

# Tussentijdse kwalitatieve bevraging bij VCLB in tijden van verandering

Terugkoppeling



# Overzicht

1. Introductie: Vraag- & doelstelling
2. Aanpak
3. Drie theoretische kaders als handvat (dynamieken)
4. Terugkoppeling bevindingen
5. Hoe verder?

# 1. Introductie: Vraag- en doelstelling

## Uitdagingen waarmee Vrij CLB Netwerk geconfronteerd wordt

### Continue veranderingen in onderwijslandschap

- Regelgeving
- Hoog aanpassingsvermogen vereist
- Onzeker- & onduidelijkheden
- Hoge verwachtingen
- Samenwerking met interne & externe actoren

### Nood aan gelijkgericht werken en een sterke identiteit

- Overheidsaudit 2015
- Stapsgewijs naar één organisatie “Vrij CLB Netwerk”
- Van “wij-zij” naar één identiteit
- Van individuele rol-invulling naar gelijkgericht werken

### Werkbeleving staat onder druk

- SENSOR 2017
- Werkdruk piekt en werkbeleving onder druk (40% van 1741 respondenten ongunstige herstelnoed, 20% acuut)
  - Verzuim neemt toe

### Uitdagende organisatieverandering

- Anders, visiegedreven organiseren is een noodzaak
  - Doel: Werkbeleving verbeteren & kwalitatieve dienstverlening nastreven
    - Uiteenlopende belevingen
  - Nood aan tussentijdse evaluatie



# 1. Introductie: Vraag- en doelstelling

## Piloot-procesanalyse in tijden van het VCLB-verandertraject

- **Situatie- en probleemschets**

- **Voortraject** i.s.m. Flanders Synergy: “anders organiseren  $\Rightarrow$  betere werkbeleving en kwalitatieve dienstverlening voor scholen, ouders en leerlingen”.
  - **Fase 1:** Overkoepelende oefening - Visie, kernopdracht & kernprocessen
  - **Fase 2:** Centra geven zelf invulling aan ontwerp van de nieuwe organisatie
- **Uiteenlopende belevingen van het verandertraject**
- **Organisatieverandering als een continu proces** (belang van opvolging en bijsturing)

- **Vraag**

- Van waar komt het verschil in beleving? Hoe staat men tegenover de verandering en welke bijsturing is opportuun?

- **Doelstelling**

- Bottom-up inventaris van de werkbeleving, valkuilen en succesfactoren in tijden van verandering

# Overzicht

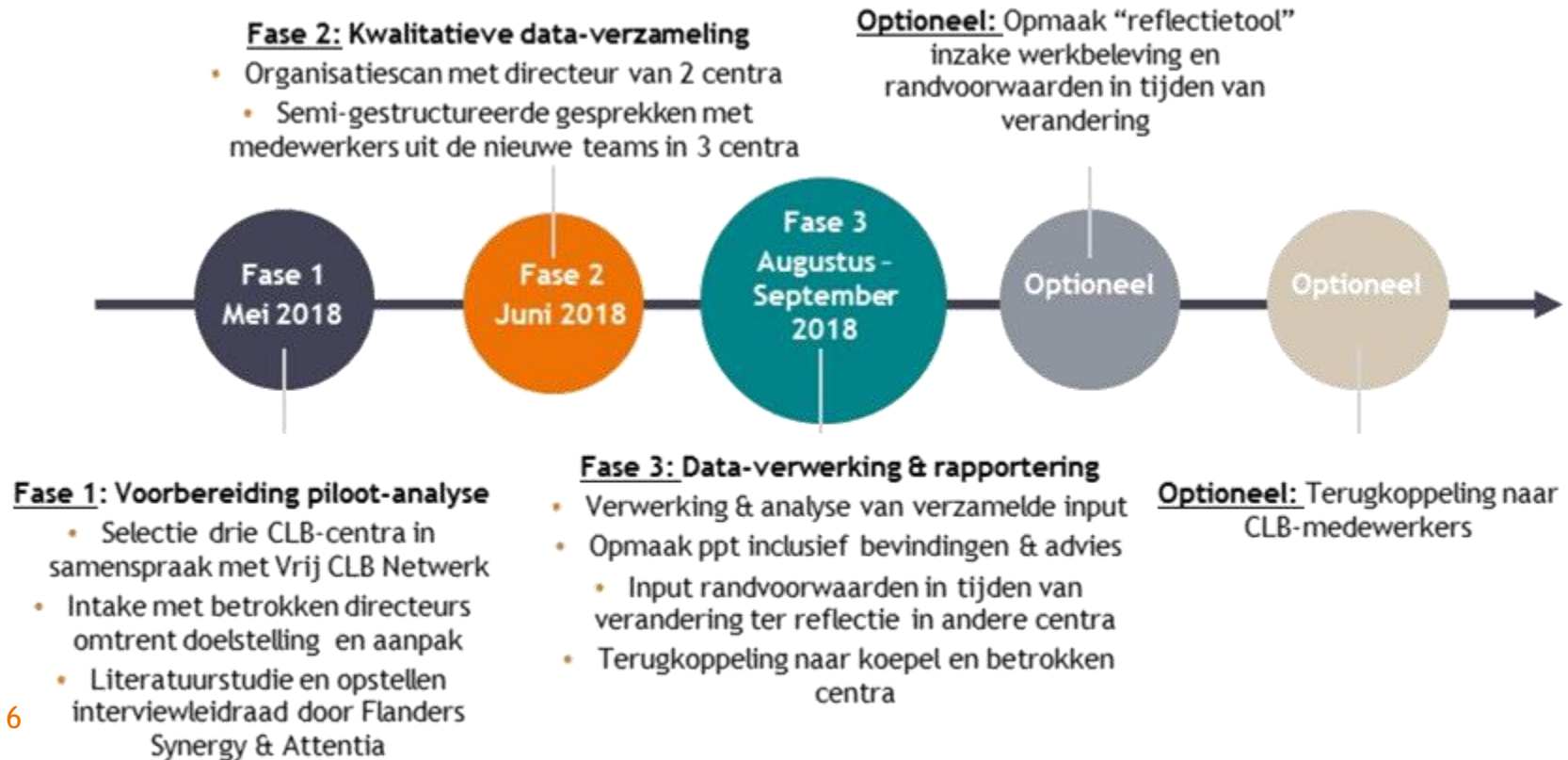
1. Vraag- & doelstelling
2. Aanpak
3. Drie theoretische kaders als handvat (dynamieken)
4. Terugkoppeling bevindingen
5. Hoe verder?





## 2. Aanpak

### Piloot-procesanalyse in tijden van het VCLB-verandertraject



## 2. Aanpak

# Kwalitatieve data-verzameling: Organisatiescan

### Tussentijdse evaluatie bij VCLB's in verandering: Organisatiescan ter voorbereiding

Het doel van dit document is om, voorafgaandelijk aan de individuele gesprekken met medewerkers van de betreffende VCLB's, een accuraat beeld te krijgen van de werking van deze centra. De onderstaande vragen worden in eerste instantie verzameld via de directeur van de betrokken centra (de antwoorden kunnen rechtstreeks in het document beantwoord worden en/of telefonisch worden besproken).

Data	
Aantal medewerkers (koppen en VTE)	
Cijfers op vlak van absentieisme?	
Andere signalen die wijzen op werkbaarheidsproblemen? (vb. disfunctioneren op het werk, slechte teamsfeer, mensen die de organisatie (denken te) verlaten, signalen van (over-)belasting, werk dat blijft liggen, ...)	
Verandertraject (incl. tijdlijn)	
Indien jullie een tijdlijn van het hele verandertraject zouden moeten uittekenen, hoe zou die er dan uitzien? (Mochten jullie reeds een tijdlijn hebben, mag deze ons bezorgd worden; zo niet, zullen we deze in grote lijnen proberen op te stellen - zie ook de onderstaande vragen)	
Wanneer zijn jullie gestart met het verandertraject?	
Wat waren de grote stappen (milestones)?	
Wanneer zijn jullie effectief anders (in nieuwe teams) beginnen werken (wanneer zijn jullie "gesprongen")? (Hoe lang zijn jullie dus nu al bezig in de nieuwe arbeidsorganisatie?)	

1 Tussentijdse evaluatie bij VCLB's in verandering:  
Organisatiescan

VCLB Maasland	<input checked="" type="checkbox"/>
VCLB Aarschot	<input checked="" type="checkbox"/>
VCLB Ninove	<input checked="" type="checkbox"/>



## 2. Aanpak

# Kwalitatieve data-verzameling: Individuele voorbereiding

### Tussentijdse evaluatie bij VCLB's in verandering: Individuele voorbereiding

#### Introductie

Sinds het najaar van 2015 gingen de Vrije CLB's aan de slag met te puzzelen aan het VCLB van de toekomst. Het doel van dit anders organiseren is tweeledig: op een meer werkbare manier aan de slag gaan én zorgen voor een kwaliteitsvolle en gelijkgerichte dienstverlening naar leerlingen, ouders en scholen. Ook al bevinden de VCLB's zich in andere fasen van de verandering, toch is het opportuun om vandaag al even een tussentijdse evaluatie te maken van hoe één en ander loopt. Hiervoor gaan Attentia en Flanders Synergy langs bij 3 centra om een aantal medewerkers via individuele gesprekken te bevragen over hun werkbeleving en de huidige werking van hun organisatie. Op deze manier willen we een inventaris opmaken van zowel succesfactoren als belemmeringen tijdens jullie verandertraject. De vergaarde inzichten kunnen een middel zijn om in alle VCLB-centra te reflecteren over het verandertraject en de nodige (bij)sturing te realiseren.

De personen die op gesprek komen, fungeren als vertegenwoordigers van teamleden en collega's. Ter voorbereiding wensen we elke medewerker van de deelnemende centra de kans te bieden input te leveren aan de hand van de onderstaande vragen. Daarnaast vragen we om op teamniveau de verschillende scores samen te brengen en de nodige input te verzamelen voor de vertegenwoordiger die op gesprek komt in het afzonderlijke 'Teamdocument ter voorbereiding'. De ingevulde vragenlijstjes kunnen, indien gewenst, achteraf aan ons worden afgegeven zodanig we dit kunnen meenemen in de verdere verwerking.

**Opmerking:** Het is niet nodig jouw naam op dit document te zetten. De gegevens die we verzamelen, worden op een vertrouwelijke manier behandeld. Toch is het geen volledig anonieme oefening. Dit vragenlijstje is immers bedoeld als een opstap om in jullie team de dialoog aan te gaan over hoe jullie de huidige werking beleven alsook over welke potentiële gevoeligheden en moeilijkheden jullie ervaren.

#### Voorbereidend vragenlijstje

##### Vroeger versus nu

De volgende vragen peilen naar jouw beleving van de vroegere werking (voor de verandering) versus de huidige werking (nu). Gelieve op de schaal van 0 tot en met 10 (met 0 = "ongunstig" en 10 = "gunstig") telkens aan te duiden hoe het vroeger was met een "O" en hoe je het nu ervaart met een "X", zoals in volgend voorbeeld.

0             10

Op een schaal van 0 tot 10...

1. Hoe ervaar je de algemene sfeer in je organisatie, onder collega's?  
0            10

2. In welke mate ervaar je je werk als motiverend (goestinggevend)?  
0            10

3. In welke mate ervaar je je werk als belastend?  
0            10

4. Hoe scoor je de kwaliteit van de dienstverlening richting leerlingen/ouders/scholen?  
0            10

1 Tussentijdse evaluatie bij VCLB centra in verandering:  
Voorbereidend vragenlijstje



#### Bijkomende vragen

5. Wat heeft volgens jou momenteel de grootste impact op jouw werkbeleving en motivatie?
- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> De veranderingen in het onderwijslandschap en maatschappij | <input type="checkbox"/> Cultuur binnen de organisatie (waarde, sfeer, communicatie,...) |
| <input type="checkbox"/> Het nieuwe organisatie-model (werking in de nieuwe teams)  | <input type="checkbox"/> De inhoud van mijn job  |
| <input type="checkbox"/> Leiderschap binnen de organisatie                          | <input type="checkbox"/> .....   |

6. Op een schaal van 0 tot 10 (met 0 = "erg ongunstig" en 10 = "erg gunstig"), hoe ervaar je de huidige werking in de nieuwe teams (sinds de verandering)?

0            10

7. Op een schaal van 0 tot 10 (met 0 = "erg ongunstig" en 10 = "erg gunstig"), hoe ervaar je de manier waarop de verandering tot hertoe is gelopen?

0            10

#### Tot slot

8. Waar loopt jouw organisatie op dit moment het meest op vast?

.....

.....

.....

9. Wat zijn volgens jou de belangrijke succesfactoren in jullie verandertraject?

1.
2.
3.

10. Wat wil je zeker nog kwijt dat wij moeten opnemen in onze analyse van de huidige werking van jouw organisatie?

.....

.....

