¶ 32 in Respondent 1

voor twee dagen per week

#### 10:1 ¶ 8 in Respondent 5

ik dacht: oh, wat mooi, het wordt een Academie Organisatie en Ontwikkeling. Dat is niet de AFM zeg maar, dat is echt een combinatie van opleidingen en lectoraten die echt over het ontwikkelen van organisaties gaan, maar ook de mensen in die organisaties. Dat vond ik echt een keileuke combinatie. Ik denk nou dat daar hebben we echt wat aan, zeg maar, in deze academie, toen werd er wel gezegd van d'r is een soort van blauwdruk gemaakt voor die academie, hoe die d'r uit ziet en in die blauwdruk kon je zien: één academiemanager op twee opleidingen. Dus dat wist ik en toen heb ik ook gecheckt van hoe is dat dan bedacht? Nou, daar is dus een hele businesscase ooit voor gemaakt door een soort van projectgroep voor die reorganisatie. En daarin stond: als we gaan werken met resultaatverantwoordelijke teams, dan kan dat.

## ○ vanuit verleden ruimte ingeperkt

### 1 Quotations:

#### 6:59 ¶ 99 in Respondent 1

Daar wilden ze ook niet aan, want vanuit het verleden te vaak van ja en dat doen we dan en worden we weer op de vingers getikt.

## ○ veel nieuwe collega's

### 1 Quotations:

#### 9:10 ¶ 30 – 34 in Respondent 4

Ja en er waren best wel veel nieuwe. Die zeiden ook van ja, ik ben nieuw, ik wil mezelf nog helemaal niet profileren. Weet je wel. Ik, ja, ik denk dat ik, ik ben nog niet in die positie, vind ik zelf.

Dus er waren ook nieuwe docenten. Want ja, we zijn nog steeds volgens mij aan het groeien als Bedrijfskunde. Is dat is dat invloed?

Wat mij betreft wel ja, maar ook een positieve zin.

En positief in?

Nou, zij konden, zij hebben geen verleden hier, voor hen is het een voldongen feit dat ze een jaartje inkomen is heel fijn. Dit is gewoon een structuur waar ik inkom

○ **verwaarloosd voelen**

**2 Quotations:**

**6:25 ¶ 38 in Respondent 1**

Er waren er ook een heleboel dit anders deden. En ik denk dat die zich heel erg verwaarloosd voelden.

**6:95 ¶ 36 in Respondent 1**

Dus ik denk dat mensen zich ook voor een deel verwaarloosd voelen. Is het dan de tijd om reorganisatie door te voeren als iedereen thuis zit? En de meeste mensen heel erg hard aan het werk, zijn allemaal in de lucht te houden om alle studenten binnenboord te houden.

○ **verwaarloosde organisaties**

**1 Quotations:**

**6:23 ¶ 36 in Respondent 1**

verwaarloosde organisaties

○ **verwende docenten**

**1 Quotations:**

**11:23 ¶ 70 in Respondent 6**

Ik snap ook wel dat als je zoiets gaat doen en mensen zijn gewend aan een opleidingshoofd die alles regelt en die ook de gaten dicht fietst want zulke opleidingen waren d'r ook. Hé, dat was bij LM zo, dat was bij BK zo, dat was bij L&D ook zo. Dus die mensen, die hebben gewoon vast gemist op het moment dat dat dan één keer uitvalt en d'r is niet meer voor iemand die dat dan wel eventjes gaat regelen. Of het bij alle opleidingen, op die manier goed gegaan is, weet ik niet. Het was wel de bedoeling. Kijk, d'r zijn natuurlijk ook docentenraden geweest. He de dora's dat heette dan bij de bedrijfskundige opleidingen zo

○ **wantrouwen**

**0 Quotations**

○ **wantrouwen management**

**2 Quotations:**

**6:65 ¶ 110 – 111 in Respondent 1**

En met management bedoel je [academiemanager, respondent 5]? Zeg maar de afdelings-, de opleidingscoördinator en de Academiemanager?

Denk ik, ja, ik denk dat dat nu zo is. Ik denk dat er een aantal mensen zeker in mijn jaarteam is die gewoon over minder ervaring hebben die zich niet altijd even veilig hebben gevoeld in de organisatie en de jaren dat zien hier werken

## 6:66 ¶ 109 in Respondent 1

Wantrouwen is richting management.

### ○ zelfvergenoegzaamd

#### 1 Quotations:

### 11:18 ¶ 42 – 45 in Respondent 6

Ik zie nog, want ik was daar toen ook live, academiemanager [respondent 5] was daar live en Yvonne de Haan was op het scherm. Ik zie nog dat volgens mij was dat [collega H] die toen op stond en die zei: jongens, let op, even voor jullie beeld. Het is niet alleen maar een goeie opleiding, we hebben echt wel de dingen te doen en ik vind ik denk dat daar nog wel eens, daar zit iets in de cultuur en ik zeg niet dat, het is niet fout bedoeld, maar als mensen denken: ja, maar wij zijn gewoon goed, wij zijn hartstikke goed en terwijl je ook weet van ja, maar dat moet echt nog wel wat gebeuren.

Speaker 2: Een stukje arrogantie?

Speaker 1: Ergens wel, denk ik, daar zit wel iets in dat ik denk: ja, jongens, dat zal wel, maar d'r zit ook nog wel een deel in. Ik bedoel, ik spreek wel eens met [collega H] die, ook laatst op de gang nog een keer en die zei: ja, ik maak me wel erg zorgen. Als wij niet onze studenten beter gaan opleiden in dat stukje digitalisering eigenlijk ook wat je in Smart, business of Smart Regions zou willen doen, dan gaan onze studenten op termijn de boot missen en dat wil je toch niet. Weet je nou dat soort dingen en ik zeg niet dat [collega H] 100 procent gelijk heeft, want daar gaat het niet om, hé.

Speaker 2: Principe dat je kritiek zegt naar je eigen dingen.

---

## Inrichten nieuwe systemen

### 39 Codes:

### ○ autonomie en afstemming interne processen

#### 1 Quotations:

### 8:53 ¶ 61 in Respondent 3

Ander voorbeeld is bijvoorbeeld de digitale ondersteuning bij het Werken n de driehoek. Ik moest klant zijn en heb met [academiedirecteur, respondent 6] en de directeur van IM een afspraak gehad. Ik moest klant zijn. Dan ben ik klant en ik vraag en ik vraag, ik heb een half jaar over gedaan en ik hoor nog steeds niets. En, ik vraag, vraag en ik heb ook tegen gezegd: ik moet de opdracht teruggeven, want de HAN Interne Organisatie heeft de processen nog niet op orde om mij als klant mijn vraag te kunnen beantwoorden. Hoewel jij vraagt dat ik het regel, ik kan het niet regelen, jij moet weer terug naar de directeur om het voor elkaar te krijgen. Dus ik merk: ik moet klant zijn, maar de interne staf. is ook nog op de oude leest aan het werk, zij bepalen. Als ze niet kijken naar de academies die zelfsturende teams een autonomie hebben. Dan, wat hebben zij nodig om hun interne processen te organiseren? En tuurlijk merk ik dat men wil naar uniformiteit, maar zelfs dan komt niet bij elkaar om de vraag van diverse vragen van diverse klanten bij elkaar te leggen en daar beleid voor te maken



## ○ autonomie RVT's

### 2 Quotations:

#### 8:52 ¶ 60 in Respondent 3

Een stukje autonomie. In afstemming met externe partijen. Heb je daar naar gekeken, of weet jij of daar ideeën zijn? Je gaf daarnet een heel mooi voorbeeld van het werken in de driehoek met het Rijk van Nijmegen dat je wel mag afstemmen, maar dat jij ook weer binnen die kaders van de HAN teruggefloten wordt van ja, dat kan niet. We gaan niet eerst betalen, want zij werken met zzp'ers.

#### 8:53 ¶ 61 in Respondent 3

Ander voorbeeld is bijvoorbeeld de digitale ondersteuning bij het Werken in de driehoek. Ik moest klant zijn en heb met [academiedirecteur, respondent 6] en de directeur van IM een afspraak gehad. Ik moest klant zijn. Dan ben ik klant en ik vraag en ik vraag, ik heb een half jaar over gedaan en ik hoor nog steeds niets. En, ik vraag, vraag en ik heb ook tegen gezegd: ik moet de opdracht teruggeven, want de HAN Interne Organisatie heeft de processen nog niet op orde om mij als klant mijn vraag te kunnen beantwoorden. Hoewel jij vraagt dat ik het regel, ik kan het niet regelen, jij moet weer terug naar de directeur om het voor elkaar te krijgen. Dus ik merk: ik moet klant zijn, maar de interne staf is ook nog op de oude leest aan het werk, zij bepalen. Als ze niet kijken naar de academies die zelfsturende teams een autonomie hebben. Dan, wat hebben zij nodig om hun interne processen te organiseren? En tuurlijk merk ik dat men wil naar uniformiteit, maar zelfs dan komt niet bij elkaar om de vraag van diverse vragen van diverse klanten bij elkaar te leggen en daar beleid voor te maken

## ○ Begeleiding organisatiebureau

### 2 Quotations:

#### 10:19 ¶ 59 in Respondent 5

Ja, die heeft nog sessies begeleid, eigenlijk het hele eerste jaar om tot die tot die blauwdruk te komen en daarna kunnen wij ze nog op afroep sessies laten begeleiden bij de opleiding. Dat hebben bij bedrijfskunde ook gedaan was niet zo'n succes

#### 11:2 ¶ 12 in Respondent 6

Wij hebben natuurlijk als AOO, academie, organisatie en ontwikkeling voor de zomer van 2020, want wij zijn begonnen in Januari 2020 en in Maart begon Corona en toen hebben we wel gedacht: ja, als we dit echt willen kunnen gaan oppakken, toen hebben we in het voorjaar van 2020 hebben bureau Leeuwendaal daarbij betrokken. D'r waren meerdere bureaus binnen de HAN die we konden betrekken en we hebben daar met alle drie hebben wij gesprekken gehad en Leeuwendaal die kwam daar voor ons als beste uit naar voren. En met hen zijn we echt een visiedocument gaan ontwikkelen, passend bij de strategie van de HAN, maar ook passend bij onze academie, om te kijken van: nou, wat is er nou nodig om met elkaar die berg als het ware op te gaan en te kijken van: nou, hoe komen we hier? Hoe komen we nou van opleidingshoofden die we eerst hadden, resultaatverantwoordelijke teams.

## ○ behoefte aan ruimte

### 1 Quotations:

### **6:90 ¶ 99 in Respondent 1**

En natuurlijk ook gewoon de de ruimte willen hebben en de ruimte pakken, hè

## **○ blauw ingericht**

### **1 Quotations:**

#### **10:33 ¶ 104 in Respondent 5**

En vanuit dat project merk ik nu , ik sprak de actieve aanvoerders er nog over van het is vrij blauw ingericht, heel procesmatig. En dan hebben we natuurlijk een andere project, HR en talentregie. En dan merk ik oh, daar moeten we nog een beetje die middenweg tussen vinden, want ik, ja, ik hou dus wel echt van dat menselijk leiderschap, dus we kunnen het heel plat slaan van zo de governance in mekaar, maar we hebben gewoon rekening te houden met hoe het dan nu al gaat. Dus we hebben nu al twee jaar ook wat chaos meegemaakt, en toch weten mensen ook wel wegen te vinden om dingen voor mekaar te krijgen. Dus....

## **○ experimenteerruimte voor innovatie**

### **1 Quotations:**

#### **8:17 ¶ 15 in Respondent 3**

Én dat is ook met veranderingsprocessen, als je iets nieuws wilt doen, tuurlijk heb je met regels en procedures te maken, maar je moet ook experimenteerruimte geven dat dingen door kunnen gaan en als je tegen obstakels aanloopt dat je dan gaat kijken, hoe kunnen we naar een duurzame oplossing hiervoor komen?

## **○ gedeeld leiderschap**

### **2 Quotations:**

#### **10:7 ¶ 35 in Respondent 5**

Precies. Ja, dus hoe gaan we dat nou doen? En toen hebben we als MT zijn we begeleid door een bureau, Leeuwendaal, zijn we meegenomen van nou wat, wat heb je dan eigenlijk als vaste basis nodig, een stabiele basis en wat is dan daarbovenop eigenlijk een dynamisch deel wat je per opleiding natuurlijk kan aanpassen? En daar kwam weer, hoe noemden we dat Nou? Nou ja, ik noem het even een basisdocument op van wat zou een resultaatverantwoordelijk team moeten kunnen en willen? Wat zijn eigenlijk de principes van het gedeelde leiderschap waar we voor willen gaan?

#### **11:19 ¶ 47 – 50 in Respondent 6**

Per opleiding, ja, dus dan ligt er ook wel verantwoordelijkheid bij de leidinggevende wat dat betreft.

Speaker 1: Ook, maar niet alleen natuurlijk, want dat denk ik van snap je als de mensen zeggen: ja, maar dit willen wij niet. Ja, de jongens, jullie zijn ook mede aan zet.

Speaker 2: Ja, maar dat bedoel ik, dat bedoel ik. Die verantwoordelijkheid bedoel ik om mensen daarop te wijzen.

Speaker 1: Maar dat gebeurt nu ook wel, alleen het is een proces wat best taai is en ik weet dat volgende week zitten ze weer bij elkaar, volgende week 30 Mei. Nou prima, ook, maar d'r moet op een gegeven moment een punt komen. Dat mensen zeggen: zo oké, nu is het helder. Zo gaan we dat doen? Het kan niet zo zijn dat iedereen in een soort houding zit. Van nou, academiedirecteur [respondent 5], jij moet maar vertellen hoe het hier moet gaan gebeuren. Dat gaat niet gebeuren.

## ○ in regels en procedures schieten

### 5 Quotations:

#### 8:14 ¶ 15 in Respondent 3

Wat ik merk is doordat wij zo 'Lost' zijn dat we ontzettend in de regels en procedures schieten. Ik zie het van alle kanten: o, we moeten project plannen, plannen, plannen. Deliverables: ik zie het woord van alle kanten. Terwijl ik denk: Je moet juist organisch met elkaar gaan kijken. Het gaat om de kwaliteit van docenten en studenten.

#### 8:16 ¶ 15 in Respondent 3

Dus je moet heel goed kijken naar die balans. Wat ik merk is dat men heel erg zit in die rol van procedures zit. Ja, hoe zeg je dat? Alles vast willen timmeren. Een prachtig voorbeeld even voor jou vorige week: Wij hebben met het lectoraat een prachtig instrument gemaakt, helemaal geïncorporeerd in het D-cluster. Docentenhandleiding gemaakt. Studentenhandleiding gemaakt. Ik heb docenten opgeleid. Rijk van Nijmegen zou een testfase 50 bedrijven zoeken en honderden studenten op pad. Nou zegt Rijk van Nijmegen 5 voor 12: Ik heb de bedrijven niet gedaan. Ik moet eerst geld hebben van de HAN om die bedrijven te werven. 5 voor 12, hè? En de bedrijven hadden al... Een draaiboek hadden we ook al gemaakt. Vorig jaar op 4 afspraken over en weer. En Hans zegt, nee, ik doe het niet, want dat mag juridisch niet. Want jullie werken met zzp'ers en dat kan niet in de aanbesteding. Terecht, hè? Ik zeg tegen Rijk van Nijmegen, jammer gaan we het oude onderwijs weer doen. Is het werk allemaal voor niets geweest. Het was fijn geweest als je me eerder had geïnformeerd, dan hadden we een andere koers kunnen bewandelen

#### 8:36 ¶ 39 in Respondent 3

En, dat kan betekenen Elisabeth, Als het de kant opgaat die ik denk: Hé nog meer regels? En nog meer vastleggen? Dat dan ik mezelf niet meer thuis voelen in deze opleiding.

#### 8:41 ¶ 41 in Respondent 3

Maar ik werd helemaal ingeslokt door procedures waar ik geen invloed op had

#### 9:39 ¶ 165 in Respondent 4

Ja, want wij zijn taak- en professioneel volwassen en dat vind ik wel: hier wat weinig over de onderstroom gepraat, hé, d'r is veel instrumenteel gedoe altijd, we hebben altijd heel veel over inhoud en instrumentaal in operationele dingen gesproken maar elkaar recht in de ogen kijken en zeggen..... ik heb het bijvoorbeeld een keer met die net binnen was, ik zei: wij zitten gewoon in elkaars allergie ja, laten we woon eens een keertje een oranje leggen, want ik wil wel graag met jou samenwerken, maar ik merk ook dat wij in elkaars allergie zitten nou vanaf dan is het gewoon goed.

## ○ ingewikkelde overlegstructuur

### 1 Quotations:

### **8:59 ¶ 87 in Respondent 3**

En dan kun je je afvragen, heb je dan weer zo veel afstemming nodig? Oh, mijn God. We overleggen al wat. Je kan alleen maar teams formeren rond iets wat echt hun eigen resultaatgebieden hebben, maar die moeten dan allemaal nog overleggen omdat ze hun eigen resultaatgebieden hebben

## **○ inrichting organisatie**

### **2 Quotations:**

#### **10:6 ¶ 30 – 32 in Respondent 5**

Nee, dus eigenlijk, aan het begin van dat eerste studiejaar als MT zijn we heel veel bij mekaar gekomen van oké, hoe moeten we dit gaan doen? Zeg maar: want hoe gaan we dat doen?

Hoe gaan we dat proces inrichten bedoel je?

ja, dat we en een academie worden en dat teams dus zelf heel veel dingen mogen en kunnen en vooral ook flexibel kunnen inspelen op wat er eigenlijk nodig is. Dus al die praktijkopdrachten.

#### **11:16 ¶ 36 – 38 in Respondent 6**

Bij de andere opleidingen is dat ook echt wel gegaan met HR erbij met iemand. D'r zijn echt de rondes geweest dat je je kon aanmelden, dat je zei van ik wil erom ambieer, hé, we hadden procesregisseurs Werken in de Driehoek, CI&K, studentsucces en de talentregisseurs.

Speaker 2: Ja, ja, en dat is niet bij elke opleiding zo geweest.

Speaker 1: Nou, het is bij iedereen goed ingericht, behalve bij bedrijfskunde.

## **○ keuze voor jaarteam**

### **7 Quotations:**

#### **6:1 ¶ 4 in Respondent 1**

transitie team hebben die gezeten, dus die hebben met [academiemanager, respondent 5] het nodige gedaan en dat tot jaarteam is gekomen is tijdens een bios gebeurt

#### **6:94 ¶ 12 in Respondent 1**

Eigenlijk niet zo heel veel meer. Maar ik weet eigenlijk niet zoveel van, maar ik weet wel dat er op een gegeven moment voorstel kwam. Waarom doen we dat dan niet gewoon in jaarteam dat iedereen zei: ja, waarom doen we dat nou niet in jaar team

#### **7:11 ¶ 20 in Respondent 2**

[academiemanager, respondent 5] heeft toen, en ik zit te denken of we daar toen input voor hebben aangeleverd, [academiemanager, respondent 5] heeft toen in een sessie in een Bios zijn de opties voorgelegd en de collega's en toen de collegas toen laten... ja reageer maar op die opties. En toen kwam eigenlijk uit... haar conclusie was toen er komende 4 jaarteam uit. Kijk, [respondent 3] en ik vonden er nogal wat van. Ik kan niet namens [respondent 3] spreken, maar ik kan wel namens mezelf spreken. Vinden wat van RVT 's.

#### **8:32 ¶ 33 in Respondent 3**

Kijk, Wij hebben jaarteam gekozen. De anderen hebben teams gekozen rondom de resultaatgebieden. Een andere opleiding heeft weer teams gekozen Arnhem- Nijmegen. De andere heeft weer teams gekozen, gewoon in leerjaar de docenten en studenten opgesplitst. Iedereen heeft maar wat gedaan en in principe is dat niet zo erg. Wat past. Maar ik merk dat er geen visie achter zit. Nergens.

### **9:3 ¶ 8 in Respondent 4**

Ja, toen mochten we inschrijven volgens mij. Ja. Op die teams, gewoon op het op een powerpoint. En dat hebben we allemaal gedaan en hoe dat dan besloten is uiteindelijk dat is voor mij een beetje een diffuus proces geweest. Daar heb ik niet zoveel inzicht in

### **9:36 ¶ 145 – 146 in Respondent 4**

Nou, als je gewoon even weer feiten zeg maar he, dus wat wij nu doen met de urenplaatjes is: we gaan eerst mensen die taken hebben elders of taken hebben, nou net als jij of taken hebben als ik, procesregisseur of een een AOD, dat gaat allemaal van het inzetplaatje af, dan hebben we nog een klein stukje over. Nou, professionalisering uren, opleiding zit daarbij en dan hebben we nog zo'n stukje over? Dus hoeveel procent van het totaal? Misschien 50 max, weet ik niet. Daarvan is misschien 20 of 30 of 40 procent van die 50 procent ben je iets met je team aan het doen, al die andere percentages ben je dus met met je BoKS- team of met je procesregisseursteam of met je werkgroepsteam of met je lectoraat dus dan heb je allemaal andere teams. En dan een heel klein stukje waarvan de functie dus onduidelijk is hé. Want het lectoraat team, dat is duidelijk. Of BoKS-team is duidelijk, want dan heb je verbinding op de op de inhoud, op de knowledge en de skills, dan heb je verbinding op dat jaar, maar je zit niet allemaal in dat jaar.

Dus ja, het geeft mij nu ook inzicht! Als je gewoon die dingen op een rijtje zet, dan is het super onlogisch om mensen ..., als je verbinding wil en als je resultaatverantwoordelijke teams wil, dan kan je ook denken van waar kan ik verbinding of een verbinding maken met wat al bestaat? Je kunt ook zeggen iemand, we hebben een curriculumverantwoordelijke voor alle jaren. We hebben een knowledge en skills input verantwoordelijke jaarteam RVT. Kan ook, hé, ja, dus heb je themateams. En dat vind ik wel een lastige. Het is, het voelt heel kunstmatig

### **10:23 ¶ 76 – 80 in Respondent 5**

Ja, daar heb ik toen, daar hebben we toen een paar mensen bij betrokken en leeuwendaal vergen en en we hebben tuurlijk in het MT hebben we eigenlijk alle opleidingsmodellen ongeveer langs zien.

Ja, ja,

en ze zeiden van nou, hé, welke zouden nou passen bij die opleidingen? En zullen we die dan gewoon eens in de groep gooien en kijken wat er wat er op komt?

Oké, ja, dus je hebt een meerkeuze gemaakt.

Ja, ja, ja, en dat wat ik. Dus ik vond dat een heel tof proces, want toen kwam dus scenario 3 kwam uit de docenten. Zelf dacht ik: nou heerlijk, dan is er draagvlak...

## **○ onduidelijkheid teamtaken**

### **1 Quotations:**

#### **7:21 ¶ 41 – 42 in Respondent 2**

En wat voor kaders? Teamtaken?

Ja teamtaken

○ **onduidelijke kaders**

**1 Quotations:**

**7:20 ¶ 40 in Respondent 2**

onduidelijkheden in kader

○ **onduidelijkheid rollen**

**1 Quotations:**

**8:24 ¶ 24 in Respondent 3**

Rollen niet

○ **onduidelijkheid begrippen bij collega's**

**2 Quotations:**

**8:13 ¶ 9 in Respondent 3**

Men heeft nog niet duidelijker duiding van de begrippen. Men heeft overal etiketten opgeplakt, maar ook geen duiding gegeven. Wat de regisseursrol nu echt dan betekent? E dat het niet zozeer is: een nieuw coördinatieteam, maar dan een ander etiketje erop. Maar ook de collega's hebben die duiding totaal niet.

**8:29 ¶ 28 in Respondent 3**

Überhaupt het begrip van Resultaatverantwoordelijke teams. De rollen verduidelijken. En inderdaad, wat ik ook heel graag had willen doen met elkaar met de collega's, het gesprek aangaan en daar is ook geen ruimte voor geweest.

○ **onduidelijkheid besluitvorming**

**2 Quotations:**

**7:23 ¶ 44 in Respondent 2**

besluitvorming

**9:32 ¶ 111 – 113 in Respondent 4**

daar zit ook heel veel oud, zeer nog, d'r zit gewoon nog oud, zeer ook in de organisatie. Plukjes. Hoe vaak ik wel die telefoontjes krijg van mensen die die echt ergens last van hebben, van hoe dingen gaan ook omdat ze nu niet meer weten wat het nu is, dat?

Hoe bedoel je? Dat mensen niet weten waar ze terecht moeten? Bij wie?

Ja, precies ja, en dat al dingen besloten worden, zo van ja, maar we zijn toch een resultaatverantwoordelijk team. Waarom besluiten wij dat dan niet?

○ **onduidelijkheid budget procesregisseur**

### 1 Quotations:

#### 7:32 ¶ 55 in Respondent 2

Wat is budget

### ○ onduidelijkheid budgetten

### 1 Quotations:

#### 7:27 ¶ 51 in Respondent 2

Het was onduidelijk vanuit kaders, vanuit het MT welke budgetten

### ○ onduidelijkheid HR-rol

### 2 Quotations:

#### 7:24 ¶ 44 in Respondent 2

Onduidelijkheden over ook die HR0rol van talentregisseur, procesregisseur Talent en misschien even goed om te melden dat mijn persoonlijke advies aan [academiemanager, respondent 5], dat was nog voor de transitie, voordat ik in het transitieteam zat, was dat ik zei: zet die rol niet in een RVT, maak daar toch een soort van staffrol van. Maar dat zijn persoonlijke overwegingen omdat ik veel HR-ervaring heb en ik denk niet dat het werkt om een collega in een team HR-verantwoordelijke te maken want je krijgt een soort hele scheve verhouding in hiërarchie, ik heb het zelf ook ervaren. En dat is ook de reden waarom ik die rol heb teruggegeven

#### 9:34 ¶ 117 in Respondent 4

Mensen aangenomen zonder dat de BoKS'en te benaderen, ziekte ook, hé, want wie moeten dan.... D'r worden mensen ook aangenomen op een vast contract? D'r worden toezeggingen gedaan, soms aan mensen. Dat is wel betrouwbaar he? Er worden toezeggingen gedaan aan mensen die niet waargemaakt kunnen worden

### ○ onduidelijkheid middelen procesregisseurs

### 2 Quotations:

#### 7:33 ¶ 55 in Respondent 2

welke middelen krijg ik daarvoor?

#### 9:18 ¶ 69 – 70 in Respondent 4

En denk je dat er binnen het team. ook een duidelijk beeld is van wat het team wel mag en wat niet mag, bijvoorbeeld als er een docent ziek is of jullie als team mogen besluiten om iemand aan te nemen of...

Nee, daar is dus heel veel onduidelijkheid over heel.

### ○ onduidelijkheid overlegstructuur

### 3 Quotations:

### **7:38 ¶ 73 in Respondent 2**

En hoe gaan we met elkaar efficiënt overleggen om te zorgen dat het gebeurt.

### **8:10 ¶ 7 in Respondent 3**

men heeft hij nieuwe structuur opgeplakt, maar tegelijkertijd is nog steeds de oude structuur ook nog in stand. Dus je hebt de dubbele overleggen, je hebt dubbele manieren van werken die hele onderstroom en bovenstroom. Men heeft geen afscheid genomen van het oude en met is met het nieuwe al begonnen

### **9:24 ¶ 88 in Respondent 4**

Nee, die structuur is nog niet duidelijk. Dat wordt nu met professional governance wel duidelijker. Plus op het gebied van veiligheid. Ik heb best wel veel mensen aan de telefoon. die zeggen.... Nu ook bij ziekte bijvoorbeeld. Ik krijg dat niet door als iemand ziek is als talentregisseur. Ik krijg vandaag weer een mailtje van: Ik hoorde via studenten dat iemand ziek is.

## **○ onduidelijkheid regelvermogen**

### **3 Quotations:**

#### **7:22 ¶ 44 in Respondent 2**

regelvermogen

#### **8:51 ¶ 58 in Respondent 3**

Eigenlijk heb je dat wel gezegd, Maar ik check het nog even. Je hebt iets gezegd over de grote. Jij zegt, Het is te groot om echt een team te zijn. Wat je wel mag regelen en wat je niet mag regelen, Dat was onduidelijk nog.

#### **10:31 ¶ 100 in Respondent 5**

En ik hoorde naar aanleiding van de jaar teamoverleg van afgelopen maandag dat dat het een hele onduidelijke vraag was die ik had gesteld. Toen dacht ik: oh vind ik eigenlijk wel mooi, want nou hebben we in elk het gesprek over: Wat zouden we dan eigenlijk, als we dan eindelijk tijd hebben, wat zouden we er dan eigenlijk mee willen doen? Dus dus regelvermogen is denk ik, nog onduidelijker dan de taken

## **○ onduidelijkheid resultaatgebieden**

### **1 Quotations:**

#### **8:9 ¶ 7 in Respondent 3**

Men heeft eigenlijk ook geen duidelijke betekenis wat een bepaald resultaatgebied inhoudt.

## **○ onduidelijkheid rol proceregisseur**

### **1 Quotations:**

#### **8:8 ¶ 5 in Respondent 3**

Maar wat ik ook merkte in dat verhaal was dat het helemaal niet duidelijk was de definitie van een procesregisseur. En dat is nog steeds niet hè? Want ik heb steeds heel sterk de discussie ook



in het programmateam. En, ik heb gister nog weer geschreven naar [respondent 4], ik zeg. Procesregisseur is adviseur, monitort, kijkt of je afwijkt van de visie. En zorgt voor de verbanden tussen de teams. Maar het is niet een beslisser. En ik merk dat daar verschil van mening over is. Ik zou die rol ook helemaal niet willen.

## ○ **onduidelijkheid rol procesregisseur**

### **2 Quotations:**

#### **9:11 ¶ 36 – 38 in Respondent 4**

En je vraagt wat voor bijdrage heb ik geleverd. Ja, dat is natuurlijk.....Ik heb ook als talent regisseur met iedereen een persoonlijk gesprek gevoerd. Daar wil ik twee keer per jaar doen. Dat is nu even anders omdat ik de enige nog ben. Maar dat was wel mijn insteek. Dat heb ik ook gedaan, dus ik ben met iedereen gaan kennismaken en. Persoonlijk, plus dan kijken wat voor ontwikkelingswensen er allemaal waren,

Ja. En dat zijn wel ook hr-taken ja ja, jij zegt zelf, ik ben geen teamleider, maar je hebt wel HR-taken hoe vind je dat?

Dat zijn geen twee.... Volgens mij zijn er twee verschillende rollen. Wat ik, wat ik vanuit mijn eigen rol lastig vond is.: soms weer las, er zijn maar 4 resultaten gebieden als talentegisseur scheur en soms las ik ook ergens van een teamleiding, maar daar hadden we best wel veel discussies over met z'n vieren ook. Want we zijn geen veredelde manager / coördinator, kan ik best zijn, hoor, Maar ik denk, ja, weet je, voordat ik al die taken op mag gaan nemen bovendien heb ik geen bevoegdheden, dus ook een beetje politiek voor mij?

#### **10:30 ¶ 100 in Respondent 5**

Ja, ja, en ik denk dat dat de cultuur was vooral zullen we alles dat democratisch doen en dan merk je dat het niet gaat werken. En dan kom je ook weer een beetje op wat ik in eerste instantie dacht: dat harmoniemodel. Nou, als we allemaal mee eens zijn, dan kunnen we dat doen. En we zitten nu net een beetje op dat kantelpunt volgens mij dat we het wat duidelijker hebben: Oh ja, een procesregisseur die mag er wat van vinden, dus dan moet ik waarschijnlijk daarnaartoe dat we dat uitproberen van zit daar dan het regelvermogen? Ja, of is dit echt iets van ons team?

## ○ **onduidelijkheid rolverdeling**

### **1 Quotations:**

#### **7:37 ¶ 73 in Respondent 2**

Waar, wie gaat zich daar mee bezig houden?

## ○ **onduidelijkheid verantwoordelijkheid procesregisseur**

### **2 Quotations:**

#### **7:31 ¶ 55 in Respondent 2**

Dus er werd wel wat aangeboden? Maar volgens mij niet de essentiële zaken: het doel, waarvoor ik verantwoordelijk? Wat is budget, welke middelen krijg ik daarvoor? Maar wel, binnen welke randvoorwaarden moet ik dat gaan doen?

#### **9:11 ¶ 36 – 38 in Respondent 4**

En je vraagt wat voor bijdrage heb ik geleverd. Ja, dat is natuurlijk.....Ik heb ook als talent regisseur met iedereen een persoonlijk gesprek gevoerd. Daar wil ik twee keer per jaar doen. Dat is nu even anders omdat ik de enige nog ben. Maar dat was wel mijn insteek. Dat heb ik ook gedaan, dus ik ben met iedereen gaan kennismaken en. Persoonlijk, plus dan kijken wat voor ontwikkelingswensen er allemaal waren,

Ja. En dat zijn wel ook hr-taken ja ja, jij zegt zelf, ik ben geen teamleider, maar je hebt wel HR-taken hoe vind je dat?

Dat zijn geen twee.... Volgens mij zijn er twee verschillende rollen. Wat ik, wat ik vanuit mijn eigen rol lastig vond is.: soms weer las, er zijn maar 4 resultaten gebieden als talentegisseur scheur en soms las ik ook ergens van een teamleiding, maar daar hadden we best wel veel discussies over met z'n vieren ook. Want we zijn geen veredelde manager / coördinator, kan ik best zijn, hoor, Maar ik denk, ja, weet je, voordat ik al die taken op mag gaan nemen bovendien heb ik geen bevoegdheden, dus ook een beetje politiek voor mij?

## ○ ontbreken budget voor HR

### 1 Quotations:

#### 7:26 ¶ 47 in Respondent 2

Dan moet je ook budget hebben

## ○ organisatie van realisatie

### 1 Quotations:

#### 7:40 ¶ 79 in Respondent 2

Realisatie, de manier van organiseren en in resultaatverantwoordelijke Wat dat echt in essentie betekent voor het onderwijs. Wat het betekent voor de doelgroep die we hebben. En niet als een soort van: Nou, het is wel een goed idee, we gaan het maar doen en we gaan wel ontdekken, hé, wat het allemaal oplevert of niet? Dat levert in mijn optiek veel te veel verstoringen op in het primaire proces.

## ○ oude en nieuwe structuur door elkaar

### 1 Quotations:

#### 9:17 ¶ 64 – 68 in Respondent 4

Wat er nog meer gebeurd is, is dat er we hebben wel een aantal keren gewoon bij elkaar gezeten en hebben we de taken verdeeld en hebben we het met elkaar besproken over Ja we hebben het gehad over wie wij waren hoe het met ons was en wat we allemaal moesten doen en dat heeft ook wel geholpen, want ik hoor nu wel wat mensen dat ze zeggen: Ja, ik, ik vind het ook wel fijn zo'n thuishonk, zeg maar.

Oke, maar jij zegt, is het dan duidelijk wat de taak is van een jaarteam, van jaarteam 1 ?

Nou, dat wordt nu wel eens wat duidelijker, maar wij hebben dan ook weer een propedeusecoördinator wat eigenlijk helemaal indruist tegen het RVT-verhaal. Maar praktisch gezien wel heel erg handig is. Ja, want die heeft reël veel overzicht

Ja.

Dus toen Mathijs wegging, toen waren we echt lost, is nog iets later zelfs. Wat er wel gebeurde is dat we de taken hingen verdelen dus en toen ging ik ook mensen die in het begin zeiden ik ben alleen maar docent. Die gingen wel zich ook aanmelden om dingen te doen.

○ **oude gewoontes**

**1 Quotations:**

**9:33 ¶ 115 in Respondent 4**

Dus dus d'r zitten nog heel veel oude gewoontes zitten nog heel erg in de organisatie.

○ **participatie docenten bij inrichting**

**2 Quotations:**

**10:22 ¶ 66 – 73 in Respondent 5**

En over jij zegt over hoe gaan we nou daar toekomen ja, dat wel?

Ja,

Daar hebben we docenten over mee mogen praten?

Absoluut ja, dus dat hele scenario waar we toen toen kwamen, in in mijn beleving, maar daar heb je ook echt wel weer over beleving is iedereen daarbij betrokken geweest. Heeft iedereen de kans gehad om d'r iets van te vinden. En ik had twee scenario's gepresenteerd en uiteindelijk ontstond scenario 3 vanuit de groep docenten zelf

En dat was

Dat was de jaarteam,

ja en en de clusters waren de andere?

En ik zit dus te denken: wat hadden we eigenlijk ook weer? Volgens mij had ik iets met de praktijkroutes zeg maar, dwars door de opleiding heen, een scenario....

**11:22 ¶ 67 – 70 in Respondent 6**

De betrokkenheid van de docenten, dus de echte participatie, zijn de docenten. Zijn de docenten genoeg meegenomen? Ja, dat.

Speaker 1: Nee, dat weet ik niet, ik hoop het. Kijk ik kijk de vraag die jij stelt, dan impliceer je eigenlijk voor mijn gevoel al mee dat het onvoldoende gebeurd is.

Speaker 1: Nee

Speaker 1: Je weet het niet. Ik denk dat het de bedoeling is geweest van meet af aan dat we dat natuurlijk wel zouden doen

○ **reorganisatie Academie**

**1 Quotations:**

**11:4 ¶ 18 in Respondent 6**

Op dat moment niet, want dat heeft zeg, maar het was eigenlijk een tweeledig doel. Dat was dus zeg maar de ontwikkeling van het plan om te kijken van hoe geven we de academie nu verder vorm? Het was natuurlijk best ook een ingewikkelde tijd, hé, ik probeer even terug te halen, want we hadden nog voor een deel een [collega E, voormalig opleidingscoördinator] en een [collega H, opleidingscoördinator andere opleiding] zeg maar, die liepen nog mee, hé tot aan de zomer. Ondertussen hadden dan academiemanagers en één keer twee opleidingen onder hun hoede, wat natuurlijk ook al helemaal anders was dan anders. Dus we hadden ook zoiets we moeten hier gewoon gaan kijken, want het is dus en geweest van hoe helpt het ons als MT maar ook hoe kunnen we de de academie beter in gaan richten?

## ○ resultaatgebieden

### 1 Quotations:

#### 8:5 ¶ 3 in Respondent 3

Maar ik had wel zoiets van wat ik heel sterk merkte is: goh het moet een bepaalde benaming hebben. Maar de resultaat gebieden kloppen helemaal niet. Daar was ik al aan het klungelen. Van Goh Hé. Resultaatgebieden voor Driehoek, Resultaatgebied voor curriculum, Én dan hadden ze nog studiewelzijn en het resultaatgebied voor Student Gehoord. Ik denk maar ja maar, dat hoort, die communicatie hoort hierbij en die daarbij. En ik snapte het niet helemaal van hoe die resultaatgebieden kwamen en ik had ook zoiets van goh snap ik eigenlijk wel wat de betekenis is van ieder resultaatgebied?

## ○ rol academiemanager

### 2 Quotations:

#### 11:11 ¶ 26 in Respondent 6

Maar we moeten echt nadenken van ja, als het gaat over die resultaatverantwoordelijke teams..... We hebben toen in dat document waar ik het net over had, dat statisch document, een echt afspraken gemaakt, dat iedere academiemanager dat met haar eigen opleidingen zou bespreken en ook dat verschillende modellen mogelijk waren

#### 11:19 ¶ 47 – 50 in Respondent 6

Per opleiding, ja, dus dan ligt er ook wel verantwoordelijkheid bij de leidinggevende wat dat betreft.

Speaker 1: Ook, maar niet alleen natuurlijk, want dat denk ik van snap je als de mensen zeggen: ja, maar dit willen wij niet. Ja, de jongens, jullie zijn ook mede aan zet.

Speaker 2: Ja, maar dat bedoel ik, dat bedoel ik. Die verantwoordelijkheid bedoel ik om mensen daarop te wijzen.

Speaker 1: Maar dat gebeurt nu ook wel, alleen het is een proces wat best taai is en ik weet dat volgende week zitten ze weer bij elkaar, volgende week 30 Mei. Nou prima, ook, maar d'r moet op een gegeven moment een punt komen. Dat mensen zeggen: zo oké, nu is het helder. Zo gaan we dat doen? Het kan niet zo zijn dat iedereen in een soort houding zit. Van nou, academiemanager [respondent 5], jij moet maar vertellen hoe het hier moet gaan gebeuren. Dat gaat niet gebeuren.

## ○ rol MT Academie

## 1 Quotations:

### 11:3 ¶ 13 – 16 in Respondent 6

Speaker 2: Dus dat is eigenlijk het ontwerp geweest.

Speaker 1: Ja, en met en daar is een heel document op geschreven hoor Elisabeth, toendertijd.

Speaker 2: Ja, en met wie is dat gebeurd? Met wie? Wie zaten daar behalve Leeuwendaal en de academiedirecteuren in?

Speaker 1: Het MT.

## ○ taken RVT's

### 1 Quotations:

#### 7:16 ¶ 32 in Respondent 2

En daarnaast hebben wij vanuit het document, het statisch document van CvB of van het MT van AOO hebben wij feedback op gegeven. Wij waren het niet met alles eens en dat had wel invloed op welke taken belanden er dan in zo'n RVT? Dus het gaat niet over de samenstelling van RVT, maar over welke taken zou hij dan eigenlijk moeten doen of niet moeten doen?

## ○ vaste kaders MT Academie

### 1 Quotations:

#### 7:25 ¶ 44 in Respondent 2

Maar daar mocht niet aan getornd worden want dat waren de kaders vanuit MT AOO.

## ○ wat zijn de kaders van RVT's?

### 2 Quotations:

#### 6:29 ¶ 44 in Respondent 1

wat zijn de kaders waar binnen moeten gaan functioneren

#### 6:31 ¶ 49 in Respondent 1

kaderss waarbinnen mag je, kun je de dingen doen \ en moet je dingen doen.

---

## Invoeren nieuwe systemen en lay-out

### 9 Codes:

## ○ beweging in kleine groepen

### 1 Quotations:

#### 10:15 ¶ 56 in Respondent 5

En nu zit ik weer hun van oké, als we nou maar met kleinere groepen mensen bepaalde bewegingen gaan maken, dan komt de rest vanzelf.

○ **onduidelijkheid teamtaken**

**1 Quotations:**

**7:21 ¶ 41 – 42 in Respondent 2**

En wat voor kaders? Teamtaken?

Ja teamtaken

○ **onduidelijkheid beeld RVT's**

**1 Quotations:**

**10:5 ¶ 21 in Respondent 5**

Vanuit mijn perspectief vond ik dat niet soepel gaan en denk ik, ook als ik daarop terugkijk kon ik resultaatverantwoordelijke teams, daar hadden we helemaal nog niet echt een beeld bij met z'n allen,

○ **onduidelijkheid rol procesregisseur**

**2 Quotations:**

**9:11 ¶ 36 – 38 in Respondent 4**

En je vraagt wat voor bijdrage heb ik geleverd. Ja, dat is natuurlijk.....Ik heb ook als talent regisseur met iedereen een persoonlijk gesprek gevoerd. Daar wil ik twee keer per jaar doen. Dat is nu even anders omdat ik de enige nog ben. Maar dat was wel mijn insteek. Dat heb ik ook gedaan, dus ik ben met iedereen gaan kennismaken en. Persoonlijk, plus dan kijken wat voor ontwikkelingswensen er allemaal waren,

Ja. En dat zijn wel ook hr-taken ja ja, jij zegt zelf, ik ben geen teamleider, maar je hebt wel HR-taken hoe vind je dat?

Dat zijn geen twee.... Volgens mij zijn er twee verschillende rollen. Wat ik, wat ik vanuit mijn eigen rol lastig vond is.: soms weer las, er zijn maar 4 resultaten gebieden als talentegisseur scheur en soms las ik ook ergens van een teamleiding, maar daar hadden we best wel veel discussies over met z'n vieren ook. Want we zijn geen veredelde manager / coördinator, kan ik best zijn, hoor, Maar ik denk, ja, weet je, voordat ik al die taken op mag gaan nemen bovendien heb ik geen bevoegdheden, dus ook een beetje politiek voor mij?

**10:30 ¶ 100 in Respondent 5**

Ja, ja, en ik denk dat dat de cultuur was vooral zullen we alles dat democratisch doen en dan merk je dat het niet gaat werken. En dan kom je ook weer een beetje op wat ik in eerste instantie dacht: dat harmoniemodel. Nou, als we allemaal mee eens zijn, dan kunnen we dat doen. En we zitten nu net een beetje op dat kantelpunt volgens mij dat we het wat duidelijker hebben: Oh ja, een procesregisseur die mag er wat van vinden, dus dan moet ik waarschijnlijk daarnaartoe dat we dat uitproberen van zit daar dan het regelvermogen? Ja, of is dit echt iets van ons team?

## ○ project Governance

### 1 Quotations:

#### 10:32 ¶ 100 – 104 in Respondent 5

en ik heb wel de indruk dat we nu vanuit het project Governance echt wel een stap aan het maken zijn: oh ja, zo ziet eruit of zo zag het uit, en zo ziet het er nu uit, dit is eigenlijk wat we moeten willen, zodat dat echt duidelijk is.

Ja, want wie zijn daar de voorlopers of de kartrekkers van van dat van project ?

[respondent 2] en Wiet

Nou, helder.

En vanuit dat project merk ik nu , ik sprak de actieve aanvoerders er nog over van het is vrij blauw ingericht, heel procesmatig. En dan hebben we natuurlijk een andere project, HR en talentregie

## ○ vanuit inhoud elan krijgen

### 2 Quotations:

#### 6:73 ¶ 123 in Respondent 1

Door het vanuit de inhoud op te pakken met elkaar, ik hoop dat we dan weer het elan terug kunnen krijgen.

#### 10:34 ¶ 106 – 108 in Respondent 5

volgens mij moeten in projecten gaan werken, want we zijn bedrijfskunde en dat zo'n manier die bij ons past en toen heb ik gezegd, vind ik een goed idee. Als we op deze manier in beweging kunnen en willen komen, dan doen we dat en daar hebben we toen Joop, zeg maar een beetje als wat meer onafhankelijke begeleider omdat die verder geen.....hij zat niet bij dat groepje, maar die hebben toen gevraagd om de docenten te begeleiden en de keuze van de projecten. En in welk project ga je dan deelnemen

ja, en die heb ik dus gemist vanwege mijn.....

Ja, nou, dat was wel een hele goeie sessie. Daar was ik dus ook niet bij, want toen zei ik ook van nou, volgens mij is dit dus echt, dit is resultaatverantwoordelijkheid en we gaan dat zelf gaan bedenken. Van dit is hoe het voor ons werkt en zo gaan we het inrichten en iedereen neemt positie in. Ik ben toen alleen zeg maar volgens mij was het op 5 December of zo aan het einde van de dag langs geweest met speculaas om te supporten, want dat vond ik wel een hele mooie beweging.

## ○ veiligheid

### 1 Quotations:

#### 10:36 ¶ 118 – 120 in Respondent 5

Ja, en die dat steekt af en toe nog steeds de kop op. Dus in dat actieve aanvoerders overleg dus die mensen hebben gezegd: wij willen actief aanvoeren, gaan we doen, daar zit dat af en toe nog steeds die angst van oh, ja, maar dan ben ik degene die die dit zegt en dan krijg ik mensen over me heen.

Ja, dus dat betekent dan dat dat team waar die actieve aanvoerder deel van uitmaakt, misschien nog niet zijn verantwoordelijkheid pakt, omdat die ene zich dan extra verantwoordelijk voelt?

Dat denk ik, ja, dus wij, we hebben nu een, ik heb een coach geregeld voor het programmateam dus het team van actieve aanvoerders om daar, ik denk als we daar al beginnen met het goede voorbeeld te geven of echt we leven wat we willen, namelijk veiligheid en vertrouwen om onze rol te pakken, dat we dat straks gaan uitstralen en dat de omgeving dan mee gaat bewegen.

## ○ verschillende beelden

### 1 Quotations:

#### 10:28 ¶ 97 – 98 in Respondent 5

Ja, en dan had ik nog iets belangrijks, want je weet dat ik het over Teamtaak en en regelvermogen ga hebben, hoe de docenten daarnaar kijken. Heb je daar zelf een idee over hoe duidelijk dat voor ze is, voor de teams, wat er van ze verwacht wordt, de individuele mens mag je ook zeggen, dus of van de en van de teams en van de individu?

Ik denk dat dat nog te veel onduidelijk is. Ik denk dat er heel veel verschillende beelden zijn.

## ○ vertrouwen

### 1 Quotations:

#### 10:36 ¶ 118 – 120 in Respondent 5

Ja, en die dat steekt af en toe nog steeds de kop op. Dus in dat actieve aanvoerders overleg dus die mensen hebben gezegd: wij willen actief aanvoeren, gaan we doen, daar zit dat af en toe nog steeds die angst van oh, ja, maar dan ben ik degene die die dit zegt en dan krijg ik mensen over me heen.

Ja, dus dat betekent dan dat dat team waar die actieve aanvoerder deel van uitmaakt, misschien nog niet zijn verantwoordelijkheid pakt, omdat die ene zich dan extra verantwoordelijk voelt?

Dat denk ik, ja, dus wij, we hebben nu een, ik heb een coach geregeld voor het programmateam dus het team van actieve aanvoerders om daar, ik denk als we daar al beginnen met het goede voorbeeld te geven of echt we leven wat we willen, namelijk veiligheid en vertrouwen om onze rol te pakken, dat we dat straks gaan uitstralen en dat de omgeving dan mee gaat bewegen.

---

## onduidelijkheid ( Communicatie )

### 31 Codes:

## ○ discussie over middelen

### 1 Quotations:

#### 6:36 ¶ 51 in Respondent 1

Nee zo ver kwamen we.... nou ja eigenlijk ging het daar continu over daardoor kwamen wij niet op gang als jaarteam. Het bleef daar maar over gaan.



○ **doel onvoldoende helder**

**1 Quotations:**

**6:85 ¶ 30 in Respondent 1**

onvoldoende helder was: Waarom ben je nou resultaat verantwoordelijk?

○ **doel RVT's onvoldoende helder**

**1 Quotations:**

**6:85 ¶ 30 in Respondent 1**

onvoldoende helder was: Waarom ben je nou resultaat verantwoordelijk?

○ **doel van de reorganisatie onduidelijk**

**2 Quotations:**

**6:19 ¶ 32 in Respondent 1**

doel van die reorganisatie

**9:28 ¶ 96 in Respondent 4**

Kijk waar ik zelf een beetje verbolgen over ben is, kijk: je kunt zeggen, We moeten een RVT doen. Maar dan moet je dat uitleggen, vind ik. Waarom?

○ **geen antwoord CvB betekenis kwaliteitscultuur**

**1 Quotations:**

**6:70 ¶ 119 in Respondent 1**

Waar die [respondent 3] er was, die. En dan [respondent 2] stelt ja, maar wat is dan kwaliteitscultuur? En dat ze er gewoon geen antwoord op kunnen geven. Dat helpt niet.

○ **geen randvoorwaarden**

**2 Quotations:**

**6:86 ¶ 47 in Respondent 1**

randvoorwaarden

**7:28 ¶ 51 in Respondent 2**

randvoorwaarden in een jaarteam die allemaal niet in mijn ogen onvoldoende uitgedacht

○ **noodzaak reorganisatie**

**1 Quotations:**

**6:69 ¶ 117 in Respondent 1**

Dus de noodzaak helder maken, is niet gedaan

○ **onduidelijkheid teamtaken**

**1 Quotations:**

**7:21 ¶ 41 – 42 in Respondent 2**

En wat voor kaders? Teamtaken?

Ja teamtaken

○ **onduidelijke kaders**

**1 Quotations:**

**7:20 ¶ 40 in Respondent 2**

onduidelijkheden in kader

○ **onduidelijke visie**

**2 Quotations:**

**8:34 ¶ 37 in Respondent 3**

Omdat er geen duidelijke visie was

**8:61 ¶ 37 in Respondent 3**

Omdat er geen duidelijke visie was. Geen middelen was. Geen plan was. Eigenlijk alle onderdelen van Knoster. Die waren allemaal niet aanwezig.

○ **onduidelijkheid rollen**

**1 Quotations:**

**8:24 ¶ 24 in Respondent 3**

Rollen niet

○ **onduidelijkheid begrippen bij collega's**

**2 Quotations:**

**8:13 ¶ 9 in Respondent 3**

Men heeft nog niet duidelijker duiding van de begrippen. Men heeft overal etiketten opgeplakt, maar ook geen duiding gegeven. Wat de regisseursrol nu echt dan betekent? E dat het niet zozeer is: een nieuw coördinatieteam, maar dan een ander etiketje erop. Maar ook de collega's hebben die duiding totaal niet.

**8:29 ¶ 28 in Respondent 3**

Überhaupt het begrip van Resultaatverantwoordelijke teams. De rollen verduidelijken. En inderdaad, wat ik ook heel graag had willen doen met elkaar met de collega's, het gesprek aangaan en daar is ook geen ruimte voor geweest.

○ **onduidelijkheid begrippen in MT**

**2 Quotations:**

**8:11 ¶ 7 in Respondent 3**

misschien ook goed, dat zei Ingrid Knevel ook nog deze week goed om ook in het MT te komen om daar het juiste begrip te krijgen. Ook daar is nog niet het juiste begrip

**8:25 ¶ 24 in Respondent 3**

Heeft men gewoon wat onder geplakt, terwijl men gewoon niet goed heeft begrepen

○ **onduidelijkheid besluitvorming**

**2 Quotations:**

**7:23 ¶ 44 in Respondent 2**

besluitvorming

**9:32 ¶ 111 – 113 in Respondent 4**

daar zit ook heel veel oud, zeer nog, d'r zit gewoon nog oud, zeer ook in de organisatie. Plukjes. Hoe vaak ik wel die telefoontjes krijg van mensen die die echt ergens last van hebben, van hoe dingen gaan ook omdat ze nu niet meer weten wat het nu is, dat?

Hoe bedoel je? Dat mensen niet weten waar ze terecht moeten? Bij wie?

Ja, precies ja, en dat al dingen besloten worden, zo van ja, maar we zijn toch een resultaatverantwoordelijk team. Waarom besluiten wij dat dan niet?

