

INSTRUMENT 17

HET METEN VAN DE PRESTATIES HOUDT HET TEAM SCHERP

Mensen tennissen en ze spelen de bal heen en weer. Vanaf het moment dat de score wordt bijgehouden zie je toch wel een ander spel. Er komt meer vuur in het spel en mensen gaan in Clijsters spreidstand om de bal nog over het net te krijgen.

Zelfsturende teams worden ook wel eens resultaatgerichte teams genoemd. Ieder team moet erop uit zijn om resultaten te boeken die vanuit de behoeften van de leerlingen en de belanghebbenden belangrijk zijn. Teams krijgen vertrouwen omdat ze aantoonbaar resultaten boeken.

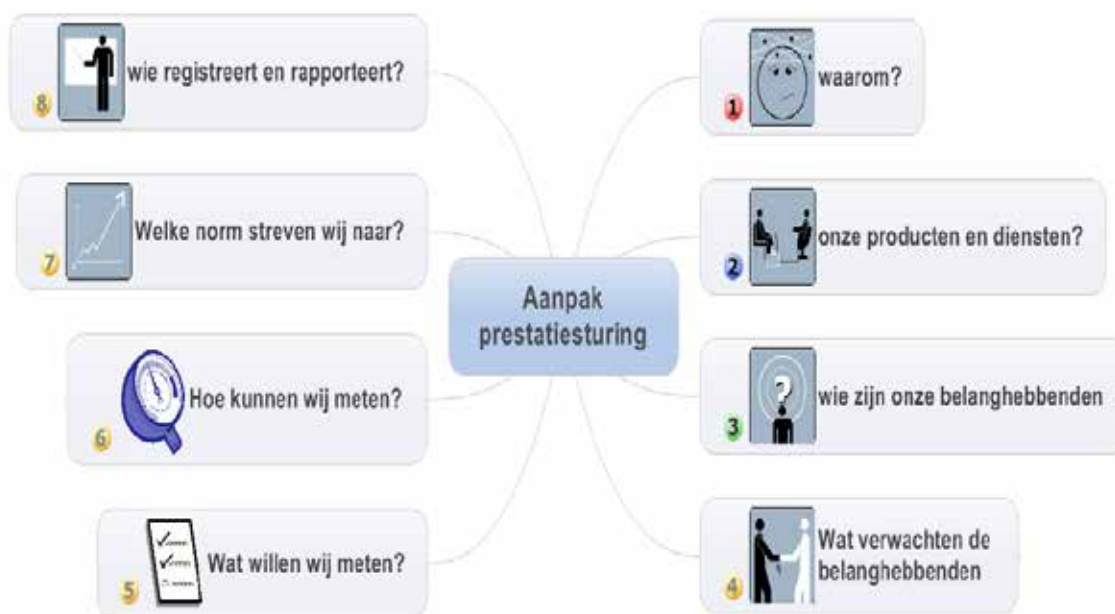
Door een scorebord met KPI's voor ieder team te ontwikkelen krijgen de teams een duidelijk zicht op hun gemeenschappelijke ambities en worden de teamverantwoordelijkheden duidelijk.

Het team is samen verantwoordelijk voor een community van leerlingen of cursisten. Door het scorebord krijgen de teams ook feedback over de kwaliteit van hun werk. Het team kan zich pas verantwoordelijk voelen voor een community van leerlingen als ze ook op ieder moment op de hoogte is van de resultaten die ze met hen boeken. Door de feedback kan het team ook zijn werking bijsturen en worden ze geprikkeld om bij te leren, hun processen te verbeteren of te vernieuwen.

Verantwoordelijk zijn houdt ook in dat men verantwoording aflegt. Door het scorebord kan het team ook verantwoording afleggen aan het besturend team en kan het functioneren van het team ook worden beoordeeld.

Het is ook goed dat de verschillende teams in de school dezelfde normen hanteren die hun bijdrage aan de visie meten. Zo ontstaat er ook uniformiteit in visie over de teams heen. De parallelle teams zijn het eens over wat ze met de school willen bereiken maar er blijft ruimte aan ieder team om het te doen op zijn manier. We spreken af waar Rome ligt maar aan ieder team is er ruimte om daar te geraken op zijn manier. Prestatiesturing binnenbrengen is echter geen evident verhaal. In het begin kan er weerstand zijn bij de medewerkers. Zal dit niet dienen om mensen op af te rekenen? De cultuur van controle en beheersing kan tegenwerken. Een cultuur van fouten maken mag en durven fouten maken om van te leren en om continu te kunnen verbeteren kan meewerken.

Hoe komen de teams tot prestatie sturing ?



Prestatiesturing? Waarom?

Het team gaat eerst op zoek naar de meerwaarde van prestatiemeting. Waarom zouden we dit doen? Waarom zouden wij dit niet doen?

De argumenten om onze prestaties te meten worden in kaart gezet.

Onze kernopdrachten begrijpen

De teams overlopen de 4 kernopdrachten die aan hen zijn toegewezen: kwalificeren, talenten ontplooiën, leervermogen vergroten door hindernissen weg te werken, welbevinden creëren bij alle participanten van de leer- en leefgemeenschap.

Belanghebbenden? Wie zijn ze?