.....

Alvast heel erg bedankt voor jullie tijd en bijdrage!

Lieven Eeckelaert (Flanders Synergy) & Els Vanbelle (Attentia)

2 Tussentijdse evaluatie bij VCLB centra in verandering:  
Voorbereidend vragenlijstje



VCLB Maasland	<input checked="" type="checkbox"/>
VCLB Aarschot	<input checked="" type="checkbox"/>
VCLB Ninove	<input checked="" type="checkbox"/>





## 2. Aanpak

# Kwalitatieve data-verzameling: 2 interviewleidraden

### Tussentijdse evaluatie bij VCLB's in verandering: Leidraad interviews directie

Dit document fungeert als interviewleidraad bij de individuele gesprekken met de directeur van de VCLB's die meewerken aan de piloot- procesanalyse. We opteren voor een semi-structureerde methodiek om de verschillende individuele gesprekken op een gelijkwaardige manier te structureren en informatie te vergaren over vooropgestelde thematieken. De interviewleidraad bestaat uit x delen:

1. Introductie (voorstelling, achtergrondschets, doel van het gesprek, werkwijze en verloop van het gesprek)
2. Kennismaking met interviewee
3. Globale verkenning van kwantitatieve vragen
4. Beïnvloedende factoren: Kwalitatieve uitdieping van vooropgestelde thematieken
5. Droomvraag: Afronding en blik vooruit.

#### Introductie

##### INTRODUCTIE PROJECT

**Voorstelling: Wie zijn wij?** Wij zijn Lieven Eeckelaert van Flanders Synergy, de organisatie die jullie en de andere VCLB-centra, samen met de koepel, mee ondersteunt in jullie verandertrajecten ... en Els Vanbelle van Attentia, jullie externe partner voor alles wat met het welzijn op het werk te maken heeft. We organiseren deze gesprekken in het kader van ons samenwerkingsproject omtrent het belang van welzijn op het werk en aspecten die met de arbeidsorganisatie te maken hebben zoals organisatieverandering.

**Achtergrondschets** Sinds het najaar van 2015 gingen de Vrije CLB's aan de slag met te puzzelen aan het VCLB van de toekomst. Het doel van dit anders organiseren is tweeledig: op een meer werkbare manier aan de slag gaan én zorgen voor een kwaliteitsvolle en gelijkgerichte dienstverlening naar leerlingen, ouders en scholen. Ook al bevinden de VCLB's zich in andere fasen van de verandering, toch is het opportuun om vandaag al even een tussentijdse evaluatie te maken van hoe één en ander loopt. Dat is dan ook precies de bedoeling van deze gesprekken. Alvast hartelijke dank om hiervoor tijd vrij te maken!

**Doel van het gesprek** Wat houdt deze tussentijdse evaluatie nu precies in? Meer bepaald gaan wij langs bij 3 centra om een aantal medewerkers via individuele gesprekken te bevragen over hun werkbeleving en de huidige werking van hun organisatie. Op deze manier willen we -op het einde van de rit- een inventaris opmaken van zowel succesfactoren als belemmeringen tijdens jullie verandertraject. Het is daarna ook de bedoeling dat de vergaarde inzichten een middel kunnen zijn om in alle VCLB-centra te reflecteren over het verandertraject en waar nodig bij te sturen.

We starten iedere interviewdag met een gesprek met de directeur waarin we even willen horen hoe u de nieuwe werking van het VCLB (vroeger - nu) ervaart en evalueert en dit vanuit verschillende invalshoeken:

1. Focus op de structuur en cultuur van de organisatie (macro), de werking van/binnen de teams (meso) en de werkbaarheid (motivatie/belasting) van medewerkers (micro)
2. Focus op de eigen rol

### Tussentijdse evaluatie bij VCLB's in verandering: Interviewleidraad: Individuele gesprekken met CLB-medewerkers

Dit document fungeert als interviewleidraad bij de individuele gesprekken met medewerkers van de VCLB's die meewerken aan de piloot- procesanalyse. We opteren voor een semi-structureerde methodiek om de verschillende individuele gesprekken op een gelijkwaardige manier te structureren en informatie te vergaren over vooropgestelde thematieken. De interviewleidraad bestaat uit x delen:

1. Introductie (voorstelling, achtergrondschets, doel van het gesprek, werkwijze en verloop van het gesprek)
2. Kwalitatieve uitdieping van vooropgestelde thematieken
3. Afronding en blik vooruit

#### 1. Introductie

##### INTRODUCTIE PROJECT

**Voorstelling: Wie zijn wij?** Wij zijn Lieven Eeckelaert van Flanders Synergy, de organisatie die jullie en de andere VCLB-centra, samen met de koepel, mee ondersteunt in jullie verandertrajecten ... en Els Vanbelle van Attentia, jullie externe partner voor alles wat met het welzijn op het werk te maken heeft. We organiseren deze gesprekken in het kader van ons samenwerkingsproject omtrent het belang van welzijn op het werk en aspecten die met de arbeidsorganisatie te maken hebben zoals organisatieverandering.

**Achtergrondschets** Sinds het najaar van 2015 gingen de Vrije CLB's aan de slag met te puzzelen aan het VCLB van de toekomst. Het doel van dit anders organiseren is tweeledig: op een meer werkbare manier aan de slag gaan én zorgen voor een kwaliteitsvolle en gelijkgerichte dienstverlening naar leerlingen, ouders en scholen. Ook al bevinden de VCLB's zich in andere fasen van de verandering, toch is het opportuun om vandaag al even een tussentijdse evaluatie te maken van hoe één en ander loopt. Dat is dan ook precies de bedoeling van deze gesprekken. Alvast hartelijke dank om hiervoor tijd vrij te maken!

**Doel van het gesprek** Wat houdt deze tussentijdse evaluatie nu precies in? Meer bepaald gaan wij langs bij 3 centra om een aantal medewerkers via individuele gesprekken te bevragen over hun werkbeleving en de huidige werking van hun organisatie. Op deze manier willen we -op het einde van de rit- een inventaris opmaken van zowel succesfactoren als belemmeringen tijdens jullie verandertraject. Het is daarna ook de bedoeling dat de vergaarde inzichten een middel kunnen zijn om in alle VCLB-centra te reflecteren over het verandertraject en waar nodig bij te sturen.

In ieder centrum pogen we medewerkers uit de verschillende teams en disciplines te spreken om een zo breed mogelijk beeld te verkrijgen. De personen die op gesprek komen, fungeren als het ware als vertegenwoordigers van teamleden en collega's. Ter voorbereiding hebben we elke medewerker van de deelnemende centra de kans geboden input te leveren aan de hand van een aantal vragen. Tijdens het gesprek willen we dieper in gaan op deze vragen om een zo helder mogelijk beeld te verkrijgen van hoe jullie huidige werking en de veranderingen tot hertoe ervaren. Uiteraard kan je ook vanuit je persoonlijke beleving of

VCLB Maastrand	<input checked="" type="checkbox"/>
VCLB Aarschot	<input checked="" type="checkbox"/>
VCLB Ninove	<input checked="" type="checkbox"/>

## 2. Aanpak

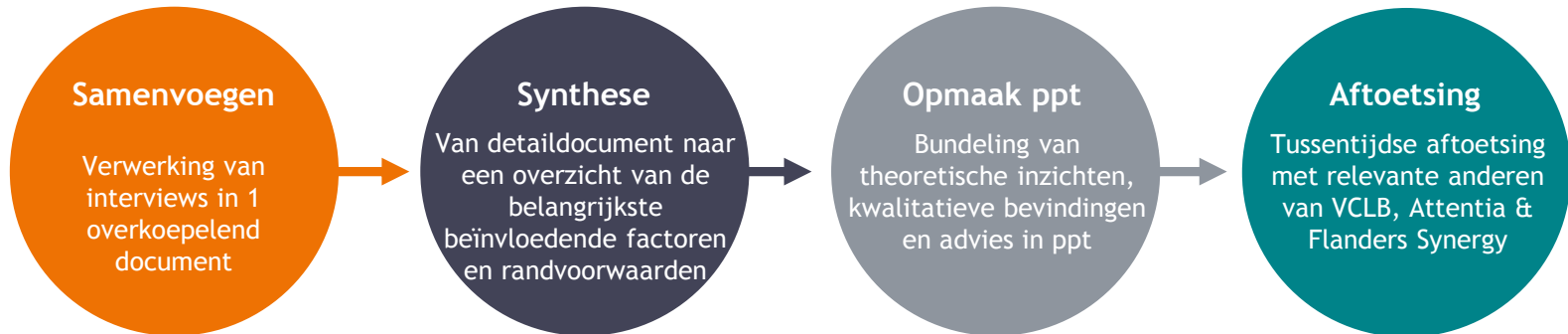
### Kwalitatieve data-verzameling: Steekkaarten tijdens interview



## 2. Aanpak

### Data-verwerking en analyse

- Een grondige analyse-oefening waarbij we de veelheid aan verzamelde data bundelden, synthetiseerden in kernbevindingen, koppelden aan theoretische inzichten en aftoetsten bij relevante anderen (betrokkenen en experts)



# Overzicht

1. Vraag- & doelstelling
2. Aanpak
3. Drie theoretische kaders als handvat (dynamieken)
4. Terugkoppeling bevindingen
5. Hoe verder?



### 3. Terugkoppeling: 3 theoretische kaders als handvat (dynamieken) Organisatieverandering als een continu proces

“Organisatieverandering is voor veel organisaties een **moeizaam proces** dat dikwijls niet [meteen] tot verbetering leidt en nieuwe problemen met zich mee kan brengen”.  
(Werkman, Boonstra, & Bennebroeck Gravenhorst, 2001, p.7)



14 Onze insteek: Organisatieverandering als een **continu proces** van opvolgen en bijsturen (wat én hoe) richting de nieuwe ideale organisatie.



### 3. Terugkoppeling: 3 theoretische kaders als handvat (dynamieken) Drie invalshoeken als basis voor de analyse

- **Tempel-model van Flanders Synergy**
  - Holistische kijk op essentiële bouwstenen van de arbeidsorganisatie
- **Job demands-resources model**
  - Bouwt verder op het Karasek-model (job demands - control model)
  - Stress- en motivatiebronnen als triggers voor psychosociale werkbeleving
  - Streven naar positieve spiralen en doorbreken van negatieve spiralen
- **Het veranderingsproces: het “hoe” van verandering**
  - Verandering als een continu proces
  - Stapsgewijze aanpak van verandering (Kotter, 1996)
  - Het veranderingsvermogen van de organisatie (Werkman, Boonstra, & Bennebroek Gravenborst, 2001)

Het “**wat**” van verandering

Het “**hoe**” van verandering

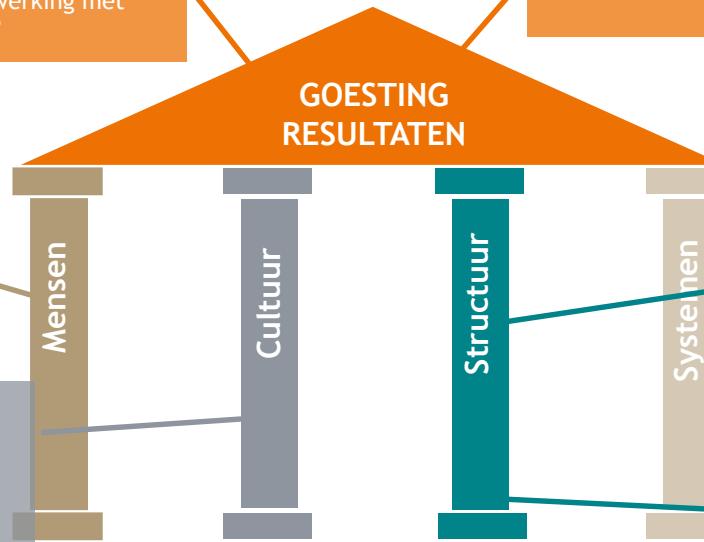
### 3. Terugkoppeling: 3 theoretische kaders als handvat (dynamieken)

## Tempel-model (Flanders Synergy)

Hoe beoordeelt men de DIENSTVERLENING richting leerlingen, ouders, scholen? Betere kwaliteit, meer gelijkgerichtheid, ...? Doorlooptijd van vragen? Relatie en samenwerking met scholen en andere stakeholders?

Hoe beleeft men het werk? Hoe motiverend is het? Hoe belastend? Hoe tevreden is men? Betrokken? Hoe staat het met de herstelbehoefte? Verzuim? Verloop?

JOB: Welke motivatiebronnen heeft men ter beschikking om het hoofd te bieden aan de aanwezige stressbronnen?  
PERSOON: Welke kennis en vaardigheden zijn nodig? Hoe wordt ingezet op persoonlijke sterktes zoals veerkracht en weerbaarheid?  
Onderbemanning? Opleiding en ondersteuning? Nieuwe medewerkers?