○ **onduidelijkheid betekenis nieuwe koers**

**1 Quotations:**

**8:12 ¶ 7 in Respondent 3**

Mensen hebben nog niet echt de betekenis van wat jullie als nieuwe koers willen. Mensen maken daar een eigen interpretatie van en denken dat ze het goede doen. Dus daar moet iets anders in komen, dus ik heb gister ook met, Jeroen was er ook bij, we gaan dus nu een memo opstellen en dat gaat [academiedirecteur, respondent 6] allemaal aanpakken en dan gaat ze ook echt de organisatie in om helderder te maken wat de betekenis nou echt is. En de invloed daarvan ook. Dat het curriculum ook aangepast moet worden, maar vanuit echt de driehoek en dat dat ook echt een kader is en. En ik zei ook tegen [academiedirecteur, respondent 6]

○ **onduidelijkheid budget procesregisseur**

**1 Quotations:**

**7:32 ¶ 55 in Respondent 2**

Wat is budget

○ **onduidelijkheid budgetten**

**1 Quotations:**

**7:27 ¶ 51 in Respondent 2**

Het was onduidelijk vanuit kaders, vanuit het MT welke budgetten

○ **onduidelijkheid doel**

**4 Quotations:**

**7:31 ¶ 55 in Respondent 2**

Dus er werd wel wat aangeboden? Maar volgens mij niet de essentiële zaken: het doel, waarvoor ik verantwoordelijk? Wat is budget, welke middelen krijg ik daarvoor? Maar wel, binnen welke randvoorwaarden moet ik dat gaan doen?

**9:7 ¶ 20 in Respondent 4**

Nou, ze dachten, ja, wat moeten we nou eigenlijk doen

**9:8 ¶ 25 in Respondent 4**

Ja, mensen dachten, ja, waarom zitten we nou in een jaarteam weetjewel.

**9:22 ¶ 78 – 84 in Respondent 4**

Is het meer dat het werk anders georganiseerd wordt?

Ook niet eens.

Ook niet.

Nee.

Wat is het dan?

Hé ja, wat is het dan eigenlijk?

Nou, we krijgen Natuurlijk die resultaatgebieden. Ja, maar weet je, We hadden eerst BoKSen. We hadden kernteams. Ik kan het nog steeds niet zo goed zien.

○ **onduidelijkheid doel procesregisseur**

**1 Quotations:**

**7:31 ¶ 55 in Respondent 2**

Dus er werd wel wat aangeboden? Maar volgens mij niet de essentiële zaken: het doel, waarvoor ik verantwoordelijk? Wat is budget, welke middelen krijg ik daarvoor? Maar wel, binnen welke randvoorwaarden moet ik dat gaan doen?

○ **onduidelijkheid HR-rol**

## 2 Quotations:

### 7:24 ¶ 44 in Respondent 2

Onduidelijkheden over ook die HR-rol van talentregisseur, procesregisseur Talent en misschien even goed om te melden dat mijn persoonlijke advies aan [academiemanager, respondent 5], dat was nog voor de transitie, voordat ik in het transitieteam zat, was dat ik zei: zet die rol niet in een RVT, maak daar toch een soort van staffrol van. Maar dat zijn persoonlijke overwegingen omdat ik veel HR-ervaring heb en ik denk niet dat het werkt om een collega in een team HR-verantwoordelijke te maken want je krijgt een soort hele scheve verhouding in hiërarchie, ik heb het zelf ook ervaren. En dat is ook de reden waarom ik die rol heb teruggegeven

### 9:34 ¶ 117 in Respondent 4

Mensen aangenomen zonder dat de BoKS'en te benaderen, ziekte ook, hé, want wie moeten dan.... D'r worden mensen ook aangenomen op een vast contract? D'r worden toezeggingen gedaan, soms aan mensen. Dat is wel betrouwbaar he? Er worden toezeggingen gedaan aan mensen die niet waargemaakt kunnen worden

## ○ onduidelijkheid link met strategisch plan

### 2 Quotations:

#### 9:21 ¶ 76 – 77 in Respondent 4

Heb jij zelf het gevoel of heb jij het idee dat het binnen het team het gevoel is dat er een duidelijke link is met het strategisch plan van de HAN

Nee, ik denk dat niemand dat had, nee, heb ik zelf ook niet. Strategische plan denk ik, nee

#### 9:25 ¶ 90 in Respondent 4

Het strategisch plan, ik heb het wel ooit gescand maar daar zie ik ook het nut niet van in

## ○ onduidelijkheid middelen procesregisseurs

### 2 Quotations:

#### 7:33 ¶ 55 in Respondent 2

welke middelen krijg ik daarvoor?

#### 9:18 ¶ 69 – 70 in Respondent 4

En denk je dat er binnen het team. ook een duidelijk beeld is van wat het team wel mag en wat niet mag, bijvoorbeeld als er een docent ziek is of jullie als team mogen besluiten om iemand aan te nemen of...

Nee, daar is dus heel veel onduidelijkheid over heel.

## ○ onduidelijkheid over oplossing

### 1 Quotations:

#### 8:60 ¶ 87 in Respondent 3

Misschien kan het helemaal niet jaarteam. Misschien moeten we wel naar toch wel. naar teams rond de resultaatgebieden. Maar die worden dan zo enorm groot. Ik weet het niet. Ik weet het antwoord ook niet. Misschien moeten we helemaal geen teams hebben. Misschien moeten we weer een ouderwetse bureaucratie zijn. Dat weet ik niet, maar dan wel de professionals veel meer aan het roer. Ik weet het antwoord niet hier.

## ○ onduidelijkheid overlegstructuur

### 3 Quotations:

#### 7:38 ¶ 73 in Respondent 2

En hoe gaan we met elkaar efficiënt overleggen om te zorgen dat het gebeurt.

#### 8:10 ¶ 7 in Respondent 3

men heeft hij nieuwe structuur opgeplakt, maar tegelijkertijd is nog steeds de oude structuur ook nog in stand. Dus je hebt de dubbele overleggen, je hebt dubbele manieren van werken die hele onderstroom en bovenstroom. Men heeft geen afscheid genomen van het oude en met is met het nieuwe al begonnen

#### 9:24 ¶ 88 in Respondent 4

Nee, die structuur is nog niet duidelijk. Dat wordt nu met professional governance wel duidelijker. Plus op het gebied van veiligheid. Ik heb best wel veel mensen aan de telefoon. die zeggen.... Nu ook bij ziekte bijvoorbeeld. Ik krijg dat niet door als iemand ziek is als talentregisseur. Ik krijg vandaag weer een mailtje van: Ik hoorde via studenten dat iemand ziek is.

## ○ onduidelijkheid regelvermogen

### 3 Quotations:

#### 7:22 ¶ 44 in Respondent 2

regelvermogen

#### 8:51 ¶ 58 in Respondent 3

Eigenlijk heb je dat wel gezegd, Maar ik check het nog even. Je hebt iets gezegd over de grote. Jij zegt, Het is te groot om echt een team te zijn. Wat je wel mag regelen en wat je niet mag regelen, Dat was onduidelijk nog.

#### 10:31 ¶ 100 in Respondent 5

En ik hoorde naar aanleiding van de jaar teamoverleg van afgelopen maandag dat dat het een hele onduidelijke vraag was die ik had gesteld. Toen dacht ik: oh vind ik eigenlijk wel mooi, want nou hebben we in elk het gesprek over: Wat zouden we dan eigenlijk, als we dan eindelijk tijd hebben, wat zouden we er dan eigenlijk mee willen doen? Dus dus regelvermogen is denk ik, nog onduidelijker dan de taken

## ○ onduidelijkheid resultaatgebieden

### 1 Quotations:

#### 8:9 ¶ 7 in Respondent 3

Men heeft eigenlijk ook geen duidelijke betekenis wat een bepaald resultaatgebied inhoudt.

○ **onduidelijkheid rol proceregisseur**

**1 Quotations:**

**8:8 ¶ 5 in Respondent 3**

Maar wat ik ook merkte in dat verhaal was dat het helemaal niet duidelijk was de definitie van een procesregisseur. En dat is nog steeds niet hè? Want ik heb steeds heel sterk de discussie ook in het programmateam. En, ik heb gister nog weer geschreven naar [respondent 4], ik zeg. Procesregisseur is adviseur, monitort, kijkt of je afwijkt van de visie. En zorgt voor de verbanden tussen de teams. Maar het is niet een beslisser. En ik merk dat daar verschil van mening over is. Ik zou die rol ook helemaal niet willen.

○ **onduidelijkheid rol procesregisseur**

**2 Quotations:**

**9:11 ¶ 36 – 38 in Respondent 4**

En je vraagt wat voor bijdrage heb ik geleverd. Ja, dat is natuurlijk.....Ik heb ook als talent regisseur met iedereen een persoonlijk gesprek gevoerd. Daar wil ik twee keer per jaar doen. Dat is nu even anders omdat ik de enige nog ben. Maar dat was wel mijn insteek. Dat heb ik ook gedaan, dus ik ben met iedereen gaan kennismaken en. Persoonlijk, plus dan kijken wat voor ontwikkelingswensen er allemaal waren,

Ja. En dat zijn wel ook hr-taken ja ja, jij zegt zelf, ik ben geen teamleider, maar je hebt wel HR-taken hoe vind je dat?

Dat zijn geen twee.... Volgens mij zijn er twee verschillende rollen. Wat ik, wat ik vanuit mijn eigen rol lastig vond is.: soms weer las, er zijn maar 4 resultaten gebieden als talentegisseur scheur en soms las ik ook ergens van een teamleiding, maar daar hadden we best wel veel discussies over met z'n vieren ook. Want we zijn geen veredelde manager / coördinator, kan ik best zijn, hoor, Maar ik denk, ja, weet je, voordat ik al die taken op mag gaan nemen bovendien heb ik geen bevoegdheden, dus ook een beetje politiek voor mij?

**10:30 ¶ 100 in Respondent 5**

Ja, ja, en ik denk dat dat de cultuur was vooral zullen we alles dat democratisch doen en dan merk je dat het niet gaat werken. En dan kom je ook weer een beetje op wat ik in eerste instantie dacht: dat harmoniemodel. Nou, als we allemaal mee eens zijn, dan kunnen we dat doen. En we zitten nu net een beetje op dat kantelpunt volgens mij dat we het wat duidelijker hebben: Oh ja, een procesregisseur die mag er wat van vinden, dus dan moet ik waarschijnlijk daarnaartoe dat we dat uitproberen van zit daar dan het regelvermogen? Ja, of is dit echt iets van ons team?

○ **onduidelijkheid rolverdeling**

**1 Quotations:**

**7:37 ¶ 73 in Respondent 2**

Waar, wie gaat zich daar mee bezig houden?

○ **waarom RVT's**

**4 Quotations:**

**6:26 ¶ 42 in Respondent 1**

Hoezo moeten we resultaatverantwoordelijke teams

**7:42 ¶ 83 in Respondent 2**

En dus, ik denk dat nou ja, dus een groot deel van mijn weerstand zat hem ook in de WHY. Waarom?

**8:2 ¶ 3 in Respondent 3**

Toen ik helemaal in het begin toen ze daar mee begonnen, ben ik ooit eens benaderd door de projectleider. Van die hele transitie. Of ik belangstelling had om mee te participeren. En toen heb ik hem gevraagd: Goh kun je me vertellen waarom men naar die zelfsturende of resultaat gerichte teams wil? En toen kon hij dat niet goed beantwoorden. Toen heb ik gezegd: nee. Want ik zie niet in waarom. Men is toch doorgegaan.

**8:23 ¶ 22 in Respondent 3**

Ik had überhaupt de discussie gesteld van de waarom-vraag had beter moeten. Wij waren opnieuw aan het formuleren wat de waarom-vraag was.

○ **wat zijn de kaders van RVT's?**

**2 Quotations:**

**6:29 ¶ 44 in Respondent 1**

wat zijn de kaders waar binnen moeten gaan functioneren

**6:31 ¶ 49 in Respondent 1**

kaderss waarbinnen mag je, kun je de dingen doen \ en moet je dingen doen.

---

## **Ontwikkeling Leiding**

**20 Codes:**

○ **2 jaar geen RO-gesprekken**

**1 Quotations:**

**7:36 ¶ 65 in Respondent 2**

Nou het feit dat er al twee jaar lang met mensen geen R&O- gesprekken waren gepland.

○ **afstand nieuwe leidinggevende wordt groter**

**1 Quotations:**



### **7:45 ¶ 85 in Respondent 2**

Er is een laag wordt eruit gehaald , een hiërarchische laag. Er komt een leidinggevende die nog een laagje hoger staat dus de afstand wordt groter en van taken die er vroeger waren,

## **○ Begeleiding organisatiebureau**

### **2 Quotations:**

#### **10:19 ¶ 59 in Respondent 5**

Ja, die heeft nog sessies begeleid, eigenlijk het hele eerste jaar om tot die tot die blauwdruk te komen en daarna kunnen wij ze nog op afroep sessies laten begeleiden bij de opleiding. Dat hebben bij bedrijfskunde ook gedaan was niet zo'n succes

#### **11:2 ¶ 12 in Respondent 6**

Wij hebben natuurlijk als AOO, academie, organisatie en ontwikkeling voor de zomer van 2020, want wij zijn begonnen in Januari 2020 en in Maart begon Corona en toen hebben we wel gedacht: ja, als we dit echt willen kunnen gaan oppakken, toen hebben we in het voorjaar van 2020 hebben bureau Leeuwendaal daarbij betrokken. D'r waren meerdere bureaus binnen de HAN die we konden betrekken en we hebben daar met alle drie hebben wij gesprekken gehad en leeuwendaal die kwam daar voor ons als beste uit naar voren. En met hen zijn we echt een visiedocument gaan ontwikkelen, passend bij de strategie van de HAN, maar ook passend bij onze academie, om te kijken van: nou, wat is er nou nodig om met elkaar die berg als het ware op te gaan en te kijken van: nou, hoe komen we hier? Hoe komen we nou van opleidingshoofden die we eerst hadden, resultaatverantwoordelijke teams.

## **○ dienend leiderschap**

### **1 Quotations:**

#### **10:26 ¶ 92 in Respondent 5**

Ja, ik denk al: vooruit! die kant op, ja, maar doen dus op moment dat ik merkt van oh, ja, maar, dit wordt er niet, zeg, maar dat kost heel veel energie en dat je... het gras gaat niet harder groeien door d'r aan te trekken.... Ben ik gaan kijken: Wat werkt dan wel? En nu heb ik het gevoel dat ik meer richting dat eh....ja, volgens mij in veel boeken is het dienend leiderschap, in mijn optiek is het meer gewoon menselijk leiderschap, kijken van hoe, wat is er nu eigenlijk nodig? En iets flexibeler zijn in die kaders die we dan vanuit de academie en de HAN hebben gekregen, omdat ik die nu ook wel ken. Dus we kunnen wel kijken: wat dan echt bij ons past.

## **○ dienstverlenende manager vertrekt**

### **1 Quotations:**

#### **7:44 ¶ 85 in Respondent 2**

En wat ik als een enorme belemmerende factor zie is de populatie: toch wel eigenwijze professionals? Die jarenlang bediend zijn door een dienstverlenende manager. Die toch wel beetje vertroeteld zijn, verzorgd zijn, veel aandacht was ervoor. En dan op eens op de één op andere dag is die manager niet meer. Er is een laag wordt eruit gehaald , een hiërarchische laag. Er komt een leidinggevende die nog een laagje hoger staat dus de afstand wordt groter en van

taken die er vroeger waren, bij CT en bij die leidinggevende Danny dit geval, die moet je dan opeens gaan doen. Ja nou ja, dan wordt het heel ingewikkeld.

○ **geen antwoord CvB betekenis kwaliteitscultuur**

**1 Quotations:**

**6:70 ¶ 119 in Respondent 1**

Waar die [respondent 3] er was, die. En dan [respondent 2] stelt ja, maar wat is dan kwaliteitscultuur? En dat ze er gewoon geen antwoord op kunnen geven. Dat helpt niet.

○ **gemis aansturing**

**2 Quotations:**

**7:19 ¶ 40 in Respondent 2**

het missen van aansturing

**9:2 ¶ 6 in Respondent 4**

Maar ik nou ja, voor mij en in mijn beleving is dat op een gegeven moment besloten en geïmplementeerd, en toen zijn we eigenlijk een beetje aan ons lot overgelaten

○ **gemis leidinggevende**

**2 Quotations:**

**7:18 ¶ 40 in Respondent 2**

Het missen van een leidinggevende

**9:29 ¶ 96 – 98 in Respondent 4**

Vervolgens moet je leiderschap tonen. Moet je eens zeggen, oké, jullie zijn straks resultaatverantwoordelijk, maar dit zijn wel de resultaten. Dit zijn de kaders en we gaan jullie helpen om binnen die kaders gaan we jullie helpen om resultaatverantwoordelijk te worden. En dat is gewoon allemaal niet gebeurd.

Is dat wat jij daarnet noemde ze een coach van zo'n team.

Ja de managers hadden dat ook kunnen doen. Ik vind dat onze manager daar wel aardig wat steken heeft laten vallen. Die heeft zich volledig onzichtbaar gemaakt en ik denk dat je op het proces moet zitten én de mensen moet gaan leiden

○ **intervisie leidinggevend**

**1 Quotations:**

**10:16 ¶ 57 in Respondent 5**

En ja, wij hebben intervisie binnen ons MT dus eigenlijk alle academie, managers en onze academie lopen ongeveer tegen dezelfde dingen aan. Ja, wel, met andere kleur, van andere opleidingen en dat is dat hoort ook bij hoe wij dan georganiseerd zijn

○ **ivoren toren plan**

**1 Quotations:**

**7:47 ¶ 89 in Respondent 2**

Het komt voor mij echt heel hoog over, hoor. Dit is voor mij een beetje een ivoren toren voorbeeld prachtig plan bedacht in de ivoren toren en totaal niet weten hoe het op de werkvloer is. Dus niet geheel genuanceerd wat ik zeg?

○ **kartrekker**

**1 Quotations:**

**10:12 ¶ 52 in Respondent 5**

Ik zie ik, ik ben de vertegenwoordiger volgens mij van de HAN-koers ook voor de opleidingen, dus ik heb vervolgens heel ingestoken als kartrekker van nou kom gaan met z'n allen lekker veranderen.

○ **managementlagen**

**1 Quotations:**

**8:3 ¶ 3 in Respondent 3**

En ik merkte ook dat men ook heel erg bezig was, voornamelijk met de managementlagen

○ **nieuwe academiemanager**

**1 Quotations:**

**6:20 ¶ 32 in Respondent 1**

En daarnaast nog een keer naast kregen we [academiemanager, respondent 5

○ **omgaan met wantrouwen**

**1 Quotations:**

**6:67 ¶ 113 – 115 in Respondent 1**

Ik heb daar zelf. Geen last van, hè? Ik heb zelf heel veel meegemaakt, natuurlijk in mijn persoonlijke leven en ik ben altijd heel erg gesteund. Dus zelf heb ik daar niet zo heel veel last van.

Nee. Oke, dus ja, dat maakt ook wel dat jij dat wel ziet.

Ja, Maar dat ik het ook heel lastig vind om daar dan mee om te gaan.

○ **opleidingscoördinator drie opleidingen**

**1 Quotations:**

### **10:3 ¶ 18 in Respondent 5**

Dat kan gewoon niet, opleidingscoördinator van twee opleidingen zijn eigenlijk drie, want L&D is natuurlijk voltijd en deeltijd ook nog. Dus dat was veel te veel. Daar heb ik me echt op verkeken.

#### **○ rol van leider**

##### **1 Quotations:**

### **10:27 ¶ 94 in Respondent 5**

Ik voel me in het begin heel erg manager en dat vind ik eigenlijk niet zo leuk en ik voel me nu meer en meer leider.

#### **○ trekken en sleuren**

##### **1 Quotations:**

### **10:14 ¶ 54 in Respondent 5**

Ik ben vervolgens geworden tot misschien wel het dragen van de weerstand. Oh, dat was heel veel dat mensen dachten van: ja, ik zie dit helemaal niet zo en toen dacht ik: oh, maar het kan nog steeds. Dus ik ben heel erg gaan trekken, trekken en sleuren. Ik heb ook de rol wel ingevuld van: kan i

#### **○ twee dagen per week academiemanager**

##### **2 Quotations:**

### **6:21 ¶ 32 in Respondent 1**

voor twee dagen per week

### **10:1 ¶ 8 in Respondent 5**

ik dacht: oh, wat mooi, het wordt een Academie Organisatie en Ontwikkeling. Dat is niet de AFM zeg maar, dat is echt een combinatie van opleidingen en lectoraten die echt over het ontwikkelen van organisaties gaan, maar ook de mensen in die organisaties. Dat vond ik echt een keileuke combinatie. Ik denk nou dat daar hebben we echt wat aan, zeg maar, in deze academie, toen werd er wel gezegd van d'r is een soort van blauwdruk gemaakt voor die academie, hoe die d'r uit ziet en in die blauwdruk kon je zien: één academiemanager op twee opleidingen. Dus dat wist ik en toen heb ik ook gecheckt van hoe is dat dan bedacht? Nou, daar is dus een hele businesscase ooit voor gemaakt door een soort van projectgroep voor die reorganisatie. En daarin stond: als we gaan werken met resultaatverantwoordelijke teams, dan kan dat.

#### **○ verschil academiemanager opleidingscoördinator**

##### **1 Quotations:**

### **10:2 ¶ 10 – 12 in Respondent 5**

Een academiemanager is zeg maar iets anders dan een opleidingscoördinator dus dat is eigenlijk de input die ik had voordat ik begon. Op de dag dat de HAN dicht ging werd ik benoemd. Ja, dus eigenlijk vanaf dag één dacht ik: oh, help crisismanagement. Dan hadden we natuurlijk tot de zomervakantie Danny nog wel als opleidingscoördinator maar dan een soort van uitfaserende

constructie. En ben ik mijn rol eigenlijk gaan invullen met opleidingscoördinatortaken om feeling te krijgen met de opleiding. En eigenlijk pas na de zomer had ik het gevoel van: oké, nu kan ik aan de slag.

En wat is voor jou dan het verschil tussen academiemanager en opleidingscoördinator?

Ja, zoals ik het zie als opleidingscoördinator veel operationeler eigenlijk hé, dus heel veel coördinerend taken zaten gewoon in die rol waarvan we nu hebben gezegd van ja, die willen we eigenlijk juist in de teams leggen. En als academiemanager ben je dan meer bezig met de strategie van de academie ook dus niet eigenlijk van de opleidingen.

## wantrouwen management

### 2 Quotations:

#### 6:65 ¶ 110 – 111 in Respondent 1

En met management bedoel je [academiemanager, respondent 5]? Zeg maar de afdelings-, de opleidingscoördinator en de Academiedirecteur.?

Denk ik, ja, Ik denk dat dat nu zo is. Ik denk dat er een aantal mensen zeker in mijn jaarteam is die gewoon over minder ervaring hebben die zich niet altijd even veilig hebben gevoeld in de organisatie en de jaren dat zien hier werken

#### 6:66 ¶ 109 in Respondent 1

Wantrouwen is richting management.

---

## Personele invulling

### 31 Codes:

#### bekwaamheid docent

##### 1 Quotations:

#### 6:80 ¶ 131 in Respondent 1

kan iedereen dat

#### beoordelingsgesprek

##### 1 Quotations:

#### 6:56 ¶ 95 in Respondent 1

beoordelingsgesprek

#### bepaalde docenten niet gewild op bepaalde rollen

##### 1 Quotations:

### **6:93 ¶ 91 in Respondent 1**

Dan komt het ook wel eens voor, als er heel reëel zijn dat sommige mensen gewoon niet gewild zijn op bepaalde rollen. En dan.. dan wordt het lastig, want daar hebben wij natuurlijk helemaal niks over te zeggen. Daar moet de leidinggevende iets mee, en daar had de leidinggevende eigenlijk jarenlang al iets mee moeten.

#### **○ criteria opgesteld**

##### **1 Quotations:**

### **7:4 ¶ 8 in Respondent 2**

criteria voor opgesteld

#### **○ inzetbaarheid taken**

##### **1 Quotations:**

### **6:30 ¶ 46 in Respondent 1**

En als je gaat kijken naar inzetbaarheid van taken, want je bent nog wel, ja, je hebt die weerstand gevoeld hè?

#### **○ inzetproces van iedereen**

##### **1 Quotations:**

### **6:55 ¶ 91 in Respondent 1**

want daar ook echt hebben gedaan is de OWE-eigenaar erbij betrokken. We hebben echt geprobeerd om met inzetproces nou eens van ons allemaal te maken. Hè dus enerzijds aan de OWE- eigenaren, wie heb je nodig, wie wil je hebben en anderzijds de medewerkers: wat wil je doen en dat hebben we zoveel mogelijk op elkaar gelegd dan zoveel mogelijk invulling aan gegeven?

#### **○ keuze procesregisseur voor jaarteam**

##### **1 Quotations:**

### **9:14 ¶ 44 in Respondent 4**

En dat was niet. En, ik heb toen ik heb bewust gekozen om jaarteam 1 te gaan zitten, niet in 3, want ik werkte werk hel veel in 3, ik zat ook in het kernteam van het F-cluster, omdat ik echt van ja, maar ik ga met jullie nog samenwerken als docent. Dus ik wil niet jullie talentregisseur worden.

#### **○ keuze voor jaarteam**

##### **7 Quotations:**

### **6:1 ¶ 4 in Respondent 1**

transitie team hebben die gezeten, dus die hebben met [academiemanager, respondent 5] het nodige gedaan en dat tot jaarteams is gekomen is tijdens een bios gebeurt

#### **6:94 ¶ 12 in Respondent 1**

Eigenlijk niet zo heel veel meer. Maar ik weet eigenlijk niet zoveel van, maar ik weet wel dat er op een gegeven moment voorstel kwam. Waarom doen we dat dan niet gewoon in jaarteams dat iedereen zei: ja, waarom doen we dat nou niet in jaar teams

#### **7:11 ¶ 20 in Respondent 2**

[academiemanager, respondent 5] heeft toen, en ik zit te denken of we daar toen input voor hebben aangeleverd, [academiemanager, respondent 5] heeft toen in een sessie in een Bios zijn de opties voorgelegd en de collega's en toen de collegas toen laten... ja reageer maar op die opties. En toen kwam eigenlijk uit... haar conclusie was toen er komende 4 jaarteams uit. Kijk, [respondent 3] en ik vonden er nogal wat van. Ik kan niet namens [respondent 3] spreken, maar ik kan wel namens mezelf spreken. Vinden wat van RVT 's.

#### **8:32 ¶ 33 in Respondent 3**

Kijk, Wij hebben jaarteams gekozen. De anderen hebben teams gekozen rondom de resultaatgebieden. Een andere opleiding heeft weer teams gekozen Arnhem- Nijmegen. De andere heeft weer teams gekozen, gewoon in leerjaar de docenten en studenten opgesplitst. Iedereen heeft maar wat gedaan en in principe is dat niet zo erg. Wat past. Maar ik merk dat er geen visie achter zit. Nergens.

#### **9:3 ¶ 8 in Respondent 4**

Ja, toen mochten we inschrijven volgens mij. Ja. Op die teams, gewoon op het op een powerpoint. En dat hebben we allemaal gedaan en hoe dat dan besloten is uiteindelijk dat is voor mij een beetje een diffuus proces geweest. Daar heb ik niet zoveel inzicht in

#### **9:36 ¶ 145 – 146 in Respondent 4**

Nou, als je gewoon even weer feiten zeg maar he, dus wat wij nu doen met de urenplaatjes is: we gaan eerst mensen die taken hebben elders of taken hebben, nou net als jij of taken hebben als ik, procesregisseur of een een AOD, dat gaat allemaal van het inzetplaatje af, dan hebben we nog een klein stukje over. Nou, professionalisering uren, opleiding zit daarbij en dan hebben we nog zo'n stukje over? Dus hoeveel procent van het totaal? Misschien 50 max, weet ik niet. Daarvan is misschien 20 of 30 of 40 procent van die 50 procent ben je iets met je team aan het doen, al die andere percentages ben je dus met met je BoKS- team of met je procesregisseursteam of met je werkgroepsteam of met je lectoraat dus dan heb je allemaal andere teams. En dan een heel klein stukje waarvan de functie dus onduidelijk is hé. Want het lectoraat team, dat is duidelijk. Of BoKS-team is duidelijk, want dan heb je verbinding op de op de inhoud, op de knowledge en de skills, dan heb je verbinding op dat jaar, maar je zit niet allemaal in dat jaar.

Dus ja, het geeft mij nu ook inzicht! Als je gewoon die dingen op een rijtje zet, dan is het super onlogisch om mensen ...., als je verbinding wil en als je resultaatverantwoordelijke teams wil, dan kan je ook denken van waar kan ik verbinding of een verbinding maken met wat al bestaat? Je kunt ook zeggen iemand, we hebben een curriculumverantwoordelijke voor alle jaren. We hebben een knowledge en skills input verantwoordelijke jaarteam RVT. Kan ook, hé, ja, dus heb je themateams. En dat vind ik wel een lastige. Het is, het voelt heel kunstmatig

#### **10:23 ¶ 76 – 80 in Respondent 5**

Ja, daar heb ik toen, daar hebben we toen een paar mensen bij betrokken en leeuwendaal vergen en en we hebben tuurlijk in het MT hebben we eigenlijk alle opleidingsmodellen ongeveer langs zien.

Ja, ja,

en ze zeiden van nou, hé, welke zouden nou passen bij die opleidingen? En zullen we die dan gewoon eens in de groep gooien en kijken wat er wat er op komt?

Oké, ja, dus je hebt een meerkeuze gemaakt.

Ja, ja, ja, en dat wat ik. Dus ik vond dat een heel tof proces, want toen kwam dus scenario 3 kwam uit de docenten. Zelf dacht ik: nou heerlijk, dan is er draagvlak...

## ○ man-vrouw-verdeling

### 1 Quotations:

#### 7:7 ¶ 8 in Respondent 2

man-vrouw-verdeling

## ○ motivatie procesregisseur

### 1 Quotations:

#### 9:35 ¶ 132 – 139 in Respondent 4

En waarom ga jij wel door?

Ja, da's een goeie vraag. Ik dacht later, dacht ik: de strategische en heel slimme is van mij nog doen.

Want?

Nou, nu heb ik best wel veel invloed, en dat vind ik best wel fijn. Ik sla nu ook wel wat meer spijkers met koppen, heel veel contact met [academiemanager, respondent 5] dus ik kan haarkook een beetje beïnvloeden da's even of the record. Vind ik fijn. Ik ben ook doorgedaan omdat ik me, ja, ik dacht ja, als ik het nou laat vallen, dan is die organisatie naar de klote. Dat dus. Het was ook al een verantwoordelijks...heel sterk. Daar worstel ik ook wel mee als persoon, plus ik vond het.... dus ik voelde me verantwoordelijk, ik vond dat ook een kans en ik vind het ook serieus, een echt wel een interessante project om te leren, want ik leer nou ontzettend veel over hoe het allemaal werkt, ja,

En bedoel je dan verandermanagement?

Ja, verandermanagement en kan, maar ik ook hoe inderdaad achter de coulissen dingen werken, hoe de politieke stromen, de onderstromen allemaal zijn. Dus voor mij, als ik het als project zie, wat ik ook doe anders trek ik het niet, dan ben ik enorm veel informatie aan het ophalen.

Ja.

Over wat er allemaal beter kan en ik ben ook voorzitter van dat HR- project, hé, dus ik denk nou van ja, ik doe een schat aan ervaring op. Dus dus d'r zitten, d'r zitten, zitten verschillende intenties achter of motivaties zitten erachter.



○ **nog geen andere soorten procesregisseurs**

**1 Quotations:**

**6:89 ¶ 67 in Respondent 1**

Alleen dat procesregisseurs talent want verder hadden we nog niemand benoemd. ontzettend

○ **onduidelijkheid rollen**

**1 Quotations:**

**8:24 ¶ 24 in Respondent 3**

Rollen niet

○ **onduidelijkheid doel procesregisseur**

**1 Quotations:**

**7:31 ¶ 55 in Respondent 2**

Dus er werd wel wat aangeboden? Maar volgens mij niet de essentiële zaken: het doel, waarvoor ik verantwoordelijk? Wat is budget, welke middelen krijg ik daarvoor? Maar wel, binnen welke randvoorwaarden moet ik dat gaan doen?

○ **onduidelijkheid HR-rol**

**2 Quotations:**

**7:24 ¶ 44 in Respondent 2**

Onduidelijkheden over ook die HR-rol van talentregisseur, procesregisseur Talent en misschien even goed om te melden dat mijn persoonlijke advies aan [academiemanager, respondent 5], dat was nog voor de transitie, voordat ik in het transitieteam zat, was dat ik zei: zet die rol niet in een RVT, maak daar toch een soort van staffrol van. Maar dat zijn persoonlijke overwegingen omdat ik veel HR-ervaring heb en ik denk niet dat het werkt om een collega in een team HR-verantwoordelijke te maken want je krijgt een soort hele scheve verhouding in hiërarchie, ik heb het zelf ook ervaren. En dat is ook de reden waarom ik die rol heb teruggegeven

**9:34 ¶ 117 in Respondent 4**

Mensen aangenomen zonder dat de BoKS'en te benaderen, ziekte ook, hé, want wie moeten dan.... D'r worden mensen ook aangenomen op een vast contract? D'r worden toezeggingen gedaan, soms aan mensen. Dat is wel vertrouwelijk he? Er worden toezeggingen gedaan aan mensen die niet waargemaakt kunnen worden

○ **onduidelijkheid rol proceregisseur**

**1 Quotations:**

**8:8 ¶ 5 in Respondent 3**

Maar wat ik ook merkte in dat verhaal was dat het helemaal niet duidelijk was de definitie van een procesregisseur. En dat is nog steeds niet hè? Want ik heb steeds heel sterk de discussie ook in het programmateam. En, ik heb gister nog weer geschreven naar [respondent 4], ik zeg. Procesregisseur is adviseur, monitort, kijkt of je afwijkt van de visie. En zorgt voor de verbanden tussen de teams. Maar het is niet een beslisser. En ik merk dat daar verschil van mening over is. Ik zou die rol ook helemaal niet willen.

## ○ **onduidelijkheid rol procesregisseur**

### **2 Quotations:**

#### **9:11 ¶ 36 – 38 in Respondent 4**

En je vraagt wat voor bijdrage heb ik geleverd. Ja, dat is natuurlijk.....Ik heb ook als talent regisseur met iedereen een persoonlijk gesprek gevoerd. Daar wil ik twee keer per jaar doen. Dat is nu even anders omdat ik de enige nog ben. Maar dat was wel mijn insteek. Dat heb ik ook gedaan, dus ik ben met iedereen gaan kennismaken en. Persoonlijk, plus dan kijken wat voor ontwikkelingswensen er allemaal waren,

Ja. En dat zijn wel ook hr-taken ja ja, jij zegt zelf, ik ben geen teamleider, maar je hebt wel HR-taken hoe vind je dat?

Dat zijn geen twee.... Volgens mij zijn er twee verschillende rollen. Wat ik, wat ik vanuit mijn eigen rol lastig vond is.: soms weer las, er zijn maar 4 resultaten gebieden als talentregisseur scheur en soms las ik ook ergens van een teamleiding, maar daar hadden we best wel veel discussies over met z'n vieren ook. Want we zijn geen veredelde manager / coördinator, kan ik best zijn, hoor, Maar ik denk, ja, weet je, voordat ik al die taken op mag gaan nemen bovendien heb ik geen bevoegdheden, dus ook een beetje politiek voor mij?

#### **10:30 ¶ 100 in Respondent 5**

Ja, ja, en ik denk dat dat de cultuur was vooral zullen we alles dat democratisch doen en dan merk je dat het niet gaat werken. En dan kom je ook weer een beetje op wat ik in eerste instantie dacht: dat harmoniemodel. Nou, als we allemaal mee eens zijn, dan kunnen we dat doen. En we zitten nu net een beetje op dat kantelpunt volgens mij dat we het wat duidelijker hebben: Oh ja, een procesregisseur die mag er wat van vinden, dus dan moet ik waarschijnlijk daarnaartoe dat we dat uitproberen van zit daar dan het regelvermogen? Ja, of is dit echt iets van ons team?

## ○ **procesregisseur geen beslissingen nemen**

### **2 Quotations:**

#### **8:56 ¶ 71 in Respondent 3**

En ik merk dat ik te maken hebt met zoveel interne belangen. Ik merk doordat ik niet de rol had om echt de beslissingen te nemen. Dat ik daardoor niks kon.

#### **9:12 ¶ 38 in Respondent 4**

Want we zijn geen veredelde manager / coördinator, kan ik best zijn, hoor, Maar ik denk, ja, weet je, voordat ik al die taken op mag gaan nemen bovendien heb ik geen bevoegdheden, dus ook een beetje politiek voor mij?

## ○ **procesregisseur niet democratisch gekozen**

## 1 Quotations:

### 9:13 ¶ 42 in Respondent 4

Ja, weet je, nee, die waren er ook niet, dus wij moesten heel erg uitzoeken van ja, je moet ook wel door het team geaccepteerd worden. Hoe ga je dan draagvlak creëren? En hoe ga je nou je Hoe ga je nou zorgen voor mensen. Dus eigenlijk een beetje raar, hè? Want het is niet democratisch gekozen.

## ○ procesregisseurs

### 1 Quotations:

#### 8:6 ¶ 5 in Respondent 3

De resultaat gebieden die te maken hadden met de portefeuillehouders met die proces regisseurs die dan in één keer in het leven moesten worden geroepen. Want ze wilden geen coördinatieteam, maar wel procesregisseurs

## ○ rol (propedeuse)coordinator

### 1 Quotations:

#### 9:17 ¶ 64 – 68 in Respondent 4

Wat er nog meer gebeurd is, is dat er we hebben wel een aantal keren gewoon bij elkaar gezeten en hebben we de taken verdeeld en hebben we het met elkaar besproken over Ja we hebben het gehad over wie wij waren hoe het met ons was en wat we allemaal moesten doen en dat heeft ook wel geholpen, want ik hoor nu wel wat mensen dat ze zeggen: Ja, ik, ik vind het ook wel fijn zo'n thuishonk, zeg maar.

Oke, maar jij zegt, is het dan duidelijk wat de taak is van een jaarteam, van jaarteam 1 ?

Nou, dat wordt nu wel eens wat duidelijker, maar wij hebben dan ook weer een propedeusecoordinator wat eigenlijk helemaal indruist tegen het RVT-verhaal. Maar praktisch gezien wel heel erg handig is. Ja, want die heeft reël veel overzicht

Ja.

Dus toen Mathijs wegging, toen waren we echt lost, is nog iets later zelfs. Wat er wel gebeurde is dat we de taken hingen verdelen dus en toen ging ik ook mensen die in het begin zeiden ik ben alleen maar docent. Die gingen wel zich ook aanmelden om dingen te doen.

## ○ rol was niet leidinggeven

### 1 Quotations:

#### 6:14 ¶ 22 in Respondent 1

Onze rol zou niet zijn leiding geven van zo'n team.

## ○ samenstelling RVT's

### 1 Quotations:

## **7:2 ¶ 8 in Respondent 2**

Hoe zou je nou het beste een resultaat verantwoordelijke team kunnen samenstellen

### **○ samenwerking talentregisseurs**

#### **1 Quotations:**

##### **6:54 ¶ 89 in Respondent 1**

Ja ja, we hebben heel veel met elkaar gesproken over het inzetproces, hè? We kwamen iedere week bij elkaar. Het is natuurlijk een grote puzzle, want je zit natuurlijk niet alleen...

### **○ sollicitatiegesprek**

#### **2 Quotations:**

##### **6:2 ¶ 16 in Respondent 1**

Dus ik kreeg een soort sollicitatiegesprek met [academiemanager, respondent 5] maar daar werd niet in gezegd: Jij wordt het.. Toen hoorde ik in een keer van: Tot morgen in één keer van: ik jullie voorstellen als de talentregisseurs, in de bios.

##### **6:9 ¶ 16 in Respondent 1**

Dus ik kreeg een soort sollicitatiegesprek met [academiemanager, respondent 5] maar daar werd niet in gezegd: Jij wordt het.

### **○ sollicitatiegesprekken**

#### **1 Quotations:**

##### **6:53 ¶ 81 – 87 in Respondent 1**

want we hebben natuurlijk een inzetproces gehad. Waarin er vacatures waren en waarin wij wel gesprekken hebben gevoerd. Maar dan met vooraf akkoord zvan [academiemanager, respondent 5].

Met wie waren die gesprekken?

Die gesprekken waren met kandidaten.

Kandidaten voor welke welke functie?

Ja nou om bepaalde uren op te vullen. Dat waren vacatures in het urenplaatjes, dus dat waren tijdelijke inzetten.

En waren dat interne mensen of extern?

Externe mensen ja.

### **○ talentregisseur als mens geaccepteerd**

#### **1 Quotations:**

##### **6:50 ¶ 79 in Respondent 1**

Ik denk dat ik als persoon wel werd geaccepteerd. En dat er zeker heel veel mensen waren die het heel fijn vonden met mij te praten over talenten hè? Wat ze willen ontwikkelen en hoe ze inzien en dat zeker

## ○ talentregisseur rol teruggegeven

### 2 Quotations:

#### 8:40 ¶ 41 in Respondent 3

Daarom heb ik ook mijn rol als procesregisseur teruggegeven. Omdat de dingen...als ik er wel aandacht aan kon geven, dan werd ik blij, Maar ik werd helemaal ingeslokt door procedures waar ik geen invloed op had. En ik niet de managementinformatie had om goed werk te kunnen leveren. Ik denk ik moet deze opdracht niet doen. Ik heb hem in oktober al teruggelegd meteen een maand daarna, maar ik had de afspraak om het pas te vertellen aan het eind van het halfjaar. In verband met de uren, dus. Ik heb hem ook goed afgemaakt, netjes. Maar ik had al iets van, ik heb wederom toch iets aangenomen wat niet kan waarmaken. Ik heb er van geleerd om eerder terug te geven.

#### 8:43 ¶ 43 in Respondent 3

Ja begin oktober, Ik was de eerste. Ik vroeg managementinformatie op en die kreeg ik niet. N toen vroeg ik het weer op en toen zag ik nog een aantal dingen gebeuren die me enorm raakte en toen had ik zoiets van. Nee. Dit past niet bij mijn ethiek, dus dat ga ik niet doen.

## ○ talentregisseurs

### 2 Quotations:

#### 8:27 ¶ 24 in Respondent 3

En dan merk ik ook, met die hele transitie, ik en [respondent 2] ook: we moeten de opdracht teruggeven. Dit kunnen wij ook niet doen, Maar we hadden zoiets van goh, we gaan, laten we maar proberen om ons erin te mengen. Dat hebben we allebei gehad, dan kunnen we misschien nog iets redden. En, wij konden het ook niet redden.

#### 11:21 ¶ 58 in Respondent 6

Ja, dus we hebben zeg maar, ik moet het wel even goed uitleggen: we hebben resultaatverantwoordelijke teams van team tot vijftien. Op één zo'n team hoort één talent, regisseur te zitten. Dat is niet een leidinggevende, maar dat is degene die zeg maar, meekijkt naar de verdeling van het werk binnen het team, die meekijkt van jou als jij niet helemaal lekker in je vel zit, wat kunnen we daaraan doen, heb je wensen tot bijscholing gewoon dat stukje, zeg maar, de ziektemeldingen die komen daar binnen. Het is niet is niet de leidinggevende opleiding. De procesregisseurs CI&K, Werken in de driehoek en studentsucces.

## ○ teamindeling

### 2 Quotations:

#### 6:4 ¶ 14 in Respondent 1

En toen zijn volgens mij [respondent 3] en [respondent 2] en [academiemanager, respondent 5] mee bezig geweest en dat werd gepresenteerd

#### **9:4 ¶ 10 – 14 in Respondent 4**

Ja, ik heb het idee dat dat iedereen daarin gehonoreerd werd. Ja, kan me herinneren dat er ooitn nog een gesprek was. Van wie moet er dan in welk jaarteam? En dat een beetje met de natte vinger gebeurde? Later hoorde ik. Dat je dan ook..... Dat de BoKSen ook vertegenwoordig moesten zijn en dat soort dingen. Maar dat heb ik toen niet niet zo meegekregen.

Niet van tevoren wel achteraf

ja,

dus eerst was gewoon inschrijven en daarna hoorde je eigenlijk de principes waarom.

Ja ja, zoiets ja.

#### **vacature talentregisseur**

##### **2 Quotations:**

#### **6:5 ¶ 14 in Respondent 1**

Op een gegeven moment kwam de vacature langs voor van je talentregisseur heette dat toen ook.

#### **6:6 ¶ 16 in Respondent 1**

Dat zou ik met name een makelaarsfunctie zijn, dus vraag en aanbod op elkaar leggen

#### **zelf aangeven in welk jaarteam**

##### **4 Quotations:**

#### **6:3 ¶ 14 in Respondent 1**

We konden allemaal als docenten aangeven in welk jaar ik zie we zouden willen zitten. Dat weet ik ook nog vanuit mijn geheugen

#### **7:8 ¶ 8 in Respondent 2**

collega's vragen waar hun keuze

#### **8:47 ¶ 45 in Respondent 3**

En daar waar we echt een afwijking hadden, gingen we met die persoon in gesprek. Of die misschien toch naar een ander jaarteam wilde. We hebben ook wel mensen gehad die de eerste voorkeur bij een bepaald jaarteam hadden, maar eigenlijk voornamelijk functioneerde in bijvoorbeeld het eerste jaar. Dan hadden we zoiets van goh is het niet handiger om daar te zitten. Maar bijvoorbeeld bij Hanneke ook. Hanneke zat ook in het eerste jaar, Maar we hadden haar zachtheid en haar mooiigheid nodig in jaar team 4 hoewel ze nu propedeusecoördinator één is, dus ik kan me voorstellen dat ze nu alsnog naar jaarteam een gaat, maar op dat moment was het belangrijk. En, dat is ook gebleken. Dan merk je ook dat je haar nodig hebt

#### **8:48 ¶ 45 in Respondent 3**

Bij de samenstelling van de teams hebben we wel gevraagd, wie wil in welk team, een eerste en een tweede voorkeur. Dat was het belangrijkste. De voorkeur van mensen

---

## samenstelling teams

### 14 Codes:

- **70-80 % eerste keuze**

#### 1 Quotations:

##### 7:9 ¶ 8 in Respondent 2

70 tot 80% konden we tegemoetkomen aan de eerste keuzes.

- **bepaalde docenten niet gewild op bepaalde rollen**

#### 1 Quotations:

##### 6:93 ¶ 91 in Respondent 1

Dan komt het ook wel eens voor, als er heel reëel zijn dat sommige mensen gewoon niet gewild zijn op bepaalde rollen. En dan.. dan wordt het lastig, want daar hebben wij natuurlijk helemaal niks over te zeggen. Daar moet de leidinggevende iets mee, en daar had de leidinggevende eigenlijk jarenlang al iets mee moeten.

- **criteria opgesteld**

#### 1 Quotations:

##### 7:4 ¶ 8 in Respondent 2

criteria voor opgesteld

- **diversiteit**

#### 2 Quotations:

##### 7:5 ¶ 8 in Respondent 2

diversiteit

##### 8:44 ¶ 45 in Respondent 3

Om ook wel een beetje een afspiegeling te krijgen en ook een beetje leeftijd.

- **diversiteit in kennisgebieden**

#### 2 Quotations:

##### 7:6 ¶ 8 in Respondent 2

diversiteit in kennisgebieden

##### 8:45 ¶ 45 in Respondent 3

Waar zitten bijvoorbeeld teveel BoKS-leden bij elkaar of

○ **grootte van het team**

**1 Quotations:**

**7:15 ¶ 30 in Respondent 2**

Ja ja, zeker die was overigens al bepaald . Dat was namelijk volgens mij max.... dat was tussen 12 uur 15, uit mijn hoofd. Dat hebben e ook als gegeven gezien overigens, als je kijkt naar wat Van Amelsvoort daarover zegt is dat groot. Maar goed, daar kun je daar wat van vinden, maar dat soort principes hebben we niet meer ter discussie gesteld

○ **inzetbaarheid taken**

**1 Quotations:**

**6:30 ¶ 46 in Respondent 1**

En als je gaat kijken naar inzetbaarheid van taken, want je bent nog wel, ja, je hebt die weerstand gevoeld hè?

○ **keuze specifiek jaarteam**

**3 Quotations:**

**6:11 ¶ 20 in Respondent 1**

zelf aangegeven had dat ik in team 3 graag wilde werken

**8:46 ¶ 45 in Respondent 3**

Bij de samenstelling van de teams hebben we wel gevraagd, wie wil in welk team, een eerste en een tweede voorkeur. Dat was het belangrijkste. De voorkeur van mensen.

**8:50 ¶ 53 in Respondent 3**

Ja, wij hebben gedacht: als we al teams maken, laat de mensen zelf beslissen.

○ **keuze voor jaarteams**

**7 Quotations:**

**6:1 ¶ 4 in Respondent 1**

transitie team hebben die gezeten, dus die hebben met [academiemanager, respondent 5] het nodige gedaan en dat tot jaarteams is gekomen is tijdens een bios gebeurt

**6:94 ¶ 12 in Respondent 1**

Eigenlijk niet zo heel veel meer. Maar ik weet eigenlijk niet zoveel van, maar ik weet wel dat er op een gegeven moment voorstel kwam. Waarom doen we dat dan niet gewoon in jaarteams dat iedereen zei: ja, waarom doen we dat nou niet in jaar teams

**7:11 ¶ 20 in Respondent 2**



[academiemanager, respondent 5] heeft toen, en ik zit te denken of we daar toen input voor hebben aangeleverd, [academiemanager, respondent 5] heeft toen in een sessie in een Bios zijn de opties voorgelegd en de collega's en toen de collegas toen laten... ja reageer maar op die opties. En toen kwam eigenlijk uit... haar conclusie was toen er komende 4 jaarteams uit. Kijk, [respondent 3] en ik vonden er nogal wat van. Ik kan niet namens [respondent 3] spreken, maar ik kan wel namens mezelf spreken. Vinden wat van RVT 's.

### **8:32 ¶ 33 in Respondent 3**

Kijk, Wij hebben jaarteams gekozen. De anderen hebben teams gekozen rondom de resultaatgebieden. Een andere opleiding heeft weer teams gekozen Arnhem- Nijmegen. De andere heeft weer teams gekozen, gewoon in leerjaar de docenten en studenten opgesplitst. Iedereen heeft maar wat gedaan en in principe is dat niet zo erg. Wat past. Maar ik merk dat er geen visie achter zit. Nergens.

### **9:3 ¶ 8 in Respondent 4**

Ja, toen mochten we inschrijven volgens mij. Ja. Op die teams, gewoon op het op een powerpoint. En dat hebben we allemaal gedaan en hoe dat dan besloten is uiteindelijk dat is voor mij een beetje een diffuus proces geweest. Daar heb ik niet zoveel inzicht in

### **9:36 ¶ 145 – 146 in Respondent 4**

Nou, als je gewoon even weer feiten zeg maar he, dus wat wij nu doen met de urenplaatjes is: we gaan eerst mensen die taken hebben elders of taken hebben, nou net als jij of taken hebben als ik, procesregisseur of een een AOD, dat gaat allemaal van het inzetplaatje af, dan hebben we nog een klein stukje over. Nou, professionalisering uren, opleiding zit daarbij en dan hebben we nog zo'n stukje over? Dus hoeveel procent van het totaal? Misschien 50 max, weet ik niet. Daarvan is misschien 20 of 30 of 40 procent van die 50 procent ben je iets met je team aan het doen, al die andere percentages ben je dus met met je BoKS- team of met je procesregisseursteam of met je werkgroepsteam of met je lectoraat dus dan heb je allemaal andere teams. En dan een heel klein stukje waarvan de functie dus onduidelijk is hé. Want het lectoraat team, dat is duidelijk. Of BoKS-team is duidelijk, want dan heb je verbinding op de op de inhoud, op de knowledge en de skills, dan heb je verbinding op dat jaar, maar je zit niet allemaal in dat jaar.

Dus ja, het geeft mij nu ook inzicht! Als je gewoon die dingen op een rijtje zet, dan is het super onlogisch om mensen ...., als je verbinding wil en als je resultaatverantwoordelijke teams wil, dan kan je ook denken van waar kan ik verbinding of een verbinding maken met wat al bestaat? Je kunt ook zeggen iemand, we hebben een curriculumverantwoordelijke voor alle jaren. We hebben een knowledge en skills input verantwoordelijke jaarteam RVT. Kan ook, hé, ja, dus heb je themateams. En dat vind ik wel een lastige. Het is, het voelt heel kunstmatig

### **10:23 ¶ 76 – 80 in Respondent 5**

Ja, daar heb ik toen, daar hebben we toen een paar mensen bij betrokken en leeuwendaal vergen en en we hebben tuurlijk in het MT hebben we eigenlijk alle opleidingsmodellen ongeveer langs zien.

Ja, ja,

en ze zeiden van nou, hé, welke zouden nou passen bij die opleidingen? En zullen we die dan gewoon eens in de groep gooien en kijken wat er wat er op komt?

Oké, ja, dus je hebt een meerkeuze gemaakt.

Ja, ja, ja, en dat wat ik. Dus ik vond dat een heel tof proces, want toen kwam dus scenario 3 kwam uit de docenten. Zelf dacht ik: nou heerlijk, dan is er draagvlak...

○ **man-vrouw-verdeling**

**1 Quotations:**

**7:7 ¶ 8 in Respondent 2**

man-vrouw-verdeling

○ **ontwerpprincipes**

**1 Quotations:**

**7:3 ¶ 8 in Respondent 2**

Met ontwerpprincipes. En, daar hebben we ook meer literatuur gevonden, die hebben we ook gebruikt. Daar hebben we zelf als transitieteam een lijstje met criteria voor opgesteld

○ **samenstelling RVT's**

**1 Quotations:**

**7:2 ¶ 8 in Respondent 2**

Hoe zou je nou het beste een resultaat verantwoordelijke team kunnen samenstellen

○ **teamindeling**

**2 Quotations:**

**6:4 ¶ 14 in Respondent 1**

En toen zijn volgens mij [respondent 3] en [respondent 2] en [academiemanager, respondent 5] mee bezig geweest en dat werd gepresenteerd

**9:4 ¶ 10 – 14 in Respondent 4**

Ja, ik heb het idee dat dat iedereen daarin gehonoreerd werd. Ja, kan me herinneren dat er ooitn nog een gesprek was. Van wie moet er dan in welk jaarteam? En dat een beetje met de natte vinger gebeurde? Later hoorde ik. Dat je dan ook..... Dat de BoKSen ook vertegenwoordig moesten zijn en dat soort dingen. Maar dat heb ik toen niet niet zo meegekregen.

Niet van tevoren wel achteraf

ja,

dus eerst was gewoon inschrijven en daarna hoorde je eigenlijk de principes waarom.

Ja ja, zoiets ja.