Vervolgens noteren ze de verschillende belanghebbenden, zowel intern als extern. “Wie heeft er naar ons team toe verwachtingen? Als ik wil achterhalen of het team succesvol werkt, aan wie moet ik het dan gaan vragen?”

Belanghebbenden? Wat verwachten zij?

Vervolgens noteren ze de verwachtingen van de belanghebbenden zo concreet mogelijk. Een klantenarena met hun prioritaire partners kan hiertoe inspirerend werken. Een **klantenarena** is een georganiseerd overleg van het team met de prioritaire belanghebbenden van het team om hen te bevragen naar hun verzuchtingen. Vragen die hierop kunnen worden gesteld zijn:

- Waarmee moeten wij als team stoppen, wat moeten wij afzwakken, versterken en creëren?
- Als je morgen ons team mag leiden, wat is het eerste wat je zou doen? Wat zouden je belangrijkste objectieven zijn?
- Waarin zijn we sterk als team? Wat kunnen wij verbeteren?
- Geef eens een positieve ervaring in de samenwerking met ons team? Wanneer heb je je geërgerd in de samenwerking met ons team?
- ...

Wie zijn de belanghebbenden?	Wanneer zijn zij tevreden over ons werk?
Leerlingen	
Teammedewerkers:	
Ouders:	
Meewerkende partners (CLB, bedrijven, ...)	

Wat willen we meten?

Vanuit de verwachtingen van de belanghebbenden gaat het team na welke resultaatgebieden ze willen meten. We willen niet alles meten. Alleen datgene wat relevant is. Op een dashboard van onze auto wordt er ook niet weergegeven hoeveel keer ons wiel draait. We willen het aantal te meten indicatoren ook beperkt zien tot wat echt kritisch is. We willen de output meten en niet de input. We zijn bijvoorbeeld eerder geïnteresseerd in kwaliteit dan kwantiteit.

Het team zet de voor hen belangrijke resultaatgebieden in kaart:



Het is belangrijk om de resultaatgebieden niet te beperken tot louter prestatiegerichte indicatoren. Het is aan te bevelen om ook het welbevinden van de medewerkers te meten, de collegiale sfeer of de waarden van de school. Wat ben je met een team dat zijn resultaten wel behaalt maar waar het welbevinden van de medewerker zoek is.

Hoe kunnen wij meten?

Het team bepaalt de belangrijke resultaatgebieden en brainstormt nu over hoe uiteindelijk dit resultaatgebied kan gemeten worden. Wat geeft ons uiteindelijk een indicatie van het behaalde resultaat?

Het team houdt rekening met volgende zaken bij het vastleggen van de meetindicatoren:

- Enkel meetindicatoren waar het team **zelf invloed** kan op uitoefenen en waar ze **zelf verantwoordelijk** voor zijn, worden opgenomen.
- De meetindicatoren zijn eenvoudig.
- De meetindicatoren vragen relatief weinig tijd om te meten.
- Meetindicatoren die de teamleden zoveel mogelijk zelf (of automatisch) kunnen meten. Als de teamleden zelf meten zijn ze onmiddellijk op de hoogte van hun prestaties en hebben ze het meten van prestaties ook zelf in de hand. Het is zeker niet aan te bevelen om de meting van de prestaties van het team over te laten aan iemand buiten het team of een ondersteunend team. Het team wordt dan afhankelijk van externen om hun werking te kunnen evalueren.
- Meetindicatoren moeten relevant zijn en echt iets meer vertellen over hun prestaties als team.
- Meetindicatoren moeten tenslotte SMART zijn:
 - Specifiek
 - Meetbaar
 - Acceptabel
 - Realistisch
 - Tijdsgebonden

Bepaal de normhoogte

In heel wat scholen is er geen historiek op het vlak van metingen. Er zijn dan ook niet altijd historische gegevens voor alles beschikbaar om een normhoogte te bepalen. De teams kunnen bijvoorbeeld één jaar de metingen bijhouden en registreren om dan op zoek te gaan naar een norm.

Bepaal wie de resultaten zal registreren en hoe er zal worden gerapporteerd.

Zoals reeds vermeld verdient het de voorkeur dat de teamleden zelf de resultaten registreren. Daardoor is er meer betrokkenheid van de teamleden en is de snelheid om de werking bij te sturen ook veel sneller. In de eerste fase is het de teamcoach die de resultaten registreert en rapporteert aan het team. Het is wel de bedoeling dat er iemand in het team wordt aangeduid om deze taak op te nemen. Dit kan de sterrolhouder zijn die rond dit resultaatgebied van het team eerste aanspreekpunt is. De sterrolhouder meet en rapporteert de tevredenheid van het team. De resultaten worden besproken op het teamoverleg. In het overlegsjabloon is de rapportering over de meetindicatoren als standaard opgenomen. Het verdient aanbeveling om op zoek te gaan naar een manier om de resultaten voor het team te visualiseren. Door visualisatie worden de resultaten sneller opgenomen. Dashboards zijn bijvoorbeeld veelvuldig gebruikte systemen om de resultaten van het team te ondersteunen. Tevens kunnen wij systemen ontwikkelen die ervoor zorgen dat de teams op een eenvoudige manier vanuit het besturingssysteem kunnen gerapporteerd worden over hun resultaten. De besturingssystemen van de school zijn erop uit om de werking van de teams te vergemakkelijken.