Heeft men de juiste tools en systemen ter ondersteuning? Welke praktijken kunnen de (samen)werking verbeteren? (casuoverdracht, overleg, teambord, crisispermanentie, ...)

Hoe ervaart men de opdeling van de teams? Is er minder/meer overleg nodig, binnen en tussen teams/disciplines? Is het werk evenwichtig verdeeld? Hoe wordt er samengewerkt en overlegd? Hoe investeert men in teamwerking en -ontwikkeling? Welke teamrollen zijn aanwezig en hoe zijn deze verdeeld? Is er een teamverantwoordelijke?

Hoe is de sfeer en samenwerking in het centrum? Is er een (sterkere) cultuur van vertrouwen? Ervaart men voldoende persoonlijke en professionele ondersteuning? Heeft men (meer) een 'nest'?

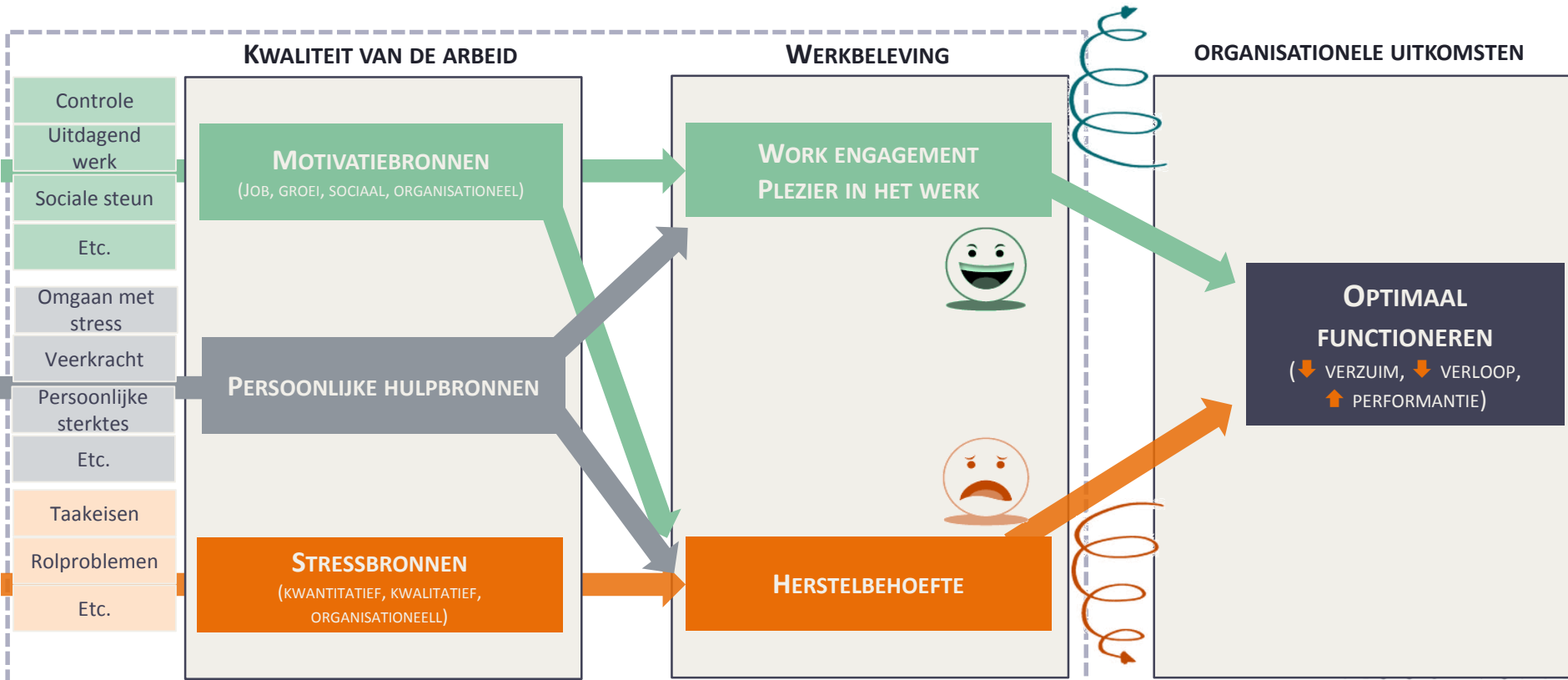
Vertaalslag van kernprocessen naar ontwerpkeuzes van teams?  
Is de visie en keuze voor het nieuwe organisatiemodel (nog) helder? Wordt die gedragen en gedeeld in de organisatie? Ook richting stakeholders?

Welke type leiderschap is nodig? Wat verstaan we onder zelfsturing? Welke balans streeft men na tussen zelfsturing en sturing? Rol van directie en teamcoaches? Welke bevoegdheden liggen waar? Welke ondersteuning vragen leidinggevendenden?

Kernopdracht, doelen en prioriteiten van de organisatie? Wat vindt men belangrijk (waarden en normen)?

### 3. Terugkoppeling: 3 theoretische kaders als handvat (dynamieken)

#### Job demands-resources model: Werkbeleving & kwaliteit van de arbeid



### 3. Terugkoppeling: 3 theoretische kaders als handvat (dynamieken) Organisatieverandering: het “hoe” van verandering

“HOE” van verandering (procesmatige factoren)

Creëer een  
veranderingsklimaat

Creëer een breed draagvlak

Implementeer  
en veranker

- **Veranderkoers:** Duidelijke visie en richting van de verandering (wat + waarom)
- **Veranderteam**
- **Timing van de verandering (strategie):** Fasering, hoeveelheid verandering in specifieke periode & beschikbare tijd voor iedere stap - verandering vraagt aanpassing & dus tijd

- **Breed draagvlak** creëren door heldere en eerlijke communicatie, informatievoorziening en betrokkenheid
- **Opvolging & ondersteuning:** “obstakels” observeren, willen begrijpen en aanpakken, belangrijke rol leiderschap,  **korte termijn doelen** stellen en tussentijdse successen vieren
- **Spanningen t.g.v. verandering binnen** (onzekerheid, onduidelijkheid, lage betrokkenheid) **en tussen teams** (té sterke teamfocus, eilandjes, competitie) erkennen, willen begrijpen en aanpakken
- **Geloof in positieve toekomst voeden en bereidheid tot steun en inzet realiseren**

- **Consolideer en ga door:** tussentijdse mijlpalen als voedingsbron voor bijsturing en nieuwe mijlpalen, noodzaak en reden voor verandering warm houden
- **Nieuwe systeem vastleggen en afkloppen**



# Overzicht

1. Vraag- & doelstelling
2. Aanpak
3. Drie theoretische kaders als handvat (dynamieken)
4. Terugkoppeling bevindingen
  - Beschrijving van deelnemende centra
  - Bevindingen: Thematieken en randvoorwaarden
5. Hoe verder?

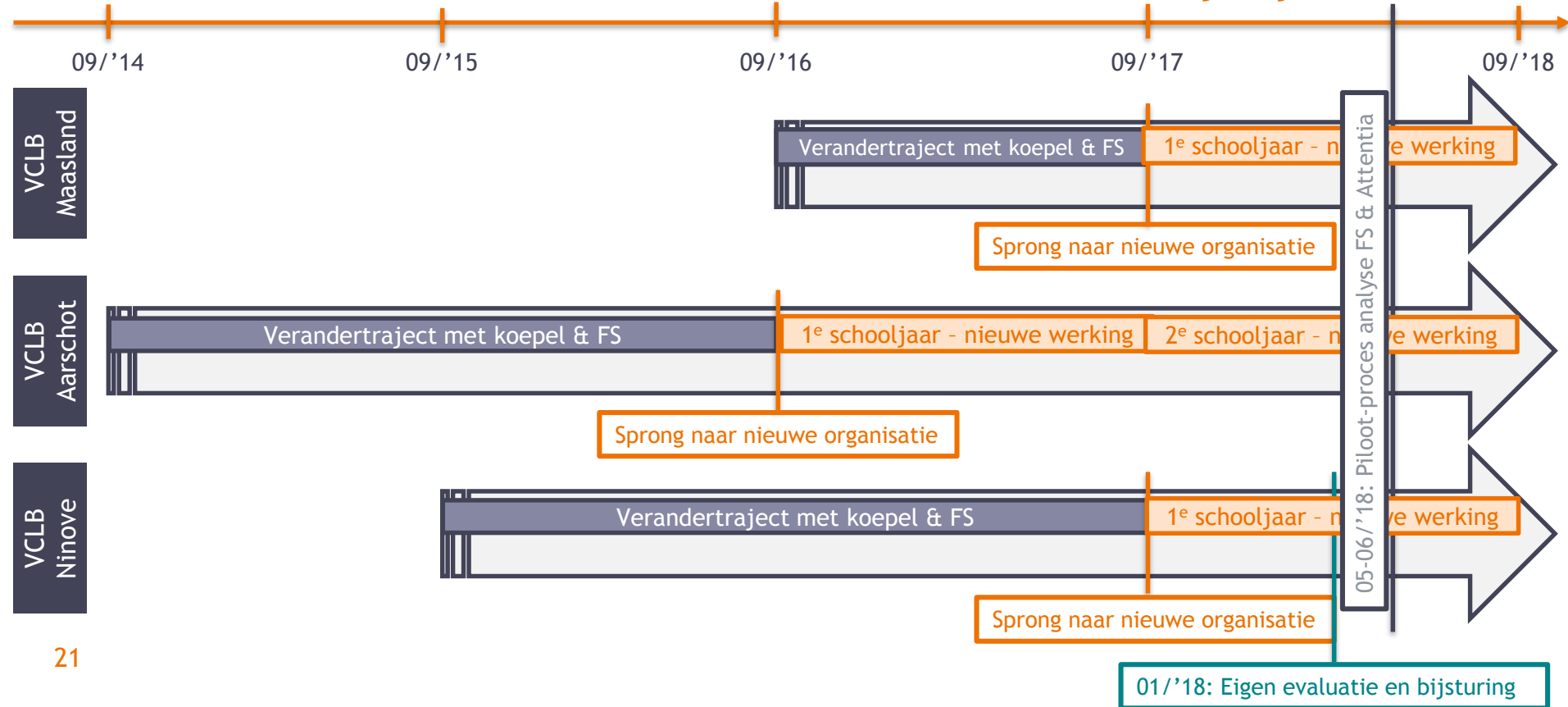


## 4. Terugkoppeling: Beschrijving van deelnemende centra VCLB Maasland - VCLB Aarschot - VCLB Ninove

- Globale vergelijking van de 5 vestigingen inzake:
  - Timing van verandering
  - Grootte van centrum
  - Structuur - Ontwerpkeuzes: Belangrijkste verschillen inzake ontwerpkeuzes i.f.v. kernprocessen
  - Teamondersteuning - Ondersteuning van directie
  - Veranderteam

## 4. Terugkoppeling: Beschrijving van deelnemende centra

### VCLB Maasland - VCLB Aarschot - VCLB Ninove: Tijdslijn



## 4. Terugkoppeling: Beschrijving van deelnemende centra

	Maasland	Aarschot	Ninove
Grootte?	50-55 medewerkers, 40 VTE 2 vestigingen: Maasmechelen (60%) en Maaseik (40%)	27 medewerkers, 18 VTE	42 medewerkers, 29 VTE 2 vestigingen met 3 multidisciplinaire regioteams: Ninove (Team Deni en Pajot) en Geraardsbergen
Structuur? (ontwerpkeuzes)	<p>Teams volgens KP, knip in KP <u>tussen teams</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 teams KP1-2-6: MM &amp; ME</li> <li>• 2 teams KP3: MM &amp; MM</li> <li>• 1 team KP4 (2p van KP3 ME zitten in de schil van KP4 / gaat veranderen: ME→ Bree; MM→Genk)</li> <li>• 1 team KP7</li> <li>• KP5: opdracht van 6 pp</li> <li>• 1 team secretariaat</li> <li>• 1 directeur</li> </ul>	<p>Teams volgens KP, knip in KP <u>tussen teams</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 team KP1-2-6 (5pp)</li> <li>• 1 team KP3 (13pp)</li> <li>• 1 team KP4</li> <li>• 1 team/werkgroep KP7 (maken ook deel uit van KP3-4)</li> <li>• KP5: werkgroep</li> <li>• Administratieve ondersteuning</li> <li>• 1 directeur</li> <li>• 1 Q-coördinator (vanaf '19)</li> </ul>	<p>Teams volgens regio, knip in KP <u>binnen teams</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Team Pajot: 2pp KP1-2-6, 6pp KP3-4, 4pp KP7</li> <li>• Team Deni: 4pp KP1-2-6, 4pp KP3-4, 6pp KP7</li> <li>• Team GB: 3pp KP1-2-6, 3pp KP3-4, 3pp KP7 (werking is ondertussen veranderd)</li> <li>• 1 directeur (ook teamcoach)</li> <li>• 1 Q-coördinator</li> </ul>
Teamondersteuning? Ondersteuning directie?	<p>Teamafgevaardigden (geen officiële rol, rol verschilt per team), zitten in het afstemmingsoverleg met directeur</p> <p>Externe teamcoach Maura Melis</p>	<p>Teamvoorzitter (wisselend per trimester of week; rol mbt teamoverleg)</p> <p>Opstart teamoverschrijdend overleg</p>	<p>3 teamcoaches (rolinvulling verschilt per team) + <b>stuurgroep</b> (teamcoaches &amp; sterrollen in stuurgroep)</p>
Veranderteam (vliegwieltteam)?	6pp (geen dir) - <i>opgeheven (continuïteit door teamafgevaard.)</i>	TIA-team, 7pp (geen dir, wel betrokken) - <i>opgeheven</i>	Incl. dir - <i>opgeheven (continuïteit door stuurgroep)</i>