○ **zelf aangeven in welk jaarteam**

**4 Quotations:**

### **6:3 ¶ 14 in Respondent 1**

We konden allemaal als docenten aangeven in welk jaar ik zie we zouden willen zitten. Dat weet ik ook nog vanuit mijn geheugen

### **7:8 ¶ 8 in Respondent 2**

collega's vragen waar hun keuze

### **8:47 ¶ 45 in Respondent 3**

En daar waar we echt een afwijking hadden, gingen we met die persoon in gesprek. Of die misschien toch naar een ander jaarteam wilde. We hebben ook wel mensen gehad die de eerste voorkeur bij een bepaald jaarteam hadden, maar eigenlijk voornamelijk functioneerde in bijvoorbeeld het eerste jaar. Dan hadden we zoiets van goh is het niet handiger om daar te zitten. Maar bijvoorbeeld bij Hanneke ook. Hanneke zat ook in het eerste jaar, Maar we hadden haar zachtheid en haar mooiigheid nodig in jaar team 4 hoewel ze nu propedeusecoördinator één is, dus ik kan me voorstellen dat ze nu alsnog naar jaarteam een gaat, maar op dat moment was het belangrijk. En, dat is ook gebleken. Dan merk je ook dat je haar nodig hebt

### **8:48 ¶ 45 in Respondent 3**

Bij de samenstelling van de teams hebben we wel gevraagd, wie wil in welk team, een eerste en een tweede voorkeur. Dat was het belangrijkste. De voorkeur van mensen

---

## **Structuurontwerp**

### **33 Codes:**

#### **○ autonomie en afstemming interne processen**

##### **1 Quotations:**

### **8:53 ¶ 61 in Respondent 3**

Ander voorbeeld is bijvoorbeeld de digitale ondersteuning bij het Werken n de driehoek. Ik moest klant zijn en heb met [academiedirecteur, respondent 6] en de directeur van IM een afspraak gehad. Ik moest klant zijn. Dan ben ik klant en ik vraag en ik vraag, ik heb een half jaar over gedaan en ik hoor nog steeds niets. En, ik vraag, vraag en ik heb ook tegen gezegd: ik moet de opdracht teruggeven, want de HAN Interne Organisatie heeft de processen nog niet op orde om mij als klant mijn vraag te kunnen beantwoorden. Hoewel jij vraagt dat ik het regel, ik kan het niet regelen, jij moet weer terug naar de directeur om het voor elkaar te krijgen. Dus ik merk: ik moet klant zijn, maar de interne staf. is ook nog op de oude leest aan het werk, zij bepalen. Als ze niet kijken naar de academies die zelfsturende teams een autonomie hebben. Dan, wat hebben zij nodig om hun interne processen te organiseren? En tuurlijk merk ik dat men wil naar uniformiteit, maar zelfs dan komt niet bij elkaar om de vraag van diverse vragen van diverse klanten bij elkaar te leggen en daar beleid voor te maken

#### **○ autonomie RVT's**

##### **2 Quotations:**

### **8:52 ¶ 60 in Respondent 3**

Een stukje autonomie. In afstemming met externe partijen. Heb je daar naar gekeken, of weet jij of daar ideeën zijn? Je gaf daarnet een heel mooi voorbeeld van het werken in de driehoek met het Rijk van Nijmegen dat je wel mag afstemmen, maar dat jij ook weer binnen die kaders van de HAN teruggefloten wordt van ja, dat kan niet. We gaan niet eerst betalen, want zij werken met zzp'ers.

### **8:53 ¶ 61 in Respondent 3**

Ander voorbeeld is bijvoorbeeld de digitale ondersteuning bij het Werken in de driehoek. Ik moest klant zijn en heb met [academiedirecteur, respondent 6] en de directeur van IM een afspraak gehad. Ik moest klant zijn. Dan ben ik klant en ik vraag en ik vraag, ik heb een half jaar over gedaan en ik hoor nog steeds niets. En, ik vraag, vraag en ik heb ook tegen gezegd: ik moet de opdracht teruggeven, want de HAN Interne Organisatie heeft de processen nog niet op orde om mij als klant mijn vraag te kunnen beantwoorden. Hoewel jij vraagt dat ik het regel, ik kan het niet regelen, jij moet weer terug naar de directeur om het voor elkaar te krijgen. Dus ik merk: ik moet klant zijn, maar de interne staf. is ook nog op de oude leest aan het werk, zij bepalen. Als ze niet kijken naar de academies die zelfsturende teams een autonomie hebben. Dan, wat hebben zij nodig om hun interne processen te organiseren? En tuurlijk merk ik dat men wil naar uniformiteit, maar zelfs dan komt niet bij elkaar om de vraag van diverse vragen van diverse klanten bij elkaar te leggen en daar beleid voor te maken

## behoefte aan ruimte

### **1 Quotations:**

#### **6:90 ¶ 99 in Respondent 1**

En natuurlijk ook gewoon de de ruimte willen hebben en de ruimte pakken, hè

## beoordelen en belonen

### **2 Quotations:**

#### **6:77 ¶ 129 in Respondent 1**

Waarop ga je nou beoordelen? Waarop ga je nou belonen?

#### **8:54 ¶ 63 in Respondent 3**

Heb ik meteen gezegd, daar bemoei ik me niet mee. Want Als ik met daar mee ga bemoeien, dan ga ik op collega's reageren. Dat moet altijd extern gebeuren. Dat zou ik ook als intern adviseur zou zijn, zou ik het nooit doen zo. Zou ik altijd extern uitbesteden.

## beroepsidentiteit

### **1 Quotations:**

#### **8:15 ¶ 15 in Respondent 3**

Boven, regels en procedures het veel meer het agile werken doordat wij in een transitie zitten, ons onderwijs is niet meer: met een usb stick les gaan geven maar veel meer in open leeromgevingen werken. Het onderwijs veel meer ja, in de driehoek vormgeven met daarnaast natuurlijk ook kennisbagage omdat de beroepsidentiteit ook heel belangrijk is, want met een

goede beroepsidentiteit kun je wendbaar zijn als professional in een omgeving waarbij het antwoord nog niet weet. Know what you do if you don't know what to do.. Dus daarom heb je beroepsidentiteit nodig

○ **discussie over middelen**

**1 Quotations:**

**6:36 ¶ 51 in Respondent 1**

Nee zo ver kwamen we.... nou ja eigenlijk ging het daar continu over daardoor kwamen wij niet op gang als jaarteam. Het bleef daar maar over gaan.

○ **geen betere dienstverlening studenten**

**1 Quotations:**

**9:23 ¶ 86 in Respondent 4**

at ik wel had gesnapt is als we veel meer binding zouden krijgen met studenten. We zijn best wel een grote organisatie. Kijk, als we nou bijvoorbeeld zouden zeggen: we gaan allemaal rond 20-30 studenten bouwen we een team heen. Ja fantastisch denk ik dan. Weet je, dan doe je iets echt heel erg goeds. Maar nu...we hebben niet meer contact met studenten, we hebben geen betere dienstverlening naar studenten.

○ **HR-taak verzuim**

**1 Quotations:**

**6:52 ¶ 79 in Respondent 1**

Mogen we dan naar HR-taken investeren? Maar dat was eigenlijk helemaal niet zo. De enige HR-taak die ik had was de ziekteverzuimregistratie, hè? Dus dan belde iemand zich ziek en dan moest ik een keertje bellen, moest daar even gebeld rond en of ie wel of niet naar bedrijfsarts, dan en dat en dat... Als het moeilijk werd, dan zou ik het naar [academiemanager, respondent 5] gaan maar dat heb ik allemaal niet meegemaakt,

○ **in regels en procedures schieten**

**5 Quotations:**

**8:14 ¶ 15 in Respondent 3**

Wat ik merk is doordat wij zo 'Lost' zijn dat we ontzettend in de regels en procedures schieten. Ik zie het van alle kanten: o, we moeten project plannen, plannen, plannen. Deliverables: ik zie het woord van alle kanten. Terwijl ik denk: Je moet juist organisch met elkaar gaan kijken. Het gaat om de kwaliteit van docenten en studenten.

**8:16 ¶ 15 in Respondent 3**

Dus je moet heel goed kijken naar die balans. Wat ik merk is dat men heel erg zit in die rol van procedures zit. Ja, hoe zeg je dat? Alles vast willen timmeren. Een prachtig voorbeeld even voor jou vorige week: Wij hebben met het lectoraat een prachtig instrument gemaakt, helemaal geïncorporeerd in het D-cluster. Docentenhandleiding gemaakt. Studentenhandleiding gemaakt.

Ik heb docenten opgeleid. Rijk van Nijmegen zou een testfase 50 bedrijven zoeken en honderden studenten op pad. Nou zegt Rijk van Nijmegen 5 voor 12: Ik heb de bedrijven niet gedaan. Ik moet eerst geld hebben van de HAN om die bedrijven te werven. 5 voor 12, hè? En de bedrijven hadden al... Een draaiboek hadden we ook al gemaakt. Vorig jaar op 4 afspraken over en weer. En Hans zegt, nee, ik doe het niet, want dat mag juridisch niet. Want jullie werken met zzp'ers en dat kan niet in de aanbesteding. Terecht, hè? Ik zeg tegen Rijk van Nijmegen, jammer gaan we het oude onderwijs weer doen. Is het werk allemaal voor niets geweest. Het was fijn geweest als je me eerder had geïnformeerd, dan hadden we een andere koers kunnen bewandelen

### **8:36 ¶ 39 in Respondent 3**

En, dat kan betekenen Elisabeth, Als het de kant opgaat die ik denk: Hé nog meer regels? En nog meer vastleggen? Dat dan ik mezelf niet meer thuis voelen in deze opleiding.

### **8:41 ¶ 41 in Respondent 3**

Maar ik werd helemaal ingeslokt door procedures waar ik geen invloed op had

### **9:39 ¶ 165 in Respondent 4**

Ja, want wij zijn taak- en professioneel volwassen en dat vind ik wel: hier wat weinig over de onderstroom gepraat, hé, d'r is veel instrumenteel gedoe altijd, we hebben altijd heel veel over inhoud en instrumentaal in operationele dingen gesproken maar elkaar recht in de ogen kijken en zeggen..... ik heb het bijvoorbeeld een keer met die net binnen was, ik zei: wij zitten gewoon in elkaars allergie ja, laten we woon eens een keertje een oranje leggen, want ik wil wel graag met jou samenwerken, maar ik merk ook dat wij in elkaars allergie zitten nou vanaf dan is het gewoon goed.

## **○ ingewikkelde overlegstructuur**

### **1 Quotations:**

#### **8:59 ¶ 87 in Respondent 3**

En dan kun je je afvragen, heb je dan weer zo veel afstemming nodig? Oh, mijn God. We overleggen al wat. Je kan alleen maar teams formeren rond iets wat echt hun eigen resultaatgebieden hebben, maar die moeten dan allemaal nog overleggen omdat ze hun eigen resultaatgebieden hebben

## **○ keuze voor jaarteams**

### **7 Quotations:**

#### **6:1 ¶ 4 in Respondent 1**

transitie team hebben die gezeten, dus die hebben met [academiemanager, respondent 5] het nodige gedaan en dat tot jaarteams is gekomen is tijdens een bios gebeurt

#### **6:94 ¶ 12 in Respondent 1**

Eigenlijk niet zo heel veel meer. Maar ik weet eigenlijk niet zoveel van, maar ik weet wel dat er op een gegeven moment voorstel kwam. Waarom doen we dat dan niet gewoon in jaarteams dat iedereen zei: ja, waarom doen we dat nou niet in jaar teams

#### **7:11 ¶ 20 in Respondent 2**

[academiemanager, respondent 5] heeft toen, en ik zit te denken of we daar toen input voor hebben aangeleverd, [academiemanager, respondent 5] heeft toen in een sessie in een Bios zijn de opties voorgelegd en de collega's en toen de collegas toen laten... ja reageer maar op die opties. En toen kwam eigenlijk uit... haar conclusie was toen er komende 4 jaarteams uit. Kijk, [respondent 3] en ik vonden er nogal wat van. Ik kan niet namens [respondent 3] spreken, maar ik kan wel namens mezelf spreken. Vinden wat van RVT 's.

### **8:32 ¶ 33 in Respondent 3**

Kijk, Wij hebben jaarteams gekozen. De anderen hebben teams gekozen rondom de resultaatgebieden. Een andere opleiding heeft weer teams gekozen Arnhem- Nijmegen. De andere heeft weer teams gekozen, gewoon in leerjaar de docenten en studenten opgesplitst. Iedereen heeft maar wat gedaan en in principe is dat niet zo erg. Wat past. Maar ik merk dat er geen visie achter zit. Nergens.

### **9:3 ¶ 8 in Respondent 4**

Ja, toen mochten we inschrijven volgens mij. Ja. Op die teams, gewoon op het op een powerpoint. En dat hebben we allemaal gedaan en hoe dat dan besloten is uiteindelijk dat is voor mij een beetje een diffuus proces geweest. Daar heb ik niet zoveel inzicht in

### **9:36 ¶ 145 – 146 in Respondent 4**

Nou, als je gewoon even weer feiten zeg maar he, dus wat wij nu doen met de urenplaatjes is: we gaan eerst mensen die taken hebben elders of taken hebben, nou net als jij of taken hebben als ik, procesregisseur of een een AOD, dat gaat allemaal van het inzetplaatje af, dan hebben we nog een klein stukje over. Nou, professionalisering uren, opleiding zit daarbij en dan hebben we nog zo'n stukje over? Dus hoeveel procent van het totaal? Misschien 50 max, weet ik niet. Daarvan is misschien 20 of 30 of 40 procent van die 50 procent ben je iets met je team aan het doen, al die andere percentages ben je dus met met je BoKS- team of met je procesregisseursteam of met je werkgroepsteam of met je lectoraat dus dan heb je allemaal andere teams. En dan een heel klein stukje waarvan de functie dus onduidelijk is hé. Want het lectoraat team, dat is duidelijk. Of BoKS-team is duidelijk, want dan heb je verbinding op de op de inhoud, op de knowledge en de skills, dan heb je verbinding op dat jaar, maar je zit niet allemaal in dat jaar.

Dus ja, het geeft mij nu ook inzicht! Als je gewoon die dingen op een rijtje zet, dan is het super onlogisch om mensen ...., als je verbinding wil en als je resultaatverantwoordelijke teams wil, dan kan je ook denken van waar kan ik verbinding of een verbinding maken met wat al bestaat? Je kunt ook zeggen iemand, we hebben een curriculumverantwoordelijke voor alle jaren. We hebben een knowledge en skills input verantwoordelijke jaarteam RVT. Kan ook, hé, ja, dus heb je themateams. En dat vind ik wel een lastige. Het is, het voelt heel kunstmatig

### **10:23 ¶ 76 – 80 in Respondent 5**

Ja, daar heb ik toen, daar hebben we toen een paar mensen bij betrokken en leeuwendaal vergen en en we hebben tuurlijk in het MT hebben we eigenlijk alle opleidingsmodellen ongeveer langs zien.

Ja, ja,

en ze zeiden van nou, hé, welke zouden nou passen bij die opleidingen? En zullen we die dan gewoon eens in de groep gooien en kijken wat er wat er op komt?

Oké, ja, dus je hebt een meerkeuze gemaakt.

Ja, ja, ja, en dat wat ik. Dus ik vond dat een heel tof proces, want toen kwam dus scenario 3 kwam uit de docenten. Zelf dacht ik: nou heerlijk, dan is er draagvlak...

○ **meeste taken in gekozen jaarteam**

**1 Quotations:**

**6:12 ¶ 20 in Respondent 1**

Omdat ik ook het meeste doe in team 3 ja, ik zat in het F-Cluster coördinatie en ik gaf les daar in het F-Cluster En stagiaires begeleid ik veel, dus ik voel me daar wel thuis. Ja, het had ook team 4 kunnen zijn.

○ **middelen**

**2 Quotations:**

**6:32 ¶ 46 in Respondent 1**

Was er bijvoorbeeld ook duidelijk in hoeverre zo'n team eigen middelen had in tijd en in geld

**6:35 ¶ 49 in Respondent 1**

en hebben we dan wel de middelen ervoor

○ **onduidelijke kaders**

**1 Quotations:**

**7:20 ¶ 40 in Respondent 2**

onduidelijkheden in kader

○ **onduidelijkheid rollen**

**1 Quotations:**

**8:24 ¶ 24 in Respondent 3**

Rollen niet

○ **onduidelijkheid begrippen in MT**

**2 Quotations:**

**8:11 ¶ 7 in Respondent 3**

misschien ook goed, dat zei Ingrid Knevel ook nog deze week goed om ook in het MT te komen om daar het juiste begrip te krijgen. Ook daar is nog niet het juiste begrip

**8:25 ¶ 24 in Respondent 3**

Heeft men gewoon wat onder geplakt, terwijl men gewoon niet goed heeft begrepen

○ **onduidelijkheid besluitvorming**



## 2 Quotations:

### 7:23 ¶ 44 in Respondent 2

besluitvorming

### 9:32 ¶ 111 – 113 in Respondent 4

daar zit ook heel veel oud, zeer nog, d'r zit gewoon nog oud, zeer ook in de organisatie. Plukjes. Hoe vaak ik wel die telefoontjes krijg van mensen die die echt ergens last van hebben, van hoe dingen gaan ook omdat ze nu niet meer weten wat het nu is, dat?

Hoe bedoel je? Dat mensen niet weten waar ze terecht moeten? Bij wie?

Ja, precies ja, en dat al dingen besloten worden, zo van ja, maar we zijn toch een resultaatverantwoordelijk team. Waarom besluiten wij dat dan niet?

## ○ onduidelijkheid budget procesregisseur

### 1 Quotations:

#### 7:32 ¶ 55 in Respondent 2

Wat is budget

## ○ onduidelijkheid middelen procesregisseurs

### 2 Quotations:

#### 7:33 ¶ 55 in Respondent 2

welke middelen krijg ik daarvoor?

#### 9:18 ¶ 69 – 70 in Respondent 4

En denk je dat er binnen het team. ook een duidelijk beeld is van wat het team wel mag en wat niet mag, bijvoorbeeld als er een docent ziek is of jullie als team mogen besluiten om iemand aan te nemen of...

Nee, daar is dus heel veel onduidelijkheid over heel.

## ○ onduidelijkheid verantwoordelijkheid procesregisseur

### 2 Quotations:

#### 7:31 ¶ 55 in Respondent 2

Dus er werd wel wat aangeboden? Maar volgens mij niet de essentiële zaken: het doel, waarvoor ik verantwoordelijk? Wat is budget, welke middelen krijg ik daarvoor? Maar wel, binnen welke randvoorwaarden moet ik dat gaan doen?

#### 9:11 ¶ 36 – 38 in Respondent 4

En je vraagt wat voor bijdrage heb ik geleverd. Ja, dat is natuurlijk.....Ik heb ook als talent regisseur met iedereen een persoonlijk gesprek gevoerd. Daar wil ik twee keer per jaar doen. Dat is nu even anders omdat ik de enige nog ben. Maar dat was wel mijn insteek. Dat heb ik ook

gedaan, dus ik ben met iedereen gaan kennismaken en. Persoonlijk, plus dan kijken wat voor ontwikkelingswensen er allemaal waren,

Ja. En dat zijn wel ook hr-taken ja ja, jij zegt zelf, ik ben geen teamleider, maar je hebt wel HR-taken hoe vind je dat?

Dat zijn geen twee.... Volgens mij zijn er twee verschillende rollen. Wat ik, wat ik vanuit mijn eigen rol lastig vond is.: soms weer las, er zijn maar 4 resultaten gebieden als talentegisseur scheur en soms las ik ook ergens van een teamleiding, maar daar hadden we best wel veel discussies over met z'n vieren ook. Want we zijn geen veredelde manager / coördinator, kan ik best zijn, hoor, Maar ik denk, ja, weet je, voordat ik al die taken op mag gaan nemen bovendien heb ik geen bevoegdheden, dus ook een beetje politiek voor mij?

○ **online**

**1 Quotations:**

**8:21 ¶ 20 in Respondent 3**

via teams

○ **ontbreken managementinformatie procesregisseur**

**1 Quotations:**

**8:42 ¶ 41 in Respondent 3**

Én ik niet de managementinformatie had om goed werk te kunnen leveren

○ **organisatie van realisatie**

**1 Quotations:**

**7:40 ¶ 79 in Respondent 2**

Realisatie, de manier van organiseren en in resultaatverantwoordelijke Wat dat echt in essentie betekent voor het onderwijs. Wat het betekent voor de doelgroep die we hebben. En niet als een soort van: Nou, het is wel een goed idee, we gaan het maar doen en we gaan wel ontdekken, hé, wat het allemaal oplevert of niet? Dat levert in mijn optiek veel te veel verstoringen op in het primaire proces.

○ **procesregisseur geen beslissingen nemen**

**2 Quotations:**

**8:56 ¶ 71 in Respondent 3**

En ik merk dat ik te maken hebt met zoveel interne belangen. Ik merk doordat ik niet de rol had om echt de beslissingen te nemen. Dat ik daardoor niks kon.

**9:12 ¶ 38 in Respondent 4**

Want we zijn geen veredelde manager / coördinator, kan ik best zijn, hoor, Maar ik denk, ja, weet je, voordat ik al die taken op mag gaan nemen bovendien heb ik geen bevoegdheden, dus ook een beetje politiek voor mij?

○ procesregisseur niet democratisch gekozen

**1 Quotations:**

**9:13 ¶ 42 in Respondent 4**

Ja, weet je, nee, die waren er ook niet, dus wij moesten heel erg uitzoeken van ja, je moet ook wel door het team geaccepteerd worden. Hoe ga je dan draagvlak creëren? En hoe ga je nou je Hoe ga je nou zorgen voor mensen. Dus eigenlijk een beetje raar, hè? Want het is niet democratisch gekozen.

○ procesregisseurs

**1 Quotations:**

**8:6 ¶ 5 in Respondent 3**

De resultaat gebieden die te maken hadden met de portefeuillehouders met die proces regisseurs die dan in één keer in het leven moesten worden geroepen. Want ze wilden geen coördinatieteam, maar wel procesregisseurs

○ resultaatgebieden

**1 Quotations:**

**8:5 ¶ 3 in Respondent 3**

Maar ik had wel zoiets van wat ik heel sterk merkte is: goh het moet een bepaalde benaming hebben. Maar de resultaat gebieden kloppen helemaal niet. Daar was ik al aan het klungelen. Van Goh Hé. Resultaatgebieden voor Driehoek, Resultaatgebied voor curriculum, Én dan hadden ze nog studiewelzijn en het resultaatgebied voor Student Gehoord. Ik denk maar ja maar, dat hoort, die communicatie hoort hierbij en die daarbij. En ik snapte het niet helemaal van hoe die resultaatgebieden kwamen en ik had ook zoiets van goh snap ik eigenlijk wel wat de betekenis is van ieder resultaatgebied?

○ rol (propedeuse)coördinator

**1 Quotations:**

**9:17 ¶ 64 – 68 in Respondent 4**

Wat er nog meer gebeurd is, is dat er we hebben wel een aantal keren gewoon bij elkaar gezeten en hebben we de taken verdeeld en hebben we het met elkaar besproken over Ja we hebben het gehad over wie wij waren hoe het met ons was en wat we allemaal moesten doen en dat heeft ook wel geholpen, want ik hoor nu wel wat mensen dat ze zeggen: Ja, ik, ik vind het ook wel fijn zo'n thuishonk, zeg maar.

Oke, maar jij zegt, is het dan duidelijk wat de taak is van een jaarteam, van jaarteam 1 ?

Nou, dat wordt nu wel eens wat duidelijker, maar wij hebben dan ook weer een propedeusecoördinator wat eigenlijk helemaal indruist tegen het RVT-verhaal. Maar praktisch gezien wel heel erg handig is. Ja, want die heeft reel veel overzicht

Ja.

Dus toen Mathijs wegging, toen waren we echt lost, is nog iets later zelfs. Wat er wel gebeurde is dat we de taken hingen verdelen dus en toen ging ik ook mensen die in het begin zeiden ik ben alleen maar docent. Die gingen wel zich ook aanmelden om dingen te doen.

○ **vanuit inhoud elan krijgen**

**2 Quotations:**

**6:73 ¶ 123 in Respondent 1**

Door het vanuit de inhoud op te pakken met elkaar, ik hoop dat we dan weer het elan terug kunnen krijgen.

**10:34 ¶ 106 – 108 in Respondent 5**

volgens mij moeten in projecten gaan werken, want we zijn bedrijfskunde en dat zo'n manier die bij ons past en toen heb ik gezegd, vind ik een goed idee. Als we op deze manier in beweging kunnen en willen komen, dan doen we dat en daar hebben we toen Joop, zeg maar een beetje als wat meer onafhankelijke begeleider omdat die verder geen.....hij zat niet bij dat groepje, maar die hebben toen gevraagd om de docenten te begeleiden en de keuze van de projecten. En in welk project ga je dan deelnemen

ja, en die heb ik dus gemist vanwege mijn.....

Ja, nou, dat was wel een hele goeie sessie. Daar was ik dus ook niet bij, want toen zei ik ook van nou, volgens mij is dit dus echt, dit is resultaatverantwoordelijkheid en we gaan dat zelf gaan bedenken. Van dit is hoe het voor ons werkt en zo gaan we het inrichten en iedereen neemt positie in. Ik ben toen alleen zeg maar volgens mij was het op 5 December of zo aan het einde van de dag langs geweest met speculaas om te supporten, want dat vond ik wel een hele mooie beweging.

○ **vanuit verleden ruimte ingeperkt**

**1 Quotations:**

**6:59 ¶ 99 in Respondent 1**

Daar wilden ze ook niet aan, want vanuit het verleden te vaak van ja en dat doen we dan en worden we weer op de vingers getikt.

○ **vaste kaders MT Academie**

**1 Quotations:**

**7:25 ¶ 44 in Respondent 2**

Maar daar mocht niet aan getornd worden want dat waren de kaders vanuit MT AOO.

○ **wat zijn de kaders van RVT's?**

**2 Quotations:**

**6:29 ¶ 44 in Respondent 1**

wat zijn de kaders waar binnen moeten gaan functioneren

### 6:31 ¶ 49 in Respondent 1

kaderss waarbinnen mag je, kun je de dingen doen \ en moet je dingen doen.

#### ○ we zijn al een groot RVT

##### 1 Quotations:

### 6:27 ¶ 42 in Respondent 1

wat we doen het eigenlijk altijd al. We zijn eigenlijk al een groot resultaatverantwoordelijk team met elkaar

---

## Teamontwikkeling

### 18 Codes:

#### ○ aansluiting ervaring

##### 1 Quotations:

### 6:8 ¶ 16 in Respondent 1

Dat leek me wel leuk om te doen en ik heb dat ook in mijn rol als accountmanager bij Cap Gemini heel veel gedaan

#### ○ acceptatie rol talentregisseur

##### 3 Quotations:

### 6:49 ¶ 79 in Respondent 1

de rol van talentregisseur werd niet geaccepteerd

### 6:51 ¶ 79 in Respondent 1

Er waren er ook bij die dachten moet ik het met jou bespreken, ik bespreek het wel met [academiemanager, respondent 5]. Nou dat kan je zo invullen natuurlijk als jij het team ziet. Maar ik denk dat op de persoon van mij dat daar niet de weerstand zat, maar wel om de rol van talentregisseur, Waarom moet dat nou? Mogen we dan naar HR-taken investeren?

### 9:15 ¶ 46 – 50 in Respondent 4

En in Jaarteam 1 zaten veel nieuwe hè? Ik dacht nou, weet je, dan heb ik misschien wat meer ja.. draagvlak ja. Dus dat was voor mij wel redelijke strategische keuze. Kijk die reden, ja, ja, sommigen hebben het andersom gedaan. Misschien hadden ze niet over nagedacht of anders over nagedacht, maar ja, voor mij was dat nou cruciaal. Later heb ik ook wel mandaat gevraagd, hè? Dat heb ik ook gedaan.

Aan?

Ik heb uiteindelijk aan iedereen mandaat gevraagd

In een persoonlijk gesprek.

Nee, in een mail om de inzet van nu te regelen, het gaat niet meer over de RVT's.

**beperkte informatievoorziening**

**1 Quotations:**

**7:29 ¶ 53 in Respondent 2**

We kregen beperkte informatievoorziening

**geen teamleiders**

**1 Quotations:**

**10:9 ¶ 39 in Respondent 5**

Willen geen teamleiders dat was ook echt een verboden woord, helemaal vanuit het CvB opgelegd. Geen teamleiders nee, die moet echt verdeeld worden, want dan gaan mensen eigenaarschap nemen en verantwoordelijkheid nemen om te doen wat ze moeten?

**keuze specifiek jaarteam**

**3 Quotations:**

**6:11 ¶ 20 in Respondent 1**

zelf aangegeven had dat ik in team 3 graag wilde werken

**8:46 ¶ 45 in Respondent 3**

Bij de samenstelling van de teams hebben we wel gevraagd, wie wil in welk team, een eerste en een tweede voorkeur. Dat was het belangrijkste. De voorkeur van mensen.

**8:50 ¶ 53 in Respondent 3**

Ja, wij hebben gedacht: als we al teams maken, laat de mensen zelf beslissen.

**lastigste jaarteam**

**1 Quotations:**

**6:47 ¶ 74 in Respondent 1**

Omdat ik het lastigste jaarteam

**makelaarsfunctie**

**1 Quotations:**

**6:83 ¶ 16 in Respondent 1**

makelaarsfunctie

**meekrijgen docenten**

#### 4 Quotations:

##### 6:81 ¶ 131 in Respondent 1

hoe gaan we iedereen daar in meekrijgen

##### 8:1 ¶ 3 in Respondent 3

Dus je kon via teams alleen maar de collega's meenemen?

##### 9:27 ¶ 94 – 96 in Respondent 4

In hoeverre zijn medewerkers daarin meegenomen? Ja. We hebben natuurlijk een aantal workshops gehad, ik ga even naar de feiten. Toen die workshop gehad, nou, daar waren alle docenten. Waren daar vreselijk verbolgen over, want die facilitators van leeuw.. functioneerden voor geen meter.

Ja, Leeuwendaal.

Ja... meegenomen.

##### 9:30 ¶ 98 – 102 in Respondent 4

Omdat resultaat gaat over inhoud, daar zijn we niet in meegenomen. We zijn niet meegenomen in de besluitvorming vooraf. Dat kan nog ja, als het college van bestuur dit besluit, ach, nou ja, dat moet dan maar. Dat kan. Maar dan komt er een heel proces waar je wel bij betrokken moet worden.

Eigenlijk de eigenlijke implementatie.

Ja, natuurlijk. En toen is er een transitieteam met twee mensen, ja, dat is heel dom.

Drie toch

ja, [academiemanager, respondent 5] , [respondent 3] en [respondent 2] , , ja, drie, ja, één plus te. Ja, ja, [academiemanager, respondent 5] plus twee. Dat is natuurlijk heel dom. Da's ook niet niet leuk geweest voor hun zeg, maar,

#### ○ meeste taken in gekozen jaarteam

##### 1 Quotations:

##### 6:12 ¶ 20 in Respondent 1

Omdat ik ook het meeste doe in team 3 ja, ik zat in het F-Cluster coördinatie en ik gaf les daar in het F-Cluster En stagiaires begeleid ik veel, dus ik voel me daar wel thuis. Ja, het had ook team 4 kunnen zijn.

#### ○ motivatie procesregisseur

##### 1 Quotations:

##### 9:35 ¶ 132 – 139 in Respondent 4

En waarom ga jij wel door?

Ja, da's een goeie vraag. Ik dacht later, dacht ik: de strategische en heel slimme is van mij nog doen.

Want?

Nou, nu heb ik best wel veel invloed, en dat vind ik best wel fijn. Ik sla nu ook wel wat meer spijkers met koppen, heel veel contact met [academiemanager, respondent 5] dus ik kan haarkook een beetje beïnvloeden da's even of the record. Vind ik fijn. Ik ben ook doorgedaan omdat ik me, ja, ik dacht ja, als ik het nou laat vallen, dan is die organisatie naar de klote. Dat dus. Het was ook al een verantwoordelijks...heel sterk. Daar worstel ik ook wel mee als persoon, plus ik vond het.... dus ik voelde me verantwoordelijk, ik vond dat ook een kans en ik vind het ook serieus, een echt wel een interessante project om te leren, want ik leer nou ontzettend veel over hoe het allemaal werkt, ja,

En bedoel je dan verandermanagement?

Ja, verandermanagement en kan, maar ik ook hoe inderdaad achter de coulissen dingen werken, hoe de politieke stromen, de onderstromen allemaal zijn. Dus voor mij, als ik het als project zie, wat ik ook doe anders trek ik het niet, dan ben ik enorm veel informatie aan het ophalen.

Ja.

Over wat er allemaal beter kan en ik ben ook voorzitter van dat HR- project, hé, dus ik denk nou van ja, ik doe een schat aan ervaring op. Dus dus d'r zitten, d'r zitten, zitten verschillende intenties achter of motivaties zitten erachter.

**niet de lead nemen**

**1 Quotations:**

**6:17 ¶ 24 in Respondent 1**

als ik nu continu de lead heb ga nemen, dan is staat iedereen naar mij te kijken of ik de leidinggevende van het team ben, dat ben ik gewoon echt niet.

**niet primus pares**

**2 Quotations:**

**6:15 ¶ 24 in Respondent 1**

ik zou het gewoon niet eens primus inter pares zijn

**6:48 ¶ 77 in Respondent 1**

Dat er een team kwamen en dat ik dus niet die rol hoefde te nemen die voortrekkersrol

**rol was niet leidinggeven**

**1 Quotations:**

**6:14 ¶ 22 in Respondent 1**

Onze rol zou niet zijn leiding geven van zo'n team.

**rollen**

**2 Quotations:**



### **10:8 ¶ 39 in Respondent 5**

ja, uitgangspunten welke rollen hebben we nodig? Wat zijn de gedachten daarachter? En nou ja, dat gedeelde leiderschap resulteert dus in verschillende rollen

### **10:35 ¶ 112 – 116 in Respondent 5**

Ja, waar ik echt heel blij mee ben, is dat mensen hun rollen pakken. Dus waar we in het begin kreeg ik ze niet eens bezet. Zeg maar dan: wie wil dit gaan doen en dan? Niemand wou of mensen wilden en later toch weer niet. En dat we nu toch echt wel een stevige groep aan mensen hebben die een rol pakt?

Ja, weet je ook waarom die mensen hun rol niet wilden pakken in't begin, was dat angst?

Ja, zo heb ik het wel gezien. Dus meestal inderdaad van nou,

Slechte vraag trouwens, ik ga dat gewoon invullen.

Ja je vult hem in maar anders was ik er wel meegekomen want wat ik merkte, was dat dan vroeg je iets..... Ik heb op een gegeven moment ben ik ook momenten echt persoonlijk gaan vragen: zou jij dat willen doen? Ik denk dat je dat kan. Nee, want als ik m'n kop over het maaiveld uitsteek dan gaat die van mij d'r af. Dat wil ik niet, dat durf ik niet, ik wilde niet. Ja, en toen dacht ik o, dan moeten we een andere andere tempo gaan varen. Want dan is er iets nog niet.

## **○ samenwerking talentregisseurs**

### **1 Quotations:**

#### **6:54 ¶ 89 in Respondent 1**

Ja ja, we hebben heel veel met elkaar gesproken over het inzetproces, hè? We kwamen iedere week bij elkaar. Het is natuurlijk een grote puzzle, want je zit natuurlijk niet alleen...

## **○ sollicitatiegesprekken**

### **1 Quotations:**

#### **6:53 ¶ 81 – 87 in Respondent 1**

want we hebben natuurlijk een inzetproces gehad. Waarin er vacatures waren en waarin wij wel gesprekken hebben gevoerd. Maar dan met vooraf akkoord zvan [academiemanager, respondent 5].

Met wie waren die gesprekken?

Die gesprekken waren met kandidaten.

Kandidaten voor welke welke functie?

Ja nou om bepaalde uren op te vullen. Dat waren vacatures in het urenplaatjes, dus dat waren tijdelijke inzetten.

En waren dat interne mensen of extern?

Externe mensen ja.

## **○ talentregisseur als mens geaccepteerd**

## 1 Quotations:

### 6:50 ¶ 79 in Respondent 1

Ik denk dat ik als persoon wel werd geaccepteerd. En dat er zeker heel veel mensen waren die het heel fijn vonden met mij te praten over talenten hè? Wat ze willen ontwikkelen en hoe ze inzien en dat zeker

## ○ vacature talentregisseur

## 2 Quotations:

### 6:5 ¶ 14 in Respondent 1

Op een gegeven moment kwam de vacature langs voor van je talentregisseur heette dat toen ook.

### 6:6 ¶ 16 in Respondent 1

Dat zou ik met name een makelaarsfunctie zijn, dus vraag en aanbod op elkaar leggen

---

## Veranderprogramma

## 13 Codes:

## ○ beperkte informatievoorziening

## 1 Quotations:

### 7:29 ¶ 53 in Respondent 2

We kregen beperkte informatievoorziening

## ○ communicatie

## 3 Quotations:

### 6:10 ¶ 16 in Respondent 1

Toen hoorde ik in een keer van: Tot morgen in één keer van: ik jullie voorstellen als de talentregisseurs, in de bios.

### 11:9 ¶ 24 in Respondent 6

Kijk, beetje achteraf, is dat misschien dat je denkt van nou, die communicatie en sowieso vinden we dat ook wel een punt als MT hé van hoe kun je daar beter inhoud en vorm aan geven? Ik denk dat wij gewoon wel echt heel veel last hebben gehad van Corona hé, we kwamen elkaar gewoon niet meer tegen en in die zin denk ik van dat de eerste grote bijeenkomst waar de hele academie bij live aanwezig was, die ook net leuk gevonden werd, was de afgelopen Februari in de middag van het HAN, van het van de HANbrede studiedag hé, dus ik weet niet of jij daarbij was. Misschien was je toen net in een andere fase maar 22 Februari, ik denk dat we met 200 mensen van de 330, waren we op het Albertinum aanwezig. De sfeer was leuk, iedereen zag elkaar weer,

we konden dingen zien bij elkaar. En dan denk ik: ja, dit is gewoon ook wel wat we heel erg gemist hebben

#### **11:10 ¶ 26 in Respondent 6**

Ja, maar dat is gewoon heel vervelend, want en als ik kijk wat voor afgelopen voorjaar georganiseerd hebben, denk ik wel dat, kijk, we kunnen op het gebied van communicatie nog wel wat leren. Dat zie ik ook wel. We kunnen meer communiceren. Maar goed, wij hebben op een gegeven moet ook gekozen voor een AOO-nieuwsbrief die elke keer uitkomt, zoveel mogelijk onderwerpen worden daarin besproken

### **○ coronatijd**

#### **4 Quotations:**

##### **6:24 ¶ 36 in Respondent 1**

Het was het eerste laatste half jaar van Danny, dit was het eerste half jaar corona.

##### **8:4 ¶ 3 in Respondent 3**

Maar het was wel midden in coronatijd

##### **8:20 ¶ 20 in Respondent 3**

En ik merkte ook wel dat zowel [academiemanager, respondent 5] , [respondent 2] én ik te weinig mogelijkheden hadden om daar echte aandacht voor te vragen én elke keer zeiden we, we doen het wel dan, als de corona voorbij is, of we doen het wel dan als de corona voorbij is. Maar de corona ging maar niet voorbij. En toen kwam pas het eerste moment in augustus. E toen hadden de collega's van: nou, we willen daar niet meer over praten. Nu hebben we genoeg gehad. We willen andere leuke dingen doen. We willen het over de inhoud hebben.

##### **11:9 ¶ 24 in Respondent 6**

Kijk, beetje achteraf, is dat misschien dat je denkt van nou, die communicatie en sowieso vinden we dat ook wel een punt als MT hé van hoe kun je daar beter inhoud en vorm aan geven? Ik denk dat wij gewoon wel echt heel veel last hebben gehad van Corona hé, we kwamen elkaar gewoon niet meer tegen en in die zin denk ik van dat de eerste grote bijeenkomst waar de hele academie bij live aanwezig was, die ook net leuk gevonden werd, was de afgelopen Februari in de middag van het HAN, van het van de HANbrede studiedag hé, dus ik weet niet of jij daarbij was. Misschien was je toen net in een andere fase maar 22 Februari, ik denk dat we met 200 mensen van de 330, waren we op het Albertinum aanwezig. De sfeer was leuk, iedereen zag elkaar weer, we konden dingen zien bij elkaar. En dan denk ik: ja, dit is gewoon ook wel wat we heel erg gemist hebben

### **○ lid transitieteam**

#### **1 Quotations:**

##### **7:1 ¶ 6 in Respondent 2**

de rol van lid van het transitieteam

### **○ maatwerk**

## 1 Quotations:

### 11:15 ¶ 36 in Respondent 6

Alleen ik zie gewoon dat dat per opleiding ook anders is ingevuld. Maar dat mag ook. Hé. Kijk, wat wij ook niet wilden, is dat we een soort mal hebben gecreëerd en dat we zeggen: van hier moeten jullie allemaal doorheen want sommige opleidingen waren verder of de beginsituatie was gewoon heel anders. Dus het is steeds maatwerk geweest van: oké, dit is de visie, zo kijken we d'r tegenaan. En hoe krijgen we dat nou voor elkaar? Hé, hoe gaan we dat nou bij opleiding inregelen hé, dus die gesprekken zijn wel echt gevoerd. Mensen zijn geworven zeg maar het wervingsproces.

## ○ motivatie lid transitieteam

### 1 Quotations:

#### 8:28 ¶ 26 in Respondent 3

Ja we zeiden, we gaan daar wel in om te kijken of wij hier nog iets aan kunnen bijsturen. Én, we hebben wel iets kunnen bijsturen, maar ook daarin hadden we te weinig mogelijkheden. Want eigenlijk hadden we die opdracht niet aan moeten nemen achteraf.

## ○ nieuwsbrief

### 1 Quotations:

#### 11:10 ¶ 26 in Respondent 6

Ja, maar dat is gewoon heel vervelend, want en als ik kijk wat voor afgelopen voorjaar georganiseerd hebben, denk ik wel dat, kijk, we kunnen op het gebied van communicatie nog wel wat leren. Dat zie ik ook wel. We kunnen meer communiceren. Maar goed, wij hebben op een gegeven moet ook gekozen voor een AOO-nieuwsbrief die elke keer uitkomt, zoveel mogelijk onderwerpen worden daarin besproken

## ○ ondersteuning transitie

### 2 Quotations:

#### 8:26 ¶ 24 in Respondent 3

de facilitering was er niet, want er was wel Leeuwendaal vooral voor bovenin en wij hebben Leeuwendaal wel gehad. Maar dan hadden ze allemaal junioren ingezet en daar hadden we specifiek gevraagd van niet, maar dat hebben ze toch weer gedaan, waardoor dat ook weer helemaal misliep. En dan heb ik [academiemanager, respondent 5] ook wel gezegd, dit kan niet. Ik wil die Leeuwendaal nooit meer zien, Ik heb ik ook gevraagd: vraag dan Makkie of Van Amelsvoort, die hebben echt kaas hiervan gegeten. Maar ja, op de één of andere manier is daar niet voor gekozen. Dus de hele facilitering in de ondersteuning was er ook niet

#### 9:42 ¶ 194 – 195 in Respondent 4

Ja, ik heb dingen wel gezegd. Ik zou d'r wel, ik zou er wel behoefte aan hebben als misschien jij, als er iets komt van een expert of van een externe, van weet je, jullie kunnen nog, jullie laten, nu nog heel veel kansen missen en dan bedoel ik echt op het gebied van leiderschap en coaching.

Niet op inhoud, maar op proces en mens zeg maar ja, dus ik zie ja, ik zie dan jou ook wel als iemand die daar misschien ook al een rol in kan spelen. Ja, dan ben ik jou aan het beïnvloeden hé.

Nou ja, mijn onderzoek zou inzicht kunnen geven in bepaalde zaken die nog verder onderzocht zouden kunnen worden, bijvoorbeeld of ja, nou, wie weet wie weet.

## ○ onvlodoende participatie docenten

### 1 Quotations:

#### 7:46 ¶ 87 – 88 in Respondent 2

Ja. Maar achteraf denk ik dat we ... eigenlijk zie ik het ook als vraag van: Binnen transitie vind je dat je collega's voldoende hebt laten participeren. Ik denk nou nee dat is niet voldoende.

Ja, maar niet vanuit transitieteam, maar gewoon echt helemaal, zoals het overal ingezet is.

## ○ stappenplan

### 1 Quotations:

#### 11:20 ¶ 52 in Respondent 6

Ja, we hadden toen wel bedacht wanneer het ongeveer zou moeten gaan lopen. Hé dus dat we, wanneer wij dan die rondes zouden lopen van die sollicitaties en dat we zouden kijken wanneer die rollen ingevuld zouden zijn. Daar hadden we wel een plan voor, jaar, ja, dus dat en dat is niet helemaal precies op precies dat moment goed gelopen maar ja, ongeveer loopt het bij opleidingen wel zo, ja.

## ○ taai proces

### 1 Quotations:

#### 11:24 ¶ 74 in Respondent 6

Nou, ik denk dat academiemanager [respondent 5] ook wel ziet dat dat een taai proces is. Kijk, waar bedrijfskunde wel in voorloopt zijn waar ik het heel mooi in vind gaan, is de verbinding met allerlei zaken van buiten. Hé, als ik na het werk in de driehoek van hoe doe je dit soort dingen nou... dat zie ik wel, dan denk van oh, ja, dat doet bedrijfskunde heel erg mooi, Dat je dan ziet wat Jeroen van de Hoogen allemaal doet en Yvonne Peterman in de verbinding met het met Oss bijvoorbeeld, en zo zijn er wel meer zaken. Da's natuurlijk prachtig. Dus ik zie ook dat er hele mooie dingen gebeuren, hoor en ik ben ook heel trots op de opleiding Bedrijfskunde maar ik zie rook wel dat bepaalde dingen die gaan wel heel taai.

## ○ verandermanagement

### 1 Quotations:

#### 6:68 ¶ 117 in Respondent 1

ee, Ik denk dat er met name zit in in in. ...Weet je, er is, als je kijkt naar verandermanagement, ben je ook nmeez bezig toch, verandermanagement... ik denk dat het een hele grote blunders

## ○ veranderstrategie

## 2 Quotations:

### 9:16 ¶ 60 in Respondent 4

Jeetje, ja. Ik denk dat het tijd een hele belangrijke rol heeft gespeeld in het verminderen van de weerstand. Dat denk ik. Als je kijkt naar verandermanagement tijd is er altijd, vind ik een heel interessant factor. Nu, is het gewoon zo, weet je? Het is gewoon zo. Plus wat ik denk is rond november zaten we echt in een impasse met de hele organisatie, hè? Het was echt pppprrrr. En ja, dan gaan er toch andere dynamieken spelen? Sommige mensen gaan dan denken ja, weet je, ik heb niet zo'n zin in die impasse ik ga maar gewoon mee dus. De dynamiek gewoon van hoe zoiets gaat, inclusief de tijd plus... ik denk dat dat een belangrijke rol heeft gespeeld en dan kan je. Kan je zelf soms zeggen, had je... Misschien wel op aangestuurd, hè, want dat is ook een veranderstrategie. Vond ik heel interessant.

### 9:26 ¶ 90 in Respondent 4

Ik kan me het nut van RVT's inzien op het moment dat je een team bent. Nou, we zijn nog niet eens een team en dan word je al een resultaatverantwoordelijk. Ik denk dat we 6 stappen overgeslagen hebben. Dus wat ik lastig vind, is dat we nu dus inderdaad vanuit dat voldongen feit nadenken van. Nou ja, we moeten er maar het beste van maken.

---

## Visie-ontwikkeling en -verspreiding

### 22 Codes:

#### betrekken medewerkers

##### 0 Quotations

#### betrekken van medewerkers

##### 1 Quotations:

### 6:92 ¶ 117 in Respondent 1

ik denk dat het een hele grote blunders zijn gemaakt gewoon. En, je bent met, je zit met, nou eens zijn de opleiding Bedrijfskunde, dus wij weten eigenlijk ons van reorganiseren, Maar we worden wel eigenlijk ook niet bij betrokken. Het niet betrekken van mensen, daar begint het al

#### cultuur

##### 2 Quotations:

### 10:25 ¶ 86 in Respondent 5

Ja, volgens mij, ik zit even te denken en ik heb het gevoel dat het heel erg dus in de, in de cultuur zit en die kwam ook al heel snel aan bod toen één van die eerste BOIS'en ook toen ,bracht Mariëlle dat in. Die zei van oh, ja, structure follows strategy, maar strategy eats culture for breakfast, dus toen dacht ik oh, ja, op dat punt hebben we heel lang gezeten en zitten we volgens mij af en toe nog wel, dat we in kleine clubjes best wel heel bereid zijn om dingen te doen, maar het grote geheel bewegen, dan ineens, dan vinden we d'r van alles van en dan gaan we op ons

eigen eiland zitten of zo, dan worden het individuen , terwijl als we in teamverband werken, dan kunnen we volgens mij heel veel.

### **11:12 ¶ 32 in Respondent 6**

Cultuur, weerstand, mensen die het er niet mee eens zijn. Ik denk dat het ik ben eigenlijk het meeste ongerust over Bedrijfskunde als ik heel eerlijk ben.

## **○ doel van de reorganisatie onduidelijk**

### **2 Quotations:**

#### **6:19 ¶ 32 in Respondent 1**

doel van die reorganisatie

#### **9:28 ¶ 96 in Respondent 4**

Kijk waar ik zelf een beetje verbolgen over ben is, kijk: je kunt zeggen, We moeten een RVT doen. Maar dan moet je dat uitleggen, vind ik. Waarom?

## **○ drager van weerstand**

### **1 Quotations:**

#### **10:13 ¶ 54 in Respondent 5**

Ik ben vervolgens geworden tot misschien wel het dragen van de weerstand. Oh, dat was heel veel dat mensen dachten van: ja, ik zie dit helemaal niet zo en toen dacht ik: oh, maar het kan nog steeds. Dus ik ben heel erg gaan trekken, trekken en sleuren. Ik heb ook de rol wel ingevuld van: kan ik dan niet die 60 meningen van de docenten bedrijfskunde kan ik daar niet chocola van maken? Dat dat iedereen toch nog blij is?

## **○ duidelijkheid link met strategisch plan**

### **1 Quotations:**

#### **10:10 ¶ 40 – 41 in Respondent 5**

Ja, ja, had jij zelf de link gelegd tussen de koers van de HAN, hé naar die academisch toe en die transformatie naar die resultaat verantwoordelijke teams? Vind je dat een logische stap?

Ja, dus als ik hoe de HAN had bedacht, van waarom de academisch zijn geworden, hé dat dat pas bij een domein in het werkveld en dat je daar dan ook echt wat te bieden hebt en kennisontwikkeling samen kan doen, dat vind ik een hele logische. Ik vond faculteiten vond ik ook groot en veel. Dus die stap snap ik. En als je dan zegt van nou dan, als, als je dat wil doen, dan heb je natuurlijk veel meer mensen nodig dan alleen maar wat linking pinnetjes die het gezicht zijn naar buiten en daar, dus als dat de beweging is naar resultaatverantwoordelijke teams, dan snap ik dat wel. Dat vind ik wel logisch, zo heb ik het ook altijd bekeken eigenlijk.

## **○ geen antwoord CvB betekenis kwaliteitscultuur**

### **1 Quotations:**

#### **6:70 ¶ 119 in Respondent 1**

Waar die [respondent 3] er was, die. En dan [respondent 2] stelt ja, maar wat is dan kwaliteitscultuur? En dat ze er gewoon geen antwoord op kunnen geven. Dat helpt niet.

**geen visie**

**1 Quotations:**

**8:62 ¶ 33 in Respondent 3**

Kijk, Wij hebben jaarteams gekozen. De anderen hebben teams gekozen rondom de resultaatgebieden. Een andere opleiding heeft weer teams gekozen Arnhem- Nijmegen. De andere heeft weer teams gekozen, gewoon in leerjaar de docenten en studenten opgesplitst. Iedereen heeft maar wat gedaan en in principe is dat niet zo erg. Wat past. Maar ik merk dat er geen visie achter zit. Nergens.

**geen visie bedrijfskunde**

**1 Quotations:**

**8:37 ¶ 40 in Respondent 3**

Maar heeft het te maken met we weten de strategische visie van de HAN. Die wordt wel goed geformuleerd. Kan dat dan de visie zelf zijn van bedrijfskunde? Gaat daar het gesprek over dan wat jij zegt, het goede gesprek aangaan. Gaat dat over, wat willen wij met de opleiding? Is dat een soort bedrijfskundige visie of visie op bedrijfskundig onderwijs. Waar gaat dat gesprek over? Jij zei over waardes, wat willen wij met het onderwijs?

**gesprek**

**0 Quotations**

**gesprek aangaan**

**2 Quotations:**

**8:29 ¶ 28 in Respondent 3**

Überhaupt het begrip van Resultaatverantwoordelijke teams. De rollen verduidelijken. En inderdaad, wat ik ook heel graag had willen doen met elkaar met de collega's, het gesprek aangaan en daar is ook geen ruimte voor geweest.

**8:31 ¶ 13 in Respondent 3**

We hadden het echte gesprek aan moeten gaan. De echte dialoog aangaan. Maar ook het echte gesprek aangaan over de onze waardes. Dat hebben we nog steeds niet gedaan.

**het gesprek aangaan**

**2 Quotations:**

**8:35 ¶ 39 in Respondent 3**

Het gesprek aangaan het gesprek aangaan over de waardes. Wat vinden wij belangrijk als opleiding



### **8:37 ¶ 40 in Respondent 3**

Maar heeft het te maken met we weten de strategische visie van de HAN. Die wordt wel goed geformuleerd. Kan dat dan de visie zelf zijn van bedrijfskunde? Gaat daar het gesprek over dan wat jij zegt, het goede gesprek aangaan. Gaat dat over, wat willen wij met de opleiding? Is dat een soort bedrijfskundige visie of visie op bedrijfskundig onderwijs. Waar gaat dat gesprek over? Jij zei over waardes, wat willen wij met het onderwijs?

### **○ ivoren toren plan**

#### **1 Quotations:**

#### **7:47 ¶ 89 in Respondent 2**

Het komt voor mij echt heel hoog over, hoor. Dit is voor mij een beetje een ivoren toren voorbeeld prachtig plan bedacht in de ivoren toren en totaal niet weten hoe het op de werkvloer is. Dus niet geheel genuanceerd wat ik zeg?

### **○ onderschatting inzicht docenten**

#### **1 Quotations:**

#### **10:11 ¶ 46 in Respondent 5**

Nou, ik heb het onderschat want ik dacht dus dat ik ben wel met de veronderstelling weggaan dat mensen dit allemaal wel zo zouden zien ook. hé, dat hele samenwerken in de driehoek, oh, dat stond al zo lang in het instellingsplan dus iedereen zit wel op die lijn en ik heb onderschat dat we dat dus eigenlijk allemaal nog helemaal niet echt zo doorleefd hebben, met z'n allen, dus ook omarmd als opleiding hoe doen we dat? En de mensen die ik voordat ik academiemanager werd, ook wel eens had gesproken die zagen dat wel, maar dat zijn natuurlijk maar dat is een heel beperkt clubje

### **○ onduidelijke visie**

#### **2 Quotations:**

#### **8:34 ¶ 37 in Respondent 3**

Omdat er geen duidelijke visie was

#### **8:61 ¶ 37 in Respondent 3**

Omdat er geen duidelijke visie was. Geen middelen was. Geen plan was. Eigenlijk alle onderdelen van Knoster. Die waren allemaal niet aanwezig.

### **○ onduidelijkheid betekenis nieuwe koers**

#### **1 Quotations:**

#### **8:12 ¶ 7 in Respondent 3**

Mensen hebben nog niet echt de betekenis van wat jullie als nieuwe koers willen. Mensen maken daar een eigen interpretatie van en denken dat ze het goede doen. Dus daar moet iets anders in komen, dus ik heb gister ook met, Jeroen was er ook bij, we gaan dus nu een memo opstellen en dat gaat [academiedirecteur, respondent 6] allemaal aanpakken en dan gaat ze ook echt de

organisatie in om helderder te maken wat de betekenis nou echt is. En de invloed daarvan ook. Dat het curriculum ook aangepast moet worden, maar vanuit echt de driehoek en dat dat ook echt een kader is en. En ik zei ook tegen [academiedirecteur, respondent 6]

## ○ onduidelijkheid link met strategisch plan

### 2 Quotations:

#### 9:21 ¶ 76 – 77 in Respondent 4

Heb jij zelf het gevoel of heb jij het idee dat het binnen het team het gevoel is dat er een duidelijke link is met het strategisch plan van de HAN

Nee, ik denk dat niemand dat had, nee, heb ik zelf ook niet. Strategische plan denk ik, nee

#### 9:25 ¶ 90 in Respondent 4

Het strategisch plan, ik heb het wel ooit gescand maar daar zie ik ook het nut niet van in

## ○ Reorganisatieplan HAN

### 1 Quotations:

#### 11:1 ¶ 12 in Respondent 6

Er is natuurlijk destijds een reorganisatie plan geschreven voor de hand. He toe met de faculteiten richting de academisch en één van de onderdelen daarvan. ....Hé, dat is ook. als je naar het nieuwe koersbeeld kijkt, is dat er steeds gesproken is van we willen naar een ander soort organisatie. Hé, in plaats van grote faculteiten willen we nu naar veertien academies die trouwens ook wel erg weer wisselen in grootte. Maar oké, en dan de organisatie zo inrichten dat je echt kunt kijken dat er resultaatverantwoordelijke teams kunnen ontstaan. He, daar wordt ook echt letterlijk gezegd dat de werkende principes die zijn dan: die teams van tien tot vijftien groot, maximaal, hé, daar moet een duidelijke opdracht zijn

## ○ richting geven door bestuurder

### 1 Quotations:

#### 8:22 ¶ 22 in Respondent 3

We moeten een andere kwaliteitscultuur. Dat me dat enorm raakte, ook omdat ze wederom niet konden vertellen wat dat dan precies is. En dan denk ik goh, jullie willen heel iets van een ander. Wat voor beeld heb je dan? Dan mag je ook richting geven als bestuurders. Waarom je iets wil waardoor de mensen ook begrijpen waarom die verandering nodig is.

## ○ RVT's voldongen feit door CvB

### 3 Quotations:

#### 7:12 ¶ 22 in Respondent 2

We hebben dat als een gegeven beschouwd, we zijn niet in discussie gegaan of RVTMaar dat wil niet iets zeggen's wel of geen goed idee zou zijn zeggen dat wij daar intellectueel wel wat van vinden. Qua... überhaupt het idee maar ook qua timing, qua randvoorwaarden etc, je kan er van

alles over bedenken. We hebben dat als een voldongen feit gezien. Toen uit de optiek van: Nou weet je, dit besluit is genomen door de Raad van Bestuur. We gaan onze energie daar niet in steken.

#### **10:21 ¶ 63 in Respondent 5**

Volgens mij hebben we dat proces nodig, maar de keuze voor resultaatverantwoordelijke teams die is al gemaakt.

#### **11:5 ¶ 20 in Respondent 6**

Nou ja, het was eigenlijk min of meer voorgeschreven vanuit de HAN . Ik vind het uiteindelijk nog een beetje anders. Kijk, d'r is gekozen voor de HAN. We gaan werken met resultaatverantwoordelijke teams

### **○ visie opleiding**

#### **2 Quotations:**

##### **8:38 ¶ 41 in Respondent 3**

Voor mij gaat het gesprek over, waar zijn we van? Toch ook wel: hoe willen we het organiseren? En inderdaad dat je toch ook wel mag vertrouwen op mensen hoe zij hun werk doen. Maar dat je wel met een visie moet doen van. Eigenlijk hoe je het werk zou moeten doen. En dat laatste moet je wel hebben om ook mensen bij te sturen. Zo van goh, maar dit gaan we doen. Zo doen we het nu. Zo willen we het gaan doen in de toekomst.

##### **8:63 ¶ 41 in Respondent 3**

Voor mij gaat het gesprek over, waar zijn we van? Toch ook wel: hoe willen we het organiseren? En inderdaad dat je toch ook wel mag vertrouwen op mensen hoe zij hun werk doen. Maar dat je wel met een visie moet doen van. Eigenlijk hoe je het werk zou moeten doen. En dat laatste moet je wel hebben om ook mensen bij te sturen. Zo van goh, maar dit gaan we doen. Zo doen we het nu. Zo willen we het gaan doen in de toekomst. E jij acteert op een andere manier en kan jij vertellen waarom en waarom heb jij het nodig om op die manier te acteren? En, wat maakt het moeilijk om op een nieuwe manier te werken en te denken? En dat proces heel organisch en mensen meenemen? Dat vraagt tijd. Een mooi voorbeeld, maar....we nemen het op maar [ collega x] . Die is zo angstig, die houdt zo vast aan haar manier. Hoe mooi zou het zijn om het haar echt te helpen. Om een stap te maken? Maar eigenlijk is daar totaal geen aandacht voor. Er is totaal geen aandacht nu. En ik verwijt mezelf dat ook. We zitten zo vol met werk. Er is ook geen tijd om aandacht te geven. Daarom heb ik ook mijn rol als procesregisseur teruggegeven. Omdat de dingen...als ik er wel aandacht aan kon geven, dan werd ik blij, Maar ik werd helemaal ingeslokt door procedures waar ik geen invloed op had. Én ik niet de managementinformatie had om goed werk te kunnen leveren. Ik denk ik moet deze opdracht niet doen. Ik heb hem in oktober al teruggelegd meteen een maand daarna, maar ik had de afspraak om het pas te vertellen aan het eind van het halfjaar. In verband met de uren, dus. Ik heb hem ook goed afgemaakt, netjes. Maar ik had al iets van, ik heb wederom toch iets aangenomen wat niet kan waarmaken. Ik heb er van geleerd om eerder terug te geven.

### **○ voelsprietten naar docenten**

#### **3 Quotations:**

##### **7:17 ¶ 36 in Respondent 2**

Dus er was zoveel weerstand dat eigenlijk, je het idee kreeg dat de organisatie Bedrijfskunde daar nog niet aan toe was?.

#### **9:9 ¶ 27 in Respondent 4**

Ja en de zin de zin erachter, de zingeving. Eh zo ja,, ja moeten we dan doen als jaarteam hier? Sommigen zeiden, van ja, ik ben gewoon aangenomen als docent. Ja, dus waar moet ik nou ineens me gaan bemoeien met de organisatie?

#### **10:24 ¶ 81 – 85 in Respondent 5**

Ja, daar kwamen we daar net al op. He, we hebben het over bekwaamheid van het team en bereidheid van het team. Dat zijn twee onderdelen, ja, die voldoende of onvoldoende kunnen zijn, maar die wel makkelijk zijn als ze allebei heel positief zijn. Ja, hoe heb jij dat dan ervaren van het personeel bedrijfskunde.

Ja, heel erg in vlagen, zeg maar soms dacht ik echt oh, wat fijn he, ik heb een soort van groepje medestanders ja, die ook wel zien dat dit, dat dit kan werken en dan gingen we d'r voor en dan dus vaak met een groepje dus, en uiteindelijk kwam ook het transitieteam hé, met [respondent 2] en [respondent 3] op gang, dan heb je het gevoel van: Oh, ik heb voelsprietten ook naar alle docenten toe, maar dat ging dus heel erg een vlagen het ene moment dacht van: nou, nu staat er iets, dan kunnen we allemaal mee werken en dan komen er toch nog weer een golf weerstand heen doverheen die het of ook echt onderuit haalde, of dat het aangepast moest worden.

En heeft dat te maken met bekwaamheid of bereidheid wat denk je?

Ik denk bereidheid, ja.

ja, en heb jij het en waar dat vandaan komt bij docenten dat dat ze op een gegeven moment niet bereid zijn of in de weerstand schieten?

---

## **voorwaarde voor oplossing**

### **15 Codes:**

#### **afcheid nemen van docenten**

##### **1 Quotations:**

#### **6:82 ¶ 131 – 133 in Respondent 1**

Scholen of misschien afscheid nemen of niet of.... afscheid nemen, doen we sowieso nooit.

Nee, dat vind je daarvan?

Dat vind ik niet zo oke, maar ja, soms is dat moeilijk. Soms is het lastiger om..... wat zei Danny ook al weer? Het is lastig om een deuk in een pakje boter...., Ik weet het niet meer, het is bijna niet te doen afscheid te nemen van mensen, ook al kun je een dossier opbouwen.... Dat heeft te maken met onze wet en regelgeving, denk ik. Daar vind ik wel iets van, maar ja, we zijn geen bedrijfsleven, net zoals dat ik iets vind van oeverloze vergaderingen. Maar ja, we zijn geen bedrijfsleven.

#### **experimenteerruimte voor innovatie**

## 1 Quotations:

### 8:17 ¶ 15 in Respondent 3

En dat is ook met veranderingsprocessen, als je iets nieuws wilt doen, tuurlijk heb je met regels en procedures te maken, maar je moet ook experimenteerruimte geven dat dingen door kunnen gaan en als je tegen obstakels aanloopt dat je dan gaat kijken, hoe kunnen we naar een duurzame oplossing hiervoor komen?

## ○ het gesprek aangaan

### 2 Quotations:

#### 8:35 ¶ 39 in Respondent 3

Het gesprek aangaan het gesprek aangaan over de waardes. Wat vinden wij belangrijk als opleiding

#### 8:37 ¶ 40 in Respondent 3

Maar heeft het te maken met we weten de strategische visie van de HAN. Die wordt wel goed geformuleerd. Kan dat dan de visie zelf zijn van bedrijfskunde? Gaat daar het gesprek over dan wat jij zegt, het goede gesprek aangaan. Gaat dat over, wat willen wij met de opleiding? Is dat een soort bedrijfskundige visie of visie op bedrijfskundig onderwijs. Waar gaat dat gesprek over? Jij zei over waardes, wat willen wij met het onderwijs?

## ○ kansen RVT's

### 2 Quotations:

#### 6:58 ¶ 99 in Respondent 1

En natuurlijk ook gewoon de de ruimte willen hebben en de ruimte pakken, hè? Maar dat is ook iets wat ik heel regelmatig zei tegen dat team, ik zei he, jongens dit biedt ook kansen hè? Het feit dat niet alles helder is, betekent dat wij alles helder kunnen maken. Daar wilden ze ook niet aan, want vanuit het verleden te vaak van ja en dat doen we dan en worden we weer op de vingers getikt.

#### 9:37 ¶ 150 in Respondent 4

Dus maar als je daar bijvoorbeeld samen verantwoordelijk voor wordt, krijg ik een hele andere cultuur en daar ben ik ook weer blij met die nieuwe bijvoorbeeld, want die die, zijn veel transparante, die durven zich veel kwetsbare op te stellen. Dus we hebben de oude professional als de black-box denken, hé, die, die is een beetje aan het aan het aging, ja, en dat vind ik wel weer mooie nieuwe kansen.

## ○ leiderschap

### 0 Quotations

## ○ meekrijgen docenten

### 4 Quotations:

### **6:81 ¶ 131 in Respondent 1**

hoe gaan we iedereen daar in meekrijgen

### **8:1 ¶ 3 in Respondent 3**

Dus je kon via teams alleen maar de collega's meenemen?

### **9:27 ¶ 94 – 96 in Respondent 4**

In hoeverre zijn medewerkers daarin meegenomen? Ja. We hebben natuurlijk een aantal workshops gehad, ik ga even naar de feiten. Toen die workshop gehad, nou, daar waren alle docenten. Waren daar vreselijk verbolgen over, want die facilitators van Leeuw.. functioneerden voor geen meter.

Ja, Leeuwendaal.

Ja... meegenomen.

### **9:30 ¶ 98 – 102 in Respondent 4**

Omdat resultaat gaat over inhoud, daar zijn we niet in meegenomen. We zijn niet meegenomen in de besluitvorming vooraf. Dat kan nog ja, als het college van bestuur dit besluit, ach, nou ja, dat moet dan maar. Dat kan. Maar dan komt er een heel proces waar je wel bij betrokken moet worden.

Eigenlijk de eigenlijke implementatie.

Ja, natuurlijk. En toen is er een transitieteam met twee mensen, ja, dat is heel dom.

Drie toch

ja, [academiemanager, respondent 5] , [respondent 3] en [respondent 2] , , ja, drie, ja, één plus te. Ja, ja, [academiemanager, respondent 5] plus twee. Dat is natuurlijk heel dom. Da's ook niet niet leuk geweest voor hun zeg, maar,

## **○ ondersteuning transitie**

### **2 Quotations:**

#### **8:26 ¶ 24 in Respondent 3**

de facilitering was er niet, want er was wel Leeuwendaal vooral voor bovenin en wij hebben Leeuwendaal wel gehad. Maar dan hadden ze allemaal junioren ingezet en daar hadden we specifiek gevraagd van niet, maar dat hebben ze toch weer gedaan, waardoor dat ook weer helemaal misliep. En dan heb ik [academiemanager, respondent 5] ook wel gezegd, dit kan niet. Ik wil die Leeuwendaal nooit meer zien, Ik heb ik ook gevraagd: vraag dan Makkie of Van Amelsvoort, die hebben echt kaas hiervan gegeten. Maar ja, op de één of andere manier is daar niet voor gekozen. Dus de hele facilitering in de ondersteuning was er ook niet

#### **9:42 ¶ 194 – 195 in Respondent 4**

Ja, ik heb dingen wel gezegd. Ik zou d'r wel, ik zou er wel behoefte aan hebben als misschien jij, als er iets komt van een expert of van een externe, van weet je, jullie kunnen nog, jullie laten, nu nog heel veel kansen missen en dan bedoel ik echt op het gebied van leiderschap en coaching. Niet op inhoud, maar op proces en mens zeg maar ja, dus ik zie ja, ik zie dan jou ook wel als iemand die daar misschien ook al een rol in kan spelen. Ja, dan ben ik jou aan het beïnvloeden hé.

Nou ja, mijn onderzoek zou inzicht kunnen geven in bepaalde zaken die nog verder onderzocht zouden kunnen worden, bijvoorbeeld of ja, nou, wie weet wie weet.

## ○ onderstroom

### 2 Quotations:

#### 9:39 ¶ 165 in Respondent 4

Ja, want wij zijn taak- en professioneel volwassen en dat vind ik wel: hier wat weinig over de onderstroom gepraat, hé, d'r is veel instrumenteel gedoe altijd, we hebben altijd heel veel over inhoud en instrumentaal in operationele dingen gesproken maar elkaar recht in de ogen kijken en zeggen..... ik heb het bijvoorbeeld een keer met die net binnen was, ik zei: wij zitten gewoon in elkaars allergie ja, laten we woon eens een keertje een oranje leggen, want ik wil wel graag met jou samenwerken, maar ik merk ook dat wij in elkaars allergie zitten nou vanaf dan is het gewoon goed.

#### 9:40 ¶ 167 – 188 in Respondent 4

En die situatie moeten we eigenlijk hebben, ja, en dan ja, dan kom die accountability en die verantwoordelijkheid komt ook wel hoor..

Maar dat is ook wel wat kan vallen onder kwaliteitscultuur.

Ja zeker.

Da's ook een speerpunt, hé wat genoemd is van de resultaatverantwoordelijke teams. Vind jij dat daar nu al op ingestoken wordt met die resultaat verantwoordelijke teams? Ik hoor jou zeggen dat dat is dat de onderstroom die jij?

ja, ja,

Dus dat is de onderstroom die jij bedoelt?

Ja,

En nu zitten we vooral op die bovenstroom, dat instrumentele

Ja, ja, en dat en daarin, nou, dat is zelfs nog, want is wel leuk dat we er hier nu over hebben. Misschien, als je op die onderstroom gaat zitten, dan maakt het uiteindelijk niet eens zoveel uit wat voor RVT's je maakt volgens mij.

Nee, dat kon alles?

Dan kan je ook een organisch ontstaan RVT maken.

Denk je, zou dat meer effect hebben?

Nou, je kan denken, weet ik niet, want je kan ook denken van ja, ik, ik blokkeer want dat was een heel ambitieuze of utopische gedachte

Nee, maar is toch fantastisch.

Ja, ik hou er heel erg van.

Ja.

Als je dan dat dat betekent dat je in een team zit, dat je denkt van nou, wij zouden nu zo iemand nodig hebben met die skills, met dat karakter, met die mogelijkheden.

Ja, en niet alleen maar met die inhoud.

Nee, niet alleen met die inhoud maar we zouden zo'n type zouden we nog.....Zou jij ons willen helpen hiermee? Dat je dat op die manier doet?

Er ja, maar zo denken wij absoluut niet he.

We zetten eerst op een op een rijtje. De rugnummers en dat zegt nog niets over de skills die je hebt.

ja precies, ja, dat zou gaaf zijn.

○ **salarisschaal vormgeven**

**1 Quotations:**

**6:76 ¶ 129 in Respondent 1**

salarisschaal deels opnieuw vorm geven

○ **sturen op de inhoud is nu de noodgreep**

**2 Quotations:**

**6:74 ¶ 125 in Respondent 1**

sturen op de inhoud is nu de noodgreep

**9:20 ¶ 74 in Respondent 4**

Want wat er nu gebeurt, is dat we best wel veel op de inhoud gaan zitten. Omdat we vrij stevige persoonlijkheden hebben op de inhoud wat ik dus heel lastig vind omdat ik denk hier, ja, dan gaan we straks gewoon puur instrumenteel werken. Ja, dat is geen team.

○ **taken RVT's**

**1 Quotations:**

**7:16 ¶ 32 in Respondent 2**

En daarnaast hebben wij vanuit het document, het statisch document van CvB of van het MT van AOO hebben wij feedback op gegeven. Wij waren het niet met alles eens en dat had wel invloed op welke taken belanden er dan in zo'n RVT? Dus het gaat niet over de samenstelling van RVT, maar over welke taken zou hij dan eigenlijk moeten doen of niet moeten doen?

○ **thuisvoelen bij opleiding**

**1 Quotations:**

**8:58 ¶ 85 in Respondent 3**

Ja en dat maakt het ook over thuis voelen nog, hè? N daar hebben heel veel Mensen last van, voelen we ons nog thuis?

○ **tijd**



## 2 Quotations:

### 6:33 ¶ 46 in Respondent 1

tijd

### 9:16 ¶ 60 in Respondent 4

Jeetje, ja. Ik denk dat het tijd een hele belangrijke rol heeft gespeeld in het verminderen van de weerstand. Dat denk ik. Als je kijkt naar verandermanagement tijd is er altijd, vind ik een heel interessant factor. Nu, is het gewoon zo, weet je? Het is gewoon zo. Plus wat ik denk is rond november zaten we echt in een impasse met de hele organisatie, hè? Het was echt pppprrr. En ja, dan gaan er toch andere dynamieken spelen? Sommige mensen gaan dan denken ja, weet je, ik heb niet zo'n zin in die impasse ik ga maar gewoon mee dus. De dynamiek gewoon van hoe zoiets gaat, inclusief de tijd plus... ik denk dat dat een belangrijke rol heeft gespeeld en dan kan je. Kan je zelf soms zeggen, had je... Misschien wel op aangestuurd, hè, want dat is ook een veranderstrategie. Vond ik heel interessant.

## ○ vanuit inhoud elan krijgen

## 2 Quotations:

### 6:73 ¶ 123 in Respondent 1

Door het vanuit de inhoud op te pakken met elkaar, ik hoop dat we dan weer het elan terug kunnen krijgen.

### 10:34 ¶ 106 – 108 in Respondent 5

volgens mij moeten in projecten gaan werken, want we zijn bedrijfskunde en dat zo'n manier die bij ons past en toen heb ik gezegd, vind ik een goed idee. Als we op deze manier in beweging kunnen en willen komen, dan doen we dat en daar hebben we toen Joop, zeg maar een beetje als wat meer onafhankelijke begeleider omdat die verder geen.....hij zat niet bij dat groepje, maar die hebben toen gevraagd om de docenten te begeleiden en de keuze van de projecten. En in welk project ga je dan deelnemen

ja, en die heb ik dus gemist vanwege mijn.....

Ja, nou, dat was wel een hele goeie sessie. Daar was ik dus ook niet bij, want toen zei ik ook van nou, volgens mij is dit dus echt, dit is resultaatverantwoordelijkheid en we gaan dat zelf gaan bedenken. Van dit is hoe het voor ons werkt en zo gaan we het inrichten en iedereen neemt positie in. Ik ben toen alleen zeg maar volgens mij was het op 5 December of zo aan het einde van de dag langs geweest met speculaas om te supporten, want dat vond ik wel een hele mooie beweging.

## ○ visie opleiding

## 2 Quotations:

### 8:38 ¶ 41 in Respondent 3

Voor mij gaat het gesprek over, waar zijn we van? Toch ook wel: hoe willen we het organiseren? En inderdaad dat je toch ook wel mag vertrouwen op mensen hoe zij hun werk doen. Maar dat je wel met een visie moet doen van. Eigenlijk hoe je het werk zou moeten doen. En dat laatste moet

je wel hebben om ook mensen bij te sturen. Zo van goh, maar dit gaan we doen. Zo doen we het nu. Zo willen we het gaan doen in de toekomst.

### **8:63 ¶ 41 in Respondent 3**

Voor mij gaat het gesprek over, waar zijn we van? Toch ook wel: hoe willen we het organiseren? En inderdaad dat je toch ook wel mag vertrouwen op mensen hoe zij hun werk doen. Maar dat je wel met een visie moet doen van. Eigenlijk hoe je het werk zou moeten doen. En dat laatste moet je wel hebben om ook mensen bij te sturen. Zo van goh, maar dit gaan we doen. Zo doen we het nu. Zo willen we het gaan doen in de toekomst. E jij acteert op een andere manier en kan jij vertellen waarom en waarom heb jij het nodig om op die manier te acteren? En, wat maakt het moeilijk om op een nieuwe manier te werken en te denken? En dat proces heel organisch en mensen meenemen? Dat vraagt tijd. Een mooi voorbeeld, maar....we nemen het op maar [ collega x] . Die is zo angstig, die houdt zo vast aan haar manier. Hoe mooi zou het zijn om het haar echt te helpen. Om een stap te maken? Maar eigenlijk is daar totaal geen aandacht voor. Er is totaal geen aandacht nu. En ik verwijt mezelf dat ook. We zitten zo vol met werk. Er is ook geen tijd om aandacht te geven. Daarom heb ik ook mijn rol als procesregisseur teruggegeven. Omdat de dingen...als ik er wel aandacht aan kon geven, dan werd ik blij, Maar ik werd helemaal ingeslokt door procedures waar ik geen invloed op had. Én ik niet de managementinformatie had om goed werk te kunnen leveren. Ik denk ik moet deze opdracht niet doen. Ik heb hem in oktober al teruggelegd meteen een maand daarna, maar ik had de afspraak om het pas te vertellen aan het eind van het halfjaar. In verband met de uren, dus. Ik heb hem ook goed afgemaakt, netjes. Maar ik had al iets van, ik heb wederom toch iets aangenomen wat niet kan waarmaken. Ik heb er van geleerd om eerder terug te geven.

---

## **weerstand docenten**

### **37 Codes:**

#### **alleen maar gemopperd**

##### **1 Quotations:**

#### **6:42 ¶ 61 in Respondent 1**

Alleen maar gemopperd je eigenlijk door de hele opleiding heen.

#### **andere baan zoeken**

##### **1 Quotations:**

#### **6:88 ¶ 69 in Respondent 1**

Ik ga maar eens om me heen kijken, want ik weet niet hoe lang ik nog dit leuk vind.

#### **betrekken medewerkers**

##### **0 Quotations**

#### **cultuur**

## 2 Quotations:

### 10:25 ¶ 86 in Respondent 5

Ja, volgens mij, ik zit even te denken en ik heb het gevoel dat het heel erg dus in de, in de cultuur zit en die kwam ook al heel snel aan bod toen één van die eerste BOIS'en ook toen ,bracht Mariëlle dat in. Die zei van oh, ja, structure follows strategy, maar strategy eats culture for breakfast, dus toen dacht ik oh, ja, op dat punt hebben we heel lang gezeten en zitten we volgens mij af en toe nog wel, dat we in kleine clubjes best wel heel bereid zijn om dingen te doen, maar het grote geheel bewegen, dan ineens, dan vinden we d'r van alles van en dan gaan we op ons eigen eiland zitten of zo, dan worden het individuen , terwijl als we in teamverband werken, dan kunnen we volgens mij heel veel.

### 11:12 ¶ 32 in Respondent 6

Cultuur, weerstand, mensen die het er niet mee eens zijn. Ik denk dat het ik ben eigenlijk het meeste ongerust over Bedrijfskunde als ik heel eerlijk ben.

## ○ eigenwijze professional

### 2 Quotations:

#### 7:43 ¶ 85 in Respondent 2

En wat ik als een enorme belemmerende factor zie is de populatie: toch wel eigenwijze professionals? Die jarenlang bediend zijn door een dienstverlenende manager. Die toch wel beetje vertroeteld zijn, verzorgd zijn, veel aandacht was ervoor. En dan op eens op de één op andere dag is die manager niet meer. Er is een laag wordt eruit gehaald , een hiërarchische laag. Er komt een leidinggevende die nog een laagje hoger staat dus de afstand wordt groter en van taken die er vroeger waren, bij CT en bij die leidinggevende Danny dit geval, die moet je dan opeens gaan doen. Ja nou ja, dan wordt het heel ingewikkeld.

#### 8:18 ¶ 15 in Respondent 3

En dat is ook best moeilijk omdat Bedrijfskunde natuurlijk ook wel..... Iedereen weet het natuurlijk. Het zijn ook natuurlijk heel kritische professionals

## ○ fel, beetje grimmige sfeer

### 1 Quotations:

#### 6:46 ¶ 71 in Respondent 1

Het werd fel, het werd een beetje grimmig

## ○ hogeropgeleid

### 1 Quotations:

#### 6:57 ¶ 99 in Respondent 1

Nee. maar dat is natuurlijk wel zo dat we allemaal hogeropgeleid zijn

## ○ jaarteam komt niet op gang

**1 Quotations:**

**6:37 ¶ 51 in Respondent 1**

daardoor kwamen wij niet op gang als jaarteam

○ **lastigste jaarteam**

**1 Quotations:**

**6:47 ¶ 74 in Respondent 1**

Omdat ik het lastigste jaarteam

○ **late start met elkaar**

**1 Quotations:**

**6:44 ¶ 69 in Respondent 1**

Dat was er gewoon nog niet. We waren niet eens gestart met elkaar

○ **meekrijgen docenten**

**4 Quotations:**

**6:81 ¶ 131 in Respondent 1**

hoe gaan we iedereen daar in meekrijgen

**8:1 ¶ 3 in Respondent 3**

Dus je kon via teams alleen maar de collega's meenemen?

**9:27 ¶ 94 – 96 in Respondent 4**

In hoeverre zijn medewerkers daarin meegenomen? Ja. We hebben natuurlijk een aantal workshops gehad, ik ga even naar de feiten. Toen die workshop gehad, nou, daar waren alle docenten. Waren daar vreselijk verbolgen over, want die facilitators van leeuw.. functioneerden voor geen meter.

Ja, Leeuwendaal.

Ja... meegenomen.

**9:30 ¶ 98 – 102 in Respondent 4**

Omdat resultaat gaat over inhoud, daar zijn we niet in meegenomen. We zijn niet meegenomen in de besluitvorming vooraf. Dat kan nog ja, als het college van bestuur dit besluit, ach, nou ja, dat moet dan maar. Dat kan. Maar dan komt er een heel proces waar je wel bij betrokken moet worden.

Eigenlijk de eigenlijke implementatie.

Ja, natuurlijk. En toen is er een transitieteam met twee mensen, ja, dat is heel dom.

Drie toch

ja, [academiemanager, respondent 5] , [respondent 3] en [respondent 2] , , ja, drie, ja, één plus te. Ja, ja, [academiemanager, respondent 5] plus twee. Dat is natuurlijk heel dom. Da's ook niet niet leuk geweest voor hun zeg, maar,

○ **mensen invloed geven**

**1 Quotations:**

**7:13 ¶ 26 in Respondent 2**

Zoooo, ja, goh, nu moet ik even heel diep nadenken.....ehm, nou, we hebben het gehad over ja het feit dat vanuit , er was is een statisch document, dat is er nog steeds, RVT-vorming, een beleidsdocument, en in dat beleidsdocument staan een aantal uitgangspunten en wij hebben eigenlijk duidelijk gemaakt dat de procesregisseursrollen, zoals die van CIJK en Talent, Samenwerking in de driehoek etcetera, dat die allemaal in alle jaarteam vertegenwoordigd moeten zijn. Dat hoeft niet....als je echt zelfsturing of resultaatverantwoordelijkheid lager in de organisatie wil leggen, dan moet je mensen ook invloed geven. Er hoort dan ook, hoort dan ook een takenpakket bij, dus daar hebben wij ook, nou daar vonden wij iets van dus dat dat zijn bijvoorbeeld dingen die wij hebben meegegeve

○ **mensen niet blij**

**1 Quotations:**

**6:87 ¶ 69 in Respondent 1**

Ja weetje, je hoort gewoon heel veel in de wandelgangen van mensen dat ze gewoon niet blij zijn

○ **middelen**

**2 Quotations:**

**6:32 ¶ 46 in Respondent 1**

Was er bijvoorbeeld ook duidelijk in hoeverre zo'n team eigen middelen had in tijd en in geld

**6:35 ¶ 49 in Respondent 1**

en hebben we dan wel de middelen ervoor

○ **MTO**

**2 Quotations:**

**6:71 ¶ 121 in Respondent 1**

Wat misschien een aardige is voor jouw onderzoek is om te kijken naar het medewerker tevredenheidsonderzoek. En dan bij de detailsvraag te kijken waar mensen tevreden en ontevreden over zijn. Die zitten niet bij ons als team. Dat zit niet bij de medewerkers onderling.

**6:72 ¶ 121 in Respondent 1**

Dat zit niet bij de medewerkers onderling.

○ **MTO: niet ontevreden onderling**

**1 Quotations:**

**6:72 ¶ 121 in Respondent 1**

Dat zit niet bij de medewerkers onderling.

○ **MTO: niet ontevreden over team**

**1 Quotations:**

**6:71 ¶ 121 in Respondent 1**

Wat misschien een aardige is voor jouw onderzoek is om te kijken naar het medewerker tevredenheidsonderzoek. En dan bij de detailsvraag te kijken waar mensen tevreden en ontevreden over zijn. Die zitten niet bij ons als team. Dat zit niet bij de medewerkers onderling.

○ **neerwaartse spiraal**

**1 Quotations:**

**6:41 ¶ 59 in Respondent 1**

neerwaartse spiraal

○ **noodzaak reorganisatie**

**1 Quotations:**

**6:69 ¶ 117 in Respondent 1**

Dus de noodzaak helder maken, is niet gedaan

○ **onvlodoende participatie docenten**

**1 Quotations:**

**7:46 ¶ 87 – 88 in Respondent 2**

Ja. Maar achteraf denk ik dat we ... eigenlijk zie ik het ook als vraag van: Binnen transitie vind je dat je collega's voldoende hebt laten participeren. Ik denk nou nee dat is niet voldoende.

Ja, maar niet vanuit transitieteam, maar gewoon echt helemaal, zoals het overal ingezet is.

○ **onwetendheid**

**1 Quotations:**

**9:6 ¶ 18 in Respondent 4**

Ah ja, ja, mensen wisten helemaal niets.

○ **oude gewoontes**

## 1 Quotations:

### 9:33 ¶ 115 in Respondent 4

Dus dus d'r zitten nog heel veel oude gewoontes zitten nog heel erg in de organisatie.

## ○ polarisatie voor- en tegenstanders

### 1 Quotations:

#### 6:45 ¶ 71 in Respondent 1

soort van polarisatie ook tussen voor- en tegenstanders lijkt het wel of tegenstanders en niet zo heel erg tegenstanders

## ○ vanuit verleden ruimte ingeperkt

### 1 Quotations:

#### 6:59 ¶ 99 in Respondent 1

Daar wilden ze ook niet aan, want vanuit het verleden te vaak van ja en dat doen we dan en worden we weer op de vingers getikt.

## ○ verstoring primair proces

### 1 Quotations:

#### 7:41 ¶ 79 in Respondent 2

Nou, het is wel een goed idee, we gaan het maar doen en we gaan wel ontdekken, hé, wat het allemaal oplevert of niet? Dat levert in mijn optiek veel te veel verstoringen op in het primaire proces

## ○ verwaarloosd voelen

### 2 Quotations:

#### 6:25 ¶ 38 in Respondent 1

Er waren er ook een heleboel dit anders deden. En ik denk dat die zich heel erg verwaarloosd voelden.

#### 6:95 ¶ 36 in Respondent 1

Dus ik denk dat mensen zich ook voor een deel verwaarloosd voelen. Is het dan de tijd om reorganisatie door te voeren als iedereen thuis zit? En de meeste mensen heel erg hard aan het werk, zijn allemaal in de lucht te houden om alle studenten binnenboord te houden.

## ○ verwachting van docentrol

### 1 Quotations:

#### 6:78 ¶ 131 in Respondent 1

Wat wil je nou van een docent? En dat gaat natuurlijk ook nogal wat worden. Dat vind ik ook een hele grote uitdaging.

## ○ **verwende docenten**

### **1 Quotations:**

#### **11:23 ¶ 70 in Respondent 6**

Ik snap ook wel dat als je zoiets gaat doen en mensen zijn gewend aan een opleidingshoofd die alles regelt en die ook de gaten dicht fietst want zulke opleidingen waren d'r ook. Hé, dat was bij LM zo, dat was bij BK zo, dat was bij L&D ook zo. Dus die mensen, die hebben gewoon vast gemist op het moment dat dat dan één keer uitvalt en d'r is niet meer voor iemand die dat dan wel eventjes gaat regelen. Of het bij alle opleidingen, op die manier goed gegaan is, weet ik niet. Het was wel de bedoeling. Kijk, d'r zijn natuurlijk ook docentenraden geweest. He de dora's dat heette dan bij de bedrijfskundige opleidingen zo

## ○ **voelsprietten naar docenten**

### **3 Quotations:**

#### **7:17 ¶ 36 in Respondent 2**

Dus er was zoveel weerstand dat eigenlijk, je het idee kreeg dat de organisatie Bedrijfskunde daar nog niet aan toe was?.

#### **9:9 ¶ 27 in Respondent 4**

Ja en de zin de zin erachter, de zingeving. Eh zo ja,, ja moeten we dan doen als jaarteam hier? Sommigen zeiden, van ja, ik ben gewoon aangenomen als docent. Ja, dus waar moet ik nou ineens me gaan bemoeien met de organisatie?

#### **10:24 ¶ 81 – 85 in Respondent 5**

Ja, daar kwamen we daar net al op. He, we hebben het over bekwaamheid van het team en bereidheid van het team. Dat zijn twee onderdelen, ja, die voldoende of onvoldoende kunnen zijn, maar die wel makkelijk zijn als ze allebei heel positief zijn. Ja, hoe heb jij dat dan ervaren van het personeel bedrijfskunde.

Ja, heel erg in vlagen, zeg maar soms dacht ik echt oh, wat fijn he, ik heb een soort van groepje medestanders ja, die ook wel zien dat dit, dat dit kan werken en dan gingen we d'r voor en dan dus vaak met een groepje dus, en uiteindelijk kwam ook het transitieteam hé, met [respondent 2] en [respondent 3] op gang, dan heb je het gevoel van: Oh, ik heb voelsprietten ook naar alle docenten toe, maar dat ging dus heel erg een vlagen het ene moment dacht van: nou, nu staat er iets, dan kunnen we allemaal mee werken en dan komen er toch nog weer een golf weerstand heen doverheen die het of ook echt onderuit haalde, of dat het aangepast moest worden.

En heeft dat te maken met bekwaamheid of bereidheid wat denk je?

Ik denk bereidheid, ja.

ja, en heb jij het en waar dat vandaan komt bij docenten dat dat ze op een gegeven moment niet bereid zijn of in de weerstand schieten?

## ○ **waarom RVT's**



#### 4 Quotations:

##### 6:26 ¶ 42 in Respondent 1

Hoezo moeten we resultaatverantwoordelijke teams

##### 7:42 ¶ 83 in Respondent 2

En dus, ik denk dat nou ja, dus een groot deel van mijn weerstand zat hem ook in de WHY. Waarom?

##### 8:2 ¶ 3 in Respondent 3

Toen ik helemaal in het begin toen ze daar mee begonnen, ben ik ooit eens benaderd door de projectleider. Van die hele transitie. Of ik belangstelling had om mee te participeren. En toen heb ik hem gevraagd: Goh kun je me vertellen waarom men naar die zelfsturende of resultaat gerichte teams wil? En toen kon hij dat niet goed beantwoorden. Toen heb ik gezegd: nee. Want ik zie niet in waarom. Men is toch doorgegaan.

##### 8:23 ¶ 22 in Respondent 3

Ik had überhaupt de discussie gesteld van de waarom-vraag had beter moeten. Wij waren opnieuw aan het formuleren wat de waarom-vraag was.

#### wantrouwen

##### 0 Quotations

#### wantrouwen management

##### 2 Quotations:

##### 6:65 ¶ 110 – 111 in Respondent 1

En met management bedoel je [academiemanager, respondent 5]? Zeg maar de afdelings-, de opleidingscoördinator en de Academiedirecteur.?

Denk ik, ja, Ik denk dat dat nu zo is. Ik denk dat er een aantal mensen zeker in mijn jaarteam is die gewoon over minder ervaring hebben die zich niet altijd even veilig hebben gevoeld in de organisatie en de jaren dat zien hier werken

##### 6:66 ¶ 109 in Respondent 1

Wantrouwen is richting management.

#### wat is toegevoegde waarde?

##### 1 Quotations:

##### 6:28 ¶ 44 in Respondent 1

Dus, wat is er toevoegde waarde van die Teams

#### we zijn al een groot RVT

##### 1 Quotations:

### **6:27 ¶ 42 in Respondent 1**

wat we doen het eigenlijk altijd al. We zijn eigenlijk al een groot resultaatverantwoordelijk team met elkaar

### ○ **weerstand tegen eigen keuze**

#### **2 Quotations:**

### **6:13 ¶ 12 in Respondent 1**

En dan is het eigenlijk ook heel bijzonder dat er op die jaar team zoveel weerstand kwam op gegeven moment.

### **6:84 ¶ 28 in Respondent 1**

We hebben niet eens een teamtje kunnen regelen met elkaar omdat er zoveel weerstand zat op resultaatverantwoordelijk team dus dank voor jouw onderzoek

### ○ **werkdruk**

#### **1 Quotations:**

### **8:39 ¶ 41 in Respondent 3**

We zitten zo vol met werk. Er is ook geen tijd om aandacht te geven.

### ○ **zelfvergenoegzaam**

#### **1 Quotations:**

### **11:18 ¶ 42 – 45 in Respondent 6**

Ik zie nog, want ik was daar toen ook live, academiemanager [respondent 5] was daar live en Yvonne de Haan was op het scherm. Ik zie nog dat volgens mij was dat [collega H] die toen op stond en die zei: jongens, let op, even voor jullie beeld. Het is niet alleen maar een goeie opleiding, we hebben echt wel de dingen te doen en ik vind ik denk dat daar nog wel eens, daar zit iets in de cultuur en ik zeg niet dat, het is niet fout bedoeld, maar als mensen denken: ja, maar wij zijn gewoon goed, wij zijn hartstikke goed en terwijl je ook weet van ja, maar dat moet echt nog wel wat gebeuren.

Speaker 2: Een stukje arrogantie?

Speaker 1: Ergens wel, denk ik, daar zit wel iets in dat ik denk: ja, jongens, dat zal wel, maar d'r zit ook nog wel een deel in. Ik bedoel, ik spreek wel eens met [collega H] die, ook laatst op de gang nog een keer en die zei: ja, ik maak me wel erg zorgen. Als wij niet onze studenten beter gaan opleiden in dat stukje digitalisering eigenlijk ook wat je in Smart, business of Smart Regions zou willen doen, dan gaan onze studenten op termijn de boot missen en dat wil je toch niet. Weet je nou dat soort dingen en ik zeg niet dat [collega H] 100 procent gelijk heeft, want daar gaat het niet om, hé.

Speaker 2: Principe dat je kritiek zegt naar je eigen dingen.

## Bijlage 9 Codeboom Interviews

Procesregisseurs Talent, Academiedirecteur en Academiemanager uitgewerkt naar fases veranderproces

Open code	Axiale code	Selectieve code
2 jaar geen RO-gesprekken achterstallig onderhoud cluster loopt niet soepel coronatijd cultuur dienstverlenende manager vertrekt geen visie in een reorganisatie mensen niet blij MTO MTO: niet ontevreden onderling MTO: niet ontevreden over team neerwaartse spiraal nieuwe academiemanager opleiding nog niet aan toe RVT's voldongen feit door CvB samenwerking talentregisseurs trots op eigen opleiding twee dagen per week academiemanager vanuit verleden ruimte ingeperkt veel nieuwe collega's verwaarloosd voelen verwaarloosde organisaties verwende docenten wantrouwen wantrouwen management zelfvergenoegzaamd	Diagnose huidige situatie	Belichten
cluster loopt niet soepel doel van de reorganisatie onduidelijk introductie RVT's geen schoonheidspijs onduidelijkheid betekenis nieuwe koers onduidelijkheid link met strategisch plan onduidelijkheid over oplossing richting geven door bestuurder RVT's fait accompli RVT's voldongen feit door CvB waarom RVT's wat is toegevoegde waarde?	Bewustwording noodzaak	

beperkte informatievoorziening communicatie coronatijd lid transitieteam maatwerk motivatie lid transitieteam nieuwsbrief ondersteuning transitie onvoldoende participatie docenten stappenplan taai proces verandermanagement veranderstrategie	Veranderprogramma	Richten
betrekken medewerkers betrekken van medewerkers cultuur doel van de reorganisatie onduidelijk drager van weerstand duidelijkheid link met strategisch plan geen antwoord CvB betekenis kwaliteitscultuur geen visie geen visie bedrijfskunde gesprek gesprek aangaan het gesprek aangaan ivoeren toren plan onderschatting inzicht docenten onduidelijke visie onduidelijkheid betekenis nieuwe koers onduidelijkheid link met strategisch plan Reorganisatieplan HAN richting geven door bestuurder RVT's voldongen feit door CvB visie opleiding voelspriet naar docenten	Verandervisie	

<p>autonomie en afstemming interne processen  autonomie RVT's  behoefte aan ruimte  beoordelen en belonen  beroepsidentiteit  discussie over middelen  geen betere dienstverlening studenten  HR-taak verzuim  in regels en procedures schieten  ingewikkelde overlegstructuur  keuze voor jaarteams  meeste taken in gekozen jaarteam  middelen  onduidelijke kaders  onduidelijkheid rollen  onduidelijkheid begrippen in MT  onduidelijkheid besluitvorming  onduidelijkheid budget procesregisseur  onduidelijkheid middelen procesregisseurs  onduidelijkheid verantwoordelijkheid procesregisseur  online  ontbreken managementinformatie procesregisseur  organisatie van realisatie  procesregisseur geen beslissingen nemen  procesregisseur niet democratisch gekozen  procesregisseurs  resultaatgebieden  rol (propedeuse)coördinator  vanuit inhoud elan krijgen  vanuit verleden ruimte ingeperkt  vaste kaders MT Academie  wat zijn de kaders van RVT's?  we zijn al een groot RVT</p>	<p>Ontwerpen nieuwe organisatiestructuur</p>	<p>Inrichten</p>
<p>autonomie en afstemming interne processen  autonomie RVT's  Begeleiding organisatiebureau  behoefte aan ruimte  blauw ingericht  experimenteeruimte voor innovatie  gedeeld leiderschap  in regels en procedures schieten  ingewikkelde overlegstructuur  inrichting organisatie  keuze voor jaarteams  onduidelijkheid teamtaken  onduidelijke kaders  onduidelijkheid rollen  onduidelijkheid begrippen bij collega's  onduidelijkheid besluitvorming  onduidelijkheid budget procesregisseur  onduidelijkheid budgetten  onduidelijkheid HR-rol  onduidelijkheid middelen procesregisseurs  onduidelijkheid overlegstructuur  onduidelijkheid regelvermogen  onduidelijkheid resultaatgebieden  onduidelijkheid rol procesregisseur  onduidelijkheid rol procesregisseur  onduidelijkheid rolverdeling  onduidelijkheid verantwoordelijkheid procesregisseur  ontbreken budget voor HR  organisatie van realisatie  oude en nieuwe structuur door elkaar  oude gewoontes  participatie docenten bij inrichting  reorganisatie Academie  resultaatgebieden  rol academiemanager  rol MT Academie  taken RVT's  vaste kaders MT Academie  wat zijn de kaders van RVT's?</p>	<p>Inrichten nieuwe systemen</p>	

<p> bekwaamheid docent  beoordelingsgesprek  bepaalde docenten niet gewild op bepaalde rollen  criteria opgesteld  inzetbaarheid taken  inzetproces van iedereen  keuze procesregisseur voor jaarteam  keuze voor jaarteams  man-vrouw-verdeling  motivatie procesregisseur  nog geen andere soorten procesregisseurs  onduidelijkheid rollen  onduidelijkheid doel procesregisseur  onduidelijkheid HR-rol  onduidelijkheid rol proceregiseur  onduidelijkheid rol procesregisseur  procesregisseur geen beslissingen nemen  procesregisseur niet democratisch gekozen  procesregisseurs  rol (propedeuse)coordinator  rol was niet leidinggeven  samenstelling RVT's  samenwerking talentregisseurs  sollicitatiegesprek  sollicitatiegesprekken  talentregisseur als mens geaccepteerd  talentregisseur rol teruggegeven  talentregisseurs  teamindeling  vacature talentregisseur  zelf aangeven in welk jaarteam </p>	<p>Personele invulling</p>	<p>Verrichten</p>
<p> aansluiting ervaring  acceptatie rol talentregisseur  beperkte informatievoorziening  geen teamleiders  keuze specifiek jaarteam  lastigste jaarteam  makelaarsfunctie  meekrijgen docenten  meeste taken in gekozen jaarteam  motivatie procesregisseur  niet de lead nemen  niet primus pares  rol was niet leidinggeven  rollen  samenwerking talentregisseurs  sollicitatiegesprekken  talentregisseur als mens geaccepteerd  vacature talentregisseur </p>	<p>Teamontwikkeling</p>	
<p> 70-80 % eerste keuze  bepaalde docenten niet gewild op bepaalde rollen  criteria opgesteld  diversiteit  diversiteit in kennisgebieden  grootte van het team  inzetbaarheid taken  keuze specifiek jaarteam  keuze voor jaarteams  man-vrouw-verdeling  ontwerpprincipes  samenstelling RVT's  teamindeling  zelf aangeven in welk jaarteam </p>	<p>Samenstelling teams</p>	

<p>2 jaar geen RO-gesprekken afstand nieuwe leidinggevende wordt grote Begeleiding organisatiebureau dienend leiderschap dienstverlenende manager vertrekt geen antwoord CvB betekenis kwaliteitscul gemis aansturing gemis leidinggevende intervisie leidinggevend ivoren toren plan kartrekker managementlagen nieuwe academiemanager omgaan met wantrouwen opleidingscoördinator drie opleidingen rol van leider trekken en sleuren twee dagen per week academiemanager verschil academiemanager opleidingscoor wantrouwen management</p>	<p><b>(Bege)Leiding</b></p>
<p>discussie over middelen doel onvoldoende helder doel RVT's onvoldoende helder doel van de reorganisatie onduidelijk geen antwoord CvB betekenis kwaliteitscul geen randvoorwaarden noodzaak reorganisatie onduidelijkheid teamtaken onduidelijke kaders onduidelijke visie onduidelijkheid rollen onduidelijkheid begrippen bij collega's onduidelijkheid begrippen in MT onduidelijkheid besluitvorming onduidelijkheid betekenis nieuwe koers onduidelijkheid budget procesreggiseur onduidelijkheid budgetten onduidelijkheid doel onduidelijkheid doel procesregisseuseur onduidelijkheid HR-rol onduidelijkheid link met strategisch plan onduidelijkheid middelen procesregisseurs onduidelijkheid over oplossing onduidelijkheid overlegstructuur onduidelijkheid regelvermogen onduidelijkheid resultaatgebieden onduidelijkheid rol proceregiseuseur onduidelijkheid rol procesregisseuseur onduidelijkheid rolverdeling waarom RVT's wat zijn de kaders van RVT's?</p>	<p><b>Communiceren</b></p>
<p>alleen maar gemopperd andere baan zoeken betrekken medewerkers cultuur eigenwijze professional fel, beetje grimmige sfeer hogeropgeleid jaarteam komt niet op gang lastigste jaarteam late start met elkaar meekrijgen docenten mensen invloed geven mensen niet blij middelen MTO MTO: niet ontevreden onderling MTO: niet ontevreden over team neerwaartse spiraal noodzaak reorganisatie onvoldoende participatie docenten onwetendheid oude gewoontes polarisatie voor- en tegenstanders vanuit verleden ruimte ingeperkt verstoring primair proces verwaarloosd voelen verwachting van docentrol verwende docenten voelsprietten naar docenten waarom RVT's wantrouwen wantrouwen management wat is toegevoegde waarde? we zijn al een groot RVT weerstand tegen eigen keuze werkdruk zelfvergenoegzaamd</p>	<p><b>Participatie</b></p>

## Bijlage 10 Resultaatgebieden Opleiding Bedrijfskunde

### Curriculum, Innovatie& Kwaliteit

*Een samenhangend **curriculum**, aansluitend op het opleidingsprofiel en de didactische visie van de opleiding, waardoor studenten worden toegerust voor (het innoveren van) de toekomstige beroepspraktijk.*

Dit omvat:

- Samenhangend curriculum
- Gepubliceerde OS/OER
- Didactiek en onderwijsinnovatie
- Didactische visie geïntegreerd in het onderwijs
- Valide toetsing
- Geaccrediteerde opleiding
- Geïnformeerde docent en student over uitvoering onderwijs

### Student gezien, gehoord en betrokken

*De student is betrokken bij de opleiding en een serieuze partner. De student wordt gezien, gehoord en is goed geïnformeerd.*

Dit omvat:

- Student als partner betrokken
- Monitoring tevreden onderwijs
- Informatievoorziening student transparant
- Eenduidige inrichting OO, Teams en Moodle
- Inzet studentassistenten
- Introductiebijeenkomsten per semester
- Duurzame relatie met studentenverenigingen

### Samen leren en werken in de driehoek

*Duurzame samenwerking van studenten, docenten, onderzoekers en professionals uit de beroepspraktijk waarbinnen kennisontwikkeling en innovaties voor het onderwijs en de beroepspraktijk tot stand gebracht worden.*

Dit omvat:

- Duurzame relatie met praktijk (incl. BVC)
- Duurzame relatie met lectoren
- Betrokken alumni
- Actueel onderwijsprogramma
- Opleidingskennisagenda
- Profilering opleiding
- Aansluiting op landelijke bedrijfskundige beleidsontwikkelingen

### Studiesucces en welzijn in het kader van studievoortgang

*Communiqueert in de begeleiding van de student tijdens zijn / haar studentjourney tot en met het behalen van het diploma, is er aandacht voor de studie-oriëntatie en studievoortgang.*

Dit omvat:

- Voorlichting en begeleiding op keuzeprocess voor de opleiding
- SLB/ SSLB/ studieadviseur/ leerteams/ mentoring/ leercoaches / studentenwelzijn/ in- en doorstroomcijfers



- *Studievoortgangsgesprekken*
- *Data over instroom, doorstroom en uitstroom*

### **Talent**

*Talent van de medewerker tot zijn/haar recht laten komen door het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden en verantwoordelijk voor teamontwikkeling.*

*Dit omvat:*

- *Inzet van collega's op kwaliteit*
- *Professionele ontwikkeling van individu en team (loopbaanmogelijkheden).*
- *Gezonde (fysiek en mentaal) medewerkers*
- *Kwalitatief en kwantitatief voldoende medewerkers*
- *Scholingsplan*

## Bijlage 11 Overzicht ontwerpprincipes in documenten en interviews

Ontwerpprincipe	Herkenbaar in het plan - Document Kaders en Hoofdprincipes RVT's  -Document Basisdocument RVT's binnen AOO	Herkenbaar in de praktijk -Interviews Procesregisseurs Talent (respondent 1,2,3 en 4)
<p><b>1. De teamtaak is zo compleet mogelijk en gekoppeld aan meetbaar resultaat. Het takenpakket is afgebakend en bestaat uit samenhangende activiteiten.</b></p>	<p><b>Document Kaders en Hoofdprincipes:</b> -De teamtaak is zo compleet mogelijk en kan gekoppeld worden aan een kwalitatief en kwantitatief meetbaar resultaat; er is sprake van een afgebakend werkpakket met daarin een hoge samenhang van activiteiten.</p> <p>-De teamtaak kan gericht zijn op een onderdeel van het reguliere proces zoals bijvoorbeeld een (onderdeel van een) opleiding, een functioneel proces, een expertisegebied. Maar ook op een tijdelijke uitdaging of opgave. Medewerkers zijn veelal actief in meerdere teams. Elke medewerker heeft één thuis team</p> <p><b>Document Basisdocument RVT's binnen AOO:</b> -‘Samen vormen zij een betrokken, enthousiast en inhoudelijk sterk team dat zich richt op zowel onderwijs (ook blended onderwijs; een mix</p>	<p>7:16 ¶ 32 in Respondent 2</p> <p>En daarnaast hebben wij vanuit het document, het statisch document van CvB of van het MT van AOO hebben wij feedback op gegeven. Wij waren het niet met alles eens en dat had wel invloed op welke taken belanden er dan in zo'n RVT? Dus het gaat niet over de samenstelling van RVT, maar over welke taken zou hij dan eigenlijk moeten doen of niet moeten doen?</p> <p>7:31 ¶ 55 in Respondent 2</p> <p>Dus er werd wel wat aangeboden? Maar volgens mij niet de essentiële zaken: het doel, waarvoor ben ik verantwoordelijk?</p> <p>9:7 ¶ 20 in Respondent 4</p> <p>Nou, ze dachten, ja, wat moeten we nou eigenlijk doen?</p>