## 4. Terugkoppeling: Beschrijving van deelnemende centra

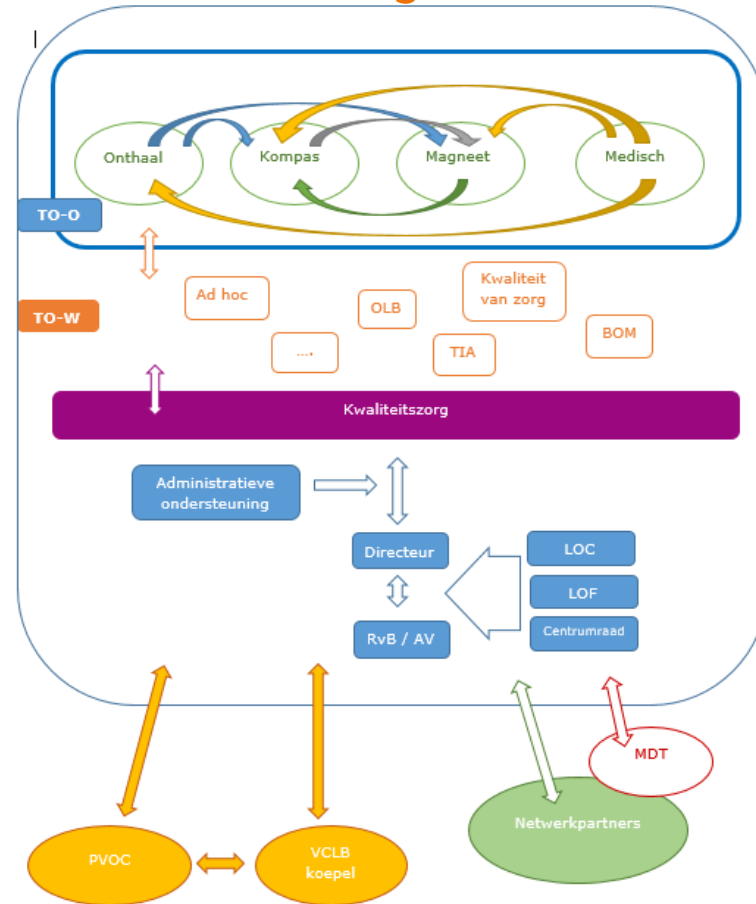
### VCLB Maasland: Nieuwe organisatie

<p><i>Hoe lees ik dit schema?</i></p> <p>Je naam staat in <i>schuine letters</i> of <i>gewone letters</i> in een vakje? Dit jouw team.</p> <p><i>Schuine letters</i> betekenen: ik zit ook nog in de schil van een ander team of ik heb een bijkomende opdracht.</p> <p>Je naam staat (tussen haakjes) in een vakje: in dit team hier zit je in de schil, het geschatte volume vind je naast jouw naam</p>		
<b>MAASEIK</b>	<b>CENTRUM</b>	<b>MAASMECHELEN</b>
<p><b>Schoolnabij team</b></p> <p><i>Ingrid Luys</i> Renate De Meyer Hanne Schreurs (tw Ellen) Hanne Steensels <i>Miranda Valkeners</i></p>	<p><b>Leerlingnabij team verontrusting</b></p> <p>Bie Opdeweegh - <i>Veerle Keymis</i> <i>Tommy Breuls</i> <i>Ayse Tasdelen - Elien Peters</i> <i>Liesbeth Heyvaert - Hatice Yilmaz</i> (Tanja Geerdens -1d/w) - (Cindy Bloemen -1d/w)</p> <p>(Peter Pulings -1d/w)</p>	<p><b>Schoolnabij team</b></p> <p>Caroline Winters - Chris Lambrigts <i>Daniëlla Pierini - Eddie Symkens</i> Goele Van Baelen - Marie-Josée Maesen <i>Liesbeth Vanhove</i> <i>Christiane Janssen</i></p>
<p><b>Leerlingnabij team</b></p> <p><i>Hilde Stessens - Nele Berger</i> <i>Oda Lismont</i> <i>Tanja Geerdens - Cindy Bloemen</i> <i>Veerle Keymis</i></p> <p>(Johanna Milis – 1d/w) (Marjan Henckens – 2d/w)</p>	<p><b>Team preventieve medische activiteiten</b></p> <p><i>Peter Pulings – Rianne Terwijn</i> <i>Johanna Milis – Kirsten Keiren</i> Marinette Vansichen – Ann Doumen Sara Haccuria - <i>Marjan Henckens</i></p> <p>(Jan Schryvers – 2d/w) - (Christiane Janssen – 2 d/w) (Liesbeth Heyvaert – 2 d/w) (Miranda Valkeners – 1 d/w) – (Liesbeth Caymaz – 0, 5d/w)</p>	<p><b>Leerlingnabij team</b></p> <p>Gert Peters - Hedwig Trips Ingrid Schrijvers - <i>Karen Janssen</i> Anne-Sophie Frans (tw Annelen) - Marie-Jeanne Franssen <i>Johan Straetemans - Jan Schryvers</i></p> <p>(Hatice Yilmaz – 1d/w) (Rianne Terwijn – 1d/w) (Kirsten Keiren – 0.5d/w)</p>
<p><b>Team Secretariaat</b></p> <p>Rita Stouten - Aysel Can - Marie-Claire Spooen Els Erlingen - Chris Reinders - Giovanni Marzo</p>	<p><b>Opdracht objectief informeren</b></p> <p>Ayse Tasdelen – Elien Peters - Karen Janssen Daniëlla Pierini – Liesbeth Vanhove Ingrid Luys - Hilde Stessens - Oda Lismont</p>	<p><i>Bijkomende opdracht: leerlingnabij</i> Tommy Breuls: ch@t Karen Janssen: MDT</p> <p><i>Bijkomende opdracht voor het centrum:</i> Johan Straetemans: kwaliteitszorg Johanna Milis: artscoördinator</p>





## 4. Terugkoppeling: Beschrijving van deelnemende centra VCLB Aarschot: Nieuwe organisatie



# 4. Terugkoppeling: Beschrijving van deelnemende centra

## VCLB Ninove: Nieuwe organisatie



### Schooljaar 2017-2018 – Regioteam Pajottenland

#### Onthaalmedewerkers



**Kendra Verhoeven**  
Psycho-pedagogisch consulent  
 \* GBS Roosdaal – Triangel  
 \* Sint Franciscus  
 \* BuLo Eizeringen  
 \* BuBaO Strijtem  
 \* BuSO Strijtem



**Thomas Van den Bogaert**  
Maatschappelijk werker  
 \* GBS Galmaarden  
 \* GBS Herhout  
 \* Centrumsschool Tollembeek  
 \* GBS Vollezele - De Notelaar  
 \* GBS Gooik - De Oester  
 \* GKS Leerbeek – Nestje  
 \* VBS Liedekerke - Sint-Antonius  
 \* VBS Liedekerke  
 \* De Boomgaard/De knipoog  
 \* GLS Oetingen - De Oester

#### Trajectbegeleiders



**Annelies De Schauwer**  
Teamcoach  
Maatschappelijk werker



**Sigrid Presiaux**  
Psycho-pedagogisch consulent



**Hildegard Wynant**  
Maatschappelijk werker



**Isabelle Verschaffel**  
Psycho-pedagogisch consulent



**Ingrid De Keersmaecker**  
Psycho-pedagogisch werker



**Celien Molem**  
Maatschappelijk werker

#### Medische equipe



**Véronique Gilbert**  
Arts



**Fatima Abik**  
Paramedisch werker



**Sara Grandsire**  
Paramedisch werker



**Iryna Brouckaert**  
Paramedisch werker

### Schooljaar 2017-2018 – Regioteam Denderleeuw-Ninove

#### Onthaalmedewerkers



**Jeroen Van Lierde**  
Psycho-pedagogisch consulent  
 \* VBS Aspelare  
 \* VBS Meerbeke - VBM  
 \* VBS 't Landuiterke  
 \* VBS Sint-Aloysiuscollege  
 \* VBS Okegem Toffeschool  
 \* Sint-Aloysiuscollege secundair



**Eva Verleysen**  
Psycho-pedagogisch werker  
 \* SBS Appelterre De Oogappel  
 \* SBS Denderwindeke  
 \* SBS Nederhasselt-Voorde  
 \* SBS Ninove Ikke/De Lettertuin  
 \* VBS Heilige Harten



**Els Van Cauter**  
Maatschappelijk werker  
 \* Katholieke Centrumsschool Denderleeuw – KCD  
 \* IKSO Denderleeuw



**Ines Verkest**  
Maatschappelijk werker  
 \* VBS BuLO Sint-Joris  
 \* Heilige Harten Secundair

#### Trajectbegeleiders



**Katrijn Boumon**  
Teamcoach  
Psycho-pedagogisch consulent



**Beatrijs Defranc**  
Psycho-pedagogisch consulent



**Martine Buggenhoudt**  
Psycho-pedagogisch consulent



**Isabel Van Den Moortel**  
Maatschappelijk werker

#### Medische equipe



**Katrien Genbrugge**  
Arts  
(tot 31/12)



**Heidi Declercq**  
Arts



**Steffi Oosterlinck**  
Arts  
(tot 31/12)



**Sofie Deweghe**  
Arts  
(vanaf 01/01)



**Ineke Geerts**  
Paramedisch werker



**Dorien Du Four**  
Paramedisch werker

### Schooljaar 2017-2018 – Regioteam Geraardsbergen

#### Teamcoach



**Sabine Vranken**  
Directie

#### Onthaalmedewerkers



**Marie-Anne Den Haerynck**  
Psycho-pedagogisch consulent  
 \* VBS Deffinge - Sint-Vincent  
 \* VBS Sint-Catharinacollege (scholengroep A-B-C-D)  
 \* Freinetschool - De Klaproos  
 \* VBS Hunnegem  
 \* VBS Ophasselt – 't Schoolke  
 \* VBS Zandbergen - Sint-Lutgardis



**Isabelle De Leeneer en Celien Molem**  
Maatschappelijk werkers  
 \* VBS - Sint-Jozefsinstituut  
 \* VBS BuBaO - De Mozaïek  
 \* Sint-Jozefsinstituut secundair  
 \* Technisch Instituut Sint-Jozef  
 \* Sint-Catharinacollege secundair