	<p>van contactonderwijs, online onderwijs en werkplekleren), onderzoek, werkveld, dus het werken in de driehoek.'</p> <p>Teams bevorderen het werken in de gedachte van de driehoek, zijn bij voorkeur multidisciplinair en werken in het gedachtengoed van de driehoek (onderwijs, onderzoek en werkveld).</p>	
<p><b>2. De teamleden ervaren onderlinge afhankelijk en hebben een gezamenlijk doel en onderling overleg.</b></p>	<p><b>Document Kaders en Hoofdprincipes:</b></p> <p>-De taken van de teamleden zijn onderling afhankelijk, zodat de activiteiten elkaar aanvullen, en alle leden van het team zijn voor meerdere taken binnen het team inzetbaar waarbij de competenties van eenieder zo goed mogelijk worden benut.</p> <p><b>Document Basisdocument RVT's binnen AOO:</b></p> <p>We werken in de teams opgavegericht: centraal staat wat we willen bereiken met elkaar, als gedeelde ambitie, waar we aan samenwerken.</p> <p>-Teams zullen gaan werken vanuit een heldere, gedeelde en afgestemde opgave afgeleid van het academieplan / de strategische doelen van de academie. Bij elke opgave</p>	<p>9:22 ¶ 78 – 84 in Respondent 4</p> <p><i>Is het meer dat het werk anders georganiseerd wordt?</i> Ook niet eens. <i>Wat is het dan?</i> Hé ja, wat is het dan eigenlijk? Nou, we krijgen Natuurlijk die resultaatgebieden. Ja, maar weet je, We hadden eerst BoKSen. We hadden kernteams. Ik kan het nog steeds niet zo goed zien.</p> <p>9:6 ¶ 18 – 20 in Respondent 4</p> <p>Ah ja, ja, mensen wisten helemaal niets. <sup>[P]</sup><sub>[SEP]</sub> Waar lag dat dan aan? Nou, ze dachten, ja, wat moeten we nou eigenlijk doen?</p> <p>9:24 ¶ 88 in Respondent 4</p> <p>Nee, die structuur is nog niet duidelijk. Dat wordt nu met professional governance wel duidelijker. Plus op het gebied van veiligheid. Ik heb best wel veel mensen aan de telefoon die zeggen.... Nu ook bij ziekte bijvoorbeeld. Ik krijg dat niet door als iemand ziek is als talentregisseur. Ik krijg vandaag weer een mailtje van: Ik hoorde via studenten dat iemand ziek is.</p> <p>8:10 ¶ 7 in Respondent 3</p>

	<p>hoort een afspraak over hoe voortgang en/of resultaat te monitoren.</p> <p>-Werken met rollen in teams: rolhouders die samenwerken en elk een deel van de last dragen die anders bij een persoon zou uitkomen (een coördinator of teamleider).</p> <p>-Zorgen voor dwarsverbindingen: geen overlegcircuit, wel een overleg en afstemming waar nodig.</p> <p>Teams zijn zelf in staat om vanuit de doelstelling met elkaar verantwoordelijkheden, rollen en taken te verdelen</p>	<p>Men heeft een nieuwe structuur opgeplakt, maar tegelijkertijd is nog steeds de oude structuur ook nog in stand. Dus je hebt de dubbele overleggen, je hebt dubbele manieren van werken die hele onderstroom en bovenstroom. Men heeft geen afscheid genomen van het oude en met is met het nieuwe al begonnen.</p> <p>8:59 ¶ 87 in Respondent 3</p> <p>En dan kun je je afvragen, heb je dan weer zo veel afstemming nodig? Oh, mijn God. We overleggen al wat. Je kan alleen maar teams formeren rond iets wat echt hun eigen resultaatgebieden hebben, maar die moeten dan allemaal nog overleggen omdat ze hun eigen resultaatgebieden hebben.</p>
<p><b>3. Het team heeft een diversiteit aan kwaliteiten en een grootte (4-20 personen) die maakt dat de teamleden een herkenbare bijdrage leveren aan het teamresultaat en er snel beslissingen genomen kunnen worden.</b></p>	<p><b>Document Kaders en Hoofdprincipes:</b></p> <p>-De omvang van het team is zodanig dat de teamleden een herkenbare bijdrage leveren aan het teamresultaat, dat er snel goede beslissingen kunnen worden genomen en dat het team niet te kwetsbaar is (idealiter 10-15 personen)</p> <p><b>Document Basisdocument RVT's binnen AOO:</b></p> <p>-Een rvt zien we ook als een thuisteam, dat maximaal uit 10-15 mensen bestaat.</p> <p>Uiteraard kan iemand naast in het eigen thuisteam ook in meerdere vaste of tijdelijke</p>	<p>9:36 ¶ 145 – 146 in Respondent 4</p> <p>Nou, als je gewoon even weer feiten zeg maar he, dus wat wij nu doen met de urenplaatjes is: we gaan eerst mensen die taken hebben elders of taken hebben, nou net als jij of taken hebben als ik, procesregisseur of een een AOD, dat gaat allemaal van het inzetplaatje af, dan hebben we nog een klein stukje over. Nou, professionalisering uren, opleiding zit daarbij en dan hebben we nog zo'n stukje over? Dus hoeveel procent van het totaal? Misschien 50 max, weet ik niet. Daarvan is misschien 20 of 30 of 40 procent van die 50 procent ben je iets met je team aan het doen, al die andere percentages ben je dus met met je BoKS- team of met je procesregisseursteam of met je werkgroepsteam of met je lectoraat dus dan heb je allemaal andere teams. En dan een heel klein stukje waarvan de functie dus onduidelijk is hé. Want het</p>

	<p>(multidisciplinaire) teams werkzaam zijn.</p> <p>-In de teamsamenstelling is aandacht voor diversiteit aan mensen, meningen en expertise.</p>	<p>lectoraat team, dat is duidelijk. Of BoKS-team is duidelijk, want dan heb je verbinding op de op de inhoud, op de knowledge en de skills, dan heb je verbinding op dat jaar, maar je zit niet allemaal in dat jaar. Dus ja, het geeft mij nu ook inzicht! Als je gewoon die dingen op een rijtje zet, dan is het super onlogisch om mensen ....., als je verbinding wil en als je resultaatverantwoordelijke teams wil, dan kan je ook denken van waar kan ik verbinding of een verbinding maken met wat al bestaat? Je kunt ook zeggen iemand, we hebben een curriculumverantwoordelijke voor alle jaren. We hebben een knowledge en skills input verantwoordelijke jaarteam RVT. Kan ook, hé, ja, dus heb je themateams. En dat vind ik wel een lastige. Het is, het voelt heel kunstmatig</p> <p>8:48 ¶ 45 in Respondent 3</p> <p>Bij de samenstelling van de teams hebben we wel gevraagd, wie wil in welk team, een eerste en een tweede voorkeur. Dat was het belangrijkste. De voorkeur van mensen.</p> <p>7:15 ¶ 28 – 30 in Respondent 2</p> <p>Voor mij zijn dat twee verschillende dingen, dus één is samenstelling van het team dat hebben we volgens bepaalde onderwerptheorieën gedaan, dus bijvoorbeeld voldoende diversiteit, voldoende executiekracht. En grootte ook? Ja ja, zeker die was overigens al bepaald . Dat was namelijk volgens mij max.... dat was tussen 12 uur 15, uit mijn hoofd. Dat hebben e ook als gegeven gezien overigens, als je kijkt naar wat Van Amelsvoort daarover zegt is dat groot. Maar goed, daar kun je daar wat van vinden, maar dat soort principes hebben we niet meer ter discussie gesteld</p> <p>7:4 ¶ 8 in Respondent 2</p>
--	--	--

		<p>Met ontwerpprincipes. En, daar hebben we ook meer literatuur gevonden, die hebben we ook gebruikt. Daar hebben we zelf als transitieteam een lijstje met criteria voor opgesteld. En, ik weet ze nu even niet even uit mijn hoofd, maar één van de criteria van was bijvoorbeeld : zorg voor voldoende diversiteit. Die hebben wij nou weer vertaald als diversiteit in kennisgebieden. Ja, dus die hebben wij vertaald naar: Zorg dat er vanuit elke BoKS iemand in het jaarteam zit. En een andere vertaling was: Zorg voor een mooie verdeling tussen kwaliteiten zoals mensen die kunnen sturen, mensen die meer beschouwend zijn, mensen die dingen kunnen organiseren en dat soort kwaliteiten. En, daar hebben we ook naar gekeken, zo wordt ook gekeken naar heb je zo voldoende menskracht in zo'n team, ja. En man-vrouw-verdeling hebben we ook gedaan, proberen te kijken. Leeftijd minder, maar hebben ook wel even een check gedaan. Dus zo waren een aantal criteria en wij hebben toen op een gegeven moment ook gedacht we gaan mensen niet indelen maar we gaan collega's vragen waar hun keuze ligt, waar voelen zij zich mee, met welk jaar voelen zij zich meer verbonden en ze mochten eerste en tweede keus daarin opgeven. Vanuit de gedachtegang dat mensen dan zelf hun voorkeur aangeven en dat ze daar rekening mee houden. Qua draagvlak. We kregen de eerste en tweede keus van iedereen binnen. Toen zijn wij met de checklistje daarnaast gaan puzzelen. En ik nou, ik zou hem even inschatten. Ik denk voor 70 tot 80% konden we tegemoetkomen aan de eerste keuzes. Dus dat was mooi.</p> <p>7:4 ¶ 8 in Respondent 2</p> <p>Nou wat we daarin gedaan hebben, is bij ons gewoon verdiept in: Hoe zou je nou het beste een resultaat verantwoordelijke team kunnen samenstellen? Daarvoor zijn we de literatuur</p>
--	--	--

		<p>ingedoken. Daar kwamen we natuurlijk ook Van Amelsvoort tegen. Met ontwerpprincipes. En, daar hebben we ook meer literatuur gevonden, die hebben we ook gebruikt. Daar hebben we zelf als transitieteam een lijstje met criteria voor opgesteld. En, ik weet ze nu even niet even uit mijn hoofd, maar één van de criteria van was bijvoorbeeld : zorg voor voldoende diversiteit. Die hebben wij nou weer vertaald als diversiteit in kennisgebieden. Ja, dus die hebben wij vertaald naar: Zorg dat er vanuit elke BoKS iemand in het jaarteam zit. En een andere vertaling was: Zorg voor een mooie verdeling tussen kwaliteiten zoals mensen die kunnen sturen, mensen die meer beschouwend zijn, mensen die dingen kunnen organiseren en dat soort kwaliteiten. En, daar hebben we ook naar gekeken, zo wordt ook gekeken naar heb je zo voldoende menskracht in zo'n team, ja. En man-vrouw-verdeling hebben we ook gedaan, proberen te kijken. Leeftijd minder, maar hebben ook wel even een check gedaan. Dus zo waren een aantal criteria en wij hebben toen op een gegeven moment ook gedacht we gaan mensen niet indelen maar we gaan collega's vragen waar hun keuze ligt, waar voelen zij zich mee, met welk jaar voelen zij zich meer verbonden en ze mochten eerste en tweede keus daarin opgeven. Vanuit de gedachtegang dat mensen dan zelf hun voorkeur aangeven en dat ze daar rekening mee houden. Qua draagvlak. We kregen de eerste en tweede keus van iedereen binnen. Toen zijn wij met de checklistje daarnaast gaan puzzelen. En ik nou, ik zou hem even inschatten. Ik denk voor 70 tot 80% konden we tegemoetkomen aan de eerste keuzes. Dus dat was mooi.</p> <p>8:45 ¶ 45 in Respondent 3</p> <p>Waar zitten bijvoorbeeld teveel BoKS-leden bij elkaar of. Waar zit de verhouding man en vrouw?</p>
--	--	--

		<p>Om ook wel een beetje een afspiegeling te krijgen en ook een beetje leeftijd.</p> <p>8:49 ¶ 55 in Respondent 3</p> <p>Wij hebben ook gekeken wie zijn mensen die kunnen coördineren. Dat we niet alle coördinatie neven bij elkaar hebben. En die zijn best spaarzaam binnen de opleiding, de [respondent 2]s de Jurgens, die ook nogal wat coördineert. Jij, ik. Daarom ben jij ook in jaarteam 4 Ik denk ho, straks ben ik de enige? We moeten wel iemand nog hebben die ook wat overzicht en coördinatievermogen heeft. Zo hebben we ook wel gekeken wie dat talent heeft. Maar gelukkig hoeven we daar helemaal niet op te sturen. Dat ging automatisch al.</p> <p>9:4 ¶ 10 – 14 in Respondent 4</p> <p>Ja, ik heb het idee dat dat iedereen daarin gehonoreerd werd. Ja, kan me herinneren dat er ooit nog een gesprek was. Van wie moet er dan in welk jaarteam? En dat een beetje met de natte vinger gebeurde? Later hoorde ik. Dat je dan ook.... Dat de BoKSen ook vertegenwoordig moesten zijn en dat soort dingen. Maar dat heb ik toen niet niet zo meegekregen. Niet van tevoren wel achteraf ja, dus eerst was gewoon inschrijven en daarna hoorde je eigenlijk de principes waarom. Ja ja, zo iets ja.</p>
<p><b>4. Het team heeft voldoende regelbaarheid en en bevoegdheden om zo zelfstandig mogelijk de teamtaak uit te voeren. Onder regelvermogen wordt verstaan:</b></p>	<p><b>Document Kaders en Hoofdprincipes:</b> Het team heeft voldoende regelbaarheden en bevoegdheden, alsmede voldoende diversiteit aan mensen, meningen en expertise om het integrale werkpakket zo zelfstandig mogelijk uit te kunnen voeren</p>	<p>8:53 ¶ 61 in Respondent 3</p> <p>Ander voorbeeld is bijvoorbeeld de digitale ondersteuning bij het Werken n de driehoek. Ik moest klant zijn en heb met [academiedirecteur, respondent 6] en de directeur van IM een afspraak gehad. Ik moest klant zijn. Dan ben ik klant en ik vraag en ik vraag, ik heb een half jaar over gedaan en ik hoor nog steeds niets. En, ik vraag, vraag en ik heb ook tegen gezegd: ik moet de opdracht teruggeven, want de HAN Interne Organisatie heeft</p>



<p><b>procesplanning, het bijsturen van het proces, het oplossen van problemen en het monitoren en verbeteren van teamprestaties.</b></p>	<p>met zo min mogelijk arbeidsdeling.</p> <p><b>Document Basisdocument RVT's binnen AOO:</b></p> <p>Ook vormen we lerende teams, waarin aandacht is voor elkaar, door uitwisseling, dialoog met de omgeving en de regelruimte om met ervaringen waarvan we leren, ook concreet iets te doen. Dit betreft dan de rvt's die geformeerd worden binnen de opleidingen. Daarnaast komen er ook rvt's die academiebreed gevormd zijn om op deze wijze processen die bij elkaar horen te kunnen optimaliseren en om kennis en kunde uit te wisselen. Een voorbeeld hiervan is het rvt 'onderwijslogistiek'.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De teams hebben daarbij passende en heldere regelmogelijkheden en bevoegdheden en kunnen daadwerkelijk eigenaarschap tonen (vertrouwen geven, vrijheid krijgen, verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen).</li> <li>- Teams zullen gaan werken vanuit een heldere, gedeelde en afgestemde opgave afgeleid van het</li> </ul>	<p>de processen nog niet op orde om mij als klant mijn vraag te kunnen beantwoorden. Hoewel jij vraagt dat ik het regel, ik kan het niet regelen, jij moet weer terug naar de directeur om het voor elkaar te krijgen. Dus ik merk: ik moet klant zijn, maar de interne staf is ook nog op de oude leest aan het werk, zij bepalen. Als ze niet kijken naar de academies die zelfsturende teams een autonomie hebben. Dan, wat hebben zij nodig om hun interne processen te organiseren? En tuurlijk merk ik dat men wil naar uniformiteit, maar zelfs dan komt men niet bij elkaar om de vraag van diverse vragen van diverse klanten bij elkaar te leggen en daar beleid voor te maken.</p> <p>7:22 ¶ 44 in Respondent 2</p> <p>Ja regelvermogen en besluitvorming. Onduidelijkheden over ook die HR-rol van talentregisseur, procesregisseur Talent en misschien even goed om te melden dat mijn persoonlijke advies aan [academiemanager, respondent 5], dat was nog voor de transitie, voordat ik in het transitieteam zat, was dat ik zei: zet die rol niet in een RVT, maak daar toch een soort van staffrol van. Maar dat zijn persoonlijke overwegingen omdat ik veel HR-ervaring heb en ik denk niet dat het werkt om een collega in een team HR-verantwoordelijke te maken want je krijgt een soort hele scheve verhouding in hiërarchie, ik heb het zelf ook ervaren. En dat is ook de reden waarom ik die rol heb teruggegeven. Maar daar mocht niet aan getornd worden want dat waren de kaders vanuit MT AOO.</p> <p>6:39 ¶ 52 – 59 in Respondent 1</p> <p><i>Want ik hoor je ook zeggen: Het was onduidelijk wat we wel mochten regelen en niet mochten regelen. Of...? Nou ja, je vertaalt dat als: het jaar moet gewoon lopen. We zijn wel allemaal zo dat</i></p>
---	---	--

	<p>academieplan / de strategische doelen van de academie. Bij elke opgave hoort een afspraak over hoe voortgang en/of resultaat te monitoren.</p>	<p>we zorgen dat dat jaar loopt. Aan de andere kant. Het cluster loopt nu ook niet echt soepel. Dus boeten we aan kwaliteit in denk ik.</p> <p>8:17 ¶ 15 in Respondent 3</p> <p>Maar ik zei ook tegen [academiedirecteur, respondent 6]: Én dat is ook met veranderingsprocessen, als je iets nieuws wilt doen, tuurlijk heb je met regels en procedures te maken, maar je moet ook experimenteerruimte geven dat dingen door kunnen gaan en als je tegen obstakels aanloopt dat je dan gaat kijken, hoe kunnen we naar een duurzame oplossing hiervoor komen?</p> <p>9:18 ¶ 69 – 70 in Respondent 4</p> <p><i>En denk je dat er binnen het team. ook een duidelijk beeld is van wat het team wel mag en wat niet mag, bijvoorbeeld als er een docent ziek is of jullie als team mogen besluiten om iemand aan te nemen of...Nee, daar is dus heel veel onduidelijkheid over heel.</i></p>
<p><b>5. Het team kan zelf de afstemming verzorgen onderling en met de omgeving.</b></p>	<p><b>Document Kaders en Hoofdprincipes:</b></p> <p>Het team verzorgt de benodigde afstemming binnen het team en met de omgeving en beschikt over voldoende informatie om zijn taak te vervullen.</p> <p>Teams bevorderen het werken in de gedachte van de driehoek, zijn bij voorkeur multidisciplinair en werken in het gedachtengoed van de driehoek (onderwijs, onderzoek en werkveld).</p> <p>Teams zijn zelf in staat om vanuit de doelstelling met</p>	<p>8:59 ¶ 87 in Respondent 3</p> <p>En dan kun je je afvragen, heb je dan weer zo veel afstemming nodig? Oh, mijn God. We overleggen al wat. Je kan alleen maar teams formeren rond iets wat echt hun eigen resultaatgebieden hebben, maar die moeten dan allemaal nog overleggen omdat ze hun eigen resultaatgebieden hebben.</p> <p>8:53 ¶ 61 in Respondent 3</p> <p>Ander voorbeeld is bijvoorbeeld de digitale ondersteuning bij het Werken n de driehoek. Ik moest klant zijn en heb met [academiedirecteur, respondent 6] en de directeur van IM een afspraak gehad. Ik moest klant zijn. Dan ben ik klant en ik vraag en ik vraag, ik heb een half jaar over gedaan en ik hoor nog steeds niets. En, ik vraag, vraag en ik heb ook tegen gezegd: ik moet de opdracht</p>

	<p>elkaar verantwoordelijkheden, rollen en taken te verdelen</p> <p><b>Document Basisdocument RVT's binnen AOO:</b></p> <p>Binnen elk onderwijsteam hebben de teamleden de gezamenlijke verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat het team op minimaal 2 van de 3 hoekpunten actief is binnen de driehoek onderwijs, onderzoek en werkveld. Hierbij wordt nauwe verbinding gezocht met onderzoekers.</p> <p>Onderzoekers zijn ook actief in het onderwijs.</p> <p>Teams staan daarmee altijd actief in contact met hun omgeving en hun stakeholders.</p>	<p>teruggeven, want de HAN Interne Organisatie heeft de processen nog niet op orde om mij als klant mijn vraag te kunnen beantwoorden. Hoewel jij vraagt dat ik het regel, ik kan het niet regelen, jij moet weer terug naar de directeur om het voor elkaar te krijgen. Dus ik merk: ik moet klant zijn, maar de interne staf. is ook nog op de oude leest aan het werk, zij bepalen. Als ze niet kijken naar de academies die zelfsturende teams een autonomie hebben. Dan, wat hebben zij nodig om hun interne processen te organiseren? En tuurlijk merk ik dat men wil naar uniformiteit, maar zelfs dan komt niet bij elkaar om de vraag van diverse vragen van diverse klanten bij elkaar te leggen en daar beleid voor te maken.</p> <p>8:16 ¶ 15 in Respondent 3</p> <p>Een prachtig voorbeeld even voor jou vorige week: Wij hebben met het lectoraat een prachtig instrument gemaakt, helemaal geïncorporeerd in het D-cluster. Docentenhandleiding gemaakt. Studentenhandleiding gemaakt. Ik heb docenten opgeleid. Rijk van Nijmegen zou een testfase 50 bedrijven zoeken en honderden studenten op pad. Nou zegt Rijk van Nijmegen 5 voor 12: Ik heb de bedrijven niet gedaan. Ik moet eerst geld hebben van de HAN om die bedrijven te werven. 5 voor 12, hè? En de bedrijven hadden al.... Een draaiboek hadden we ook al gemaakt. Vorig jaar op 4 afspraken over en weer. En Hans zegt, nee, ik doe het niet, want dat mag juridisch niet. Want jullie werken met zzp'ers en dat kan niet in de aanbesteding. Terecht, hè? Ik zeg tegen Rijk van Nijmegen, jammer gaan we het oude onderwijs weer doen. Is het werk allemaal voor niets geweest. Het was fijn geweest als je me eerder had geïnformeerd, dan hadden we een andere koers kunnen bewandelen</p>
--	---	--

<p><b>6. De teamleden kunnen elkaars taken overnemen zodat de continuïteit van de uitvoering van de taak gewaarborgd is.</b></p>	<p><b>Document Kaders en Hoofdprincipes:</b>          -De omvang van het team is zodanig dat de teamleden een herkenbare bijdrage leveren aan het teamresultaat, dat er snel goede beslissingen kunnen worden genomen en dat het team niet te kwetsbaar is (idealiter 10-15 personen).          -Teams voorzien in de mogelijkheid dat professionals meerdere rollen vervullen binnen een team.</p> <p><b>Document Basisdocument RVT's binnen AOO:</b>          -Teams voorzien in de mogelijkheid dat professionals meerdere rollen vervullen binnen een team en zelf rollen, taken en verantwoordelijkheden kunnen verdelen</p>	<p>7:17 ¶ 36 in Respondent 2</p> <p>Ja, maar daar zijn we eigenlijk nooit meer helemaal aan toe gekomen.. Tot in detail hebben we dat niet kunnen operationaliseren omdat het ergens stagneerde met die met nog niet zozeer met de toedeling van die RVT's, met mensen daarin, maar wel met de taakverdeling. Dus er was zoveel weerstand dat eigenlijk, je het idee kreeg dat de organisatie Bedrijfskunde daar nog niet aan toe was.</p>
<p><b>7. Het team beschikt over eigen middelen, ruimte en informatie zodat er zicht is op elkaars werk en zelfstandige beslissingen genomen kunnen worden.</b></p>	<p><b>Document Kaders en Hoofdprincipes:</b>          - Het team verzorgt de benodigde afstemming binnen het team en met de omgeving en beschikt over voldoende informatie om zijn taak te vervullen</p> <p><b>Document Basisdocument RVT's binnen AOO:</b></p>	<p>6:32 ¶ 46 – 47 in Respondent 1</p> <p>Was er bijvoorbeeld ook duidelijk in hoeverre zo'n team eigen middelen had in tijd en in geld? Nee, dus randvoorwaarden die waren er niet.</p> <p>7:31 ¶ 55 in Respondent 2</p> <p>Dus er werd wel wat aangeboden? Maar volgens mij niet de essentiële zaken: het doel, waarvoor ik verantwoordelijk? Wat is budget, welke middelen krijg ik daarvoor?</p> <p>7:26 ¶ 47 – 50 in Respondent 2</p>

	<p>-</p>	<p>Dan moet je ook budget hebben. Ja, maar dat betekent dus ook dat er bij een RVT geen eigen middelen zijn? Die zouden wel toebedeeld moeten worden aan een RVT. Maar dat gebeurt niet?</p> <p>7:27 ¶ 51 in Respondent 2</p> <p>Omdat het onduidelijk was of er überhaupt middelen waren. Het was onduidelijk vanuit kaders, vanuit het MT welke budgetten zijn er dan beschikbaar. En ook überhaupt welke middelen zijn er beschikbaar, welke informatievoorziening is er beschikbaar. Dat zijn allemaal randvoorwaarden in een jaarteam die allemaal niet in mijn ogen onvoldoende uitgedacht zijn, voordat er met dat hele RVT-verhaal had moeten worden begonnen. Maar dat is mijn mening.</p>
<p><b>8. Het team heeft besturingssystemen en die aansluiten op zelfstandigheid en resultaatverantwoordelijkheid van het team. Deze systemen (processen, planning, kwaliteit en budget)maken dat het team kan sturen op goede prestaties.</b></p>	<p><b>Document Kaders en Hoofdprincipes:</b></p> <p>- Teams bepalen, in afstemming met de academiecteur, samen met het werkveld, de studenten (en binnen de kaders van de HAN en de NVAO) hoe ze invulling geven aan de kwaliteit van hun werk, en leggen daarover verantwoording af.</p> <p><b>Document Basisdocument RVT's binnen AOO:</b></p> <p>-Teams hebben aandacht voor kwaliteit systematisch georganiseerd. De teams bepalen, in afstemming met de academiemanager/-directeur, samen met het werkveld en</p>	<p>7:27 ¶ 51 in Respondent 2</p> <p>Het was onduidelijk vanuit kaders, vanuit het MT welke budgetten.</p> <p>8:14 ¶ 15 in Respondent 3</p> <p>Wat ik merk is doordat wij zo 'Lost' zijn dat we ontzettend in de regels en procedures schieten. Ik zie het van alle kanten: o, we moeten project plannen, plannen, plannen. Deliverables: ik zie het woord van alle kanten. Terwijl ik denk: Je moet juist organisch met elkaar gaan kijken. Het gaat om de kwaliteit van docenten en studenten.</p> <p>8:22 ¶ 22 in Respondent 3</p> <p>Ik weet niet of je bij de bijeenkomst was in Wychen was, dat men ook zei: We moeten een andere kwaliteitscultuur. Dat me dat enorm raakte, ook omdat ze wederom niet konden vertellen wat dat dan precies is. En dan denk ik goh, jullie willen heel iets van een ander. Wat voor beeld heb je dan? Dan</p>

	<p>studenten de standaarden voor kwaliteit.</p> <p>De ondersteuning is efficiënt en effectief georganiseerd in de academie, waarbij expertise wordt gebundeld.</p> <p>Academiebrede dienstverlening is centraal georganiseerd en academiebrede processen worden waar mogelijk geüniformeerd.</p> <p>De HAN kiest voor zelforganisatie, waarbij teams zoveel mogelijk eigen verantwoordelijkheid hebben en eigen initiatief wordt aangemoedigd, mede door mandatering van bevoegdheden en het beschikken over eigen budgetten.</p> <p>Een teamlid van een resultaatverantwoordelijk team kan dus als rolhouder leidinggevende- of coördinerende HR-taken uitvoeren. Dit kan alleen als de functiebeschrijving van het betreffende teamlid daarvoor ruimte biedt (zoals een hoofddocent met leidinggevende taken). De betreffende taken die het teamlid uitvoert zijn dan altijd door de naast-hogere manager</p>	<p>mag je ook richting geven als bestuurders. Waarom je iets wil waardoor de mensen ook begrijpen waarom die verandering nodig is.</p>
--	---	--

	aan hem of haar gemandateerd.	
<p><b>9. De teamleden moeten door het beloningssysteem uitgedaagd worden om een bijdrage te leveren aan de teamtaak en geprikkeld worden om zich verder te ontwikkelen.</b></p>	<p><b>Document Kaders en Hoofdprincipes:</b> -</p> <p><b>Document Basisdocument RVT's binnen AOO:</b> Binnen de opleidingen en de teams werkt de Academie AOO met regisseursrollen. ...Elk team, dus zowel onderwijs- als ondersteuningsteam, heeft een <b>Talentregisseur</b> met gemandateerde HR-verantwoordelijkheid;</p> <p>Rollen worden opengesteld voor alle teamleden, waarbij de rollen binnen de onderwijsteams in beginsel worden ingevuld door een hoofddocent (Hoofddocent met leidinggevende taken binnen het huidige HAN Functiehuis). Het kan voorkomen dat, met goede onderbouwing, een rol wordt ingevuld door een andere functiehouder dan een hoofddocent. Er moet dan sprake zijn van onvoldoende beschikbare en geschikt bevonden kandidaten binnen de functie hoofddocent. In het geval dat de opgedragen werkzaamheden behorend bij de rol zwaarder zijn dan de</p>	<p>6:75 ¶ 128 – 131 in Respondent 1</p> <p>Heb jij het idee dat, waarderin, dat mensen ook in een bepaald team zitten omdat ze een waardering willen of dat ze het idee hebben: Als ik dat doe, wordt ik beter beloond. Nee, dat denk ik niet in euro geld. Dat denk ik niet, ik vind het wel....ik heb natuurlijk wel inzicht gekregen in beloningen en in rangen en standen. En daar verbaas ik me wel eens over, zeg maar. Het is voor mij niet duidelijk wanneer nou hoofddocent bent, bijvoorbeeld. Er zijn heel veel hoofddocenten en dan denk ik van ja, je bent wel hoofddocent, maar wanneer neem je nou een keer je verantwoordelijkheid en trek je die opleiding weer vlot? Snap je wat ik bedoel? Ik snap het niet, ja. De beloning is natuurlijk..... Ik werk 16 jaar bij de HAN en ik heb altijd hele goede beoordeling, Maar ik zit al 16 jaar aan de taks, zeg maar even hè ja denk ja oké wat nu? Mag van mij persoonlijk best wel en er zullen er meer zijn, het belonings..... en daarom is het wel goed, ze gaan het salarisschaal deels opnieuw vorm geven, las ik ergens. Ik denk dat het wel goed is. Waarop ga je nou beoordelen? Waarop ga je nou belonen? Misschien ligt daar een taak voor het team?Ja, dat weet ik niet. Ik denk dat je dat HAN-breed moet doen. Ja, dan moet je niet tussen opleidingen verschillen gaan hebben, maar ik denk dat je gewoon meer moet gaan kijken. Wat wil je nou van een docent? En dat gaat natuurlijk ook nogal wat worden. Dat vind ik ook een hele grote uitdaging.</p> <p>7:48 ¶ 66 – 69 in Respondent 2</p> <p><i>Heb je iets gehoord of iets over een beloningssysteem van teams?</i></p>

	<p>zwaarte van de functie kan een tijdelijke toelage worden toegekend tot het niveau van hoofddocent, welke direct vervalt met het vervallen van de rol. Om te bepalen of werkzaamheden verzwarend zijn en een toelage van toepassing is, is het functiehuis en de door de CAO HBO gegeven ruimte voor het toekennen van toelagen onder specifieke condities leidend.</p>	<p>Nee helemaal. En waar zit jij dan aan te denken?</p> <p><i>Nou, nou ja, ik denk aan: Als je als team verantwoordelijk bent, dat je dan ook een mensen die daar zich extra voor inzetten, ook extra kunnen belonen. Totaal niet aan de orde geweest? Nee.</i></p> <p>8:54 ¶ 62 – 63 in Respondent 3</p> <p><i>Ik kan nog vragen, beloningssystemen heb je daarover nagedacht? Dat mensen in een team die meer doen ook beter beloond worden.</i></p> <p>Heb ik meteen gezegd, daar bemoei ik me niet mee. Want Als ik met daar mee ga bemoeien, dan ga ik op collega's reageren. Dat moet altijd extern gebeuren. Dat zou ik ook als intern adviseur zou zijn, zou ik het nooit doen zo. Zou ik altijd extern uitbesteden.</p> <p>9:44 ¶ 146 – 150 in Respondent 4</p> <p>Ik vind dat we veel te weinig transparant zijn en hoe we functioneren, bijvoorbeeld. Ja en hoe belonen? En belonen. Als je het hebt over performance... Ja precies. Dat is sowieso is dat losgekoppeld van elkaar en sommige mensen zeggen nooit nog. Ik heb bijvoorbeeld zelf nog nooit loonsverhoging gehad, is niet gekoppeld aan beoordeling, beloning is niet gekoppeld aan beoordeling, is ook niet gekoppeld aan het functioneren.</p>
--	---	---





## Bijlage 12 Code report Ontwerpprincipes in documenten en interviews

Report created by Elisabeth Brand on 09/01/2023

### Code Report

All (25) codes

---

#### ○ Principe 1: teamtaak

##### 5 Quotations:

###### 1:1 ¶ 109 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH

Samen vormen zij een betrokken, enthousiast en inhoudelijk sterk team dat zich richt op zowel onderwijs (ook blended onderwijs; een mix van contactonderwijs, online onderwijs en werkplekleren), onderzoek, werkveld, dus het werken in de driehoek. Dit betreft dan de rvt's die geformeerd worden binnen de opleidingen.

###### 3:1 ¶ 12 – 14 in KADERS EN HOOFDPRINCIPES

teamtaak

- De teamtaak is zo compleet mogelijk en kan gekoppeld worden aan een kwalitatief en kwantitatief meetbaar resultaat; er is sprake van een afgebakend werkpakket met daarin een hoge samenhang van activiteiten.
- De teamtaak kan gericht zijn op een onderdeel van het reguliere proces zoals bijvoorbeeld een (onderdeel van een) opleiding, een functioneel proces, een expertisegebied. Maar ook op een tijdelijke uitdaging of opgave. Medewerkers zijn veelal actief in meerdere teams. Elke medewerker heeft één thuis team (zie I.)

###### 7:1 ¶ 32 in Respondent 2

En daarnaast hebben wij vanuit het document, het statisch document van CvB of van het MT van AOO hebben wij feedback op gegeven. Wij waren het niet met alles eens en dat had wel invloed op welke taken belanden er dan in zo'n RVT? Dus het gaat niet over de samenstelling van RVT, maar over welke taken zou hij dan eigenlijk moeten doen of niet moeten doen?

###### 7:2 ¶ 55 in Respondent 2

Dus er werd wel wat aangeboden? Maar volgens mij niet de essentiële zaken: het doel, waarvoor ik verantwoordelijk? Wat is budget, welke middelen krijg ik daarvoor? Maar wel, binnen welke randvoorwaarden moet ik dat gaan doen?

###### 9:1 ¶ 20 in Respondent 4

Nou, ze dachten, ja, wat moeten we nou eigenlijk doen?

---

## ○ Principe 2: onderlinge afhankelijkheid

### 12 Quotations:

#### 1:2 ¶ 109 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH

We werken in de teams opgavegericht: centraal staat wat we willen bereiken met elkaar, als gedeelde ambitie, waar we aan samenwerken

#### 1:3 ¶ 196 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH

Teams zullen gaan werken vanuit een heldere, gedeelde en afgestemde opgave afgeleid van het academieplan / de strategische doelen van de academie. Bij elke opgave hoort een afspraak over hoe voortgang en/of resultaat te monitoren.

#### 1:4 ¶ 112 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH

Werken met rollen in teams: rolhouders die samenwerken en elk een deel van de last dragen die anders bij een persoon zou uitkomen (een coördinator of teamleider).

#### 1:5 ¶ 113 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH

Zorgen voor dwarsverbindingen: geen overlegcircuit, wel een overleg en afstemming waar nodig.

#### 1:6 ¶ 211 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH

Teams voorzien in de mogelijkheid dat professionals meerdere rollen vervullen binnen een team en zelf rollen, taken en verantwoordelijkheden kunnen verdelen

#### 1:12 ¶ 201 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn helder verdeeld, waarbij ook sprake is van een duidelijke onderlinge afhankelijkheid.

#### 3:2 ¶ 20 in KADERS EN HOOFDPRINCIPES

De taken van de teamleden zijn onderling afhankelijk, zodat de activiteiten elkaar aanvullen, en alle leden van het team zijn voor meerdere taken binnen het team inzetbaar waarbij de competenties van eenieder zo goed mogelijk worden benut.

#### 8:1 ¶ 7 in Respondent 3

Maar ik merk dat, en dat zie ik ook binnen de andere opleidingen binnen de academie, men heeft hij nieuwe structuur opgeplakt, maar tegelijkertijd is nog steeds de oude structuur ook nog in stand. Dus je hebt de dubbele overleggen, je hebt dubbele manieren van werken die hele onderstroom en bovenstroom. Men heeft geen afscheid genomen van het oude en met is met het nieuwe al begonnen,

#### 8:2 ¶ 88 in Respondent 3

En dan kun je je afvragen, heb je dan weer zo veel afstemming nodig? Oh, mijn god. We overleggen al wat. Je kan alleen maar teams formeren rond iets wat echt hun eigen resultaatgebieden hebben, maar die moeten dan allemaal nog overleggen omdat ze hun eigen resultaatgebieden hebben.

#### 9:2 ¶ 18 – 20 in Respondent 4

Ah ja, ja, mensen wisten helemaal niets.

Waar lag dat dan aan?

Nou, ze dachten, ja, wat moeten we nou eigenlijk doen?

### **9:3 ¶ 78 – 84 in Respondent 4**

Is het meer dat het werk anders georganiseerd wordt?

Ook niet eens.

Ook niet.

Nee.

Wat is het dan?

Hé ja, wat is het dan eigenlijk?

Nou, we krijgen Natuurlijk die resultaatgebieden. Ja, maar weet je, We hadden eerst BoKSen. We hadden kernteams. Ik kan het nog steeds niet zo goed zien.

### **9:4 ¶ 88 in Respondent 4**

Nee, die structuur is nog niet duidelijk. Dat wordt nu met professional governance wel duidelijker. Plus op het gebied van veiligheid. Ik heb best wel veel mensen aan de telefoon die zeggen.... Nu ook bij ziekte bijvoorbeeld. Ik krijg dat niet door als iemand ziek is als talentregisseur. Ik krijg vandaag weer een mailtje van: Ik hoorde via studenten dat iemand ziek is.

---

## **○ Principe 3: samenstelling team**

### **10 Quotations:**

#### **1:7 ¶ 109 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH**

Een rvt zien we ook als een thuisteam, dat maximaal uit 10-15 mensen bestaat. Uiteraard kan iemand naast in het eigen thuisteam ook in meerdere vaste of tijdelijke (multidisciplinaire) teams werkzaam zijn

#### **1:8 ¶ 204 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH**

In de teamsamenstelling is aandacht voor diversiteit aan mensen, meningen en expertise.

#### **3:3 ¶ 11 in KADERS EN HOOFDPRINCIPES**

De omvang van het team is zodanig dat de teamleden een herkenbare bijdrage leveren aan het teamresultaat, dat er snel goede beslissingen kunnen worden genomen en dat het team niet te kwetsbaar is (idealiter 10-15 personen).

#### **7:3 ¶ 28 – 30 in Respondent 2**

Voor mij zijn dat twee verschillende dingen, dus één is samenstelling van het team dat hebben we volgens bepaalde onderwerptheorieën gedaan, dus bijvoorbeeld voldoende diversiteit, voldoende executiekracht.

En grootte ook?

Ja ja, zeker die was overigens al bepaald . Dat was namelijk volgens mij max.... dat was tussen 12 uur 15, uit mijn hoofd. Dat hebben we ook als gegeven gezien overigens, als je kijkt naar wat Van

Amelsvoort daarover zegt is dat groot. Maar goed, daar kun je daar wat van vinden, maar dat soort principes hebben we niet meer ter discussie gesteld.

#### **7:4 ¶ 8 in Respondent 2**

Het gaat dat de resultaatverantwoordelijke teams, dat er 4 teams tot stand waren gekomen. Nou wat we daarin gedaan hebben, is bij ons gewoon verdiept in: Hoe zou je nou het beste een resultaat verantwoordelijke team kunnen samenstellen? Daarvoor zijn we de literatuur ingedoken. Daar kwamen we natuurlijk ook Van Amelsvoort tegen. Met ontwerpprincipes. En, daar hebben we ook meer literatuur gevonden, die hebben we ook gebruikt. Daar hebben we zelf als transitieteam een lijstje met criteria voor opgesteld. En, ik weet ze nu even niet even uit mijn hoofd, maar één van de criteria van was bijvoorbeeld : zorg voor voldoende diversiteit. Die hebben wij nou weer vertaald als diversiteit in kennisgebieden. Ja, dus die hebben wij vertaald naar: Zorg dat er vanuit elke BoKS iemand in het jaarteam zit. En een andere vertaling was: Zorg voor een mooie verdeling tussen kwaliteiten zoals mensen die kunnen sturen, mensen die meer beschouwend zijn, mensen die dingen kunnen organiseren en dat soort kwaliteiten. En, daar hebben we ook naar gekeken, zo wordt ook gekeken naar heb je zo voldoende menskracht in zo'n team, ja. En man-vrouw-verdeling hebben we ook gedaan, proberen te kijken. Leeftijd minder, maar hebben ook wel even een check gedaan. Dus zo waren een aantal criteria en wij hebben toen op een gegeven moment ook gedacht we gaan mensen niet indelen maar we gaan collega's vragen waar hun keuze ligt, waar voelen zij zich mee, met welk jaar voelen zij zich meer verbonden en ze mochten eerste en tweede keus daarin opgeven. Vanuit de gedachtegang dat mensen dan zelf hun voorkeur aangeven en dat ze daar rekening mee houden. Qua draagvlak. We kregen de eerste en tweede keus van iedereen binnen. Toen zijn wij met de checklistje daarnaast gaan puzzelen. En ik nou, ik zou hem even inschatten. Ik denk voor 70 tot 80% konden we tegemoetkomen aan de eerste keuzes. Dus dat was mooi

#### **8:3 ¶ 45 in Respondent 3**

Bij de samenstelling van de teams hebben we wel gevraagd, wie wil in welk team, een eerste en een tweede voorkeur. Dat was het belangrijkste. De voorkeur van mensen.

#### **8:4 ¶ 45 in Respondent 3**

Waar zitten bijvoorbeeld teveel BoKS-leden bij elkaar of. Waar zit de verhouding man en vrouw? Om ook wel een beetje een afspiegeling te krijgen en ook een beetje leeftijd.

#### **8:5 ¶ 55 in Respondent 3**

Wij hebben ook gekeken wie zijn mensen die kunnen coördineren. Dat we niet alle coördinatie neven bij elkaar hebben. En die zijn best spaarzaam binnen de opleiding, de [respondent 2]s de Jurgens, die ook nogal wat coördineert. Jij, ik. Daarom ben jij ook in jaarteam 4 Ik denk ho, straks ben ik de enige? We moeten wel iemand nog hebben die ook wat overzicht en coördinatievermogen heeft. Zo hebben we ook wel gekeken wie dat talent heeft. Maar gelukkig hoeven we daar helemaal niet op te sturen. Dat ging automatisch al.

#### **9:5 ¶ 145 – 146 in Respondent 4**

Nou, als je gewoon even weer feiten zeg maar he, dus wat wij nu doen met de urenplaatjes is: we gaan eerst mensen die taken hebben elders of taken hebben, nou net als jij of taken hebben als ik, procesregisseur of een een AOD, dat gaat allemaal van het inzetplaatje af, dan hebben we nog een klein stukje over. Nou, professionalisering uren, opleiding zit daarbij en dan hebben we nog zo'n stukje over? Dus hoeveel procent van het totaal? Misschien 50 max, weet ik niet. Daarvan is misschien 20 of 30 of 40 procent van die 50 procent ben je iets met je team aan het doen, al die andere percentages ben je dus met met je BoKS- team of met je procesregisseursteam of met je

werkgroepsteam of met je lectoraat dus dan heb je allemaal andere teams. En dan een heel klein stukje waarvan de functie dus onduidelijk is hé. Want het lectoraat team, dat is duidelijk. Of BoKS-team is duidelijk, want dan heb je verbinding op de inhoud, op de knowledge en de skills, dan heb je verbinding op dat jaar, maar je zit niet allemaal in dat jaar.

Dus ja, het geeft mij nu ook inzicht! Als je gewoon die dingen op een rijtje zet, dan is het super onlogisch om mensen ....., als je verbinding wil en als je resultaatverantwoordelijke teams wil, dan kan je ook denken van waar kan ik verbinding of een verbinding maken met wat al bestaat? Je kunt ook zeggen iemand, we hebben een curriculumverantwoordelijke voor alle jaren. We hebben een knowledge en skills input verantwoordelijke jaarteam RVT. Kan ook, hé, ja, dus heb je themateams. En dat vind ik wel een lastige. Het is, het voelt heel kunstmatig

#### **9:6 ¶ 9 – 14 in Respondent 4**

En weet je ook bedoeld wordt besloten wie in welk team gaat?

Ja, ik heb het idee dat dat iedereen daarin gehonoreerd werd. Ja, kan me herinneren dat er ooit nog een gesprek was. Van wie moet er dan in welk jaarteam? En dat een beetje met de natte vinger gebeurde? Later hoorde ik. Dat je dan ook..... Dat de BoKS-en ook vertegenwoordigd moesten zijn en dat soort dingen. Maar dat heb ik toen niet zo meegekregen.

Niet van tevoren wel achteraf

ja,

dus eerst was gewoon inschrijven en daarna hoorde je eigenlijk de principes waarom.

Ja ja, zoiets ja.

---

## **○ Principe 4**

### **11 Quotations:**

#### **1:3 ¶ 196 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH**

Teams zullen gaan werken vanuit een heldere, gedeelde en afgestemde opgave afgeleid van het academieplan / de strategische doelen van de academie. Bij elke opgave hoort een afspraak over hoe voortgang en/of resultaat te monitoren.

#### **1:9 ¶ 109 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH**

Ook vormen we lerende teams, waarin aandacht is voor elkaar, door uitwisseling, dialoog met de omgeving en de regelruimte om met ervaringen waarvan we leren, ook concreet iets te doen.

#### **1:10 ¶ 109 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH**

Dit betreft dan de rvt's die geformeerd worden binnen de opleidingen. Daarnaast komen er ook rvt's die academiebreed gevormd zijn om op deze wijze processen die bij elkaar horen te kunnen optimaliseren en om kennis en kunde uit te wisselen. Een voorbeeld hiervan is het rvt 'onderwijslogistiek'

#### **1:11 ¶ 200 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH**

De teams hebben daarbij passende en heldere regelmogelijkheden en bevoegdheden en kunnen daadwerkelijk eigenaarschap tonen (vertrouwen geven, vrijheid krijgen, verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen).

### **1:13 ¶ 202 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH**

Elk team heeft de gezamenlijke verantwoordelijkheid om de regeltaken met elkaar te verdelen, te borgen en te blijven zorgen voor een juiste balans. Teamleden met regeltaken blijven voor minstens de helft van hun reguliere arbeidsomvang ingezet worden in hun reguliere werkzaamheden

### **3:4 ¶ 24 in KADERS EN HOOFDPRINCIPES**

Het team heeft voldoende regelmogelijkheden en bevoegdheden, alsmede voldoende diversiteit aan mensen, meningen en expertise om het integrale werkpakket zo zelfstandig mogelijk uit te kunnen voeren met zo min mogelijk arbeidsdeling.

### **6:3 ¶ 52 – 59 in Respondent 1**

Want ik hoor je ook zeggen: Het was onduidelijk wat we wel mochten regelen en niet mochten regelen. Of....?

Nou ja, je vertaalt dat als: het jaar moet gewoon lopen.

Ja. Ja,

We zijn wel allemaal zo dat we zorgen dat dat jaar loopt. Aan de andere kant. Het cluster loopt nu ook niet echt soepel.

Een half jaar hè, bedoel je?

Ja.

Nou ja, ja, ja dus....?

Dus boeten we aan kwaliteit in denk ik

### **7:5 ¶ 44 in Respondent 2**

Ja regelvermogen en besluitvorming. Onduidelijkheden over ook die HR-rol van talentregisseur, procesregisseur Talent en misschien even goed om te melden dat mijn persoonlijke advies aan [academiemanager, respondent 5], dat was nog voor de transitie, voordat ik in het transitieteam zat, was dat ik zei: zet die rol niet in een RVT, maak daar toch een soort van staff-rol van. Maar dat zijn persoonlijke overwegingen omdat ik veel HR-ervaring heb en ik denk niet dat het werkt om een collega in een team HR-verantwoordelijke te maken want je krijgt een soort hele scheve verhouding in hiërarchie, ik heb het zelf ook ervaren. En dat is ook de reden waarom ik die rol heb teruggegeven. Maar daar mocht niet aan getornd worden want dat waren de kaders vanuit MT AOO.

### **8:6 ¶ 61 in Respondent 3**

Ander voorbeeld is bijvoorbeeld de digitale ondersteuning bij het Werken n de driehoek. Ik moest klant zijn en heb met [academiedirecteur, respondent 6] en de directeur van IM een afspraak gehad. Ik moest klant zijn. Dan ben ik klant en ik vraag en ik vraag, ik heb een half jaar over gedaan en ik hoor nog steeds niets. En, ik vraag, vraag en ik heb ook tegen gezegd: ik moet de opdracht teruggeven, want de HAN Interne Organisatie heeft de processen nog niet op orde om mij als klant mijn vraag te kunnen beantwoorden. Hoewel jij vraagt dat ik het regel, ik kan het niet regelen, jij moet weer terug naar de directeur om het voor elkaar te krijgen. Dus ik merk: ik moet klant zijn, maar de interne staf. is ook nog op de oude leest aan het werk, zij bepalen. Als ze niet kijken naar de academies die zelfsturende teams een autonomie hebben. Dan, wat hebben zij nodig om hun interne processen te organiseren? En tuurlijk merk ik dat men wil naar uniformiteit, maar zelfs dan komt niet bij elkaar om de vraag van diverse vragen van diverse klanten bij elkaar te leggen en daar beleid voor te maken.

### **8:7 ¶ 15 in Respondent 3**

Maar ik zei ook tegen [academiedirecteur, respondent 6]: Én dat is ook met veranderingsprocessen, als je iets nieuws wilt doen, tuurlijk heb je met regels en procedures te maken, maar je moet ook experimenteeruimte geven dat dingen door kunnen gaan en als je tegen obstakels aanloopt dat je dan gaat kijken, hoe kunnen we naar een duurzame oplossing hiervoor komen?

### **9:7 ¶ 69 – 70 in Respondent 4**

En denk je dat er binnen het team. ook een duidelijk beeld is van wat het team wel mag en wat niet mag, bijvoorbeeld als er een docent ziek is of jullie als team mogen besluiten om iemand aan te nemen of...

Nee, daar is dus heel veel onduidelijkheid over heel.

## **0 Codes**

---

## **○ Principe 4: regelmogelijkheden en bevoegdheden**

### **11 Quotations:**

#### **1:3 ¶ 196 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH**

Teams zullen gaan werken vanuit een heldere, gedeelde en afgestemde opgave afgeleid van het academieplan / de strategische doelen van de academie. Bij elke opgave hoort een afspraak over hoe voortgang en/of resultaat te monitoren.

#### **1:9 ¶ 109 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH**

Ook vormen we lerende teams, waarin aandacht is voor elkaar, door uitwisseling, dialoog met de omgeving en de regelruimte om met ervaringen waarvan we leren, ook concreet iets te doen.

#### **1:10 ¶ 109 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH**

Dit betreft dan de rvt's die geformeerd worden binnen de opleidingen. Daarnaast komen er ook rvt's die academiebreed gevormd zijn om op deze wijze processen die bij elkaar horen te kunnen optimaliseren en om kennis en kunde uit te wisselen. Een voorbeeld hiervan is het rvt 'onderwijslogistiek'

#### **1:11 ¶ 200 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH**

De teams hebben daarbij passende en heldere regelmogelijkheden en bevoegdheden en kunnen daadwerkelijk eigenaarschap tonen (vertrouwen geven, vrijheid krijgen, verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen).

#### **1:13 ¶ 202 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH**

Elk team heeft de gezamenlijke verantwoordelijkheid om de regeltaken met elkaar te verdelen, te borgen en te blijven zorgen voor een juiste balans. Teamleden met regeltaken blijven voor minstens de helft van hun reguliere arbeidsomvang ingezet worden in hun reguliere werkzaamheden

#### **3:4 ¶ 24 in KADERS EN HOOFDPRINCIPES**

Het team heeft voldoende regelmogelijkheden en bevoegdheden, alsmede voldoende diversiteit aan mensen, meningen en expertise om het integrale werkpakket zo zelfstandig mogelijk uit te kunnen voeren met zo min mogelijk arbeidsdeling.



### **6:3 ¶ 52 – 59 in Respondent 1**

Want ik hoor je ook zeggen: Het was onduidelijk wat we wel mochten regelen en niet mochten regelen. Of....?

Nou ja, je vertaalt dat als: het jaar moet gewoon lopen.

Ja. Ja,

We zijn wel allemaal zo dat we zorgen dat dat jaar loopt. Aan de andere kant. Het cluster loopt nu ook niet echt soepel.

Een half jaar hè, bedoel je?

Ja.

Nou ja, ja, ja dus....?