**Charlotte Dedercq**  
Psycho-pedagogisch consulent



**Ann De Roeck**  
Psycho-pedagogisch werker



**Isabelle Deruyver**  
Psycho-pedagogisch werker

#### Trajectbegeleiders



**Carine Tavernier**  
Arts



**Rita Herpelinc**  
Paramedisch werker

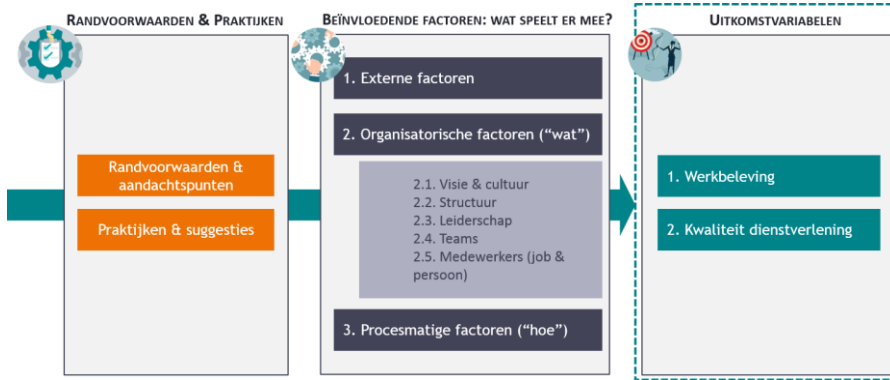


**Ilse Jolly**  
Paramedisch werker

#### Medische equipe

# 4. Terugkoppeling: Bevindingen van de piloot-procesanalyse

## Overzichtsmoedel - slide per factor - Mozaïek van bevindingen



### 1) BEÏNVLOEDENDE FACTOR: WAT SPEELT ER MEE? WAAR GAAT DIT OVER? (TOELICHTING + CITATEN)

**Toelichting**

### RANDVOORWAARDEN: WAAR DIENT MEN AANDACHTIG VOOR TE ZIJN? (VALKUILEN & SUCCESFACTOREN)

**Randvoorwaarden?**

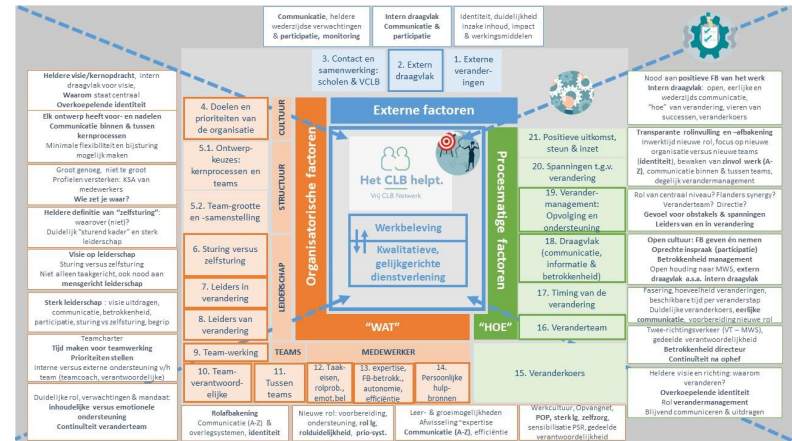
**Valkuilen?**

### PRAKTIJEN & SUGGESTIES: WAT DOET MEN AL IN SOMMIGE CENTRA OF WELKE IDEEËN BRENGT MEN AAN?

**Praktijken?**

**Suggesties/ideeën?**

**Bijkomende reflectie?**



## 4. Terugkoppeling: Bevindingen van de piloot-procesanalyse

### Overzicht: Beïnvloedende factoren & uitkomstvariabelen

#### RANDVOORWAARDEN & PRAKTIJEN



Randvoorwaarden & aandachtspunten

Praktijken & suggesties

#### BEÏNVLOEDENDE FACTOREN: WAT SPEELT ER MEE?



1. Externe factoren

2. Organisatorische factoren (“wat”)

- 2.1. Visie & cultuur
- 2.2. Structuur
- 2.3. Leiderschap
- 2.4. Teams
- 2.5. Medewerkers (job & persoon)

3. Procesmatige factoren (“hoe”)

#### UITKOMSTVARIABLEN

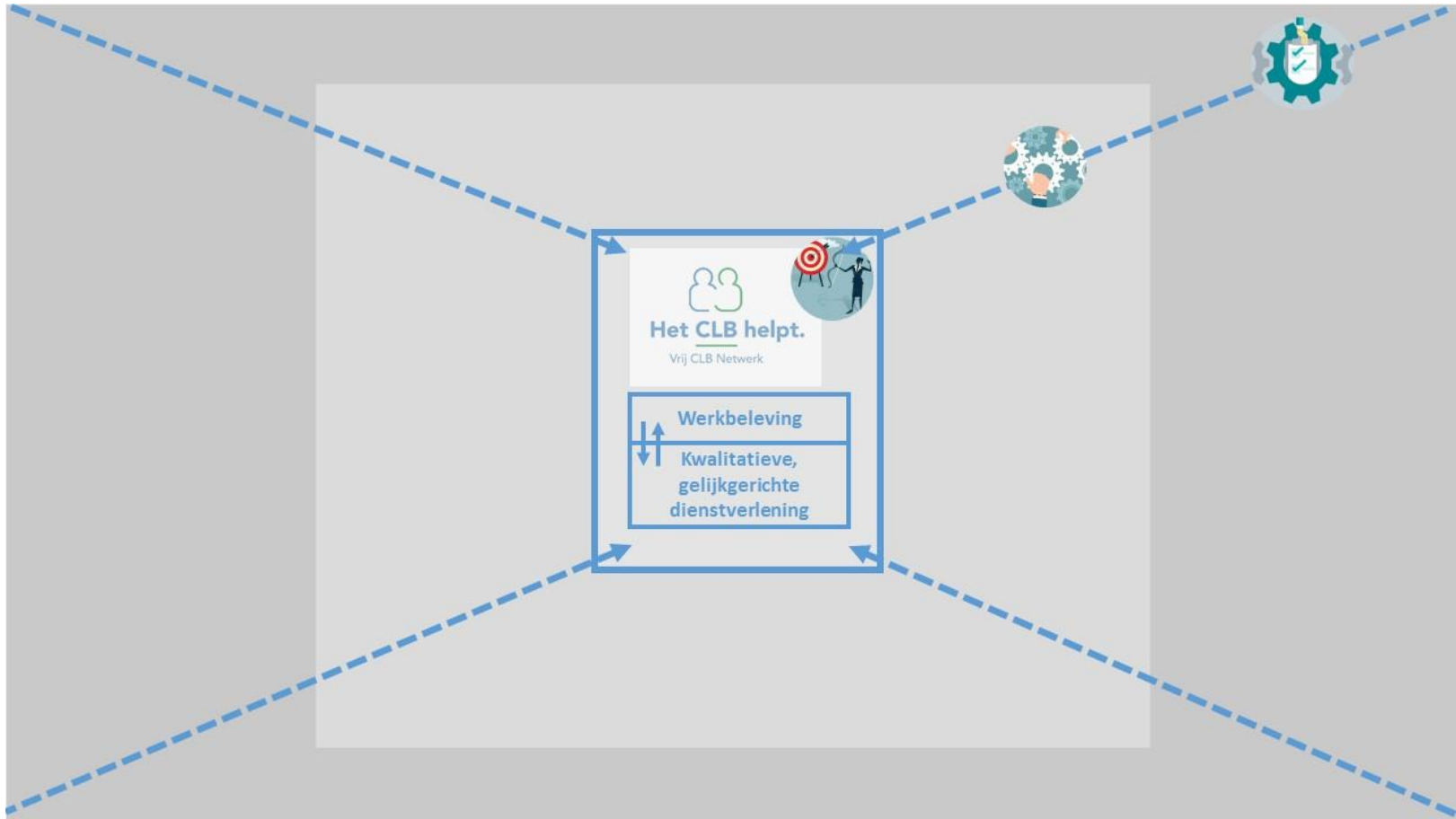


1. Werkbeleving

2. Kwaliteit dienstverlening

## 4. Terugkoppeling: Bevindingen van de piloot-procesanalyse

Overzicht: Mozaïek van beïnvloedende factoren & uitkomstvariabelen



## 4. Terugkoppeling: Bevindingen van de piloot-procesanalyse

### Uitkomstvariabelen: Werkbeleving

#### Doel 1: Beter werkbeleving

Algemene bevindingen	MM	ME	A	D/P	G
Algemene sfeer	↓	=	↓	=	↓
Trend evolutie belasting	↑/=	↑/=	↑	↑	↑
Trend evolutie motivatie	↓	↑	↓	↑	↓
Herstelbehoefte, uitval, verloop	?	?	↑	↑	↑

- **Let op:** Veel variatie in beleving tussen vestigingen, tussen teams, tussen personen
- Enkele citaten
  - *“De samenhang in het centrum is kwijt”, “Nog nooit zo erg”, “Er wordt minder gelachen, minder tijd voor persoonlijke relaties onder collega’s”, “iedereen geraak in cocon, gefocust op eigen takenlijstje”; “overlevingsmodus”, “Collega’s hangen goed aan mekaar, zowel in het centrum als in het team. Door de verandering hebben we niet moeten inboeten qua sfeer”*
  - *“vroeger had ik niet het idee dat het belastend was”, “’s morgens geen zin om aan het werk te gaan”, “hoop dat het werk meer werkbaar zou worden na de kanteling maar bleek niet zo”, “’s avonds gevoel leeggezogen te zijn”*
  - *O: “Vroeger hele traject, nu minder zinvol”, T: “minder betrokkenheid bij casus, je valt in”, T: “feedback van scholen komt niet meer tot bij ons”, “vervanging bij uitval is niet evident”, T: “fijn om niet meer alles te moeten doen en kunnen op een school”, O: “We ervaren het voordeel bezig te kunnen zijn met de onthaalvragen, we worden we beter en beter in hetgeen we doen”*



## 4. Terugkoppeling: Bevindingen van de piloot-procesanalyse

### Uitkomstvariabelen: Kwaliteit van de dienstverlening

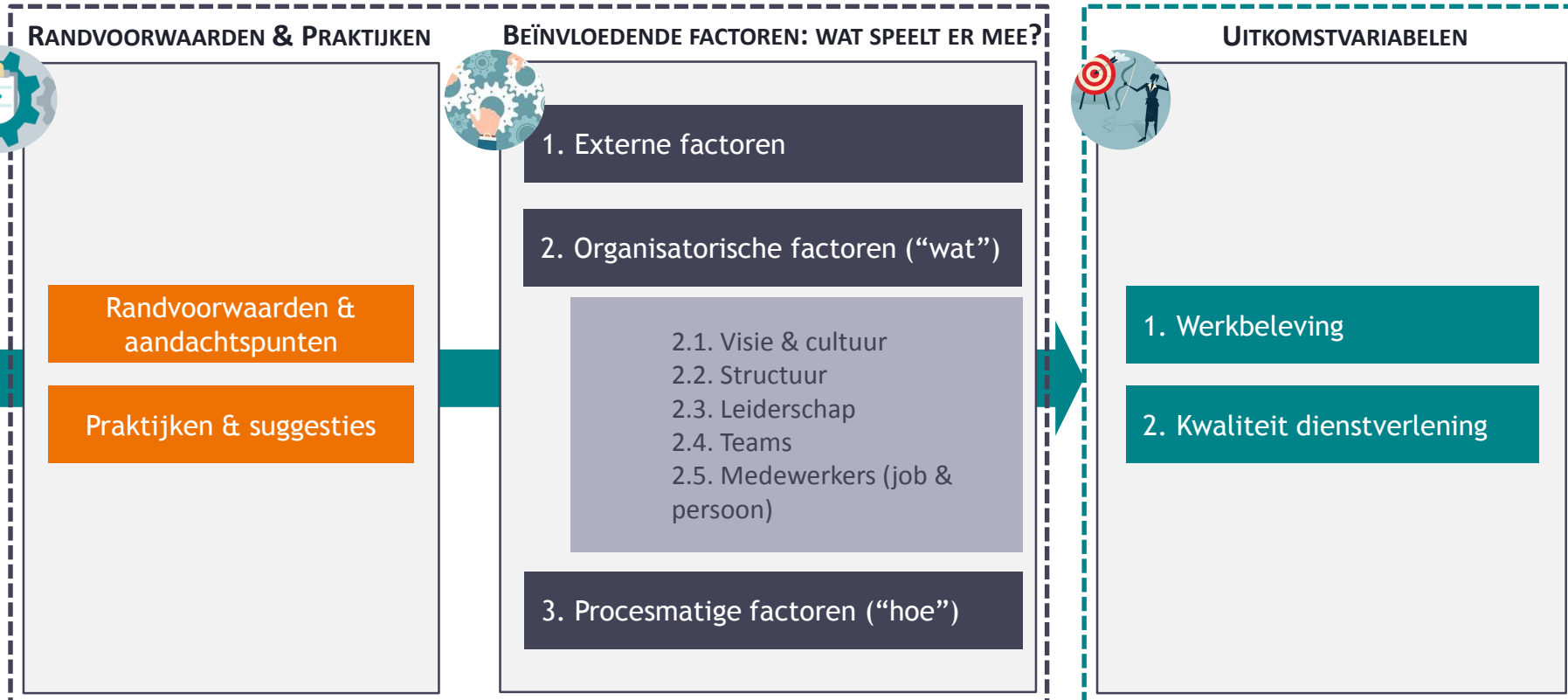
#### Doel 2: Kwalitatieve dienstverlening waar gelijkgerichtheid centraal staat

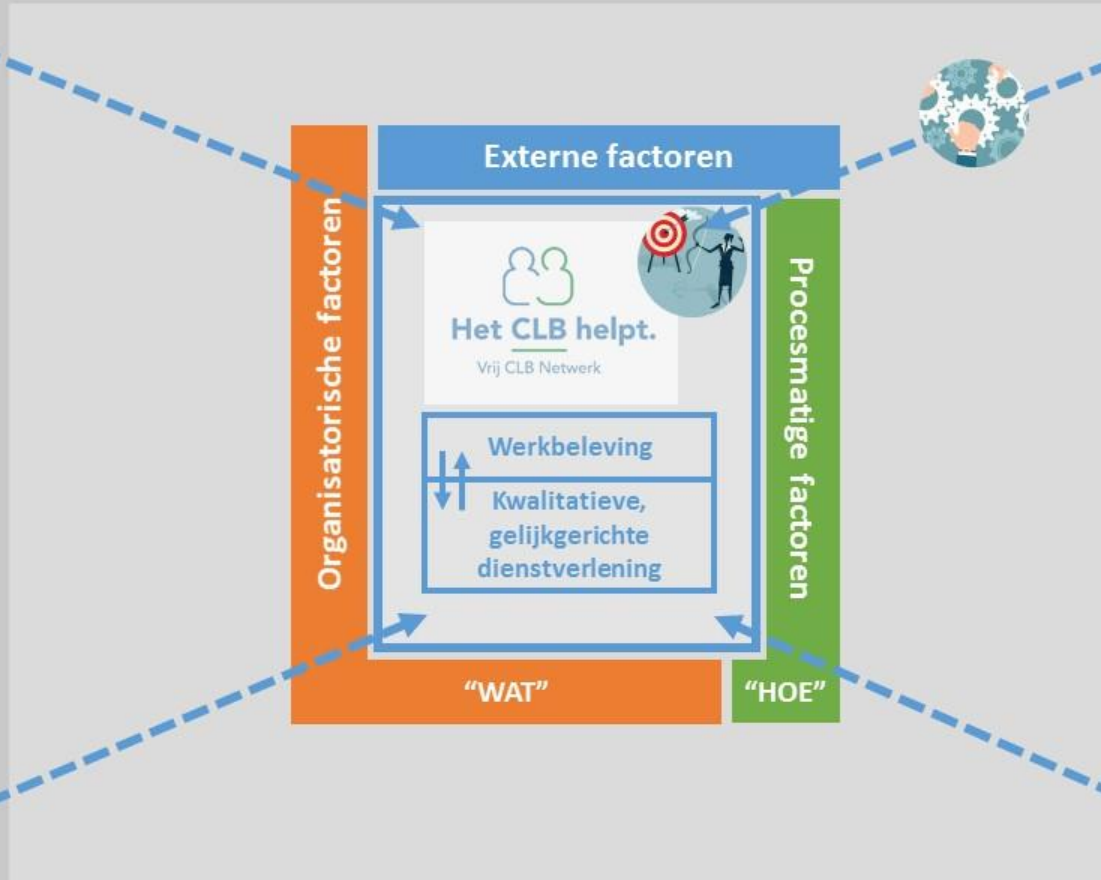
Algemene bevindingen	MM	ME	A	D/P	G
Algemene kwaliteit van de dienstverlening	↓	↑	↓	=	↓
Gelijkgerichtheid	↑	↑	↑	↑	↑

- Eerder **negatieve interactie** met scholen, ouders en leerlingen
  - Negativiteit/ongenoegen:
  - Gebrek aan waardering, Geen begrip voor nieuwe situatie
  - Gevoel zich continu te moeten verantwoorden
  - Meer afstand (vroeger 1 anker)
  - Minder tijd, opvolging en nazorg
- ↑ **Doorlooptijd** van vraag- tot hulpverlening
- **Moeizame interactie met andere externe partners**: wie heeft welke verantwoordelijkheden?
- **Gelijkgerichtheid**: meer zichtbaarheid, afspraken moeten worden gemaakt, duidelijke kernprocessen als basis
- **Expertisegericht en professioneel werken**: gericht inzetten van collega's is mogelijk
- **Onafhankelijke rol kunnen opnemen naar scholen én ouders/lln** (ipv schoolanker)

## 4. Terugkoppeling: Bevindingen van de piloot-procesanalyse

### Overzicht: Beïnvloedende factoren & uitkomstvariabelen





## 4. Terugkoppeling: Bevindingen van de piloot-procesanalyse

### 1. Externe factoren

#### RANDVOORWAARDEN & PRAKTIJEN

Randvoorwaarden & praktijken

#### BEÏNVLOEDENDE FACTOREN: WAT SPEELT ER MEE?

##### 1. Externe factoren

- 1) Externe veranderingen
- 2) Extern draagvlak van scholen, ouders, leerlingen en externe partners\*
- 3) Contact en samenwerking tussen scholen & VCLB

#### UITKOMSTVARIABLEN

1. Werkbeleving

2. Kwaliteit dienstverlening

Communicatie, heldere wederzijdse verwachtingen & participatie, monitoring

Intern draagvlak  
Communicatie & participatie

Identiteit, duidelijkheid inzake inhoud, impact & werkingsmiddelen



3. Contact en samenwerking: scholen & VCLB

2. Extern draagvlak

1. Externe veranderingen



## Externe factoren

Organisatorische factoren

Procesmatige factoren

  
**Het CLB helpt.**  
Vrij CLB Netwerk



Werkbeleving  
Kwalitatieve, gelijkgerichte dienstverlening

“WAT”

“HOE”

## 4. Terugkoppeling: Bevindingen van de piloot-procesanalyse

### 1. Externe factoren: Externe veranderingen (1)

#### 1) EXTERNE VERANDERINGEN: WAT SPEELT ER MEE? WAAR GAAT DIT OVER? (TOELICHTING + CITATEN)

- **Toelichting:** VOCA-omgeving (Volatiel, Onzeker, Complex, Ambigu) zet VCLB onder druk (externe 'dwang' om te veranderen):
  - Wettelijke veranderingen / onderwijslandschap: decreet In-begeleiding, M-decreet, ondersteuningsnetwerk, IJH, ... – Bvb. *“We worden in de rol van poortwachter geduwd”; “Iedereen wijst naar ons”; “Wij laten ons uitschelden en vangen alle boosheid op”*
  - Maatschappelijke veranderingen: complexere casussen, hogere verwachtingen en eisen van ouders, scholen, ... – weinig waardering, geen geduld, agressie, ...

#### RANDVOORWAARDEN: WAAR DIENT MEN AANDACHTIG VOOR TE ZIJN? (VALKUILEN & SUCCESFACTOREN)

- **Identiteit: Waar staan wij voor? Waarom doen we het?**
- **Duidelijkheid inzake externe veranderingen (regelgeving)**
  - Waar gaat het over?
  - Wat betekent dit voor ons?
  - Wat is de impact op ons werk?
- **Helderheid over werkmiddelen** (omkadering, onderbemanning?)
- **Rol van centraal niveau inzake communicatie en verheldering**
- **Nood aan flexibel organisatie-model**

#### PRAKTIJKEN & SUGGESTIES: WAT DOET MEN AL IN SOMMIGE CENTRA OF WELKE IDEEËN BRENGT MEN AAN?

##### Praktijken

- Communicatie vanuit het centrale niveau inzake veranderende regelgeving
  - Infosessies?
  - Impact verhelderen

- Eigen identiteit (“waarom”) blijvend bekrachtigen

##### Bijkomende reflectie:

- Hoe flexibel inspelen en omgaan met externe veranderingen (regelgeving, verwachtingen,...)?
- Hoe noden vanuit CLB naar wetgevend kader vertalen?



## 4. Terugkoppeling: Bevindingen van de piloot-procesanalyse

### 2. Organisatorische factoren (“wat”)

#### RANDVOORWAARDEN & PRAKTIJEN

Randvoorwaarden & praktijken

#### BEÏNVLOEDENDE FACTOREN: WAT SPEELT ER MEE?

### 2. Organisatorische factoren (“wat”)

#### 2.1. Visie & cultuur

4) Doelen & strategie

#### 2.2. Structuur

5) Ontwerpkeuzes

#### 2.3. Leiderschap\*

6) Sturing versus zelfsturing\*

7) Leiderschapsbeeld

8) Leiderschap doorheen verandering

#### 2.4. Teams (binnen & tussen)\*

9) Teamwerking

10) Teamverantwoordelijke, -coach

11) Samenwerking & communicatie tussen teams (identiteit)

#### 2.5. Medewerkers (job & persoon)\*

12) Stressbronnen (3)

13) Motivatiebronnen (4)

14) Persoonlijke hulpbronnen

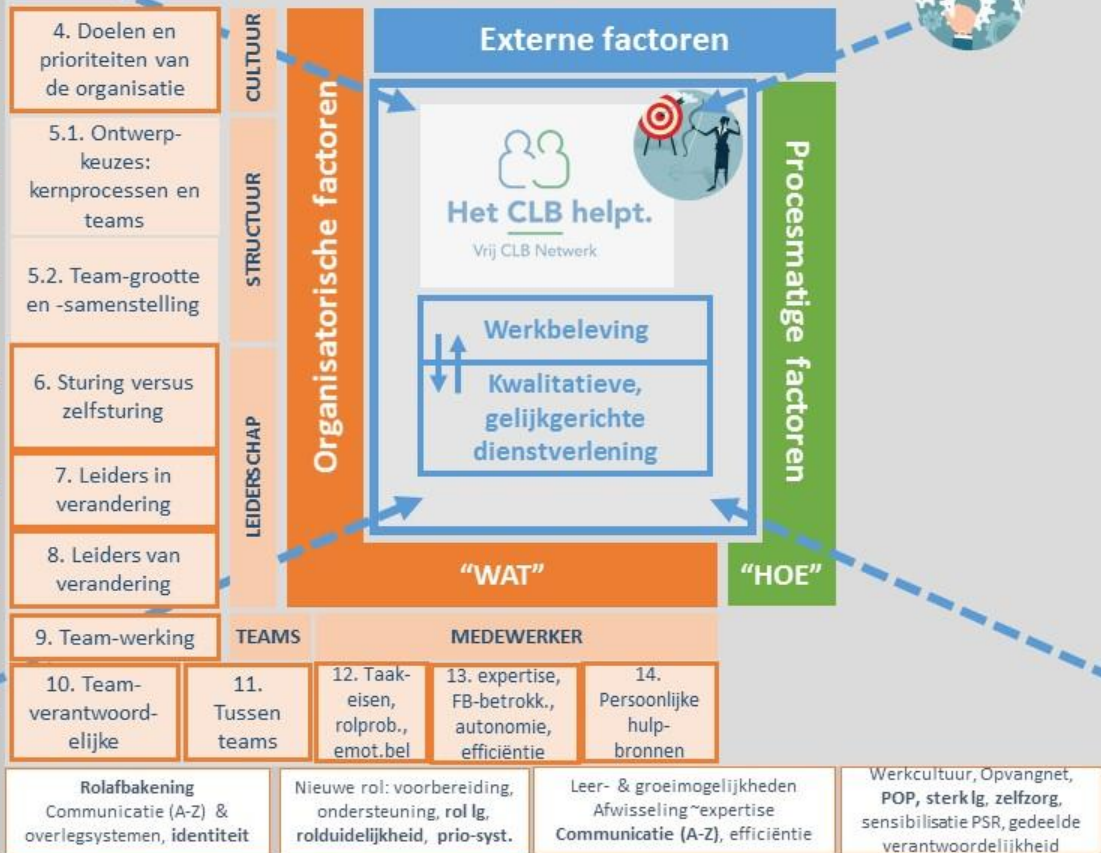
#### UITKOMSTVARIABLEN

1. Werkbeleving

2. Kwaliteit dienstverlening



- Heldere visie/kernopdracht, intern draagvlak voor visie, **Waarom** staat centraal Overkoepelende identiteit
- Elk ontwerp heeft voor- en nadelen **Communicatie binnen & tussen kernprocessen** Minimale flexibiliteit en bijsturing mogelijk maken
- Groot genoeg, niet te groot Profielen versterken: KSA van medewerkers **Wie zet je waar?**
- Heldere definitie van "zelfsturing": waarover (niet)? Duidelijk "sturend kader" en sterk leiderschap
- Visie op leiderschap** Sturing versus zelfsturing Niet alleen taakgericht, ook nood aan mensgericht leiderschap
- Sterk leiderschap** : visie uitdragen, communicatie, betrokkenheid, participatie, sturing vs zelfsturing, begrip
- Teamcharter **Tijd maken voor teamwerking** Prioriteiten stellen Interne versus externe ondersteuning v/h team (teamcoach, verantwoordelijke)
- Duidelijke rol, verwachtingen & mandaat: **inhoudelijke versus emotionele ondersteuning** Continuïteit veranderteam



## 4. Terugkoppeling: Bevindingen van de piloot-procesanalyse

### 3. Procesmatige factoren (“hoe”)

#### RANDVOORWAARDEN & PRAKTIJEN

Randvoorwaarden & praktijken

#### BEÏNVLOEDENDE FACTOREN: WAT SPEELT ER MEE?

### 3. Procesmatige factoren (“hoe”)

- 15) **Veranderkoers**: duidelijke visie en richting (wat & waarom)\*
- 16) **Veranderteam**\*
- 17) **Timing** (fasering, hoeveelheid en beschikbare tijd)\*
- 18) Communicatie, informatie, betrokkenheid (**draagvlak**)\*
- 19) **Opvolging en ondersteuning** (implementatie & verankering)\*
- 20) **Spanningen** t.g.v. verandering\*
- 21) Geloof in een **positieve uitkomst** en bereidheid een **bijdrage** te leveren aan de verandering\*