Dus boeten we aan kwaliteit in denk ik

### **7:5 ¶ 44 in Respondent 2**

Ja regelvermogen en besluitvorming. Onduidelijkheden over ook die HR-rol van talentregisseur, procesregisseur Talent en misschien even goed om te melden dat mijn persoonlijke advies aan [academiemanager, respondent 5], dat was nog voor de transitie, voordat ik in het transitieteam zat, was dat ik zei: zet die rol niet in een RVT, maak daar toch een soort van staff-rol van. Maar dat zijn persoonlijke overwegingen omdat ik veel HR-ervaring heb en ik denk niet dat het werkt om een collega in een team HR-verantwoordelijke te maken want je krijgt een soort hele scheve verhouding in hiërarchie, ik heb het zelf ook ervaren. En dat is ook de reden waarom ik die rol heb teruggegeven. Maar daar mocht niet aan getornd worden want dat waren de kaders vanuit MT AOO.

### **8:6 ¶ 61 in Respondent 3**

Ander voorbeeld is bijvoorbeeld de digitale ondersteuning bij het Werken n de driehoek. Ik moest klant zijn en heb met [academiedirecteur, respondent 6] en de directeur van IM een afspraak gehad. Ik moest klant zijn. Dan ben ik klant en ik vraag en ik vraag, ik heb een half jaar over gedaan en ik hoor nog steeds niets. En, ik vraag, vraag en ik heb ook tegen gezegd: ik moet de opdracht teruggeven, want de HAN Interne Organisatie heeft de processen nog niet op orde om mij als klant mijn vraag te kunnen beantwoorden. Hoewel jij vraagt dat ik het regel, ik kan het niet regelen, jij moet weer terug naar de directeur om het voor elkaar te krijgen. Dus ik merk: ik moet klant zijn, maar de interne staf. is ook nog op de oude leest aan het werk, zij bepalen. Als ze niet kijken naar de academies die zelfsturende teams een autonomie hebben. Dan, wat hebben zij nodig om hun interne processen te organiseren? En tuurlijk merk ik dat men wil naar uniformiteit, maar zelfs dan komt niet bij elkaar om de vraag van diverse vragen van diverse klanten bij elkaar te leggen en daar beleid voor te maken.

### **8:7 ¶ 15 in Respondent 3**

Maar ik zei ook tegen [academiedirecteur, respondent 6]: Én dat is ook met veranderingsprocessen, als je iets nieuws wilt doen, tuurlijk heb je met regels en procedures te maken, maar je moet ook experimenteeruimte geven dat dingen door kunnen gaan en als je tegen obstakels aanloopt dat je dan gaat kijken, hoe kunnen we naar een duurzame oplossing hiervoor komen?

### **9:7 ¶ 69 – 70 in Respondent 4**

En denk je dat er binnen het team. ook een duidelijk beeld is van wat het team wel mag en wat niet mag, bijvoorbeeld als er een docent ziek is of jullie als team mogen besluiten om iemand aan te nemen of...

Nee, daar is dus heel veel onduidelijkheid over heel.

---

## ○ Principe 5: afstemming onderling en omgeving

### 6 Quotations:

#### 1:14 ¶ 213 – 214 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH

Binnen elk onderwijsteam hebben de teamleden de gezamenlijke verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat het team op minimaal 2 van de 3 hoekpunten actief is binnen de driehoek onderwijs, onderzoek en werkveld. Hierbij wordt nauwe verbinding gezocht met onderzoekers. Onderzoekers zijn ook actief in het onderwijs.

- Teams staan daarmee altijd actief in contact met hun omgeving en hun stakeholders.

#### 3:5 ¶ 26 – 27 in KADERS EN HOOFDPRINCIPES

Het team verzorgt de benodigde afstemming binnen het team en met de omgeving en beschikt over voldoende informatie om zijn taak te vervullen.

- Teams bepalen, in afstemming met de academiedirecteur, samen met het werkveld, de studenten (en binnen de kaders van de HAN en de NVAO) hoe ze invulling geven aan de kwaliteit van hun werk, en leggen daarover verantwoording af.

#### 7:6 ¶ 36 in Respondent 2

Ja, maar daar zijn we eigenlijk nooit meer helemaal aan toe gekomen.. Tot in detail hebben we dat niet kunnen operationaliseren omdat het ergens stagneerde met die met die nog niet zozeer met de toedeling van die RVT's, met mensen daarin, maar wel met de taakverdeling. Dus er was zoveel weerstand dat eigenlijk, je het idee kreeg dat de organisatie Bedrijfskunde daar nog niet aan toe was?.

#### 8:2 ¶ 88 in Respondent 3

En dan kun je je afvragen, heb je dan weer zo veel afstemming nodig? Oh, mijn god. We overleggen al wat. Je kan alleen maar teams formeren rond iets wat echt hun eigen resultaatgebieden hebben, maar die moeten dan allemaal nog overleggen omdat ze hun eigen resultaatgebieden hebben.

#### 8:6 ¶ 61 in Respondent 3

Ander voorbeeld is bijvoorbeeld de digitale ondersteuning bij het Werken in de driehoek. Ik moest klant zijn en heb met [academiedirecteur, respondent 6] en de directeur van IM een afspraak gehad. Ik moest klant zijn. Dan ben ik klant en ik vraag en ik vraag, ik heb een half jaar over gedaan en ik hoor nog steeds niets. En, ik vraag, vraag en ik heb ook tegen gezegd: ik moet de opdracht teruggeven, want de HAN Interne Organisatie heeft de processen nog niet op orde om mij als klant mijn vraag te kunnen beantwoorden. Hoewel jij vraagt dat ik het regel, ik kan het niet regelen, jij moet weer terug naar de directeur om het voor elkaar te krijgen. Dus ik merk: ik moet klant zijn, maar de interne staf. is ook nog op de oude leest aan het werk, zij bepalen. Als ze niet kijken naar de academies die zelfsturende teams een autonomie hebben. Dan, wat hebben zij nodig om hun interne processen te organiseren? En tuurlijk merk ik dat men wil naar uniformiteit, maar zelfs dan

komt niet bij elkaar om de vraag van diverse vragen van diverse klanten bij elkaar te leggen en daar beleid voor te maken.

### **8:8 ¶ 15 in Respondent 3**

Een prachtig voorbeeld even voor jou vorige week: Wij hebben met het lectoraat een prachtig instrument gemaakt, helemaal geïncorporeerd in het D-cluster. Docentenhandleiding gemaakt. Studentenhandleiding gemaakt. Ik heb docenten opgeleid. Rijk van Nijmegen zou een testfase 50 bedrijven zoeken en honderden studenten op pad. Nou zegt Rijk van Nijmegen 5 voor 12: Ik heb de bedrijven niet gedaan. Ik moet eerst geld hebben van de HAN om die bedrijven te werven. 5 voor 12, hè? En de bedrijven hadden al... Een draaiboek hadden we ook al gemaakt. Vorig jaar op 4 afspraken over en weer. En [collega Z] zegt, nee, ik doe het niet, want dat mag juridisch niet. Want jullie werken met zzp'ers en dat kan niet in de aanbesteding. Terecht, hè? Ik zeg tegen Rijk van Nijmegen, jammer gaan we het oude onderwijs weer doen. Is het werk allemaal voor niets geweest. Het was fijn geweest als je me eerder had geïnformeerd, dan hadden we een andere koers kunnen bewandelen.

---

## **○ Principe 6: uitvoering van de taak**

### **1 Quotations:**

#### **3:6 ¶ 11 in KADERS EN HOOFDPRINCIPES**

De omvang van het team is zodanig dat de teamleden een herkenbare bijdrage leveren aan het teamresultaat, dat er snel goede beslissingen kunnen worden genomen en dat het team niet te kwetsbaar is (idealiter 10-15 personen).

---

## **○ Principe 7 : beschikking middelen, ruimte en informatie**

### **6 Quotations:**

#### **1:15 ¶ 211 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH**

Teams voorzien in de mogelijkheid dat professionals meerdere rollen vervullen binnen een team en zelf rollen, taken en verantwoordelijkheden kunnen verdelen:

#### **3:6 ¶ 11 in KADERS EN HOOFDPRINCIPES**

De omvang van het team is zodanig dat de teamleden een herkenbare bijdrage leveren aan het teamresultaat, dat er snel goede beslissingen kunnen worden genomen en dat het team niet te kwetsbaar is (idealiter 10-15 personen).

#### **3:8 ¶ 26 in KADERS EN HOOFDPRINCIPES**

Het team verzorgt de benodigde afstemming binnen het team en met de omgeving en beschikt over voldoende informatie om zijn taak te vervullen.

#### **6:1 ¶ 46 – 47 in Respondent 1**

Was er bijvoorbeeld ook duidelijk in hoeverre zo'n team eigen middelen had in tijd en in geld?

Nee, Dus randvoorwaarden die waren er niet.

## 7:2 ¶ 55 in Respondent 2

Dus er werd wel wat aangeboden? Maar volgens mij niet de essentiële zaken: het doel, waarvoor ik verantwoordelijk? Wat is budget, welke middelen krijg ik daarvoor? Maar wel, binnen welke randvoorwaarden moet ik dat gaan doen?

## 7:7 ¶ 47 – 51 in Respondent 2

Ik denk best dat je in een RVT iemand verantwoordelijk kan maken voor een stukje talentontwikkeling, maar als je gaat beslissen over een aanneme of je moet iets vinden van een ziekte van een medewerker of een verlof, of mag iemand een bepaald congres volgen en daar zitten kosten of een bepaald budget aan, dan kom je in een leidinggevende rol te zitten. Dan moet je ook budget hebben.

Ja, maar dat betekent dus ook dat er bij een RVT geen eigen middelen zijn?

Die zouden wel toebedeeld moeten worden aan een RVT

Maar dat gebeurt niet?

Omdat het onduidelijk was of er überhaupt middelen waren. Het was onduidelijk vanuit kaders, vanuit het MT welke budgetten zijn er dan beschikbaar. En ook überhaupt welke middelen zijn er beschikbaar, welke informatievoorziening is er beschikbaar. Dat zijn allemaal randvoorwaarden in een jaarteam die allemaal niet in mijn ogen onvoldoende uitgedacht zijn, voordat er met dat hele RVT-verhaal had moeten worden begonnen. Maar dat is mijn mening.

---

## ○ Principe 8: besturingssystemen

### 7 Quotations:

#### 1:16 ¶ 206 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH

Teams hebben aandacht voor kwaliteit systematisch georganiseerd. De teams bepalen, in afstemming met de academiemanager/-directeur, samen met het werkveld en studenten de standaarden voor kwaliteit.

#### 1:17 ¶ 218 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH

De HAN kiest voor zelforganisatie, waarbij teams zoveel mogelijk eigen verantwoordelijkheid hebben en eigen initiatief wordt aangemoedigd, mede door mandatering van bevoegdheden en het beschikken over eigen budgetten.

#### 1:18 ¶ 218 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH

De HAN kiest niet voor zelfsturing, waarin teams zonder hiërarchische leiding opereren. Hiërarchische leiding krijgt een plaats waar dat functioneel is voor het functioneren en ontwikkelen van mensen, het maken van (beleids)keuzes, het zorgen voor verbinding en het vasthouden van de visie en richting van de academie als geheel.

#### 3:7 ¶ 27 in KADERS EN HOOFDPRINCIPES

Teams bepalen, in afstemming met de academiedirecteur, samen met het werkveld, de studenten (en binnen de kaders van de HAN en de NVAO) hoe ze invulling geven aan de kwaliteit van hun werk, en leggen daarover verantwoording af.

## 7:8 ¶ 51 in Respondent 2

Het was onduidelijk vanuit kaders, vanuit het MT welke budgetten zijn er dan beschikbaar.

### **8:9 ¶ 15 in Respondent 3**

Wat ik merk is doordat wij zo 'Lost' zijn dat we ontzettend in de regels en procedures schieten. Ik zie het van alle kanten: o, we moeten project plannen, plannen, plannen. Deliverables: ik zie het woord van alle kanten. Terwijl ik denk: Je moet juist organisch met elkaar gaan kijken. Het gaat om de kwaliteit van docenten en studenten

### **8:10 ¶ 22 in Respondent 3**

Ik weet niet of je bij de bijeenkomst was in Wychen was, dat men ook zei: We moeten een andere kwaliteitscultuur. Dat me dat enorm raakte, ook omdat ze wederom niet konden vertellen wat dat dan precies is. En dan denk ik goh, jullie willen heel iets van een ander. Wat voor beeld heb je dan? Dan mag je ook richting geven als bestuurders. Waarom je iets wil waardoor de mensen ook begrijpen waarom die verandering nodig is.

---

## **○ Principe 9: beloningstelsel**

### **6 Quotations:**

#### **1:19 ¶ 236 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH**

Elk team, dus zowel onderwijs- als ondersteuningsteam, heeft een Talentregisseur met gemandateerde HR-verantwoordelijkheid;

#### **1:20 ¶ 338 in 20210201 Basisdocument RVT binnen AOO\_STATISCH**

Rollen worden opengesteld voor alle teamleden, waarbij de rollen binnen de onderwijsteams in beginsel worden ingevuld door een hoofddocent (Hoofddocent met leidinggevende taken binnen het huidige HAN Functiehuis). Het kan voorkomen dat, met goede onderbouwing, een rol wordt ingevuld door een andere functiehouder dan een hoofddocent. Er moet dan sprake zijn van onvoldoende beschikbare en geschikt bevonden kandidaten binnen de functie hoofddocent. In het geval dat de opgedragen werkzaamheden behorend bij de rol zwaarder zijn dan de zwaarte van de functie kan een tijdelijke toelage worden toegekend tot het niveau van hoofddocent, welke direct vervalt met het vervallen van de rol. Om te bepalen of werkzaamheden verzwarend zijn en een toelage van toepassing is, is het functiehuis en de door de CAO HBO gegeven ruimte voor het toekennen van toelagen onder specifieke condities leidend

#### **6:2 ¶ 128 – 131 in Respondent 1**

Heb jij het idee dat waardering.... dat mensen ook in een bepaald team zitten omdat ze een waardering willen of dat ze het idee hebben: Als ik dat doe, wordt ik beter beloond.

Nee, dat denk ik niet in euro geld. Dat denk ik niet, ik vind het wel....ik heb natuurlijk wel inzicht gekregen in beloningen en in rangen en standen. En daar verbaas ik me wel eens over, zeg maar. Het is voor mij niet duidelijk wanneer nou hoofddocent bent, bijvoorbeeld. Er zijn heel veel hoofddocenten en dan denk ik van ja, je bent wel hoofddocent, maar wanneer neem je nou een keer je verantwoordelijkheid en trek je die opleiding weer vlot? Snap je wat ik bedoel? Ik snap het niet, ja. De beloning is natuurlijk..... Ik werk 16 jaar bij de HAN en ik heb altijd hele goede beoordeling, Maar ik zit al 16 jaar aan de taks, zeg maar even hè ja denk ja oké wat nu? Mag van mij persoonlijk best wel en er zullen er meer zijn, het belonings..... en daarom is het wel goed, ze gaan het salarisschaal deels opnieuw vorm geven, las ik ergens. Ik denk dat het wel goed is. Waarop ga je nou beoordelen? Waarop ga je nou belonen?

Misschien ligt daar een taak voor het team?

Ja, dat weet ik niet. Ik denk dat je dat HAN-breed moet doen. Ja, dan moet je niet tussen opleidingen verschillen gaan hebben, maar ik denk dat je gewoon meer moet gaan kijken. Wat wil je nou van een docent? En dat gaat natuurlijk ook nogal wat worden. Dat vind ik ook een hele grote uitdaging

### **7:9 ¶ 66 – 69 in Respondent 2**

Heb je iets gehoord of iets over een beloningssysteem van teams?

Nee helemaal. En waar zit jij dan aan te denken?

Nou, nou ja, Ik denk aan: Als je als team verantwoordelijk bent, dat je dan ook een mensen die daar zich extra voor inzetten, ook extra kunnen belonen.

Totaal niet aan de orde geweest? Nee. Oké.

### **8:11 ¶ 62 – 63 in Respondent 3**

Ik kan nog vragen, beloningssystemen heb je daarover nagedacht? Dat Mensen in een team die meer doen ook beter beloond worden.

Heb ik meteen gezegd, daar bemoei ik me niet mee. Want Als ik met daar mee ga bemoeien, dan ga ik op collega's reageren. Dat moet altijd extern gebeuren. Dat zou ik ook als intern adviseur zou zijn, zou ik het nooit doen zo. Zou ik altijd extern uitbesteden.

### **9:8 ¶ 146 – 150 in Respondent 4**

we moeten heel creatief gaan nadenken over dingen als performing management, wat echt een echt een hork is in deze organisatie. Ik vind dat we veel te weinig transparant zijn en hoe we functioneren, bijvoorbeeld.

Ja en hoe belonen?

En belonen.

Als je het hebt over performance...

Ja precies. Dat is sowieso is dat losgekoppeld van elkaar en sommige mensen zeggen nooit nog. Ik heb bijvoorbeeld zelf nog nooit loonsverhoging gehad, is niet gekoppeld aan beoordeling, beloning is niet gekoppeld aan beoordeling, is ook niet gekoppeld aan het functioneren. Dus maar als je daar bijvoorbeeld samen verantwoordelijk voor wordt, krijg ik een hele andere cultuur en daar ben ik ook weer blij met die nieuwe bijvoorbeeld, want die die, zijn veel transparante, die durven zich veel kwetsbare op te stellen.

## **0 Codes**

## Bijlage 13 Antwoorden docenten positieve invloed veranderproces

positieve invloed - Welke zaken hebben volgens jou een positieve invloed gehad op het veranderproces, de transitie naar RVT's?

Welke zaken hebben volgens jou een positieve invloed gehad op het veranderproces, de transitie naar RVT's?

?

De positief eigenwijze kracht van BK team om negatieve spiraal te doorbreken zodat we weer trots op onze opleiding en ons team kunnen worden. De grote inzet en betrokkenheid van een aantal collega's om het tij te doen keren.

Geen

Jarenlang dezelfde billen op dezelfde (gouden) stoelen. Nieuwe jonge wind mocht daaromheen dwarrelen. Dat lijkt nu doorbroken. Ik krijg kansen alom.

De collega's die de schouders eronder zetten en orde scheppen in de wanorde en met projectplannen komen.

de meeste collega's

Geen idee

-

Welwillendheid van collega's.

Eerlijk gezegd kan ik niets hierbij bedenken...

- Docenten en onderzoekers van BK zijn boven gemiddeld veranderbereid. - Er is veel kennis over verandermanagement in het BK Docententeam. - Veel vrijheid om het zelf in te vullen.

Onderling contact met collega's. Vermindering van eilandvorming.

We hebben veel goeie mensen aan boord met veel liefde voor het vak en die de student op 1 zetten.

Niet bekend.

Mensen die kansen zien en buiten de lijntjes durven te kleuren.

Ik ben net een paar maanden in dienst, heb twee jaarteamoverleggen gehad, probeer me te oriënteren op de functie er van, ik kan daar nu nog geen uitspraak over doen

---

De betrokkenheid van de medewerkers.

---

Doorzettingsvermogen van yvonne peterman en joyce

---

Op zoek gaan naar een ieders energie. Wat gaat er goed, dus wat willen we behouden. Vanuit daar zijn we nu eindelijk aan het bouwen.

---

Docentengesprekken met elkaar onderling: steun vinden

---

-

---

Teamgevoel met de collega's.

---

Weet niet

---

Betrokkenheid en motivatie van teamleden.

---

Lastige vraag, ik zie nog geen positieve invloeden.

---

De bestaande collegialiteit binnen het BK team. Aanwezig kennis m.b.t. veranderprocessen. De wil om "vooruit" te gaan!

---

De goodwill die er nog is vanuit het verleden.

---

geen mening

---

Een paar mensen hadden er wel De Juiste energie voor

---

Weet niet

---

We kunnen aangeven waarin we graag een bijdrage zouden willen leveren. In principe heb je als docent/medewerker ruimte om ergens werk van te maken. Wat wel opvalt is dat soms men terughoudend is, omdat het nog niet altijd even duidelijk is wat er gedaan moet worden en vooral hoe je hierin gefaciliteerd wordt.

---

Talentregisseur

---

De lockdowns hebben ertoe geleid dat iedereen in ieder geval focus op studenten heeft moeten houden.

---

Weinig

---

Geen. Gelukkig zijn er enkele collega's die zich willen inzetten voor de opleiding. Zij verdienen alle lof!



Weinig

---

Vakbekwame collega's.

---

Dat weet ik niet. Ik ken de situatie voor de transitie niet.

---

Tijd, ontbreken van deadlines. Organische aanpak.

---

De tijd heeft ons geholpen. Een aantal mensen die het voortouw hebben genomen.

---

Professionaliteit docenten

---

de mogelijkheid om ruimte te nemen (heeft tevens geleid tot wildgroei)

---

Sommige collega's pakken het wel op

---

Goede collega's.

---

De boksen zijn de dna's cd opleiding

---

Hardwerkende en welwillende collega's. Fijne sfeer in team.

---

Niets...

---

Het gezamenlijk in dit proces bezig zijn

---

De aanvankelijke bereidheid van collega's om er het beste van te maken en mee te denken.

---

??

---

Geen

---

Geen idee

## Bijlage 14 Code report positieve invloed op veranderproces

Project: Perceptie docenten: positieve invloed op veranderproces

Report created by Elisabeth Brand on 04/01/2023

### Code Report

All (7) codes

---

#### ○ bepaalde collega's

0 Groups

5 Quotations:

**1:29 ¶ 32 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Een paar mensen hadden er wel De Juiste energie voor

**1:30 ¶ 38 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Gelukkig zijn er enkele collega's die zich willen inzetten voor de opleiding. Zij verdienen alle lof!

**1:34 ¶ 46 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Sommige collega's pakken het wel op

**1:41 ¶ 21 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Doorzettingsvermogen van yvonne peterman en joyce

**1:51 ¶ 35 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Talentregisseur

---

#### ○ collega's

0 Groups

19 Quotations:

**1:19 ¶ 5 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

De positief eigenwijze kracht van BK team om negatieve spiraal te doorbreken zodat we weer trots op onze opleiding en ons team kunnen worden. De grote inzet en betrokkenheid van een aantal collega's om het tij te doen keren.

**1:20 ¶ 8 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

De collega's die de schouders eronder zetten en orde scheppen in de wanorde en met projectplannen komen.

**1:21 ¶ 9 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
de meeste collega's

**1:22 ¶ 12 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
Welwillendheid van collega's.

**1:23 ¶ 14 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
- Docenten en onderzoekers van BK zijn boven gemiddeld veranderbereid.

**1:24 ¶ 15 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
Onderling contact met collega's. Vermindering van eilandvorming.

**1:25 ¶ 16 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
We hebben veel goeie mensen aan boord met veel liefde voor het vak en die de student op 1 zetten.

**1:26 ¶ 18 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
Mensen die kansen zien en buiten de lijntjes durven te kleuren.

**1:27 ¶ 23 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
Docentengesprekken met elkaar onderling: steun vinden

**1:28 ¶ 29 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
De bestaande collegialiteit binnen het BK team.

**1:32 ¶ 40 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
Vakbekwame collega's.

**1:33 ¶ 44 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
Professionaliteit docenten

**1:35 ¶ 47 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
Goede collega's.

**1:36 ¶ 49 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
Hardwerkende en welwillende collega's. Fijne sfeer in team.

**1:37 ¶ 52 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
De aanvankelijke bereidheid van collega's om er het beste van te maken en mee te denken.

**1:40 ¶ 20 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
De betrokkenheid van de medewerkers.

**1:42 ¶ 25 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Teamgevoel met de collega's.

**1:43 ¶ 27 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Betrokkenheid en motivatie van teamleden.

**1:55 ¶ 51 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Het gezamenlijk in dit proces bezig zijn

---

**kennis over het veranderproces**

**0 Groups**

**2 Quotations:**

**1:39 ¶ 14 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Er is veel kennis over verandermanagement in het BK Docententeam.

**1:44 ¶ 29 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Aanwezig kennis m.b.t. veranderprocessen

---

**niets / geen / geen mening / weet niet / weinig**

**0 Groups**

**19 Quotations:**

**1:1 ¶ 6 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Geen

**1:2 ¶ 4 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

?

**1:3 ¶ 10 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Geen idee

**1:4 ¶ 11 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

-

**1:5 ¶ 17 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Niet bekend.

**1:6 ¶ 13 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Eerlijk gezegd kan ik niets hierbij bedenken...

**1:7 ¶ 24 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

-

**1:8 ¶ 26 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Weet niet

**1:9 ¶ 28 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Lastige vraag, ik zie nog geen positieve invloeden

**1:10 ¶ 31 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

geen mening

**1:11 ¶ 33 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Weet niet

**1:12 ¶ 37 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Weinig

**1:13 ¶ 39 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Weinig

**1:14 ¶ 41 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Dat weet ik niet. Ik ken de situatie voor de transitie niet.

**1:15 ¶ 50 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Niets...

**1:16 ¶ 53 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

??

**1:17 ¶ 54 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Geen

**1:18 ¶ 55 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Geen idee

**1:31 ¶ 38 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Geen

---

ruimte / vrijheid

**0 Groups**

#### 4 Quotations:

##### 1:38 ¶ 7 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's

Jarenlang dezelfde billen op dezelfde (gouden) stoelen. Nieuwe jonge wind mocht daaromheen dwarrelen. Dat lijkt nu doorbroken. Ik krijg kansen alom.

##### 1:48 ¶ 14 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's

Veel vrijheid om het zelf in te vullen

##### 1:50 ¶ 34 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's

We kunnen aangeven waarin we graag een bijdrage zouden willen leveren. In principe heb je als docent/medewerker ruimte om ergens werk van te maken. Wat wel opvalt is dat soms men terughoudend is, omdat het nog niet altijd even duidelijk is wat er gedaan moet worden en vooral hoe je hierin gefaciliteerd wordt.

##### 1:54 ¶ 45 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's

de mogelijkheid om ruimte te nemen (heeft tevens geleid tot wildgroei)

---

#### ○ tijd

##### 0 Groups

#### 2 Quotations:

##### 1:52 ¶ 42 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's

Tijd, ontbreken van deadlines. Organische aanpak.

##### 1:53 ¶ 43 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's

De tijd heeft ons geholpen. Een aantal mensen die het voortouw hebben genomen.

---

#### ○ veranderbereidheid / wil te veranderen

##### 0 Groups

#### 4 Quotations:

##### 1:45 ¶ 29 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's

De wil om "vooruit" te gaan!

##### 1:46 ¶ 22 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's

Wat gaat er goed, dus wat willen we behouden. Vanuit daar zijn we nu eindelijk aan het bouwen

##### 1:47 ¶ 14 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's

Docenten en onderzoekers van BK zijn boven gemiddeld veranderbereid.

**1:49 ¶ 30 in positieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

De goodwill die er nog is vanuit het verleden.

## Bijlage 15 Antwoorden docenten negatieve invloed veranderproces

**negatieve invloed - Welke zaken hebben volgens jou een negatieve invloed gehad op het veranderproces, de transitie naar RVT's?**

Welke zaken hebben volgens jou een negatieve invloed gehad op het veranderproces, de transitie naar RVT's?

---

Gebrek aan gevoelde noodzaak

---

Geen duidelijkheid over waar we heen gaan en hoe + wie waarvoor verantwoordelijk is. Aandacht voor de mens is grotendeels weggevallen tijdens deze periode.

---

Er is geen enkele visie van wat er van wie verwacht wordt en waarom. Daarnaast is het niet duidelijk wat er moet gebeuren en waarom. Wat is het doel? Wat gaan we bereiken?

---

Helderheid over de WHY. Nadat ik zelf het Academieplan door ben gaan lezen, kwam ik tot de conclusie dat The Why is, wendbaar kunnen zijn in snel veranderende omgeving. Dat geeft nog wel vraagtekens. Hoe wordt dit verband gezien? Klinkt logisch maar ik moet daar niet zelf naar hoeven zoeken.

---

Ik denk dat je eerst aan je strategische doelen moet werken en die helder hebben. Nog steeds is de transitie naar min of meer kennisgeïnformeerd onderwijs en onderzoekend vermogen voor de professional niet goed begrepen, niet goed vertaald in steppingstones en niet in eisen van werkstukken vertaald. Negatief was ook veel; onhelderheid en min of meer bagger in wat naar ons toekwam vanuit centraal. We moesten zoveel het wiel van het wiel uitvinden. Er is niet gekeken naar wat we weten over goed organiseren van hbo, noch in Nederland noch in het buitenland. In een matrix gebeuren als het onze heb ik ook sterke leiders nodig op knooppunten die dan weer andere collega's inzetten en benutten.

---

nut en noodzaak onduidelijk, gebrek aan kader, onvoldoende aansturing, onduidelijk doel.

---

Corona, opheffen CT, de why was onduidelijk, want bk was al redelijk zelfsturend. Van boven af werd dit bepaald zonder inspraak "jij moet zelfsturend worden"

---

Wij voelen als docenten niet de noodzaak voor deze verandering.



Ruis, onduidelijkheid en gebrek aan noodzaak.

---

Dat het 'waarom' van deze hele transitie niet duidelijk was. De noodzaak om RVT's in te voeren, was niet helder. Daarnaast was er (en is er nog steeds) grote onduidelijkheid over de verdeling van de taken. Talentregisseurs die hun taken weer neerlegden (en niet werden opgevolgd). Zaken die eerst prima (centraal) belegd waren (bijvoorbeeld kwaliteitszorg of taken van de toetscommissie) worden nu belegd in vier (!) jaarteam. Er is nu met de RVT's veel meer decentraal belegd, minder overzicht en veel meer taken die bij een grote groep docenten worden neergelegd. Meer afstemming en overlegtijd daarvoor nodig, minder tijd daarmee voor het onderwijs.

---

- Resultaten waarvoor RVT verantwoordelijk is, zijn onduidelijk. - Een RVT betekent nieuwe manier van (samen)werken. Visie en coaching hierop ontbreekt.

---

Onduidelijkheid over wat nu precies de resultaten zijn waar we verantwoordelijk voor zijn en wat het mandaat daarbij is.

---

Onduidelijkheid van het waarom van een rvt. We hebben veel goed werkende zaken en een persoon aan de zijkant gezet. Niet helder waarom en het is zonde. We zijn overgegaan op een nieuw systeem, het oude systeem hard uitgeschakeld zonder dat het nieuwe voor 80% klaar was. Echt een sprong in het diepe terwijl de winkel open bleef. Dat leek wel bijzaak.

---

1. De, tot op dat punt, succesvolle en geliefde leidinggevende. 2. Geen inhoudelijke begeleiding om ook daadwerkelijk een team te worden, ipv een groep mensen die onder dezelfde 'noemer' vallen. 3. Geen duidelijkheid over het waarom van de verandering. 4. Geen duidelijkheid over de resultaten waarvoor de individuele teams verantwoordelijk zijn, waarop gestuurd wordt en hoe dit bijdraagt aan de opleiding als geheel.

---

De ruis. Veel negativiteit bij collega's. Gebrek aan duidelijke kaders.

---

Geen idee, ik ben net een paar maanden in dienst, heb twee jaarteamoverleggen gehad, probeer me te oriënteren op de functie er van, ik kan daar nu nog geen uitspraak over doen

---

Ontbreken van de noodzaak tot verandering en wisseling van management.

---

Geen gestructureerde aanpak gekozen, maar lerende aanpak terwijl niet onderzocht is of dat past bij het docententeam en de verandertaak. Bij de lerende aanpak GEEN gedisciplineerde evaluaties en vastlegging van lessenserie lerende (wat mij betreft dus geen lerende aanpak, maar improvisatie

aanpak). MT op afstand Leidinggevend met te veel op haar bord (span of control, aantal portefeuilles) Geen heldere target situatie uitgewerkt (aoo academieplan te abstract en te weinig kader gevend voor teams). Denk aan budgetten, middelen, mandaten, etc. En zo nog een paar

---

De snelheid waarmee het besluit genomen is hoe ons te organiseren (in jaarteam). Bij het signaleren van de weerstand is er geen directe actie ondernomen (op de rem getrapt en/of geluisterd). Bij de komst van Covid is de transitie alsnog doorgezet waardoor de chaos nog groter werd. Overlegstructuren werden van de een op de andere dag niet gehandhaafd en nieuwe waren nog niet bekend.

---

Geen kaders, visie en beslissingen door academiemanager

---

Gebrek aan nut en noodzaak en visie op vertaling naar opleidingen.

---

De noodzaak is niet/slecht onderbouwd.

---

Het feit dat niemand het wilde en dat RVT's bij veel organisaties al lang weer achterhaald zijn. Het is opgelegd door de directie en niet van de werkvloer gekomen.

---

Veel onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden. Noodzaak van verandering niet duidelijk.

---

Dwingend karakter Nut en noodzaak ontbreekt

---

Een stuk "onbekendheid" met betrekking tot de voorgenomen transitie plannen naar RVT's. Corona heeft dat proces m.i. ook danig gefrustreerd.

---

Ik vind dat er in het algemeen dat collega's te veel bezig zijn met zichzelf en voor oplossingen vooral werken o.b.v. persoonlijke mentale modellen. Hypotheses worden niet getoetst, veel confirmation bias, er wordt te weinig geleerd van de overige 'hoeken' in de driehoek; de best-practices uit de praktijk en inzichten uit onderzoek.

---

corona veel nieuwe collega's

---

Onduidelijke kaders, geen cultuurtrekkers, veel negativiteit en weerstand. Destructieve houding van veel collega's

Onduidelijke visie Han, gebrek aan leiderschap, geen (goed) organisatieontwerp, geen visie op leren etc

---

In principe is de gedachtegang van RVT's goed. Je krijgt meer ruimte en verantwoordelijkheden. Dit betekent dat je dus ook meer je eigen invulling kan geven. Echter, de transitie is m.i. niet zodanig verlopen dat we duidelijkheid hebben binnen welke kaders we kunnen opereren en wie waarin kan beslissen. Heel veel taken en verantwoordelijkheden zijn hierdoor denk ik vertraagd uitgevoerd of niet uitgevoerd.

---

Onduidelijkheid over de kaders en bevoegdheden

---

Inhoudelijk passende visie, een deugdelijk plan en leiderschap cq eigenaarschap.

---

Covid Onduidelijkheid Top down verandering Weinig betrokken MT Te veel mensen Het feit dat RVT niet zomaar over een organisatie als HAN kan worden uitgerold. Dat kan niet bij alle opleidingen

---

De overbodigheid van de reorganisatie. We waren een goeie opleiding in een goeie faculteit en hogeschool. Daar is niets meer van over.

---

Onduidelijke waarom, timing vanwege Corona

---

Onduidelijkheid, geen mandaat en onduidelijk wie er wel bevoegd is.

---

Onduidelijkheid over waarom de transitie nodig was (dat is mij nog steeds niet duidelijk).

---

Onduidelijkheid in rolverdeling Suboptimalisatie: groepjes die voorkennis hebben en de richting bepalen (cooptatie/nepotisme)

---

Covic, verandering manager, informatievoorziening en zorgdragen voor rouwproces van de opleiding. Aandacht voor de weerstand in plaats van de early adaptors.

---

Corona, het veranderproces (aanpak en timing), Onduidelijkheid nut en noodzaak, over de schutting gegooid

---

geen sturing, onduidelijk doel

---

De onduidelijke informatie vanuit het management

Corona

---

Rol mngt, geen uitgekristalliseerde strategie, hands on info ontbreekt Er wordt te weinig besloten, meer daadkracht. Gebrek aan vergadertechniek.

---

Weinig draagvlak, missende kaders

---

Alles... hele transitie was nergens voor nodig... alleen maar op basis van drang vanuit het CvB. Er was geen enkele behoefte of noodzaak om iets te willen/moeten veranderen.

---

Onduidelijk over doel

---

Het feit dat er onvoldoende duidelijkheid is over de verantwoordelijkheden van de RVT. Onduidelijk is welke resultaten de RVT's dan precies verantwoordelijkheid voor dragen.

---

Onduid

---

Onduidelijk doel, blauwdruk, ingewikkeld proces

---

Onduidelijkheid

## Bijlage 16 Code report positieve invloed op veranderproces

Project: Perceptie docenten: negatieve invloed op veranderproces

Report created by Elisabeth Brand on 03/01/2023

### Code Report – Grouped by: Code Groups

10 Code Groups (117) codes

---

#### Begeleiding / management

##### 22 Codes:

- **1. De, tot op dat punt, succesvolle en geliefde leidinggevende.**

##### 1 Quotations:

**1:32 ¶ 17 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

1. De, tot op dat punt, succesvolle en geliefde leidinggevende.

- **Aandacht voor de mens is grotendeels weggefallen tijdens deze periode.**

##### 1 Quotations:

**1:3 ¶ 5 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Aandacht voor de mens is grotendeels weggefallen tijdens deze periode.

- **Aandacht voor de weerstand in plaats van de early adaptors.**

##### 1 Quotations:

**1:95 ¶ 43 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Aandacht voor de weerstand in plaats van de early adaptors.

- **Bij het signaleren van de weerstand is er geen directe actie ondernome**

##### 1 Quotations:

**1:44 ¶ 22 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Bij het signaleren van de weerstand is er geen directe actie ondernomen (op de rem getrapt en/of geluisterd)

- **De onduidelijke informatie vanuit het management**

##### 1 Quotations:

**1:102 ¶ 46 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

De onduidelijke informatie vanuit het management

- **Een RVT betekent nieuwe manier van (samen)werken. Visie en coaching hi**

**1 Quotations:**

**1:27 ¶ 14 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Een RVT betekent nieuwe manier van (samen)werken. Visie en coaching hierop ontbreekt.

- **einig betrokken MT**

**1 Quotations:**

**1:78 ¶ 37 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

einig betrokken MT

- **Er wordt te weinig besloten, meer daadkracht**

**1 Quotations:**

**1:107 ¶ 48 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Er wordt te weinig besloten, meer daadkracht

- **gebrek aan leiderschap**

**1 Quotations:**

**1:64 ¶ 33 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

gebrek aan leiderschap

- **Geen inhoudelijke begeleiding om ook daadwerkelijk een team te worden,**

**1 Quotations:**

**1:33 ¶ 17 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Geen inhoudelijke begeleiding om ook daadwerkelijk een team te worden, ipv een groep mensen die onder dezelfde 'noemer' vallen.

- **Geen kaders, visie en beslissingen door academiemanager**

**1 Quotations:**

**1:47 ¶ 23 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Geen kaders, visie en beslissingen door academiemanager

○ **geen sturing**

**1 Quotations:**

**1:100 ¶ 45 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
geen sturing

○ **hands on info ontbreekt**

**1 Quotations:**

**1:106 ¶ 48 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
hands on info ontbreekt

○ **In een matrix gebeuren als he t onze heb ik ook sterke leiders nodig o**

**1 Quotations:**

**1:12 ¶ 8 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
In een matrix gebeuren als he t onze heb ik ook sterke leiders nodig op knooppunten die dan  
weer andere collega's inzetten en benutten

○ **informatievoorziening**

**1 Quotations:**

**1:93 ¶ 43 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
informatievoorziening

○ **ke visie Han, gebrek aan leiderschap, geen (goed) organisatieontwerp,**

**1 Quotations:**

**1:66 ¶ 33 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
ke visie Han, gebrek aan leiderschap, geen (goed) organisatieontwerp,

○ **leiderschap**

**1 Quotations:**

**1:73 ¶ 36 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
leiderschap

○ **MT op afstand Leidinggevend met te veel op haar bord ( span of contro**

**1 Quotations:**

**1:41 ¶ 21 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

MT op afstand Leidinggevend met te veel op haar bord ( span of control, aantal portefeuilles)

○ **onvoldoende aansturing**

**1 Quotations:**

**1:15 ¶ 9 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

onvoldoende aansturing

○ **Rol mng**

**1 Quotations:**

**1:104 ¶ 48 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Rol mng

○ **verandering manager**

**1 Quotations:**

**1:92 ¶ 43 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

verandering manager

○ **wisseling van management.**

**1 Quotations:**

**1:39 ¶ 20 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

wisseling van management.

---

## **Corona**

**6 Codes:**

○ **Bij de komst van Covid is de transitie alsnog doorgezet waardoor de ch**

**1 Quotations:**

**1:45 ¶ 22 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Bij de komst van Covid is de transitie alsnog doorgezet waardoor de chaos nog groter werd.

○ **Corona**



#### 4 Quotations:

**1:17 ¶ 10 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Corona

**1:59 ¶ 31 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

corona

**1:96 ¶ 44 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Corona

**1:103 ¶ 47 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Corona

- **Corona heeft dat proce m.i. ook danig gefrustreerd.**

#### 1 Quotations:

**1:57 ¶ 29 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Corona heeft dat proce m.i. ook danig gefrustreerd.

- **Covic**

#### 1 Quotations:

**1:91 ¶ 43 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Covic

- **Covid**

#### 1 Quotations:

**1:75 ¶ 37 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Covid

- **timing vanwege Corona**

#### 1 Quotations:

**1:84 ¶ 39 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

timing vanwege Corona

---

## Houding en vaardigheden collega's

### 9 Codes:

○ **eigenaarschap.**

**1 Quotations:**

**1:74 ¶ 36 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's eigenaarschap.**

○ **Gebrek aan vergadertechniek.**

**1 Quotations:**

**1:108 ¶ 48 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's Gebrek aan vergadertechniek.**

○ **geen cultuurtrekkers, veel negativiteit en weerstand. Destructieve hou**

**1 Quotations:**

**1:62 ¶ 32 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's geen cultuurtrekkers, veel negativiteit en weerstand. Destructieve houding van veel collega's**

○ **Ik vind dat er in het algemeen dat collega's te veel bezig zijn met zi**

**1 Quotations:**

**1:58 ¶ 30 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
Ik vind dat er in het algemeen dat collega's te veel bezig zijn met zichzelf en voor oplossingen vooral werken o.b.v. persoonlijke mentale modellen. Hypotheses worden niet getoetst, veel confirmation bias, er wordt te weinig geleerd van de overige 'hoeken' in de driehoek; de best-practices uit de praktijk en inzichten uit onderzoek.

○ **Suboptimalisatie: groepjes die voorkennis hebben en de richting bepale**

**1 Quotations:**

**1:90 ¶ 42 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
Suboptimalisatie: groepjes die voorkennis hebben en de richting bepalen (cooptatie/nepotisme)

○ **Te veel mensen**

**1 Quotations:**

**1:79 ¶ 37 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
Te veel mensen

○ **Veel negativiteit bij collega's**

### **1 Quotations:**

**1:36 ¶ 18 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Veel negativiteit bij collega's

- **veel nieuwe collega's**

### **1 Quotations:**

**1:60 ¶ 31 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

veel nieuwe collega's

- **Weinig draagvlak**

### **1 Quotations:**

**1:109 ¶ 49 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Weinig draagvlak

---

## **Kader, taken en verantwoordelijkheden**

### **21 Codes:**

- **4. Geen duidelijkheid over de resultaten waarvoor de individuele teams**

### **1 Quotations:**

**1:35 ¶ 17 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

4. Geen duidelijkheid over de resultaten waarvoor de individuele teams verantwoordelijk zijn, waarop gestuurd wordt en hoe dit bijdraagt aan de opleiding als geheel

- **Daarnaast is het niet duidelijk wat er moet gebeuren en waarom**

### **1 Quotations:**

**1:6 ¶ 6 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Daarnaast is het niet duidelijk wat er moet gebeuren en waarom

- **Daarnaast was er (en is er nog steeds) grote onduidelijkheid over de v**

### **1 Quotations:**

**1:24 ¶ 13 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Daarnaast was er (en is er nog steeds) grote onduidelijkheid over de verdeling van de taken. Talentregisseurs die hun taken weer neerlegden (en niet werden opgevolgd)

- **Er is geen enkele visie van wat er van wie verwacht wordt en waarom**

**1 Quotations:**

**1:5 ¶ 6 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Er is geen enkele visie van wat er van wie verwacht wordt en waarom

- **Gebrek aan duidelijke kaders.**

**1 Quotations:**

**1:37 ¶ 18 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Gebrek aan duidelijke kaders.

- **gebrek aan kader**

**1 Quotations:**

**1:14 ¶ 9 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

gebrek aan kader

- **Geen kaders, visie en beslissingen door academiemanager**

**1 Quotations:**

**1:47 ¶ 23 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Geen kaders, visie en beslissingen door academiemanager

- **geen mandaat**

**0 Quotations**

- **geen mandaat en onduidelijk wie er wel bevoegd is.**

**1 Quotations:**

**1:87 ¶ 40 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

geen mandaat en onduidelijk wie er wel bevoegd is.

- **Het feit dat er onvoldoende duidelijkheid is over de verantwoordelijkh**

**1 Quotations:**

**1:114 ¶ 52 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Het feit dat er onvoldoende duidelijkheid is over de verantwoordelijkheden van de RVT.

- **In principe is de gedachtegang van RVT's goed. Je krijgt meer ruimte e**

**1 Quotations:**

**1:67 ¶ 34 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

In principe is de gedachtegang van RVT's goed. Je krijgt meer ruimte en verantwoordelijkheden. Dit betekent dat je dus ook meer je eigen invulling kan geven. Echter, de transitie is m.i. niet zodanig verlopen dat we duidelijkheid hebben binnen welke kaders we kunnen opereren

- **missende kaders**

**1 Quotations:**

**1:110 ¶ 49 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

missende kaders

- **Onduidelijk is welke resultaten de RVT's dan precies verantwoordelijkh**

**1 Quotations:**

**1:115 ¶ 52 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Onduidelijk is welke resultaten de RVT's dan precies verantwoordelijkheid voor dragen.

- **Onduidelijke kaders**

**1 Quotations:**

**1:61 ¶ 32 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Onduidelijke kaders

- **Onduidelijkheid over de kaders**

**1 Quotations:**

**1:69 ¶ 35 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Onduidelijkheid over de kaders

- **Onduidelijkheid over de kaders en bevoegdheden**

**1 Quotations:**

**1:70 ¶ 35 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Onduidelijkheid over de kaders en bevoegdheden

- **Onduidelijkheid over wat nu precies de resultaten zijn waar we verantw**

**1 Quotations:**

**1:28 ¶ 15 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Onduidelijkheid over wat nu precies de resultaten zijn waar we verantwoordelijk voor zijn en wat het mandaat daarbij is

- **Resultaten waarvoor RVT verantwoordelijk is, zijn onduidelijk.**

**1 Quotations:**

**1:26 ¶ 14 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Resultaten waarvoor RVT verantwoordelijk is, zijn onduidelijk.

- **Veel onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden.**

**1 Quotations:**

**1:52 ¶ 27 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Veel onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden.

- **wie waarin kan beslissen.**

**1 Quotations:**

**1:68 ¶ 34 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

wie waarin kan beslissen. Heel veel taken en verantwoordelijkheden zijn hierdoor denk ik vertraagd uitgevoerd of niet uitgevoerd.

- **wie waarvoor verantwoordelijk is.**

**1 Quotations:**

**1:4 ¶ 5 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

wie waarvoor verantwoordelijk is.

---

## **Organisatie-ontwerp**

**5 Codes:**

- **geen (goed) organisatieontwerp**

**1 Quotations:**

**1:65 ¶ 33 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

geen (goed) organisatieontwerp

- **ke visie Han, gebrek aan leiderschap, geen (goed) organisatieontwerp,**

**1 Quotations:**

**1:66 ¶ 33 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

ke visie Han, gebrek aan leiderschap, geen (goed) organisatieontwerp,

- **Overlegstructuren werden van de een op de andere dag niet gehandhaafd**

**1 Quotations:**

**1:46 ¶ 22 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Overlegstructuren werden van de een op de andere dag niet gehandhaafd en nieuwe waren nog niet bekend.

- **We zijn overgegaan op een nieuw systeem, het oude systeem hard uitgesch**

**1 Quotations:**

**1:31 ¶ 16 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

We zijn overgegaan op een nieuw systeem, het oude systeem hard uitgeschakeld zonder dat het nieuwe voor 80% klaar was. Echt een sprong in het diepe terwijl de winkel open bleef. Dat leek wel bijzaak.

- **Zaken die eerst prima (centraal) belegd waren (bijvoorbeeld kwaliteits**

**1 Quotations:**

**1:25 ¶ 13 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Zaken die eerst prima (centraal) belegd waren (bijvoorbeeld kwaliteitszorg of taken van de toetscommissie) worden nu belegd in vier (!) jaarteams. Er is nu met de RVT's veel meer decentraal belegd, minder overzicht en veel meer taken die bij een grote groep docenten worden neergelegd. Meer afstemming en overlegtijd daarvoor nodig, minder tijd daarmee voor het onderwijs

---

## Proces

### 10 Codes:

- **een deugdelijk plan**

**1 Quotations:**

**1:72 ¶ 36 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

een deugdelijk plan

- Een stuk "onbekendheid" met betrekking tot de voorgenomen transitie pl

**1 Quotations:**

**1:56 ¶ 29 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Een stuk "onbekendheid" met betrekking tot de voorgenomen transitie plannen naar RVT's.

- et veranderproces (aanpak en timing

**1 Quotations:**

**1:97 ¶ 44 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

et veranderproces (aanpak en timing

- Geen gestructureerde aanpak gekozen, maar lerende aanpak terwijl niet

**1 Quotations:**

**1:40 ¶ 21 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Geen gestructureerde aanpak gekozen, maar lerende aanpak terwijl niet onderzocht is of dat past bij het docententeam en de verandertaak Bij de lerende aanpak GEEN gedisciplineerde evaluaties en vastlegging van lessenserie lerende (wat mij betreft dus geen lerende aanpak, maar improvisatie aanpak).

- Nog steeds is de transitie naar min of meer kennisgeinformeerd onderwi

**1 Quotations:**

**1:11 ¶ 8 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Nog steeds is de transitie naar min of meer kennisgeinformeerd onderwijs en onderzoekend vermogen voor de professional niet goed begrepen, niet goed vertaald in steppingstones en niet in eisen van werkstukken vertaald. Negatief was ook veel; onhelderheid en min of meer bagger in wat naar ons toekwam vanuit centraal. We moesten zoveel het wiel van het wiel uitvinden. Er is niet gekeken naar wat we weten over goed organiseren van hbo, noch in Nederland noch in he buitenland

- Onduid

**0 Quotations**

- Onduidelijkheid

**3 Quotations:**

**1:76 ¶ 37 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Onduidelijkheid



**1:85 ¶ 40 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Onduidelijkheid

**1:119 ¶ 55 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Onduidelijkheid

○ **Ruis, onduidelijkheid**

**1 Quotations:**

**1:21 ¶ 12 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Ruis, onduidelijkheid

○ **We hebben veel goed werkende zaken en een persoon aan de zijkant gezet**

**1 Quotations:**

**1:30 ¶ 16 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

We hebben veel goed werkende zaken en een persoon aan de zijkant gezet. Niet helder waarom en het is zonde.

○ **zorgdragen voor rouwproces van de opleiding**

**1 Quotations:**

**1:94 ¶ 43 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

zorgdragen voor rouwproces van de opleiding

---

## **Rollen**

**3 Codes:**

○ **Daarnaast was er (en is er nog steeds) grote onduidelijkheid over de v**

**1 Quotations:**

**1:24 ¶ 13 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Daarnaast was er (en is er nog steeds) grote onduidelijkheid over de verdeling van de taken. Talentregisseurs die hun taken weer neerlegden (en niet werden opgevolgd)

○ **geen mandaat en onduidelijk wie er wel bevoegd is.**

**1 Quotations:**

**1:87 ¶ 40 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

geen mandaat en onduidelijk wie er wel bevoegd is.

○ **Onduidelijkheid in rolverdeling**

**1 Quotations:**

**1:89 ¶ 42 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Onduidelijkheid in rolverdeling

---

## **Strategie, visie en doel**

### **20 Codes:**

○ **Daarnaast is het niet duidelijk wat er moet gebeuren en waarom**

**1 Quotations:**

**1:6 ¶ 6 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Daarnaast is het niet duidelijk wat er moet gebeuren en waarom

○ **Een RVT betekent nieuwe manier van (samen)werken. Visie en coaching hi**

**1 Quotations:**

**1:27 ¶ 14 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Een RVT betekent nieuwe manier van (samen)werken. Visie en coaching hierop ontbreekt.

○ **Er is geen enkele visie van wat er van wie verwacht wordt en waarom**

**1 Quotations:**

**1:5 ¶ 6 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Er is geen enkele visie van wat er van wie verwacht wordt en waarom

○ **Geen duidelijkheid over waar we heen**

**1 Quotations:**

**1:1 ¶ 5 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Geen duidelijkheid over waar we heen

○ **Geen heldere target situatie uitgewerkt (aoo academieplan te abstract**

**1 Quotations:**

**1:42 ¶ 21 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Geen heldere target situatie uitgewerkt (aoo academieplan te abstract en te weinig kader gevend voor teams). Denk aan budgetten, middelen, mandaten, etc. En zo nog een paar

○ **Geen kaders, visie en beslissingen door academiemanager**

**1 Quotations:**

**1:47 ¶ 23 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Geen kaders, visie en beslissingen door academiemanager

○ **geen uitgekristalliseerde strategie**

**1 Quotations:**

**1:105 ¶ 48 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

geen uitgekristalliseerde strategie

○ **Ik denk dat je eerst aan je strategische doelen moet werken en die hel**

**1 Quotations:**

**1:10 ¶ 8 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Ik denk dat je eerst aan je strategische doelen moet werken en die helder hebben

○ **Inhoudelijk passende visie**

**1 Quotations:**

**1:71 ¶ 36 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Inhoudelijk passende visie

○ **ke visie Han, gebrek aan leiderschap, geen (goed) organisatieontwerp,**

**1 Quotations:**

**1:66 ¶ 33 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

ke visie Han, gebrek aan leiderschap, geen (goed) organisatieontwerp,

○ **Nadat ik zelf het Academieplan door ben gaan lezen, kwam ik tot de con**

**1 Quotations:**

**1:9 ¶ 7 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Nadat ik zelf het Academieplan door ben gaan lezen, kwam ik tot de conclusie dat The Why is, wendbaar kunnen zijn in snel veranderende omgeving. Dat geeft nog wel vraagtekens. Hoe wordt dit verband gezien? Klinkt logisch maar ik moet daar niet zelf naar hoeven zoeken.

- **Nog steeds is de transitie naar min of meer kennisgeïnfomeerd onderwi**

**1 Quotations:**

**1:11 ¶ 8 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Nog steeds is de transitie naar min of meer kennisgeïnfomeerd onderwijs en onderzoekend vermogen voor de professional niet goed begrepen, niet goed vertaald in steppingstones en niet in eisen van werkstukken vertaald. Negatief was ook veel; onhelderheid en min of meer bagger in wat naar ons toekwam vanuit centraal. We moesten zoveel het wiel van het wiel uitvinden. Er is niet gekeken naar wat we weten over goed organiseren van hbo, noch in Nederland noch in he buitenland

- **Onduidelijk doe**

**0 Quotations**

- **onduidelijk doel**

**1 Quotations:**

**1:101 ¶ 45 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

onduidelijk doel

- **Onduidelijk doel, blauwdruk, ingewikkeld proces**

**1 Quotations:**

**1:118 ¶ 54 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Onduidelijk doel, blauwdruk, ingewikkeld proces

- **onduidelijk doel.**

**1 Quotations:**

**1:16 ¶ 9 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

onduidelijk doel.