#### UITKOMSTVARIABLEN

1. Werkbeleving

2. Kwaliteit dienstverlening

## 4. Terugkoppeling: Bevindingen van de piloot-procesanalyse

### 3. Procesmatige factoren (“hoe”)

“HOE” van verandering (procesmatige factoren)

Globale evaluatie van de veranderaanpak tot hiertoe:

- **Uiteenlopende belevingen** tussen vestigingen, tussen teams, tussen personen

MM	ME	A	D/P	G
Eerder negatief	verdeeld	verdeeld	verdeeld	Eerder negatief

- Wat kon beter?
  - Timing: evenwicht vinden tussen te snel en te veel “gepalaver”
  - Rol van directeur tijdens verandering, in veranderteam
  - Communicatie en betrokkenheid
  - Opvolging en ondersteuning

#### 4. Terugkoppeling: Bevindingen van de piloot-procesanalyse

### 3. Procesmatige factoren (“hoe”)

Nodige focus

“HOE” van verandering (procesmatige factoren)

Creëer een  
veranderingsklimaat

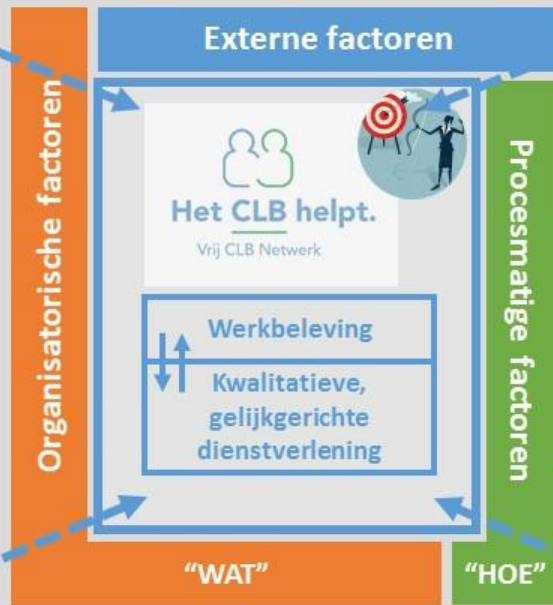
Creëer een breed draagvlak

Implementeer  
en veranker

- **Veranderkoers:** Duidelijke visie en richting van de verandering (wat + waarom) - emotionele aanspreken
- **Veranderteam**
- **Timing van de verandering (strategie):** Fasering, hoeveelheid verandering in specifieke periode & beschikbare tijd voor iedere stap - verandering vraagt aanpassing & dus tijd

- **Breed draagvlak** creëren door heldere en eerlijke communicatie, informatievoorziening en wederzijdse betrokkenheid
- **Opvolging & ondersteuning:** “obstakels” observeren, willen begrijpen en aanpakken, belangrijke rol leiderschap,  **korte termijn doelen** stellen en tussentijdse successen vieren
- **Spanningen t.g.v. verandering binnen** (onzekerheid, onduidelijkheid, lage betrokkenheid) **en tussen teams** (té sterke teamfocus, eilandjes, competitie) erkennen, willen begrijpen en aanpakken
- **Geloof in positieve toekomst voeden en bereidheid tot steun en inzet realiseren**

- **Consolideer en ga door:** tussentijdse mijlpalen als voedingsbron voor bijsturing en nieuwe mijlpalen, noodzaak en reden voor verandering warm houden
- **Nieuwe systeem vastleggen en afkloppen**



- Nood aan **positieve FB van het werk Intern draagvlak**: open, eerlijke en wederzijds communicatie, “hoe” van verandering, vieren van successen, veranderkoers
- Transparante rolinvulling en -afbakening**  
Inwerktijd nieuwe rol, focus op nieuwe organisatie versus nieuwe teams (**identiteit**), bewaken van **zinvol werk (A-Z)**, communicatie binnen & tussen teams, degelijk verandermanagement
- Rol van centraal niveau? Flanders synergy? Veranderteam? Directie?  
**Gevoel voor obstakels & spanningen Leaders van en in verandering**
- Open cultuur: FB geven én nemen**  
**Oprechte inspraak (participatie)**  
**Betrokkenheid management**  
Open houding naar MWS, **extern draagvlak a.s.a. intern draagvlak**
- Fasering, hoeveelheid veranderingen, beschikbare tijd per veranderstap  
Duidelijke veranderkoers, **eerlijke communicatie**, voorbereiding nieuwe rol
- Twee-richtingsverkeer (VT – MWS), gedeelde verantwoordelijkheid  
**Betrokkenheid directeur**  
**Continuïteit na ophef**
- Heldere visie en richting: waarom veranderen?  
**Overkoepelende identiteit**  
Rol verandermanagement  
Blijvend communiceren & uitdragen

21. Positieve uitkomst, steun & inzet

20. Spanningen t.g.v. verandering

19. Verandermanagement: Opvolging en ondersteuning

18. Draagvlak (communicatie, informatie & betrokkenheid)

17. Timing van de verandering

16. Veranderteam

15. Veranderkoers



## 4. Terugkoppeling: Bevindingen van de piloot-procesanalyse

### Overzicht: Beïnvloedende factoren & uitkomstvariabelen

#### RANDVOORWAARDEN & PRAKTIJEN



Randvoorwaarden & aandachtspunten

Praktijken & suggesties

#### BEÏNVLOEDENDE FACTOREN: WAT SPEELT ER MEE?



1. Externe factoren

2. Organisatorische factoren (“wat”)

2.1. Visie & cultuur  
2.2. Structuur  
2.3. Leiderschap  
2.4. Teams  
2.5. Medewerkers (job & persoon)

3. Procesmatige factoren (“hoe”)

#### UITKOMSTVARIABLEN



1. Werkbeleving

2. Kwaliteit dienstverlening

Communicatie, heldere wederzijdse verwachtingen & participatie, monitoring

Intern draagvlak  
Communicatie & participatie

Identiteit, duidelijkheid inzake inhoud, impact & werkingsmiddelen



3. Contact en samenwerking: scholen & VCLB

2. Extern draagvlak

1. Externe veranderingen



Heldere visie/kernopdracht, intern draagvlak voor visie, **Waarom** staat centraal Overkoepelende identiteit

Elk ontwerp heeft voor- en nadelen **Communicatie binnen & tussen kernprocessen** Minimale flexibiliteit en bijsturing mogelijk maken

Groot genoeg, niet te groot Profielen versterken: KSA van medewerkers **Wie zet je waar?**

Heldere definitie van "zelfsturing": waarover (niet)? Duidelijk "sturend kader" en sterk leiderschap

**Visie op leiderschap** Sturing versus zelfsturing Niet alleen taakgericht, ook nood aan mensgericht leiderschap

**Sterk leiderschap** : visie uitdragen, communicatie, betrokkenheid, participatie, sturing vs zelfsturing, begrip

Teamcharter **Tijd maken voor teamwerking** Prioriteiten stellen Interne versus externe ondersteuning v/h team (teamcoach, verantwoordelijke)

Duidelijke rol, verwachtingen & mandaat: inhoudelijke versus emotionele ondersteuning **Continuïteit veranderteam**

- 4. Doelen en prioriteiten van de organisatie
- 5.1. Ontwerpkeuzes: kernprocessen en teams
- 5.2. Team-grootte en -samenstelling
- 6. Sturing versus zelfsturing
- 7. Leiders in verandering
- 8. Leiders van verandering

CULTUUR  
STRUCTUUR  
LEIDERSCHAP

Organisatorische factoren



- 21. Positieve uitkomst, steun & inzet
- 20. Spanningen t.g.v. verandering
- 19. Verandermanagement: Opvolging en ondersteuning
- 18. Draagvlak (communicatie, informatie & betrokkenheid)
- 17. Timing van de verandering
- 16. Veranderteam

Processmatige factoren

- 9. Team-werking
- 10. Team-verantwoordelijke
- 11. Tussen teams

TEAMS

- 12. Taakeisen, rolprob., emot.bel
- 13. expertise, FB-betrokk., autonomie, efficiëntie
- 14. Persoonlijke hulpbronnen

MEDEWERKER

Rolafbakening Communicatie (A-Z) & overlegsysteem, identiteit

Nieuwe rol: voorbereiding, ondersteuning, rol lg. rolduidelijkheid, prio-syst.

Leer- & groeimogelijkheden Afwisseling~expertise Communicatie (A-Z), efficiëntie

15. Veranderkoers  
Werkcultuur, Opvangnet, POP, sterk lg. zelfzorg, sensibilisatie PSR, gedeelde verantwoordelijkheid

Nood aan **positieve FB van het werk** Intern draagvlak: open, eerlijke en wederzijds communicatie, "hoe" van verandering, vieren van successen, veranderkoers

Transparante rolinvulling en -afbakening Inwerktijd nieuwe rol, focus op nieuwe organisatie versus nieuwe teams (identiteit), bewaken van zinvol werk (A-Z), communicatie binnen & tussen teams, degelijk verandermanagement

Rol van centraal niveau? Flanders synergy? Veranderteam? Directie? **Gevoel voor obstakels & spanningen** Leiders van en in verandering

**Open cultuur**: FB geven én nemen **Oprechte inspraak (participatie)** **Betrokkenheid management** Open houding naar MWS, extern draagvlak a.s.a. intern draagvlak

Fasering, hoeveelheid veranderingen, beschikbare tijd per veranderstap Duidelijke veranderkoers, **eerlijke communicatie**, voorbereiding nieuwe rol Twee-richtingsverkeer (VT - MWS), gedeelde verantwoordelijkheid **Betrokkenheid directeur** **Continuïteit na ophef**

Heldere visie en richting: waarom veranderen? **Overkoepelende identiteit** Rol verandermanagement Blijvend communiceren & uitdragen

## 4. Terugkoppeling: Bevindingen van de piloot-procesanalyse

### Prioriteiten stellen: overkoepelende krachtlijnen als opstap



#### Overkoepelende krachtlijnen

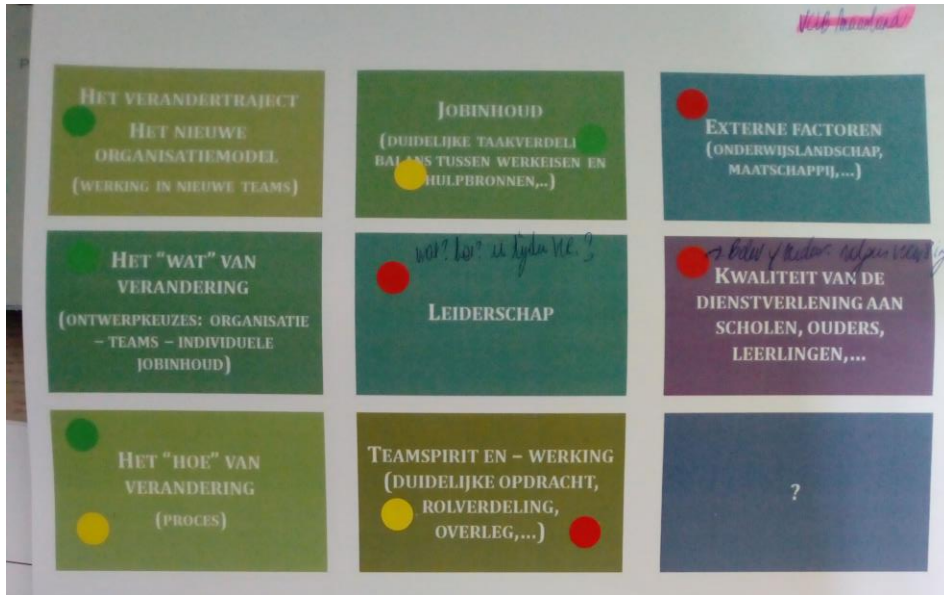
##### Uitkomstvariabelen:

1. Hoge **herstelbehoefte** van medewerkers (werkbeleving staat onder druk, uitval) - zelfzorg!
2. **Dienstverlening** wordt gelijkgericht ervaren - nood aan voeden van extern draagvlak met oog op meer tevredenheid en voldoening

##### Beïnvloedende factoren:

1. **Sturing versus zelfsturing**
2. **Identiteit:** focus op organisatie-doelen i.p.v. team-doelen (eilandjes vermijden, belang van visie)
3. **Sterk leiderschap** (verschillende rollen: nood aan daadkracht, knopen doorhakken, minimale sturing maar ook betrokkenheid en oor voor wat er leeft op de werkvloer)
4. Elk type **ontwerpkeuze** heeft voor- en nadelen: inzetten op randvoorwaarden is de boodschap
5. Aandacht en tijd voor **teamwerking** (binnen teams)
6. Communicatie **tussen** teams
7. Rol van **teamverantwoordelijken** (oplettend voor te sterke afhankelijkheid)
8. **Medewerkers:** kwaliteit van de arbeid & persoonlijke ontwikkeling
9. **Veranderaanpak** optimaliseren (intern & extern draagvlak, oog en oor voor moeilijkheden, vieren van tussentijdse successen)

## 4. Terugkoppeling: Bevindingen van de piloot-procesanalyse Centra-specifieke krachtlijnen: VCLB Maasland



## 4. Terugkoppeling: Bevindingen van de piloot-procesanalyse

### Centra-specifieke krachtlijnen: VCLB Maasland

Krachtlijnen voor VCLB Maasland: welke thematieken schuiven we naar voor?