- **Onduidelijk over doel**

**1 Quotations:**

**1:113 ¶ 51 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Onduidelijk over doel

- **Onduidelijke visie Han**

**1 Quotations:**

**1:63 ¶ 33 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Onduidelijke visie Han

- **visie op vertaling naar opleidingen.**

**1 Quotations:**

**1:48 ¶ 24 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

visie op vertaling naar opleidingen.

- **Wat is het doel? Wat gaan we bereiken?**

**1 Quotations:**

**1:7 ¶ 6 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Wat is het doel? Wat gaan we bereiken?

---

## **Top Down ingevoerd**

**7 Codes:**

- **Alles... hele transitie was nergens voor nodig... alleen maar op basis**

**1 Quotations:**

**1:111 ¶ 50 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Alles... hele transitie was nergens voor nodig... alleen maar op basis van drang vanuit het CvB.

- **Dwingend karakter**

**1 Quotations:**

**1:55 ¶ 28 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Dwingend karakter

- **Het feit dat niemand het wilde en dat RVT's bij veel organisaties al l**

**1 Quotations:**

**1:51 ¶ 26 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Het feit dat niemand het wilde en dat RVT's bij veel organisaties al lang weer achterhaald zijn. Het is opgelegd door de directie en niet van de werkvloer gekomen.

- **Het feit dat RVT niet zomaar over een organisatie als HAN kan worden u**

## 1 Quotations:

### 1:80 ¶ 37 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's

Het feit dat RVT niet zomaar over een organisatie als HAN kan worden uitergerold. Dat kan niet bij alle opleidingen

## ○ over de schutting gegooid

## 1 Quotations:

### 1:99 ¶ 44 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's

over de schutting gegooid

## ○ Top down verandering

## 1 Quotations:

### 1:77 ¶ 37 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's

Top down verandering

## ○ want bk was al redelijk zelfsturend. Van boven af werd dit bepaald zo

## 1 Quotations:

### 1:19 ¶ 10 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's

want bk was al redelijk zelfsturend. Van boven af werd dit bepaald zonder inspraak “ jij moet zelfsturend worden “

---

## Urgentie

## 27 Codes:

## ○ 3. Geen duidelijkheid over het waarom van de verandering.

## 1 Quotations:

### 1:34 ¶ 17 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's

3. Geen duidelijkheid over het waarom van de verandering.

## ○ Alles... hele transitie was nergens voor nodig... alleen maar op basis

## 1 Quotations:

### 1:111 ¶ 50 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's

Alles... hele transitie was nergens voor nodig... alleen maar op basis van drang vanuit het CvB.

- **Daarnaast is het niet duidelijk wat er moet gebeuren en waarom**

**1 Quotations:**

**1:6 ¶ 6 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Daarnaast is het niet duidelijk wat er moet gebeuren en waarom

- **Dat het 'waarom' van deze hele transitie niet duidelijk was. De noodza**

**1 Quotations:**

**1:23 ¶ 13 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Dat het 'waarom' van deze hele transitie niet duidelijk was. De noodzaak om RVT's in te voeren, was niet helder.

- **De noodzaak is niet/slecht onderbouwd.**

**1 Quotations:**

**1:50 ¶ 25 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

De noodzaak is niet/slecht onderbouwd.

- **De overbodigheid van de reorganisatie. We waren een goeie opleiding in**

**1 Quotations:**

**1:82 ¶ 38 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

De overbodigheid van de reorganisatie. We waren een goeie opleiding in een goeie faculteit en hogeschool. Daar is niets meer van over.

- **de why was onduidelijk**

**1 Quotations:**

**1:18 ¶ 10 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

de why was onduidelijk

- **en gebrek aan noodzaak.**

**1 Quotations:**

**1:22 ¶ 12 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

en gebrek aan noodzaak.

- **Er was geen enkele behoefte of noodzaak om iets te willen/moeten veran**

**1 Quotations:**

**1:112 ¶ 50 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Er was geen enkele behoefte of noodzaak om iets te willen/moeten veranderen.

○ **Gebrek aan gevoelde noodzaak**

**1 Quotations:**

**1:2 ¶ 4 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Gebrek aan gevoelde noodzaak

○ **Gebrek aan nut en noodzaak**

**1 Quotations:**

**1:49 ¶ 24 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Gebrek aan nut en noodzaak

○ **Helderheid over de WHY**

**1 Quotations:**

**1:8 ¶ 7 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Helderheid over de WHY

○ **Noodzaak van verandering niet duidelijk.**

**1 Quotations:**

**1:53 ¶ 27 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Noodzaak van verandering niet duidelijk.

○ **nut en noodzaak onduidelijk**

**1 Quotations:**

**1:13 ¶ 9 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

nut en noodzaak onduidelijk

○ **Nut en noodzaak ontbreekt**

**1 Quotations:**

**1:54 ¶ 28 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Nut en noodzaak ontbreekt

○ **Onduidelijk doe**



## 0 Quotations

- **onduidelijk doel**

### 1 Quotations:

**1:101 ¶ 45 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
onduidelijk doel

- **Onduidelijk doel, blauwdruk, ingewikkeld proces**

### 1 Quotations:

**1:118 ¶ 54 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
Onduidelijk doel, blauwdruk, ingewikkeld proces

- **onduidelijk doel.**

### 1 Quotations:

**1:16 ¶ 9 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
onduidelijk doel.

- **Onduidelijk over doel**

### 1 Quotations:

**1:113 ¶ 51 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
Onduidelijk over doel

- **Onduidelijke waarom**

### 1 Quotations:

**1:83 ¶ 39 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
Onduidelijke waarom

- **Onduidelijkheid nut en noodzaak**

### 1 Quotations:

**1:98 ¶ 44 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**  
Onduidelijkheid nut en noodzaak

- **Onduidelijkheid over waarom de transitie nodig was (dat is mij nog ste**

### 1 Quotations:

**1:88 ¶ 41 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Onduidelijkheid over waarom de transitie nodig was (dat is mij nog steeds niet duidelijk).

○ **Onduidelijkheid van het waarom van een rvt**

**1 Quotations:**

**1:29 ¶ 16 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Onduidelijkheid van het waarom van een rvt

○ **Ontbreken van de noodzaak tot verandering**

**1 Quotations:**

**1:38 ¶ 20 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Ontbreken van de noodzaak tot verandering

○ **Wat is het doel? Wat gaan we bereiken?**

**1 Quotations:**

**1:7 ¶ 6 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Wat is het doel? Wat gaan we bereiken?

○ **Wij voelen als docenten niet de noodzaak voor deze verandering**

**1 Quotations:**

**1:20 ¶ 11 in negatieve invloed op het veranderproces, de transitie naar RVT's**

Wij voelen als docenten niet de noodzaak voor deze verandering

## Bijlage 17 Verbetervoorstellen docenten

**verbetersuggesties - Wat is volgens jou nodig om het verdere veranderproces, de transitie naar RVT's, beter te laten verlopen?**

Wat is volgens jou nodig om het verdere veranderproces, de transitie naar RVT's, beter te laten verlopen?

---

Oog voor de mens en het team weer oppakken (relationele aspect). En in gesprek met team een democratische teambeslissing nemen over hoe RVT's in te richten.

---

Het is beste is om te beginnen met waarom we iets moeten gaan doen. Wat is het doel? Vervolgens moet er een duidelijk beeld zijn van wie waar verantwoordelijk voor is. Het probleem is echter dat dat nu niet duidelijk is en als men het duidelijk probeert te maken, dan overlappen de verantwoordelijkheden waardoor er chaos ontstaat.

---

Onderwijsparels behouden, zolang die wel passen in The Why. Bijvoorbeeld een CC. Dit hoeft geen afbreuk te doen op wendbaarheid, dus kan prima bestaan. Is zelfs nodig om onderwijs in lijn te houden/krijgen en geeft zicht op kwaliteit.

---

Ik denk dat je eerst aan je strategische doelen moet werken en die helder hebben. Nog steeds is de transitie naar min of meer kennisgeïnfomeerd onderwijs en onderzoekend vermogen voor de professional niet goed begrepen, niet goed vertaald in steppingstones en niet in eisen van werkstukken vertaald. Negatief was ook veel; onhelderheid en min of meer bagger in wat naar ons toekwam vanuit centraal. We moesten het wiel van het wiel uitvinden. Er is niet gekeken naar wat we weten over goed organiseren van hbo, noch in Nederland noch in he buitenland. In een matrix gebeuren als he t onze heb ik ook sterke leiders nodig op knooppunten die dan weer andere collega's inzetten en benutten. Scholing op een aantal essenties van hbo: onderzoekend vermogen om vraagstukken op te lossen en ook om het beroep bij te houden, boundary crossing voor onszelf en studenten, helderder wat we eisen van onze kwaliteit zoals het aanbod als onszelf. We geven een bachelor of science af, maar of het diploma dat waard is? Naast de jaarteam moeten andere processen geborgd worden. Eerder noemde ik al dat opleidingsprocessen uiteenvallen in operatie en innovatie. Liep vaak door elkaar heen.

---

toegeven dat het mislukt is

---

Duidelijkheid in rollen creëren, benoem een kernteam a la Ct, zodat er ergens besluiten wordt genomen over koers en inrichting Eemke moet meer in de lead zijn.

---

Duidelijkheid in de taken en verantwoordelijkheden van het jaarteam. Het jaarteam moet worden gefaciliteerd (bijvoorbeeld: welke beslissingen mag een jaarteam nemen? Wie dan eindverantwoordelijk het team of de leidinggevende?

Een duidelijke 'stip aan de horizon'. Bij veel informatie denk ik nu: 'hoe past dit in het geheel?', 'hoe helpt dit ons op weg naar RVT's?' of 'hoe ver zijn we?'.

---

Meer sturing van bovenaf! We moeten teveel zelf doen, waarbij er te weinig sturing is en er teveel tijd verloren gaat aan afstemming en overleg. Er is ook onvoldoende zicht op het functioneren van mensen. Collega's die niet goed functioneren, komen daar mee weg. Geen sturing hierop centraal van hogerhand. Verder is er hulp gewenst bij de inrichting van de teams, toch kijken welke zaken beter centraal kunnen worden aangestuurd (niet alles is handig in een jaarteam te beleggen... kwaliteitszorg / taken toetscommissie bijvoorbeeld beter centraal te beleggen).

---

- Vertaling HAN visie naar opleidingsvisie met resultaten. Belangrijke onderdelen: \*

- Opleidingstevredenheid (=beroep) ( studenten en beroepspraktijk) \* Studentprojectentevredenheid (studenten, onderzoek en praktijk) \* Onderzoekstevredenheid (subsidiegevers) \* Opleiding propositie (waarde van opleiding) \* Projectenpropositie \* Onderzoekspropositie \* Medewerkerstevredenheid -

Visie op continu verbeterproces binnen opleiding (taken/rollen). - Coaching op inrichten continu verbeterproces binnen teams van opleiding.

---

Duidelijke resultaatverwachting en bijbehorend mandaat. Wegnemen bedreiging dat niet leuke werkzaamheden in de weg gaan zitten bij waarom ik docent ben geworden.

---

Oei, daar zou ik echt voor moeten gaan zitten. Ik denk dat leidend moet zijn van de docent en het team nodig hebben voor goed onderwijs en om de student te kunnen helpen op zijn ontwikkelpad.

---

Terug naar de start en de eerder genoemde punt 1 tm 5 herzien.

---

Eh...meer verbinding tussen de jaarteam. Meer tijd om dingen te ontwikkelen. Overigens vind ik de aanpak van jt 2 echt constructief en positief.

---

Ik ben net een paar maanden in dienst, heb twee jaarteamoverleggen gehad, probeer me te oriënteren op de functie er van, ik kan daar nu nog geen uitspraak over doen

---

Meer duidelijkheid over wat er moet gebeuren en wie waarvoor verantwoordelijk is.

---

Zie 2 vragen terug

---

Ook kijken naar elkaars inzetplaatje. Hoeveel uur ben jij betrokken bij het team, wat is de tijd die je dan in verhouding zou moeten inzetten voor je team. Denk aan parttimers die een sleutelrol kunnen vervullen. Klopt dit wel aangezien de kerntaak 'onderwijs' is?

---

Beslissingsbevoegdheid, docentaanspreekpunt (betrokkenheid)

---

Need of urgency Logische org inrichting

---

Heldere uitleg waarom. Wat is de meerwaarde van RvT? Het levert nu meer bureaucratie op.

stoppen met RVT's

---

Noodzaak helder maken, beter inzicht in fasering.

---

Nut en noodzaak beter onderzoeken. Indien onvoldoende duidelijk dan niet doorvoeren. Waarom zijn rvt's de oplossing? Wat zijn de nadelen van deze structuur?

---

Heldere communicatie die voor één uitleg vatbaar is, én het vertrouwen in collega's, dat de door hun genomen beslissingen, goed overdacht zijn.

---

Collega's scholen in onderzoek en activeren om meer naar buiten te gaan en ideeën terug te laten brengen. Beslissingen nemen o.b.v. data, analyse en research. Dus eerst beseffen dat je in het begin werkt met hypothesen, daaromheen data verzamelen, weten hoe je die moet analyseren en bij keuze van interventies onderzoeken wat erover bekend is in literatuur en praktijk.

---

goed programmamanagement

---

Weten waarvoor we verantwoordelijk zijn. Team gevoel. Investeren in het worden van een team. Veiligheid. Helderheid over wat er wel en niet moet/mag.

---

Leiderschap en visie op ontwerp, didactiek/ leren van studenten, etc

---

Duidelijkheid, stappenplan, overzicht wie waarover wat beslist, budget. Als het duidelijk is wat er moet gebeuren, met welke middelen, etc. dan kan men eerder besluiten om hier als onderdeel van RVT's wel of niet aan bij te dragen.

---

Heldere kaders, duidelijke richtlijnen

---

Helderheid in Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de processen. Ophouden met het geneuzel en aan de slag.

---

Anders inrichten Governance Meer prestatiegerichte cultuur, waarbij je ook afscheid moet kunnen en durven nemen van collega's.

---

Betere managers, managers die weten wat er speelt in het onderwijs, in een klaslokaal en bij individuele studenten. Nu worden er besluiten genomen door mensen die daar geen idee van hebben. Van CVB tot academiemanager.

---

Vaststellen waarheen we willen met de opleiding mbt kwaliteit en vervolgens bekijken welke structuur past hierbij

---

Duidelijkheid.

---

Meer duidelijkheid en richting.

---

Betere, centrale aansturing. Programmamanagement. Borgen van goed werkgeverschap en privacy werknemers. Deep democracy: iedereen betrekken ook de zwijgers en querulanten.

---

Veel meer verbindende activiteiten, team coaches die het proces bewaken en de teams faciliteren, duidelijke taakverdeling binnen de teams en daarbuiten. Weten wat we moeten doen. Andere RVT's (geen jaarteam).

---

Nut en noodzaak Gelder, duidelijke laserstralen, voldoende tijd om dingen te regelen (urenplaatje )

---

Helderheid over TVB (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden), formuleren gezamenlijke visie (waar gaan we heen), programmaplan op hoofdlijnen met ruimte voor discretionaire ruimte binnen de kaders die helder zijn (hoe daar te komen met elkaar, welke stappen gaan we nemen)

---

Meer aandacht vanuit de leiding

---

Heldere kaders.

---

Gerealiseerde resultaten breder delen en breder implementeren

---

Duidelijke kaders, duidelijkheid over takenpakket jaarteam 1, duidelijkheid over beslissingsbevoegdheid

---

Gewoon terugdraaien en verder gaan waar we een aantal jaar geleden zijn gebleven.

---

Goede, regelmatige communicatie

---

Een nieuwe leidinggevende en duidelijkere afspraken over de verantwoordelijkheden van de RVT. Vervolgens de vrijheid om de RVT's naar eigen goeddunnen in te richten. Daarnaast transparantie over gemaakte keuzes van het management.

---

Stoppen

---

Annuleren RVT's

---

## Bijlage 18 Code Report Verbetervoorstellen docenten

Project: Perceptie docenten: verbeter suggesties

Report created by Elisabeth Brand on 04/01/2023

### Code Report

All (12) codes

---

#### ○ Communicatie

##### 3 Quotations:

**1:30 ¶ 28 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Heldere communicatie die voor één uitleg vatbaar is,

**1:56 ¶ 50 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Goede, regelmatige communicatie

**1:59 ¶ 51 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Daarnaast transparantie over gemaakte keuzes van het management.

---

#### ○ Doel, toekomstige richting

##### 10 Quotations:

**1:2 ¶ 5 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Het is beste is om te beginnen met waarom we iets moeten gaan doen. Wat is het doel?

**1:4 ¶ 7 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Ik denk dat je eerst aan je strategische doelen moet werken en die helder hebben

**1:9 ¶ 11 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Een duidelijke 'stip aan de horizon'. Bij veel informatie denk ik nu: 'hoe past dit in het geheel?', 'hoe helpt dit ons op weg naar RVT's?' of 'hoe ver zijn we?'.

**1:12 ¶ 9 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

benoem een kernteam a la Ct, zodat er ergens besluiten wordt genomen over koers en inrichting

**1:15 ¶ 13 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

- Vertaling HAN visie naar opleidingsvisie met resultaten. Belangrijke onderdelen: \*  
Opleidingstevredenheid (=beroep) ( studenten en beroepspraktijk) \* Studentprojecttevredenheid  
(studenten, onderzoek en praktijk) \* Onderzoekstevredenheid (subsidiegevers) \* Opleiding

propositie (waarde van opleiding) \* Projectenpropositie \* Onderzoekspropositie \* Medewerkerstevredenheid

**1:41 ¶ 38 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Vaststellen waarheen we willen met de opleiding mbt kwaliteit en vervolgens bekijken welke structuur past hierbij

**1:49 ¶ 43 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

duidelijke laserstralen

**1:50 ¶ 44 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

formuleren gezamenlijke visie (waar gaan we heen

**1:62 ¶ 40 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Meer duidelijkheid en richting.

---

○ **Inrichten nieuwe systemen**

**15 Quotations:**

**1:3 ¶ 5 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Vervolgens moet er een duidelijk beeld zijn van wie waar verantwoordelijk voor is. Het probleem is echter dat dat nu niet duidelijk is en als men het duidelijk probeert te maken, dan overlappen de verantwoordelijkheden waardoor er chaos ontstaat.

**1:7 ¶ 7 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Naast de jaarteams moeten andere processen geborgd worden. Eerder noemde ik al dat opleidingsprocessen uiteenvallen in operatie en innovatie. Liep vaak door elkaar heen.

**1:8 ¶ 10 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Duidelijkheid in de taken en verantwoordelijkheden van het jaarteam. Het jaarteam moet worden gefaciliteerd (bijvoorbeeld: welke beslissingen mag een jaarteam nemen? Wie dan eindverantwoordelijk het team of de leidinggevende?

**1:11 ¶ 9 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Duidelijkheid in rollen creëren,

**1:17 ¶ 14 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Duidelijke resultaatverwachting en bijbehorend mandaat

**1:20 ¶ 19 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Meer duidelijkheid over wat er moet gebeuren en wie waarvoor verantwoordelijk is.

**1:21 ¶ 22 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Beslissingsbevoegdheid,

**1:32 ¶ 31 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**



Weten waarvoor we verantwoordelijk zijn.

**1:36 ¶ 35 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Helderheid in Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de processen. Ophouden met het geneuzel en aan de slag.

**1:37 ¶ 34 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Heldere kaders, duidelijke richtlijnen

**1:39 ¶ 33 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

overzicht wie waarover wat beslist, budget. Als het duidelijk is wat er moet gebeuren, met welke middelen, etc. dan kan men eerder besluiten om hier als onderdeel van RVT's wel of niet aan bij te dragen.

**1:46 ¶ 42 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

duidelijke taakverdeling binnen de teams en daarbuiten. Weten wat we moeten doen.

**1:53 ¶ 46 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Heldere kaders.

**1:54 ¶ 48 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Duidelijke kaders, duidelijkheid over takenpakket jaarteam 1, duidelijkheid over beslissingsbevoegdheid

**1:58 ¶ 51 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

en duidelijkere afspraken over de verantwoordelijkheden van de RVT. Vervolgens de vrijheid om de RVT's naar eigen goeddunken in te richten

---

○ **Leiding**

**8 Quotations:**

**1:5 ¶ 7 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

sterke leiders nodig op knooppunten die dan weer andere collega's inzetten en benutten.

**1:10 ¶ 9 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Eemke moet meer in de lead zijn.

**1:13 ¶ 12 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Meer sturing van bovenaf! We moeten teveel zelf doen, waarbij er te weinig sturing is en er teveel tijd verloren gaat aan afstemming en overleg.

**1:14 ¶ 12 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Er is ook onvoldoende zicht op het functioneren van mensen. Collega's die niet goed functioneren, komen daar mee weg. Geen sturing hierop centraal van hogerhand.

**1:34 ¶ 32 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Leiderschap

**1:42 ¶ 37 in verbetersuggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Betere managers, managers die weten wat er speelt in het onderwijs, in een klaslokaal en bij individuele studenten. Nu worden er besluiten genomen door mensen die daar geen idee van hebben. Van CVB tot academiemanager.

**1:52 ¶ 45 in verbetersuggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Meer aandacht vanuit de leiding

**1:57 ¶ 51 in verbetersuggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Een nieuwe leidinggevende

---

○ **ontwerp organisatiestructuur**

**6 Quotations:**

**1:1 ¶ 6 in verbetersuggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Onderwijsparels behouden, zolang die wel passen in The Why. Bijvoorbeeld een CC. Dit hoeft geen afbreuk te doen op wendbaarheid, dus kan prima bestaan. Is zelfs nodig om onderwijs in lijn te houden/krijgen en geeft zicht op kwaliteit.

**1:23 ¶ 23 in verbetersuggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Logische org inrichting

**1:29 ¶ 27 in verbetersuggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Waarom zijn rvt's de oplossing? Wat zijn de nadelen van deze structuur?

**1:35 ¶ 32 in verbetersuggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

visie op ontwerp

**1:41 ¶ 38 in verbetersuggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Vaststellen waarheen we willen met de opleiding mbt kwaliteit en vervolgens bekijken welke structuur past hierbij

**1:47 ¶ 42 in verbetersuggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Andere RVT's (geen jaarteam).

---

○ **personele invulling en scholing**

**3 Quotations:**

**1:6 ¶ 7 in verbetersuggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Scholing op een aantal essenties van hbo: onderzoekend vermogen om vraagstukken op te lossen en ook om het beroep bij te houden, boundary crossing voor onszelf en studenten, helderder wat we eisen van onze kwaliteit zoals het aanbod als onszelf

**1:40 ¶ 36 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Governance Meer prestatiegerichte cultuur, waarbij je ook afscheid moet kunnen en durven nemen van collega's

**1:31 ¶ 29 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Collega's scholen in onderzoek en activeren om meer naar buiten te gaan en ideeën terug te laten brengen.

---

○ **Sense of urgency**

**5 Quotations:**

**1:22 ¶ 23 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Need of urgency

**1:24 ¶ 24 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Heldere uitleg waarom. Wat is de meerwaarde van RvT? Het levert nu meer bureaucratie op.

**1:26 ¶ 26 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Noodzaak helder maken

**1:28 ¶ 27 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Nut en noodzaak beter onderzoeken. Indien onvoldoende duidelijk dan niet doorvoeren.

**1:48 ¶ 43 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Nut en noodzaak Gelder

---

○ **Stoppen**

**5 Quotations:**

**1:18 ¶ 16 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Terug naar de start en de eerder genoemde punt 1 tm 5 herzien.

**1:25 ¶ 25 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

stoppen met RVT's

**1:55 ¶ 49 in verbetersuggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Gewoon terugdraaien en verder gaan waar we een aantal jaar geleden zijn gebleven.

**1:60 ¶ 52 in verbetersuggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Stoppen

**1:61 ¶ 53 in verbetersuggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Annuleren RVT's

---

○ **Teamontwikkeling**

**5 Quotations:**

**1:16 ¶ 13 in verbetersuggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Coaching op inrichten continu verbeterproces binnen teams van opleiding.

**1:19 ¶ 17 in verbetersuggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Eh...meer verbinding tussen de jaarteam. Meer tijd om dingen te ontwikkelen. Overigens vind ik de aanpak van jt 2 echt constructief en positief.

**1:33 ¶ 31 in verbetersuggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Team gevoel. Investeren in het worden van een team. Veiligheid. Helderheid over wat er wel en niet moet/mag

**1:44 ¶ 42 in verbetersuggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Veel meer verbindende activiteiten

**1:45 ¶ 42 in verbetersuggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

team coaches die het proces bewaken en de teams faciliteren

---

○ **Veranderprogramma**

**6 Quotations:**

**1:27 ¶ 26 in verbetersuggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

beter inzicht in fasering.

**1:38 ¶ 33 in verbetersuggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Duidelijkheid, stappenplan,

**1:43 ¶ 41 in verbetersuggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Programmamanagement.

**1:51 ¶ 44 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

programmaplan op hoofdlijnen met ruimte voor discretionaire ruimte binnen de kaders die helder zijn (hoe daar te komen met elkaar, welke stappen gaan we nemen)

**1:63 ¶ 30 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

goed programmamanagement

**1:64 ¶ 29 in verbeter suggesties verdere veranderproces, de transitie naar RVT's**

Beslissingen nemen o.b.v. data, analyse en research. Dus eerst beseffen dat je in het begin werkt met hypothesen, daaromheen data verzamelen, weten hoe je die moet analyseren en bij keuze van interventies onderzoeken wat erover bekend is in literatuur en praktijk

---

○ **Visieontwikkeling**

**0 Quotations**

## Bijlage 19 Team Mental Model van teamtaak kwantitatief overzicht

### Jaarteam 1

#### Kwantitatieve gegevens:

16 respondenten

23 betekenissen

9 betekenissen die (meermaals) gedeeld zijn (39,13 %)

#### Verdeling over respondenten

Gedeelde betekenissen	Aantal respondenten	Totaal aantal keer dat betekenis gedeeld is	Gemiddeld aantal gedeelde betekenissen per respondent	Gemiddeld aantal respondenten die een betekenis delen
0	4	0		
1	0	0		
2	4	8		
3	1	3		
4	1	4		
5	1	5		
6	4	24		
7	0	0		
8	1	8		
	<b>16</b>	52	<b>0,3076</b>	<b>3,25</b>

Figuur 12A Kwantitatieve gegevens Team Mental Model Jaarteam 1

## Jaarteam 2 Kwantitatieve gegevens

14 respondenten

45 betekenissen

13 betekenissen die (meermaals) gedeeld zijn (28,88%)

Verdeling over respondenten:

Gedeelde betekenissen	Aantal respondenten	Totaal aantal gedeelde betekenissen	Gemiddeld aantal gedeelde betekenissen per respondent	Gemiddeld aantal respondenten die een betekenis delen
0	4	0		
1	3	3		
2	0	2		
3	0	0		
4	2	8		
5	0	0		
6	2	12		
7	0	0		
8	1	8		
9	0	0		
10	0	0		
11	0	0		
12	1	12		
13	1	13		
	<b>14</b>	<b>68</b>	<b>0,2058</b>	<b>4,8571</b>

Figuur 12B Kwantitatieve gegevens Team Mental Model Jaarteam 2

### Jaarteam 3 Kwantitatieve gegevens

12 respondenten

26 betekenissen

5 betekenissen die (meermaals) gedeeld zijn (19%)

Verdeling over respondenten:

Gedeelde betekenissen	Aantal respondenten	Totaal aantal gedeelde betekenissen	Gemiddeld aantal gedeelde betekenissen per respondent	Gemiddeld aantal respondenten die een betekenis delen
0	2	0		
1	2	2		
2	3	6		
3	4	12		
4	1	4		
	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>0,5</b>	<b>2,0</b>

Figuur 12C Kwantitatieve gegevens Team Mental Model Jaarteam 3

### Jaarteam 4 Kwantitatieve gegevens:

10 respondenten

11 betekenissen

2 betekenissen die (meermaals) gedeeld zijn (18,18 %)

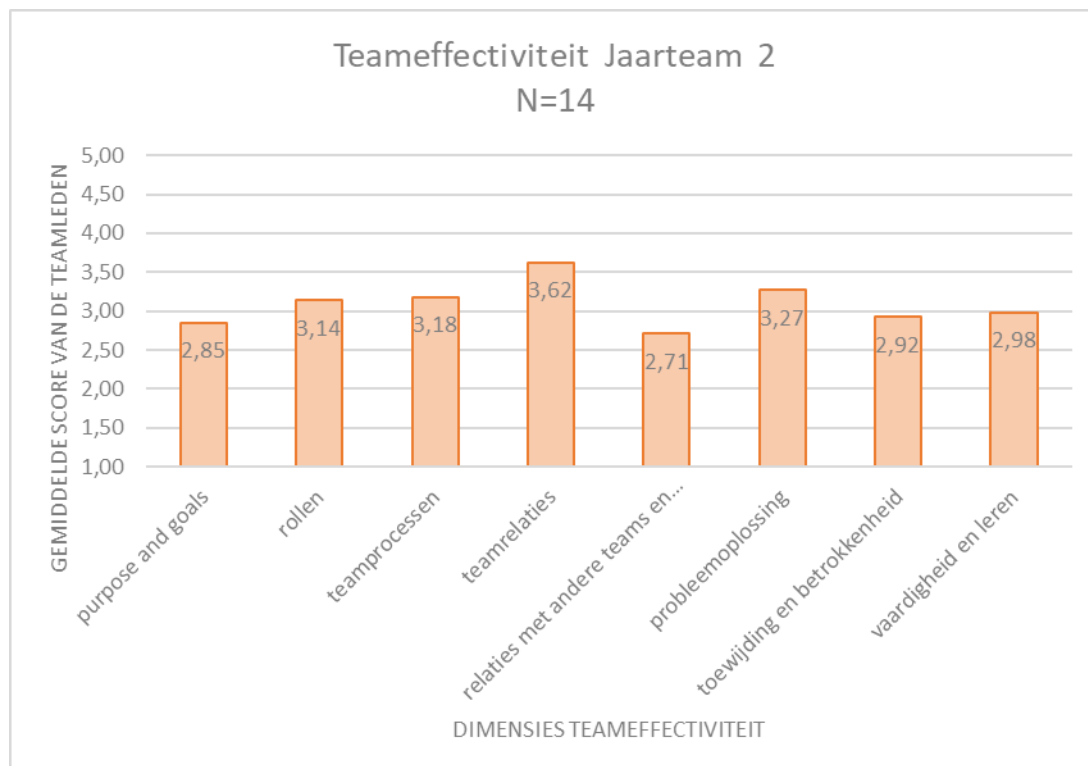
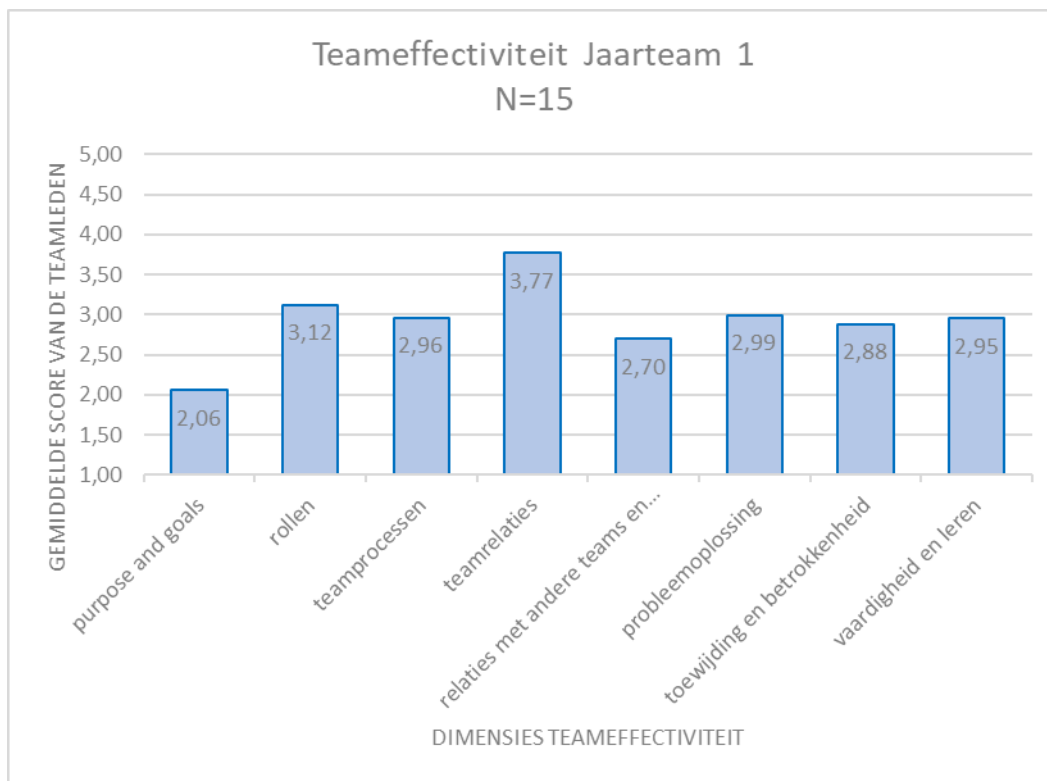
Verdeling over respondenten

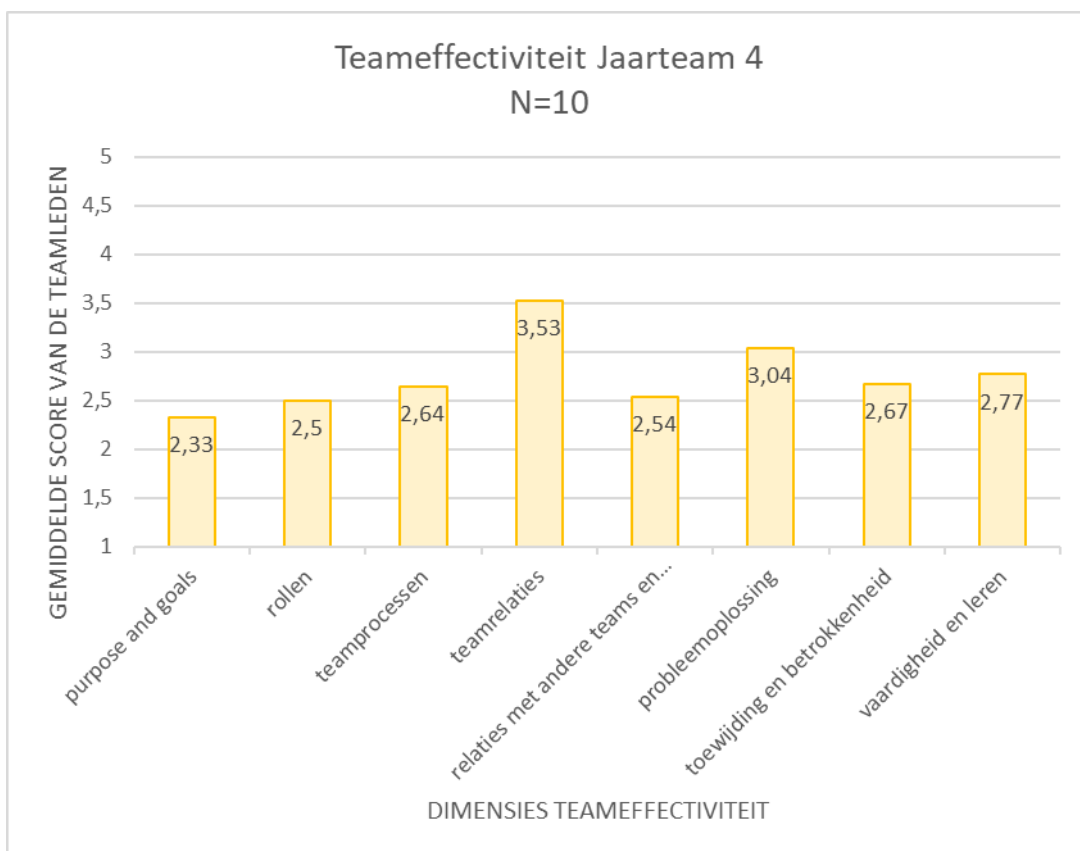
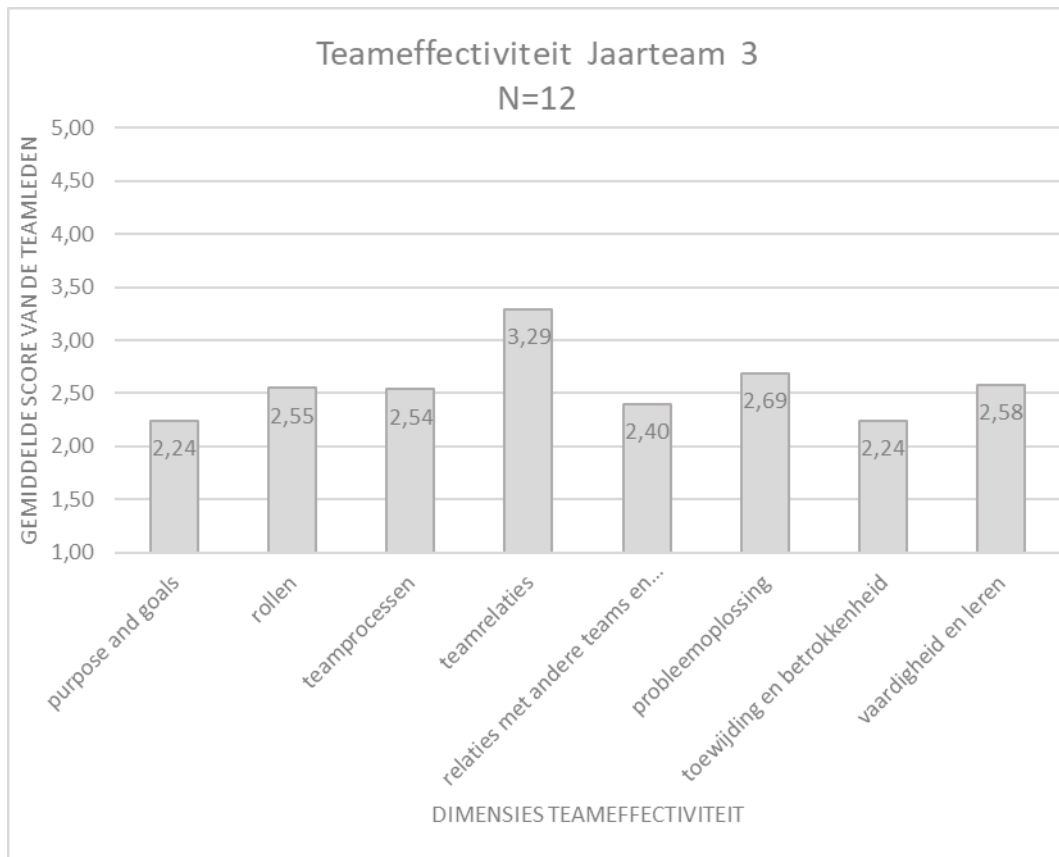
Gedeelde betekenissen	Aantal respondenten	Totaal aantal gedeelde betekenissen	Gemiddeld aantal gedeelde betekenissen per respondent	Gemiddeld aantal respondenten die een betekenis delen
0	0	0		
1	1	1		
2	3	6		
3	0	0		
	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>1,75</b>	<b>0,5714</b>

Figuur 12D Kwantitatieve gegevens Team Mental Model Jaarteam 4



## Bijlage 20 Scores op dimensies teameffectiviteit Jaarteam 1 t/m 4





Bedrijfskunde Voltijd

# Naar effectieve RVT's

Nijmegen, 2 maart 2023

1

HAN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

## Agenda

1. Het onderzoek: aanleiding, doel, opzet, conceptueel model, dataverzameling
2. Resultaten teameffectiviteit, team mental model van teamtaak
3. Resultaten Veranderproces en Ontwerpprincipes
4. Conclusie
5. Aanbevelingen

Voorname-  
lijc  
plaatjes

2

HAN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

## Aanleiding



3

HAN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

## Doel van het onderzoek

het doen van aanbevelingen aan het MT van de opleiding Bedrijfskunde van de HAN voor de verdere ontwikkeling van de jaarteams tot effectieve RVT's, door

inzicht te geven in  
**het veranderproces**

en **het ontwerp van de RVT's**,

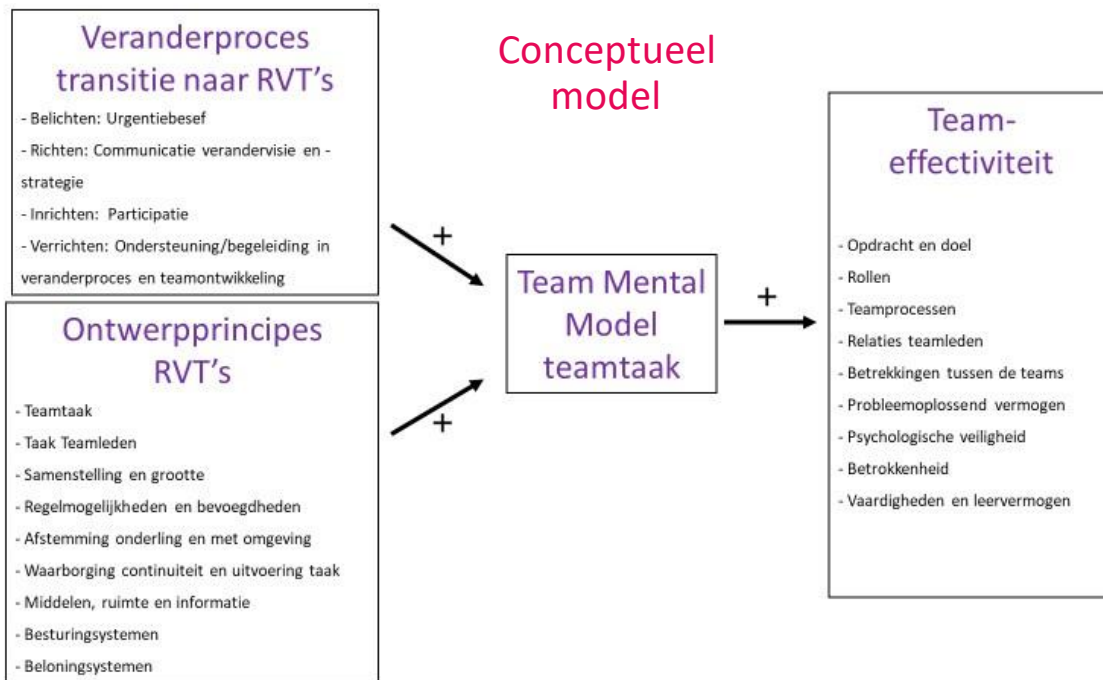
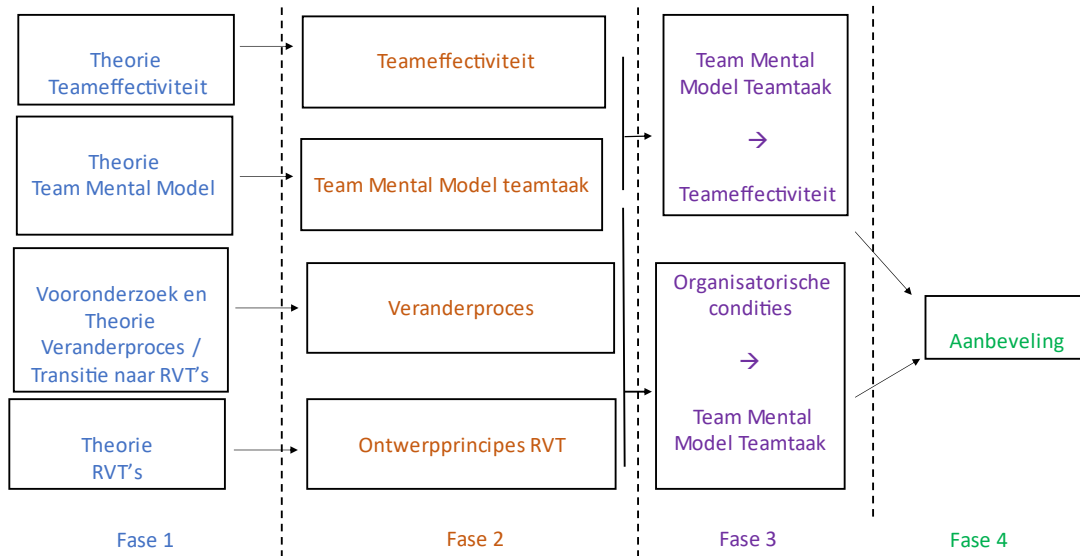
en daarnaast  
inzicht de mate waarin er binnen de jaarteams een gedeelde betekenis is van 'teamtaak',  
het **Team Mental Model van de teamtaak**

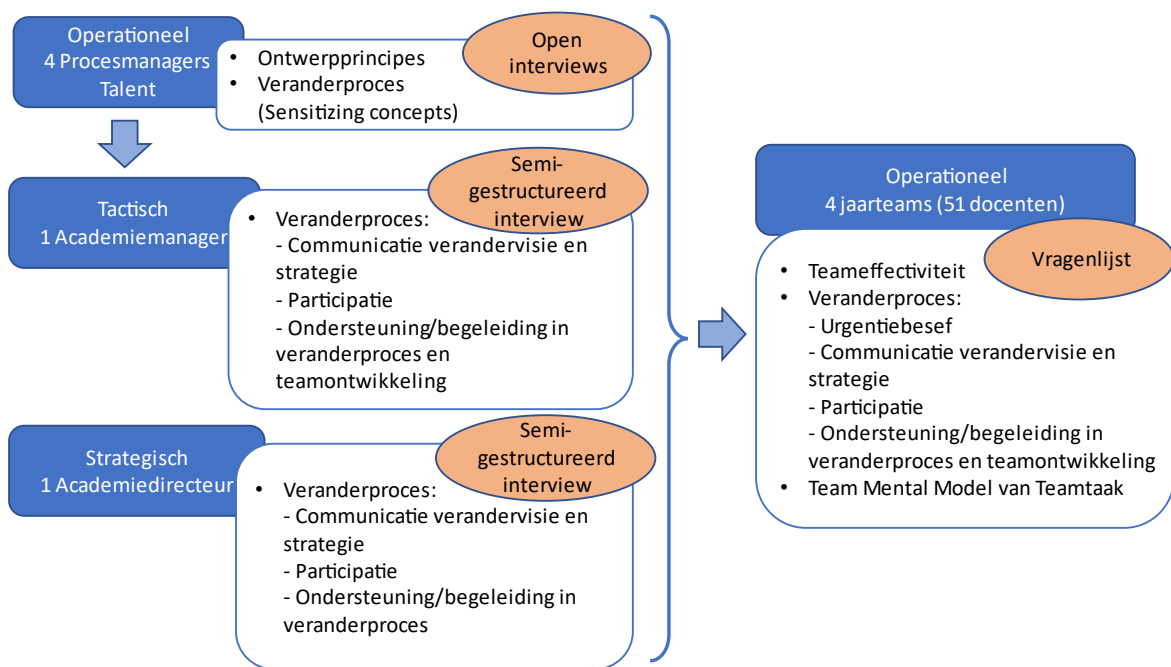
en de **teameffectiviteit**.

4

HAN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

# Onderzoeksontwerp





## Doel van het onderzoek

het doen van aanbevelingen aan het MT van de opleiding Bedrijfskunde van de HAN voor de verdere ontwikkeling van de jaarteams tot effectieve RVT's, door

inzicht te geven in **het veranderproces**

en **het ontwerp van de RVT's**,

en daarnaast

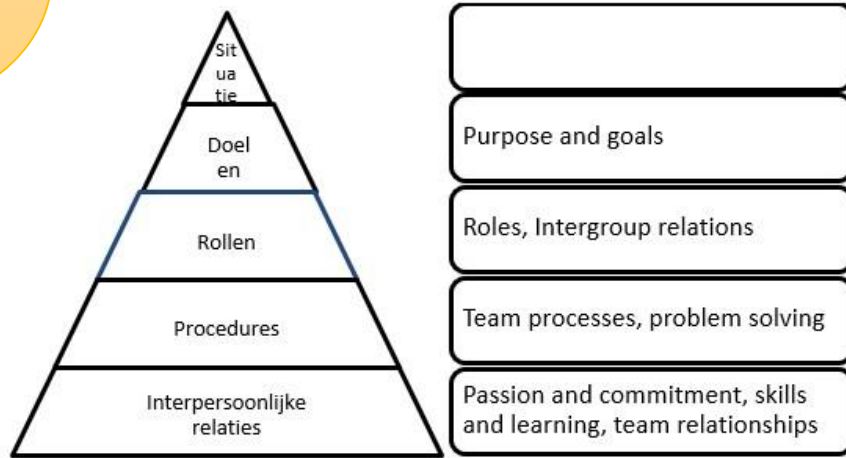
in de mate waarin er binnen de jaarteams een gedeelde betekenis is van 'teamtaak', het **Team Mental Model van de teamtaak**



en de **teameffectiviteit**.

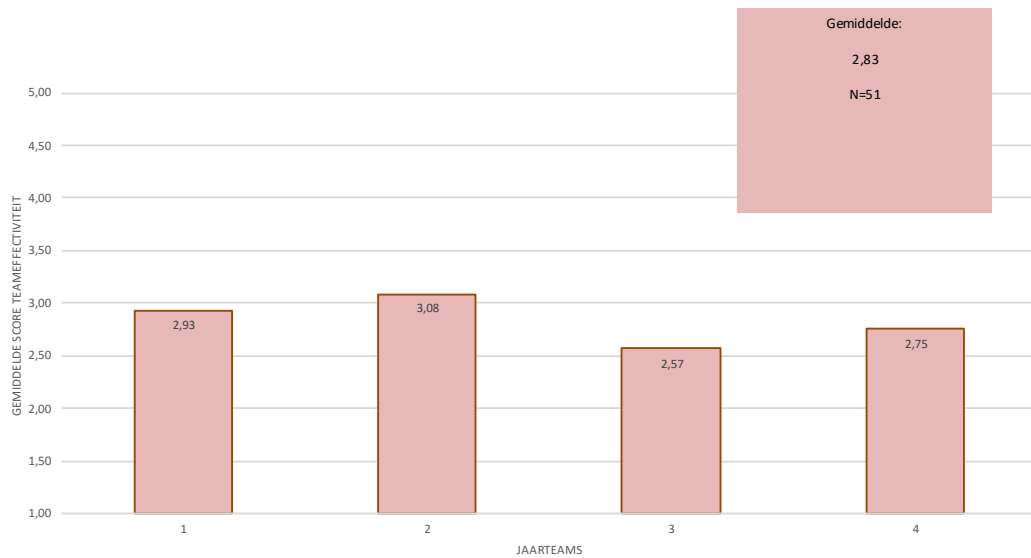
**Survey**  
 51 docenten  
 56 gesloten  
 vragen:  
 7 per dimensie

## Teameffectiviteit theorie Fry, Ruben & Plovnick (1988)



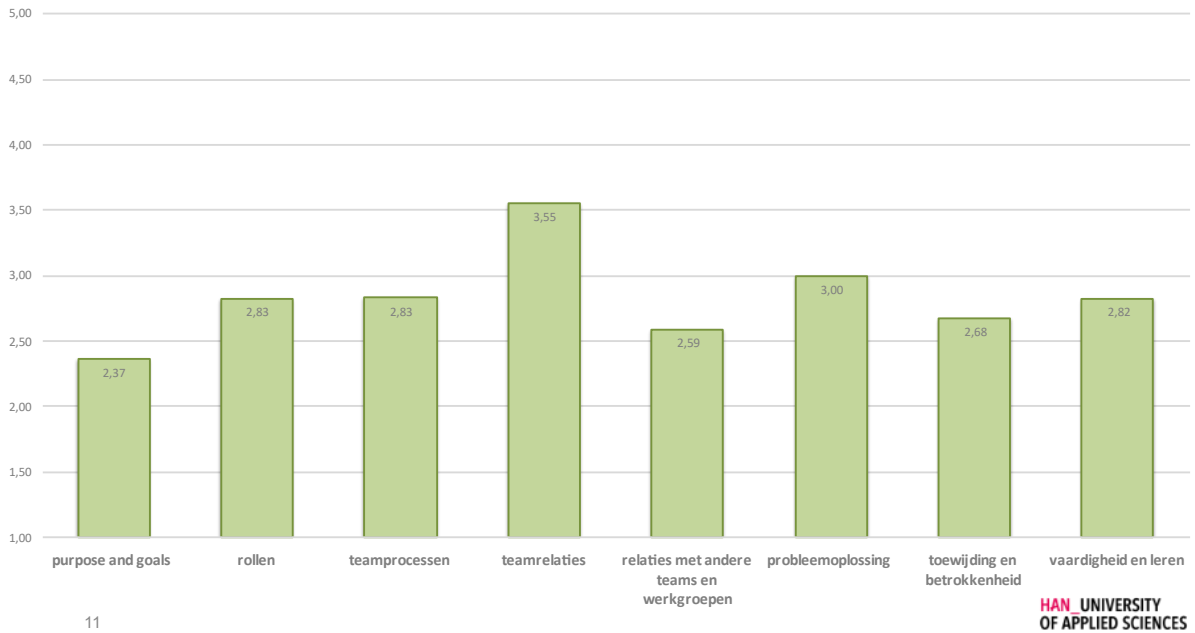
9

Teameffectiviteit Jaarteams BK



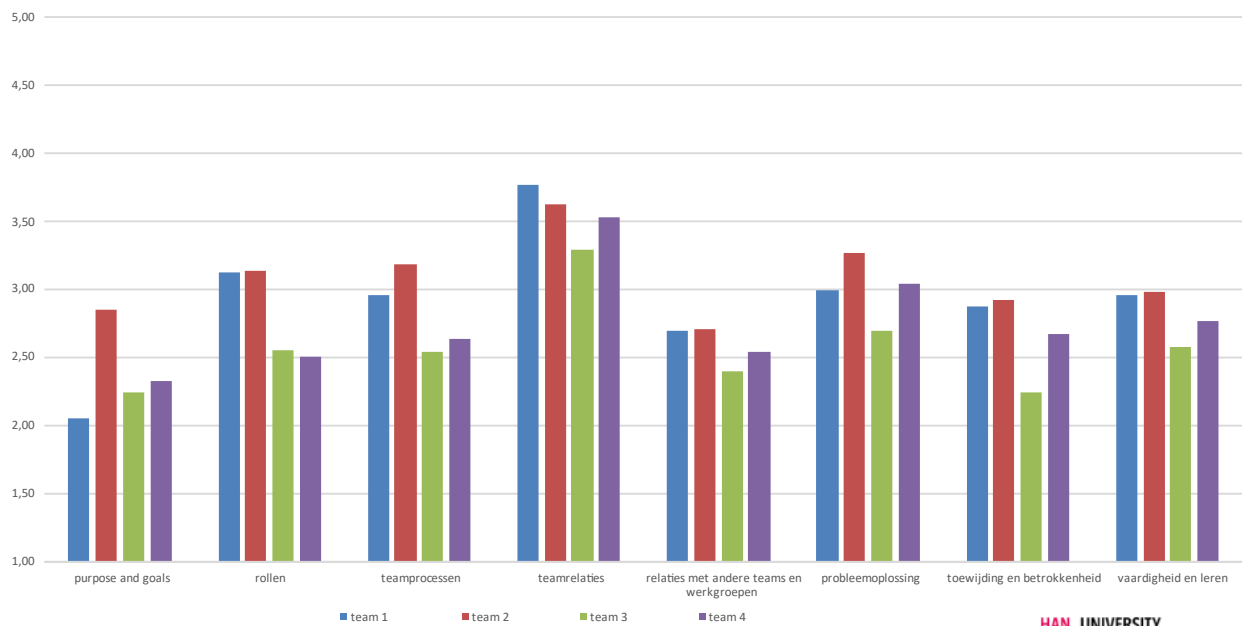
10

Gemiddelde score per dimensie Teameffectiviteit Jaarteams BK



11

Teameffectiviteit jaarteams BK per dimensie



12




## Doel van het onderzoek

het doen van aanbevelingen aan het MT van de opleiding Bedrijfskunde van de HAN  
voor de verdere ontwikkeling van de jaarteam tot effectieve RVT's,  
door

inzicht te geven in  
**het veranderproces**

en **het ontwerp van de RVT's**,

en daarnaast

in de mate waarin er binnen de jaarteam een gedeelde betekenis is van 'teamtaak',  
 het **Team Mental Model van de teamtaak**

en de **teameffectiviteit**.

13

HAN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

## Team Mental Model Theorie



Een Team Mental Model is de  
**gedeelde betekenis**

die een team geeft

 jaarteam

aan een concept.

 teamtaak

14

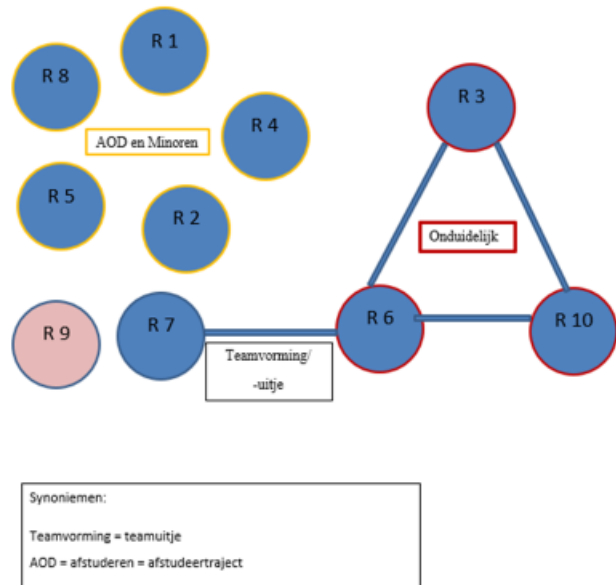
HAN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES





## Jaarteam 4

Betekeningen die gedeeld zijn door (aantal) respondenten	Betekeningen die niet gedeeld zijn
<ul style="list-style-type: none"> <li>AOD en Minoren (5) (dit is de reikwijdte van de taak, niet de taak)</li> <li>Onduidelijk (3)</li> <li>Teamvorming/uitje (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kwaliteit van de aod</li> <li>Samenhang tussen de minoren onderling en met de bk opleiding.</li> <li>Elkaar ondersteunen waar nodig</li> <li>Continue ontwikkeling</li> <li>Het beheer</li> <li>Medewerkerstevredenheid</li> <li>Intervisie</li> <li>Organisatorisch,</li> <li>Eindniveau van de opleiding</li> </ul>



19

## Herkende resultaatgebieden in gedeelde betekenissen

Jaarteams	Jaarteam 1	Jaarteam 2	Jaarteam 3	Jaarteam 4
<b>Resultaatgebieden</b>				
Curriculum, Innovatie & Kwaliteit	Afstemmen propedeusevakken (1)	Verbeteren (2) Kwaliteit (3) Curriculum (3) Ontwikkeling (2)	-	-
Student gezien, gehoord en betrokken	Introductie van studenten (3) Instroom/SCK (3)	Check-in / startbijeenkomst / goede start (3)	-	-
Samen leren en werken in de driehoek	-	-	-	-
Studiesucces en welzijn in het kader van studievoortgang	SLB (3)	Studentenvoortgang/ studentsucces (2)	-	-
Talent	-	-	-	-

## Kwantitatieve gegevens Team Mental Models

	Jaarteam 1	Jaarteam 2	Jaarteam 3	Jaarteam 4
<i>Aantal respondenten</i>	16	14	12	10
<i>Aantal unieke betekenissen</i>	23	35	26	11
<i>Aantal (meermaals) gedeelde betekenissen</i>	9	13	5	2
<i>Totaal aantal gedeelde betekenissen (dyades)</i>	52	68	20	7
<i>Percentage gedeelde betekenissen</i>	39,13	28,88	19	18,8
<i>Gemiddeld aantal gedeelde betekenissen per respondent</i>	0,31	0,21	0,5	1,75
<i>Gemiddeld aantal respondenten die een betekenis delen</i>	3,25	4,86	2,0	0,57
<i>Percentage respondenten per gedeelde betekenis</i>	20,31	34,71	16,66	5,7

21

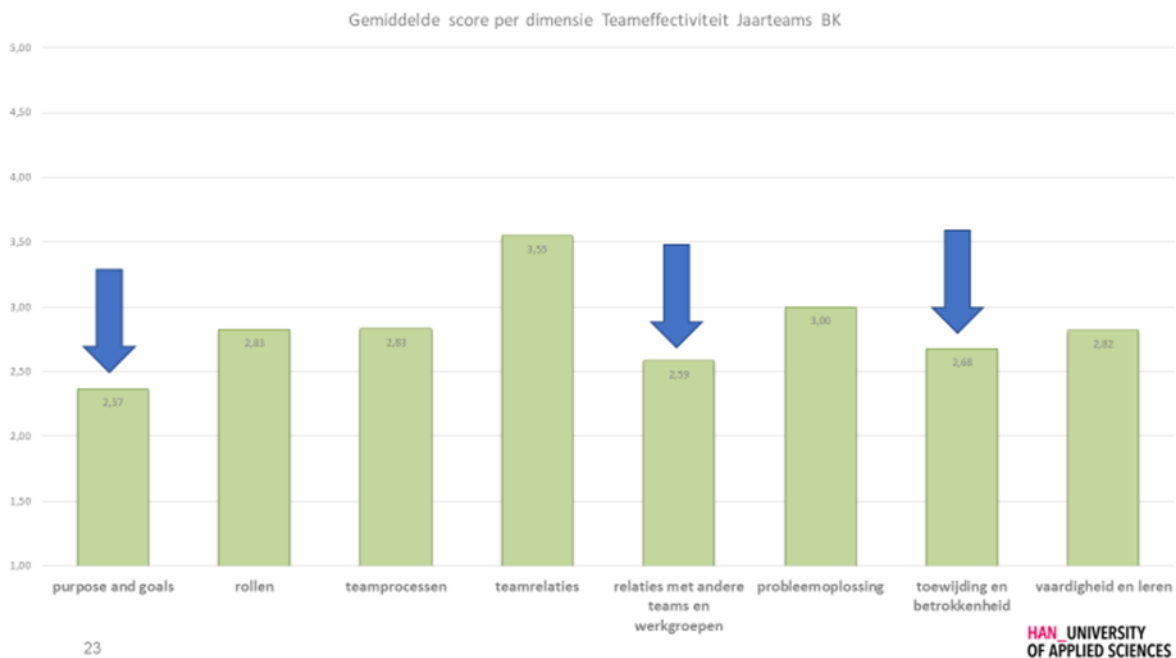
HAN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

## Relatie Team Mental Model en Teameffectiviteit

	Team Mental Model	Teameffectiviteit
Jaarteam 1	20,31	2,93
Jaarteam 2	34,71	3,08
Jaarteam 3	16,66	2,57
Jaarteam 4	5,7	2,75

22

HAN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES



## Relatie Teameffectiviteit en Team Mental Model

### Purpose and Goals

Onduidelijkheid over doel en resultaten van het team, dus ook onduidelijkheid over welke taken nodig zijn om die te bereiken.

### Relaties met andere teams en werkgroepen

Onduidelijk waarin het team zich onderscheidt van andere teams of wat ze van andere teams nodig hebben om een gezamenlijk doel te bereiken, hoe het team zich positioneert in de organisatiestructuur van teams en werkgroepen.

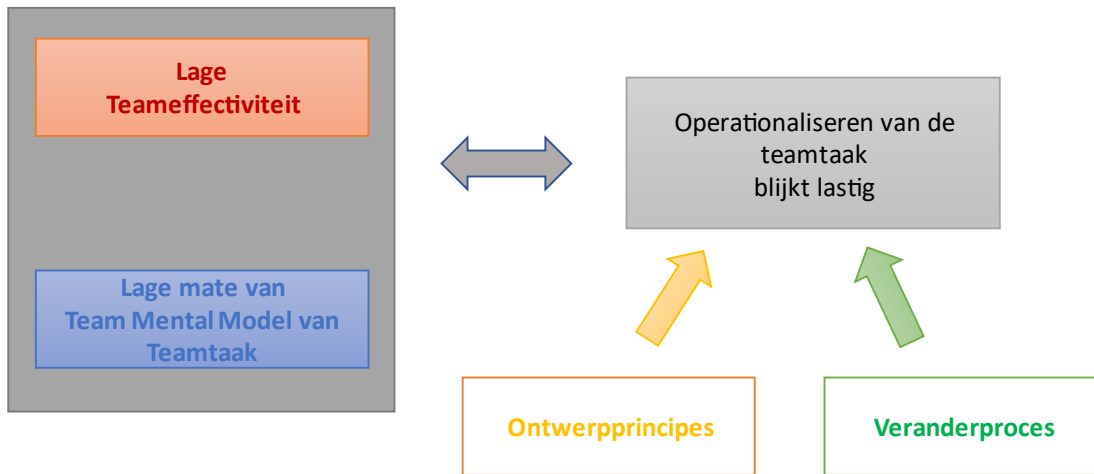
### Toewijding en betrokkenheid

Weinig toewijding en betrokkenheid waardoor teamleden weinig met elkaar delen, ook de betekenis van Teamtaak. Dus kans op een lage mate van Team Mental Model

24

HAN UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Tussentijdse conclusie en vervolgvraag



25

HAN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

## Doel van het onderzoek

het doen van aanbevelingen aan het MT van de opleiding Bedrijfskunde van de HAN voor de verdere ontwikkeling van de jaarteam tot effectieve RVT's, door

inzicht te geven in  
het veranderproces



en het ontwerp van de RVT's,

en daarnaast

in de mate waarin er binnen de jaarteam een gedeelde betekenis is van 'teamtaak', het Team Mental Model van de teamtaak

en de teameffectiviteit.

26

HAN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

## Ontwerpprincipes Theorie

9 ontwerpprincipes voor een effectief resultaatverantwoordelijk team

1. teamtaak
2. taak teamleden
3. samenstelling en grootte
4. regelmogelijkheden en bevoegdheden
5. afstemming onderling en met omgeving
6. waarborging continuïteit en uitvoering taak
7. middelen, ruimte en informatie
8. besturingsystemen
9. beloningsystemen



**Documentanalyse**  
en  
**Open interviews**  
met  
4 procesmanagers  
Talent

27

HAN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

## Ontwerpprincipes

8 principes staan in het document Kader en Hoofdprincipes voor RVT's of basisdocument AOO

1. **teamtaak**
2. **taak teamleden**
3. **samenstelling en grootte**
4. **regelmogelijkheden en bevoegdheden**
5. **afstemming onderling en met omgeving**
6. **waarborging continuïteit en uitvoering taak,**
7. **middelen, ruimte en informatie,**
8. **besturingsystemen,**
9. beloningsystemen.

28

HAN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES



## Ontwerpprincipes

1 van de 9 principes is ervaren

1. teamtaak : onduidelijk, geen activiteiten bekend en geen meetbaar resultaat
2. afhankelijke taak teamleden, geen gezamenlijk doel, overlegstructuur onduidelijk
- 3. samenstelling en grootte: rekening gehouden met diversiteit en expertise**
4. regelmogelijkheden en bevoegdheden: onduidelijk
5. afstemming onderling en met omgeving: onduidelijk welke procedures er zijn van hogerhand
6. waarborging continuïteit en uitvoering taak: gebeurt nog niet
7. middelen, ruimte en informatie: onduidelijk
8. Besturingssystemen: niet ingericht op RVT's (autonomie)
9. Beloningsystemen: niet aanwezig

29

HAN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

## Conclusie Ontwerpprincipes

Versil papieren  
werkelijkheid en  
beleefde werkelijkheid

Onduidelijkheid over:

- Teamtaak
- Verantwoordelijkheden
- (meetbare) resultaten
- Nieuwe overlegstructuur
- Bevoegdheden
- Regelvermogen
- Mogelijkheid afstemming omgeving
- Informatievoorziening
- Budgetten
- Kwaliteitssystemen

Voornaamste ontbrekende principes:

**Onduidelijk afgebakende taak**

**Onduidelijk wat het regelvermogen  
is van de teams**

30

HAN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

## Doel van het onderzoek

het doen van aanbevelingen aan het MT van de opleiding Bedrijfskunde van de HAN voor de verdere ontwikkeling van de jaarteam tot effectieve RVT's, door



inzicht te geven in **het veranderproces**

en **het ontwerp van de RVT's**,

en daarnaast

in de mate waarin er binnen de jaarteam een gedeelde betekenis is van 'teamtaak', het **Team Mental Model van de teamtaak**

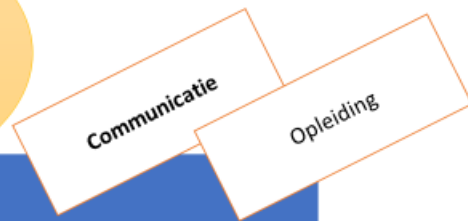
en de **teameffectiviteit**.

31

HAN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

## Veranderproces Theorie

**Survey**  
22 gesloten vragen 3 open vragen aan 51 docenten  
**Open interviews** met 4 procesmanagers Talent,  
**Semigestructureerde** interviews met academiemanager en academiedirecteur



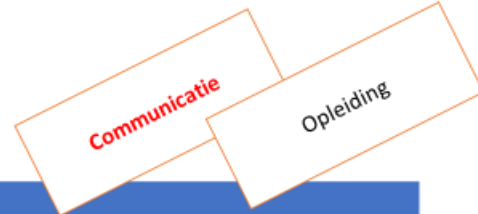
Fase in veranderproces	Activiteiten
Belichten	Probleembewustwording, oriëntatie op toekomstige richting ontwikkeling betrokkenheid, sense of urgency wordt uitgedragen
Richten	Toekomstrichting kiezen, visieontwikkeling en -verspreiding, kloofanalyse voor veranderplan, veranderstijl en participatie
Inrichten	Structuurontwerp, verbeter- en innovatieprocessen, overlegstructuren, teamontwerp, functiestructuur, afbakenen taken, systemen (HR en Financiën)
Verrichten	Personele invulling, teams vormen en coachen en begeleiden, werkinstructies maken

32

HAN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

## Veranderproces

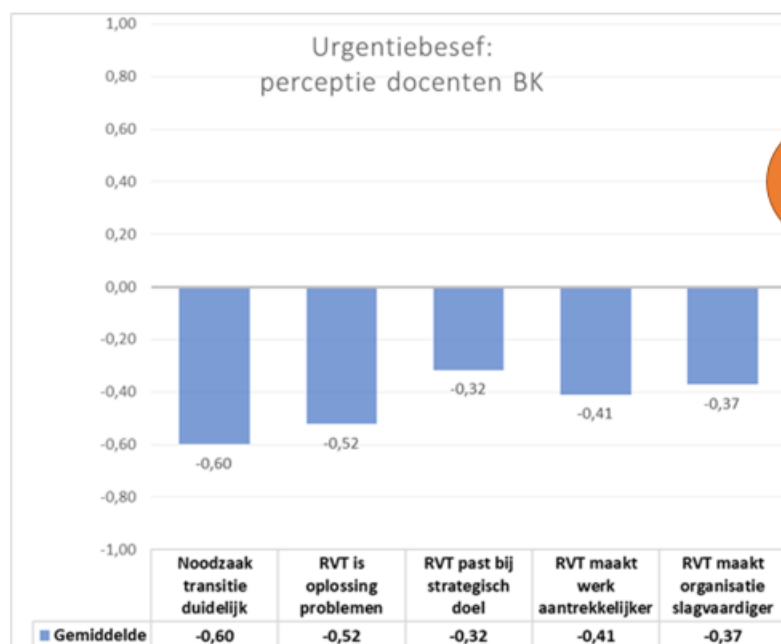
### Vragenlijst docenten



Fase in veranderproces	Activiteiten
Belichten	Probleembewustwording, oriëntatie op toekomstige richting ontwikkeling betrokkenheid, <b>sense of urgency</b> wordt uitgedragen
Richten	Toekomstrichting kiezen, <b>visieontwikkeling en -verspreiding</b> , kloofanalyse voor veranderplan, veranderstijl en <b>participatie</b>
Inrichten	Structuurontwerp, verbeter- en innovatieprocessen, overlegstructuren, teamontwerp, functiestructuur, afbakenen taken, systemen (HR en Financiën)
Verrichten	Personele invulling, teams vormen en <b>coachen en begeleiden</b> , werkinstructies maken

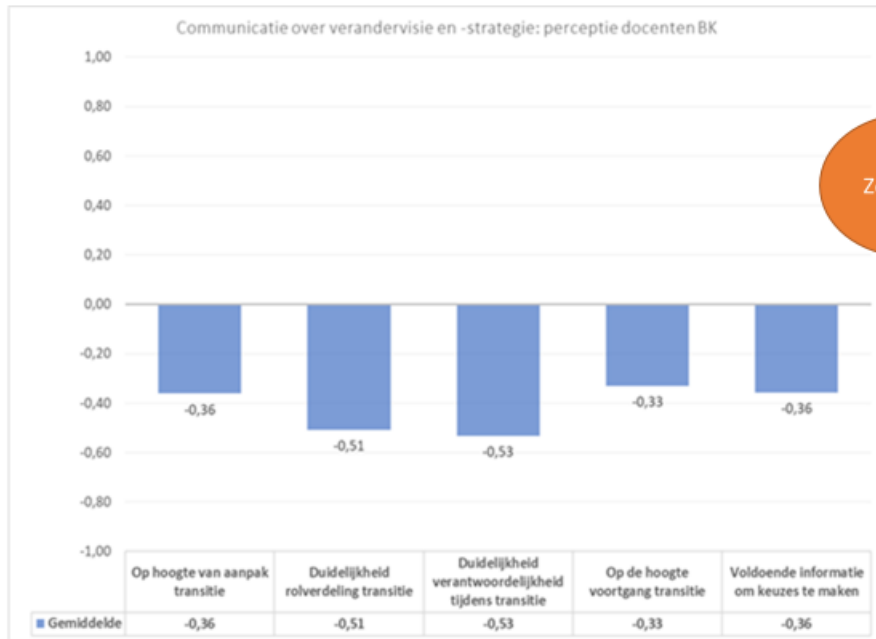
33

HAN UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

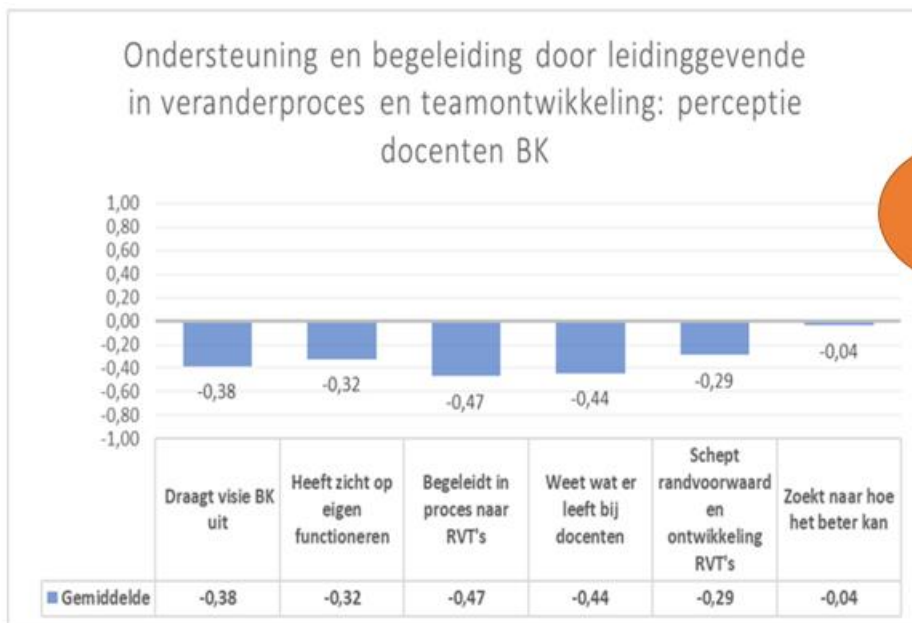


Zeer laag

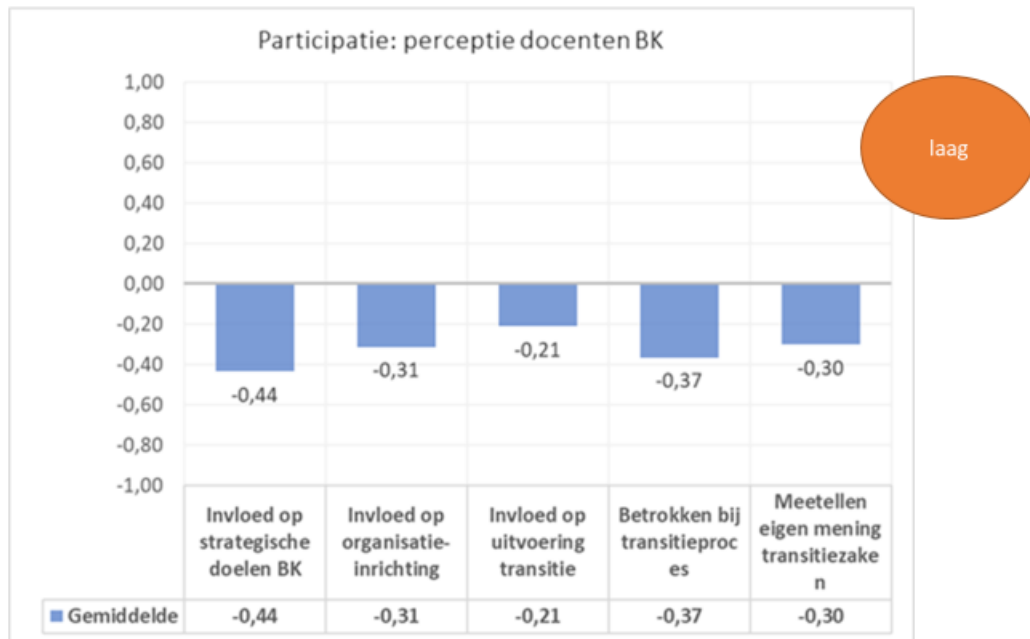
HAN UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Zeer laag



laag



HAN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

## Conclusies

### Veranderproces

1. Docenten onvoldoende betrokken in de eerste twee fases van het veranderproces
2. In het veranderplan onvoldoende aandacht voor
  - Leiderschapskwaliteiten van academiemanager
  - Cultuur van de opleiding
  - Veranderbereidheid en veranderervaring docenten

### Ontwerpprincipes

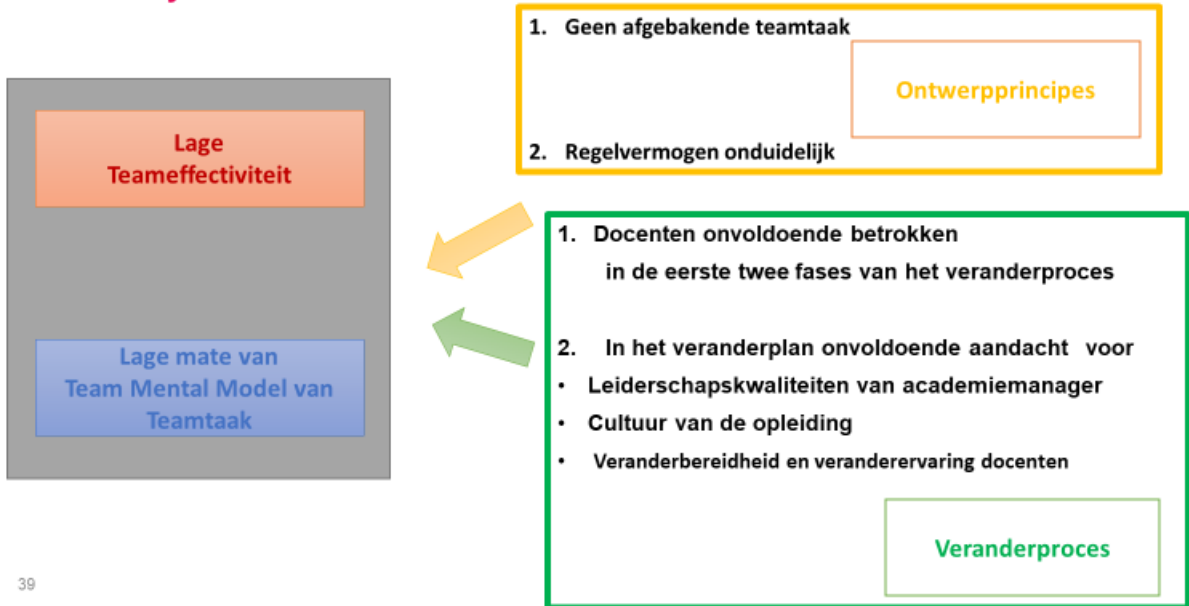
1. Geen afgebakende teamtaak
2. Regelvermogen onduidelijk

Hoe hangt dit samen met lage teameffectiviteit en lage mate van Team Mental Model van teamtaak ?

38

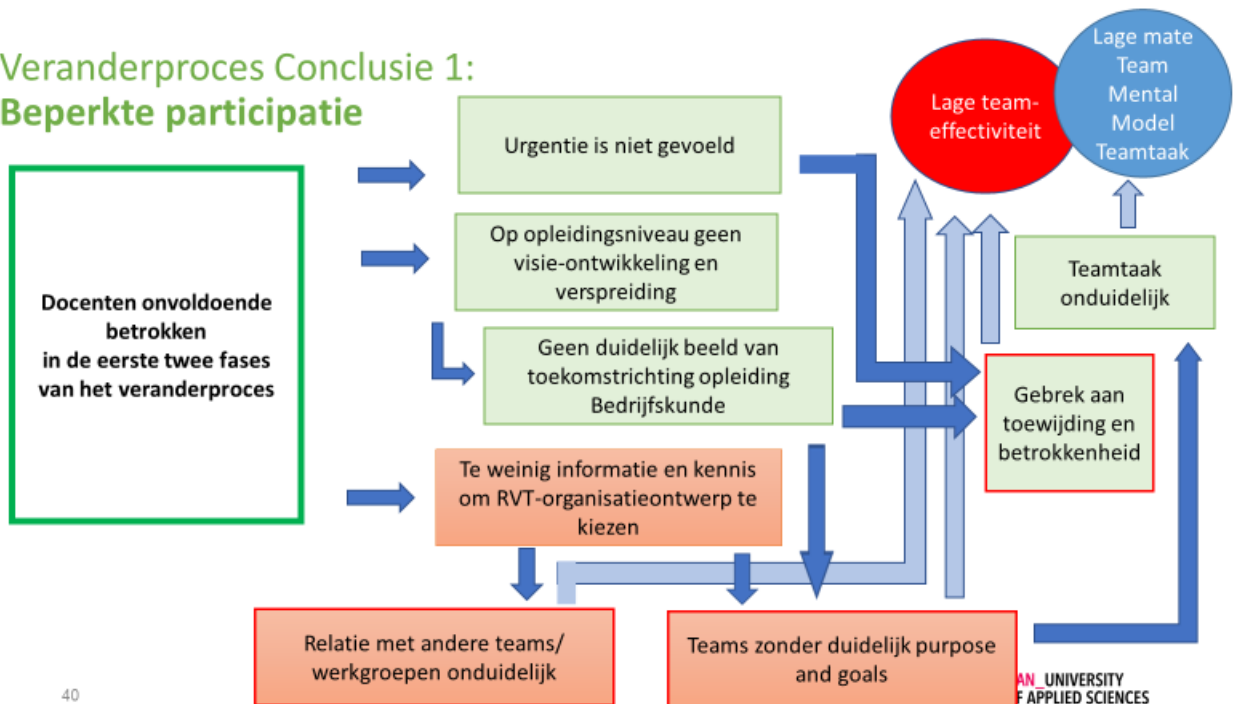
HAN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

## Tussentijdse conclusie



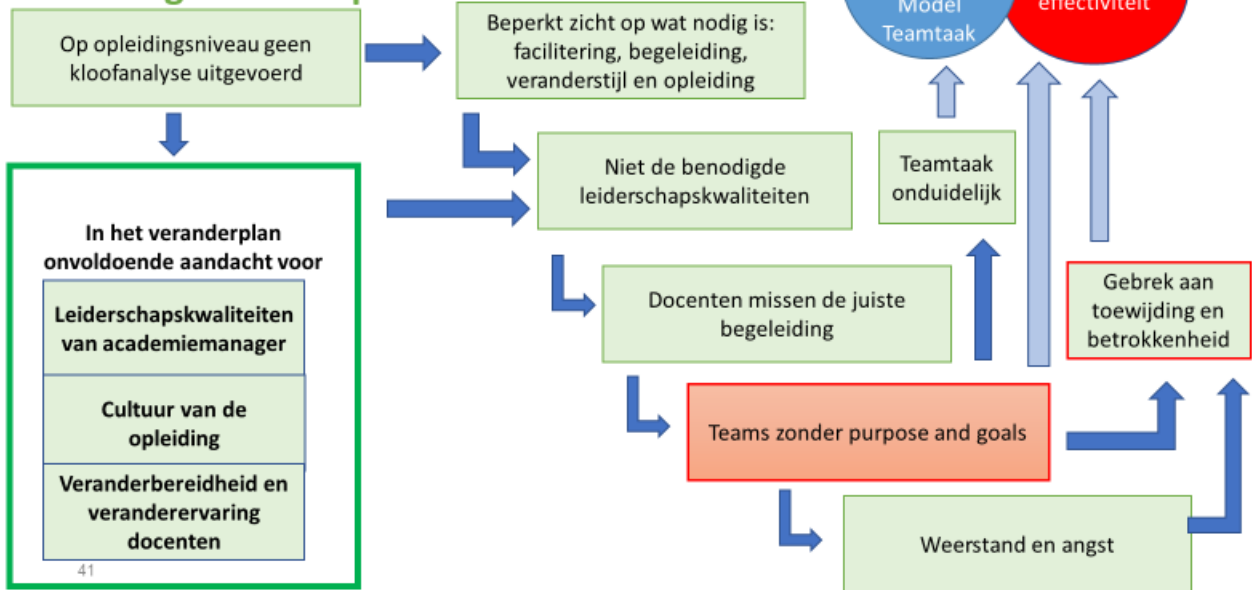
39

## Veranderproces Conclusie 1: Bepaalde participatie

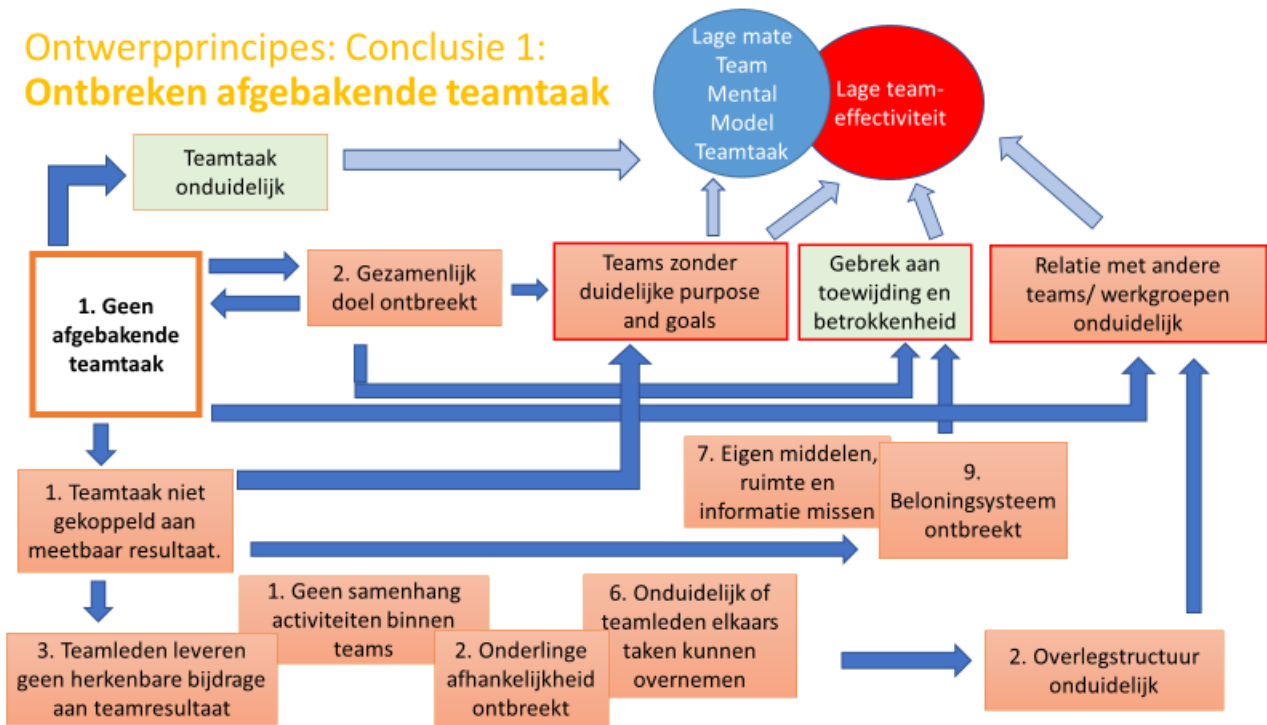


40

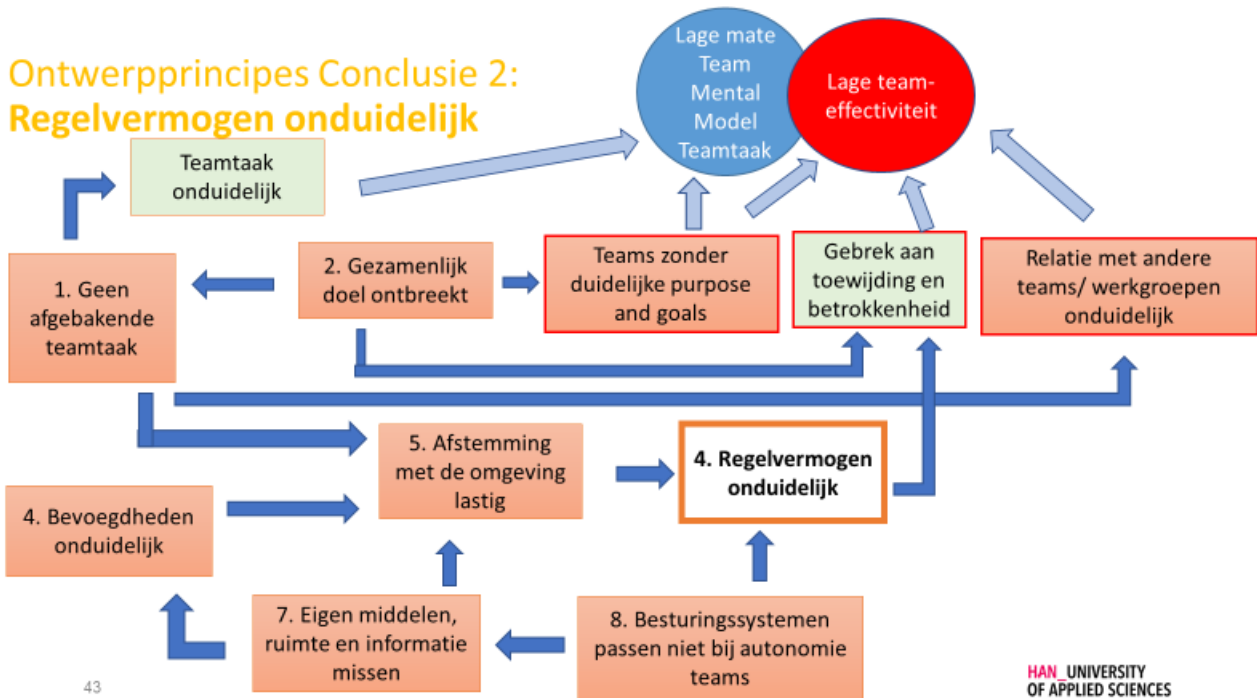
## Veranderproces Conclusie 2: Gebrekig Veranderplan



## Ontwerpprincipes: Conclusie 1: Ontbreken afgebakende teamtaak



## Ontwerpprincipes Conclusie 2: Regelvermogen onduidelijk



## Advies: Begin opnieuw

1. Stel een extern adviseur aan
2. Evalueer het veranderproces
3. Laat docenten eerder participeren in het nieuwe proces
4. Voor een strategische herbezinning uit
5. Wees duidelijk over ontwerpcriteria en kaders
6. Maak een nieuw ontwerp van de organisatie met teams



## 1. Stel een externe adviseur aan

- Met deskundigheid op het gebied van verandertrajecten
- Met ervaring in het onderwijs
- Die het vertrouwen geniet van de docenten

45

HAN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

## 2. Evalueer het veranderproces

- Wees bovenal duidelijk dat het gewenste resultaat niet is bereikt.
- Geef toe dat het veranderproces niet optimaal was.
- Breng samen met docenten de onvolkomenheden in kaart (lessons learned)

46

HAN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

### 3. Laat docenten eerder participeren in het nieuwe proces

- Betrek docenten direct in de eerste twee fases van het veranderproces: Belichten en Richten
- Maak een team van experts vanuit de opleiding in (verandermanagement/ organisatieontwerp) die democratisch zijn gekozen.
- Laat dit team in de fase Richten samen met een externe deskundige een kloofanalyse maken
- Laat het team meewerken aan het veranderplan
- Besteed hierin veel aandacht aan communicatie, niet alleen inlichten, voorlichten, ook raadplegen van de docenten.
- Benadruk het iteratieve proces en bouw evaluatiemomenten in.
- Maak docenten duidelijk over het werken in teams:
  - Wat kan het opleveren? (best practices?)
  - Wat vraagt dat van docenten?
- Laat docenten zelf inschatten wat zij nodig hebben om te kunnen functioneren in een team.
- Bied scholing en begeleiding aan
- Durf afscheid te nemen van mensen die niet mee willen.

47

HAN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

### 4. Voer een strategische herbezinning uit

- Maak een externe analyse door middel van benchmark en een omgevingsanalyse. Verken hoe andere opleidingen Bedrijfskunde kleur geven aan het landelijk opleidingsprofiel en breng trends en ontwikkelingen bij bestaande en toekomstige stakeholders in kaart.
- Bedenk welke unieke bijdrage de opleiding Bedrijfskunde van de HAN daaraan kan leveren.
- Formuleer vervolgens een missie, visie en strategie die logisch en helder is en waaraan haalbare doelstellingen gekoppeld kunnen worden.
- Zorg dat deze missie, visie en strategie aansluiten op de wensen van docenten (appreciative inquiry) zodat de doelstellingen vertaald kunnen worden in herkenbare haalbare doelen en uiteindelijk taken.
- Geef docenten het idee dat ze onderdeel zijn van de Academie Organisatie en Ontwikkeling zodat er begrip is voor de strategie van de Academie en de resultaatgebieden.
- Formuleer de globale verschillen tussen de gewenste, nieuwe situatie en de bestaande situatie en houdt hier rekening mee in het veranderplan.

48

HAN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

## 5. Wees duidelijk over kaders en vaste besturingssystemen

- Geef aan welke besturingssystemen van de HAN niet veranderbaar zijn
- Onderzoek in hoeverre tussentijdse oplossingen (zoals projecten governance en HR en curriculum) gebaseerd zijn op de nieuwe visie, missie en doelstellingen van de opleiding Bedrijfskunde
- Wees vanuit het MT vooraf duidelijk over
  - Kaders regelvermogen;
  - Autonomie van de opleiding binnen academie;
  - Flexibiliteit bestaande besturingssysteem.

49

HAN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

## 6. Maak een nieuw ontwerp (geen jaarteams) en pas de andere acht ontwerpprincipes toe

- School de docenten in het maken van een organisatie-ontwerp
- Maak een ontwerp waarin herkenbaar is wat de teams bijdragen aan de doeltellingen van de opleiding.
- Ga pas teams invullen met personen als duidelijk is wat de teamtaak zal zijn en wat de taken van teamleden daarin zullen zijn.
- Pas de ontwerpprincipes toe met nadruk op 1,4 en 5

- 1. Formuleer een concrete teamtaak met resultaten**
2. Omschrijf de taak van teamleden
3. Zorg voor optimale samenstelling en grootte
- 4. Beschrijf regelmogelijkheden en bevoegdheden**
- 5. Zorg voor afstemming van teams onderling en met omgeving**
6. Waarborg continuïteit en uitvoering taak
7. Faciliteer middelen, ruimte en informatie
8. Maak besturingssystemen op maat
9. Voer beloningsystemen in

50

HAN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

## Bijlage 22 Sprookje: Het nieuwsgierige meisje en het paleis in de mist

De storm was gaan liggen. Rustig gleed haar bootje door het water. Het nieuwsgierige meisje legde de roeispanten neer en keek door haar verrekijker naar het eiland. Ze zou het paleis met de vuurtoren nu toch moeten zien. Maar het enige wat ze zag was mist. Op gevoel voer ze verder en al gauw kwam ze bij de haven. Daar legde ze haar bootje aan, stapte op de wal en keek om zich heen. Er voeren wat zeilklassjes met paleisgasten in de baai. Die bereiden zich zo voor op de grote tocht die ze gingen maken zodra ze hun brevet hadden gehaald. Daarop werden ze voorbereid in het paleis. Al jaren werden daar nieuwe technieken en theorieën aangeleerd aan jonge gasten, zodat ze zich konden redden op volle zee.

Verderop, op een bankje zag ze iemand zitten. Het was de oude afgezant van de koningin. Hij stak zijn arm omhoog. Ze liep naar hem toe. 'Dag meisje', zei de oude afgezant, 'fijn dat je er weer eens bent'. 'Ja', zei het meisje, 'dat vind ik ook. Het was even zoeken, want de bakens waren verdwenen. En moet ik nog formulieren invullen bij de havenmeester? Ik zag niemand.' 'Ach ja', zei de oude afgezant, de storm heeft veel kapotgemaakt. De vuurtoren is ingestort en waar de bakens zijn gebleven weet niemand. Er schijnen verbouwingsplannen te zijn, heb ik gehoord. Het is allemaal onduidelijk, dus doe maar met die formulieren wat je goed lijkt. Maar wat zie ik, heb je een nieuwe bril?' Het meisje knikte. 'Zie je alles nu beter?' 'Nee, ik bekijk de dingen nu anders', zei het meisje. 'Maar ik ga nu, want anders ben ik te laat. Blijf jij hier zitten?' 'Ja', zei de oude afgezant. Ik kijk graag uit over de zee. Herinneringen aan mijn zeereizen zijn hier het levendigst. Het ga je goed!'

Het meisje liep het eiland op. Al snel zag ze de contouren van het paleis voor zich opdoemen uit de mist. Uit het centrale gedeelte van het paleis staken nog wat stukken van de vuurtoren omhoog. De vier vleugels van elk vier lagen hoog zagen er wat verwaarloosd uit, maar leken wel intact. Ook zag ze het nieuwe torentje voor de nieuwe afgezant. Eenmaal binnen werd ze hartelijk begroet. Ze keek om zich heen. Het meeste personeel deed zuchtend het werk. Brrrrr, wat was het hier koud en wat hing er een bedompte geur. Ze trok haar sjaal over haar neus en zocht de lakei van de eerste laag waarmee ze een afspraak had. Daar zat zij, in haar livrei aan een bureau. 'Welkom!' zei ze, 'fijn dat je er bent. Je wilde praten?' 'Ja', zei het nieuwsgierige meisje. 'Over hoe het hier nu is na de storm. Ik hoorde dat alles anders moet in het paleis en ben benieuwd hoe dat volgens jou is verlopen. Want jij staat als lakei dicht bij de nieuwe afgezant die alles regelt, maar ook dicht bij het personeel en de jonge gasten.' De lakei ging er eens goed voor zitten en stak van wal. Want zo kan je dat wel noemen in een paleis waarin de gasten worden voorbereid op een grote reis over zee. Ze vertelde dat zij noch het personeel begreep waarom ze moesten veranderen. 'Er kwam een decreet van de drie keizers en toen moesten we plotseling van de koningin in groepen gaan werken. Er kwam een nieuwe afgezant die ons daarmee moest helpen. Zoals het vroeger in het paleis ging, zo mocht het niet meer. Dat vond ik vreemd en het personeel ook, want het ging toch goed? We waren tevreden, iedereen hielp elkaar en er waren geen gasten die schipbreuk leden. Dat laatste kwam waarschijnlijk omdat ze door ons in het paleis zo goed uitgerust waren voor hun reis op volle zee. Maar toch moesten we anders, in groepen, gaan werken. Ik weet nog hoe dat ging: Op een dag riep de nieuwe afgezant ons bij elkaar en vertelde dat we zelf de groepen mochten kiezen.

De hofnar was daarbij nadrukkelijk aanwezig, hij had het hoogste woord, maar dat maakte het niet grappig. Uiteindelijk hebben we toen op gevoel maar gekozen voor een groep per laag. Maar het pakt niet goed uit. Er is veel onrust en sommigen van ons vertrekken naar andere eilanden om te werken in andere paleizen.'

Toen de lakei was uitgesproken, bedankte het meisje haar en liep de trap op. Daar zat de lakei van de tweede laag achter haar bureau. Zij droeg geen livrei, die hing aan de wilgen kapstok achter haar. En eigenlijk was ze ook geen lakei meer. Maar ze deed wat gedaan moest worden op haar laag om de boel draaiende te houden. Ze keek er verdrietig bij en ook wel een beetje boos. Maar het enthousiasme van de jonge gasten hield haar op de been. 'Niemand bekommert zich meer om de ingestorte vuurtoren, zei de lakei. Iedereen is druk in de weer voor de gasten. Daarover overleggen we veel, want het is nu onduidelijk welke rol iedereen heeft, dus afstemmen is wel steeds nodig. Zeker omdat er sommigen van ons de drukte niet meer aankunnen.'

Daarna liep het meisje de trap op naar de lakei van de derde laag. Ook zij droeg haar livrei niet meer. Maar vertellen deed ze graag. Zo hoorde het meisje dat er onduidelijke verbouwingsplannen waren en de plannen voor de nieuwe inrichting van het paleis waren vaag. De lakei zei: 'De nieuwe afgezant is meer van het plannen en organiseren dan van het nadenken over wat wij voor de gasten kunnen betekenen. En hoewel niemand daardoor precies weet wat hij moet en mag doen, maken we er maar het beste van met de zaken die voorhanden zijn. Zo wordt het draaglijk voor de gasten en voor elkaar.'

Daarna ging het meisje weer een trap op, naar de vierde laag. Daar vond ze de lakei die haar tranen afveegde aan de livrei dat ze niet meer wilde dragen. En hoewel ze eigenlijk niets nieuws meer hoorde, luisterde het meisje geduldig.

Ik heb nu wel even genoeg gehoord, dacht het meisje want ze werd er zelf ook een beetje verdrietig van. Ze bedankte de vierde lakei, liep naar de bibliotheek, zocht daar het decreet van de drie keizers op en de bouwtekeningen en interieurbeschrijving van het paleis. Ze ging zitten lezen. En ook al was het licht hier niet zo helder door de mist, dankzij haar nieuwe bril kon ze het goed zien. Ze overdacht wat ze gelezen en gehoord had. Ik moet op zoek naar de nieuwe afgezant en naar de koningin, dacht ze. Ik weet nu wat ik hen wil vragen.

Ze stond op en ging op zoek naar de nieuwe afgezant. In het nieuwe torentje zat zij in haar stoel te lezen. Ze keek op en was niet verbaasd het meisje te zien. Ze had haar al verwacht. Ze schoof wat op haar stoel heen en weer. Het gesprek ging over het personeel en dat het zo lastig was om ze mee te krijgen in het werken in groepen. 'Ik vind dat raar', zei de afgezant, want ze hebben toch zelf voor de groepen gekozen en ik heb ze toch goed op de hoogte gehouden van de plannen?' De afgezant zuchtte. 'Ik doe zo mijn best, we liggen op schema, ik begrijp er niets van', zei ze. Toen het meisje alle antwoorden had opgeschreven, vroeg ze naar de koningin. 'Je boft,' zei de afgezant, 'de koningin is toevallig op het paleis en als ze er is, logeert ze bij mij. Daar, achter die deur zit ze te werken.'

Daar zat de koningin, gebogen over haar tafel met de handen in het haar. Ze was blij om het meisje te zien, want ze had ook het idee dat het op dit paleis niet zo goed ging. De kou en de bedompte lucht waren opgetrokken naar het torentje. De koningin vertelde het meisje dat ze de veranderplannen moest uitvoeren van de keizers. 'Dat is zo lastig met zulke trotse en eigenwijze personeelsleden. Misschien komt dat omdat

veel personeelsleden ook lang op zee hebben gezeten of omdat eerst alles zo goed voor hen geregeld was en ze dat nu zelf moeten doen', zei de koningin. Het meisje bedankte de koningin, maakte een lichte buiging, daalde de trappen af, groette het personeel en vertrok uit het paleis in de mist.

Ze stapte in haar bootje en voer terug naar Sofia, het eiland waar de zon altijd scheen, het fris rook en het bijna nooit mistig was. Het was het eiland van de nieuwsgierige mensen en van de tovenaars, die veel wist van paleizen en al veel veranderingen had meegemaakt. Ze begroette de rode zwaan die haar tegemoet kwam en voer samen met hem naar haar huis. Daar overdacht ze haar reis naar het paleis en ging op bezoek bij de tovenaars. Dat deed ze wel vaker. Hij kon goed luisteren en stelde de juiste vragen. Daardoor begreep ze nog beter wat ze gezien en gehoord had. Ze besloot 51 brieven per postboot naar het paleis te sturen, voor elk personeelslid een. In die brieven stonden vragen over de veranderingen in het paleis. Ze wist dat het personeel uitkeek naar haar brieven en het verbaasde haar dan ook niet dat ze met de eerstvolgende postboot 51 brieven met antwoorden terug kreeg.

Het lezen duurde een paar weken. Daarna moest het meisje veel nadenken. En schrijven. En tekenen. En nog meer lezen. Toen was ze eruit. Ze trok haar mooiste kleren aan en stapte in haar bootje. Halverwege de tocht verdween de zon achter de wolken en werd het mistig. De rode zwaan, die tot die tijd met haar meevoer, keerde om en zwom terug naar Sofia.

Toen het meisje bij het eiland kwam, zag ze dat het paleis nog steeds in mist gehuld was. Eenmaal binnen, zag ze bouwtekeningen hangen. Die waren van provisorische reparatiewerkzaamheden. Verder was er nog niet zoveel veranderd. Het personeel had zich verzameld in de grote ontvangsthallen en was blij om haar te zien. De nieuwe afgezant was ziek, er woonde tijdelijk iemand anders in het torentje om de koningin te helpen. De koningin was er wel. Op gepaste afstand. Een van de voormalige lakeien vroeg haar: 'We zijn benieuwd wat je hebt gedaan met alle brieven en de gesprekken. Weet jij wat we moeten doen?'

'Ik heb geluisterd, nagedacht, geschreven en getekend', zei het meisje. 'Ik zal het jullie laten zien.' Ze hing tekeningen op de beschimmelde muur. Iedereen keek aandachtig.

Het meisje schraapte haar keel en zei: 'Steek vanavond het haardvuur aan en eet en drink met elkaar. Begin morgen direct samen met het herbouwen van de vuurtoren. Zo weet iedereen waar jullie paleis staat. Van het bouwen en sjouwen krijgen jullie het warm, de ramen kunnen open en de mist zal verdwijnen. Maak een platform boven rond de vuurtoren met vier verrekijkers. Ze wees op de tekeningen. Ga allemaal de vuurtoren op, misschien niet allemaal tegelijk, maar met een groepje kan dat heel goed. Kijk naar de zee en naar de eilanden waar de gasten uiteindelijk naar toe willen. Organiseer feesten en partijen en praat met elkaar over wat jullie hebben gezien en wat er nodig is voor de gasten om veilig op die eilanden te komen. En over wat elk van jullie daaraan kan bijdragen. Lees boeken over architectuur en interieur en ga nadenken over hoe jullie het paleis gaan inrichten. Maar zorg dat de vuurtoren nooit onbemand is. Hou het weer goed in de gaten. Ga pas daarna het paleis mooi en handig inrichten, zodat de gasten tevreden zijn en jullie met plezier werken.'

Je kon een speld horen vallen. Toen klonk er een luid 'Hoera!'. Het was de hofnar. Die was natuurlijk blij met al die feestjes. De andere personeelsleden begonnen nu ook enthousiast met elkaar te praten. Het meisje

deed haar sjaal om en liep zo ongemerkt mogelijk naar de paleisdeur. 'Blijf je er niet bij, helpen met de vuurtoren?' vroeg een van de lakeien die haar toch opmerkte. Het meisje stond al buiten. 'Nee', zei ze, 'dat moeten jullie doen'. En terwijl ze de paleistrappen afliep keek ze nog even om en voegde eraan toe: 'daarvoor ben ik te nieuwsgierig'.