!! Verschillen tussen MM en ME

Uitkomstvariabelen:

1. Globaal: Positievare beleving in ME

Beïnvloedende factoren:

**Externe factoren**

1. Contact en samenwerking met scholen
2. Extern draagvlak

**Organisatorische factoren (“wat”)**

1. Beleving ontwerpkeuzes verschilt tss MM en ME
2. Sturing versus zelfsturing: Wat betekent dit?
3. Sterk leiderschap (veranderingen inzake directieniveau Limburg)
  - Leiders in verandering
    - Taakgericht, visiegericht en mensgericht
  - Leiders van verandering

4. Aandacht en tijd voor **teamwerking** (teamcharter)
5. **Samenwerking tussen teams** (MM)
6. Rol van **teamverantwoordelijken** (duidelijke rol en mandaat?)
7. **Kwaliteit van de arbeid en persoonlijke sterktes:**
  - Rolafbakening
  - A-Z casus/zinvol werk (MM)
  - Nodige opleiding en opvolging nieuwe functies

**Procesmatige factoren (“hoe”)**

1. **Veranderaanpak:**
  - **Duidelijke informatie:** waarover inspraak en waarover niet? (bijv. interne mobiliteit)
  - **Verandermanagement:** opvolging en ondersteuning - bijsturing mogelijk/flexibel maken
  - **Intern draagvlak creëren** (MM!)
  - **Geloof in een positieve toekomst** blijvend stimuleren (Opgepast 2<sup>e</sup> jaar voor ME)



# 4. Terugkoppeling: Bevindingen van de piloot-procesanalyse

## Centra-specifieke krachtlijnen: VCLB Aarschot





## 4. Terugkoppeling: Bevindingen van de piloot-procesanalyse

### Centra-specifieke krachtlijnen: VCLB Aarschot

**Krachtlijnen voor VCLB Aarschot: welke thematieken schuiven we naar voor?**

#### Uitkomstvariabelen:

1. Hoge **herstelbehoefte** van medewerkers (werkbeleving staat onder druk, uitval)

#### Beïnvloedende factoren:

##### Externe factoren

1. Extern draagvlak

##### Organisatorische factoren (“wat”)

1. **Sturing versus zelfsturing:** Ook kader nodig dat knopen doorhakt, heldere visie en duidelijkheid
2. **Mensgericht leiderschap**
  - Oog hebben voor wat er leeft op de vloer (werkbelasting erkennen en aanpakken)
  - Omgaan met uitval en vervanging, maar ook met achterblijvers
  - Inzetten op welzijn en veerkracht

3. Aandacht en tijd voor **teamwerking**
4. Rol van **teamverantwoordelijken** (oplettend voor te sterke afhankelijkheid) - hoe invullen?
5. Kwaliteit van de arbeid en persoonlijke sterktes:
  - Taakeisen (werkdruk piekt - onderbemanning?)
  - Beschikt men over de nodige kennis & vaardigheden? Veerkracht?

##### Procesmatige factoren (“hoe”)

1. **Veranderaanpak:**
  - Duidelijke **informatie**: waarover inspraak en waarover niet? (bijv. interne mobiliteit)
  - Betrokkenheid van **directie**, erkenning bieden voor moeilijkheden (mensgerichte)
  - **Verandermanagement: opvolging en ondersteuning**
  - Geloof in een **positieve toekomst** terug trachten aan te wakkeren (huidige moeilijkheden expliciet erkennen, begrip bieden, knopen doorhakken waar nodig, heldere mandaten geven, korte termijn doelen voorop stellen en tussentijdse successen vieren)

## 4. Terugkoppeling: Bevindingen van de piloot-procesanalyse

### Centra-specifieke krachtlijnen: VCLB Ninove



## 4. Terugkoppeling: Bevindingen van de piloot-procesanalyse

### Centra-specifieke krachtlijnen: VCLB Ninove

Krachtlijnen voor VCLB Ninove: welke thematieken schuiven we naar voor?

!! Verschillen tussen vestigingen Deni/Pajot vs GB

Uitkomstvariabelen:

1. Globaal: Positievare beleving in Deni/Pajot

Beïnvloedende factoren:

**Externe factoren**

1. Extern draagvlak

**Organisatorische factoren (“wat”)**

1. Beleving ontwerpkeuzes verschilt
2. Sturing versus zelfsturing: Wat betekent dit?
3. Sterk leiderschap (veranderingen inzake directieniveau Limburg)
  - Leiders in verandering: rol van directeur als teamcoach? Ook emotionele ondersteuning nodig naast oplossingsgerichte

4. Teamgrootte/samenstelling (GB, onthaalfunctie)
5. Aandacht en tijd voor **teamwerking** (teamcharter)
6. **Samenwerking tussen teams**: nood aan expertisedeling binnen KP'en, vermijden dat regioteams eilandjes worden
7. Kwaliteit van de arbeid en persoonlijke sterktes:
  - Emotionele belasting
  - Zelfzorg aanmoedigen
  - Re-integratie en terugvalpreventie (luisterend oor)
  - Onthalers sterken in hun profiel

**Procesmatige factoren (“hoe”):**

1. **Veranderaanpak**:
  - Duidelijke informatie: waarover inspraak en waarover niet?
  - Rol leidinggevende: ook gehoor bieden voor wat moeilijk loopt

## 4. Terugkoppeling: Bevindingen van de piloot-procesanalyse

### Tussentijdse reflectie

- Eerste reflectie...
- Wat valt er op voor jullie? Welke betekenis krijgen deze resultaten?
- Wat blijft er hangen?



# Overzicht

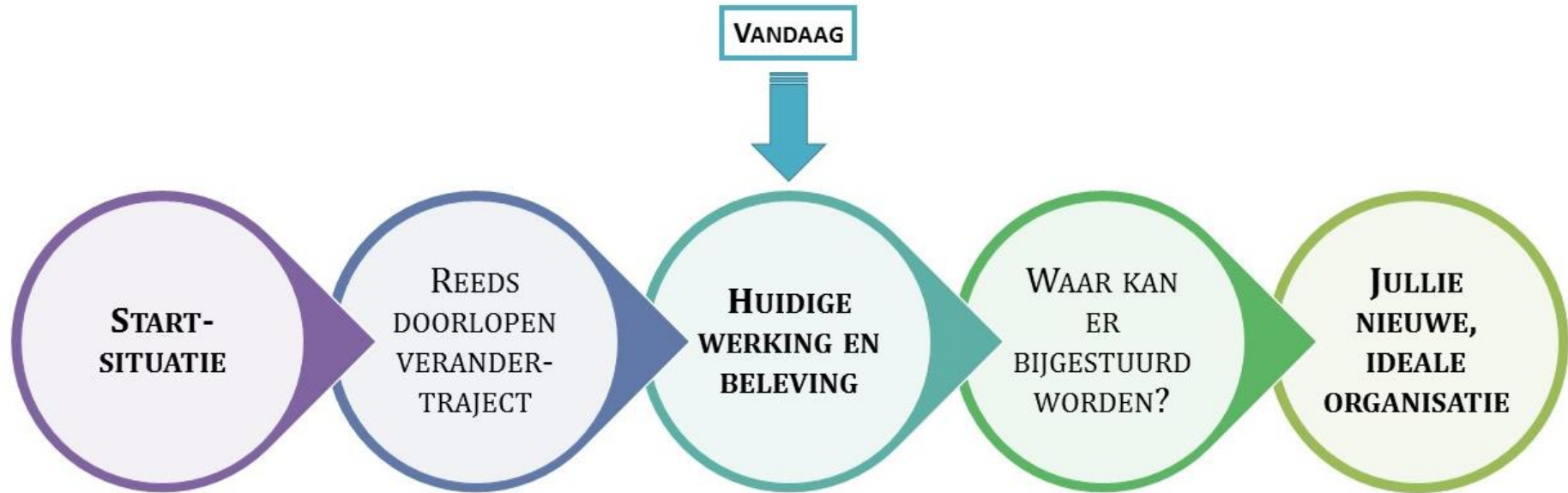
1. Vraag- & doelstelling
2. Aanpak
3. Drie theoretische kaders als handvat (dynamieken)
4. Terugkoppeling bevindingen
5. Hoe verder?



## 5. Hoe verder?

### Volgende stappen?

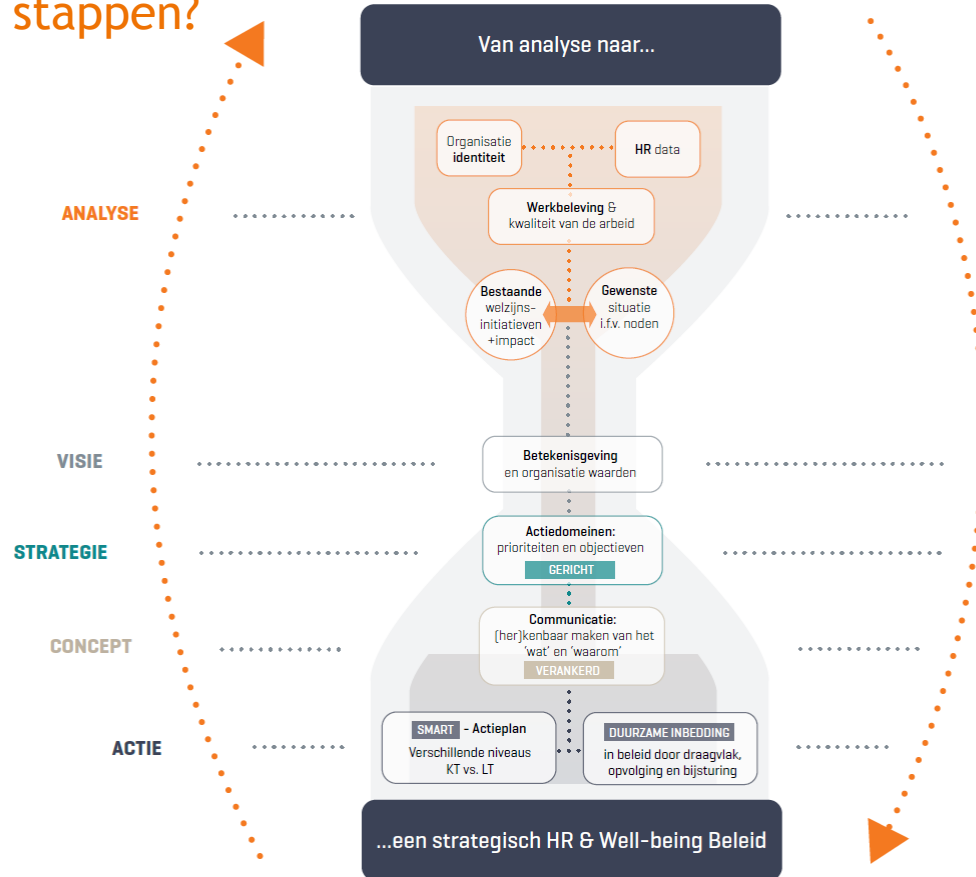
Verandering is een continu proces





## 5. Hoe verder?

### Volgende stappen?







## 5. Hoe verder?

### Volgende stappen?

#### 1. Reflectie & prioriteiten stellen

1. Integratie van projecten (Strategisch welzijnsbeleid, piloot procesanalyse,...)
2. Samenbrengen van betrokken actoren van lopende projecten (VCLB, Attentia, FS) en interne initiatieven (leiderschapstraject)

#### 2. Stap naar medewerkers: Veranderingsklimaat & draagvlak creëren

1. Visie, kernopdracht en veranderkoers blijvend communiceren
2. Waarom benadrukken (emotioneel draagvlak creëren)
3. Organisatieverandering als een continu proces
4. Gedeelde verantwoordelijkheid (elkaar nodig)

#### 3. Tools aanreiken

1. **Tournée Vitale:** Draagvlak (communicatie, participatie, betrokkenheid én een luisterend oor)
2. **Idee: ontwikkeling van een “goesting-spel” o.b.v. “volledige mozaïek”**
  1. Reflectie a.d.h.v. steekkaarten met belangrijke thematieken en vragen
  2. Opstap voor het bedenken van acties

# Bedankt!



[www.attentia.be](http://www.attentia.be)



attentia

feeling good works great

[linkedin.com/company/attentia](https://www.linkedin.com/company/attentia) • [facebook.com/AttentiaGroup](https://www.facebook.com/AttentiaGroup) • [twitter.com/attentianl](https://twitter.com/attentianl)