

Value in the Valley

Evaluatie van
het Leerarrangement



Bijlage



value
in the valley





Colofon

Deze publicatie is gerealiseerd onder verantwoordelijkheid van de Stuurgroep Value in the Valley.

Stuurgroep:

- Engel Antonides (vz), Voorzitter College van Bestuur, Alfa-college
- Wout van den Bor, Lid College van Bestuur, Onderwijsgroep Noord
- Gerrit Kuiken, Dean School of Engineering, Hanzehogeschool Groningen
- Jan van der Valk, Directeur Landbouw en Management, van Hall Larenstein
- Menno Groeneveld, Manager Energietransitie, N.V. Nederlandse Gasunie

Auteurs:

- Petra Cremers
- Eddy Hekman
- Geert Bomhoff (adviseur)

Contactpersoon:

Petra Cremers, onderzoeker
p.h.m.cremers@pl.hanze.nl

Vormgeving:

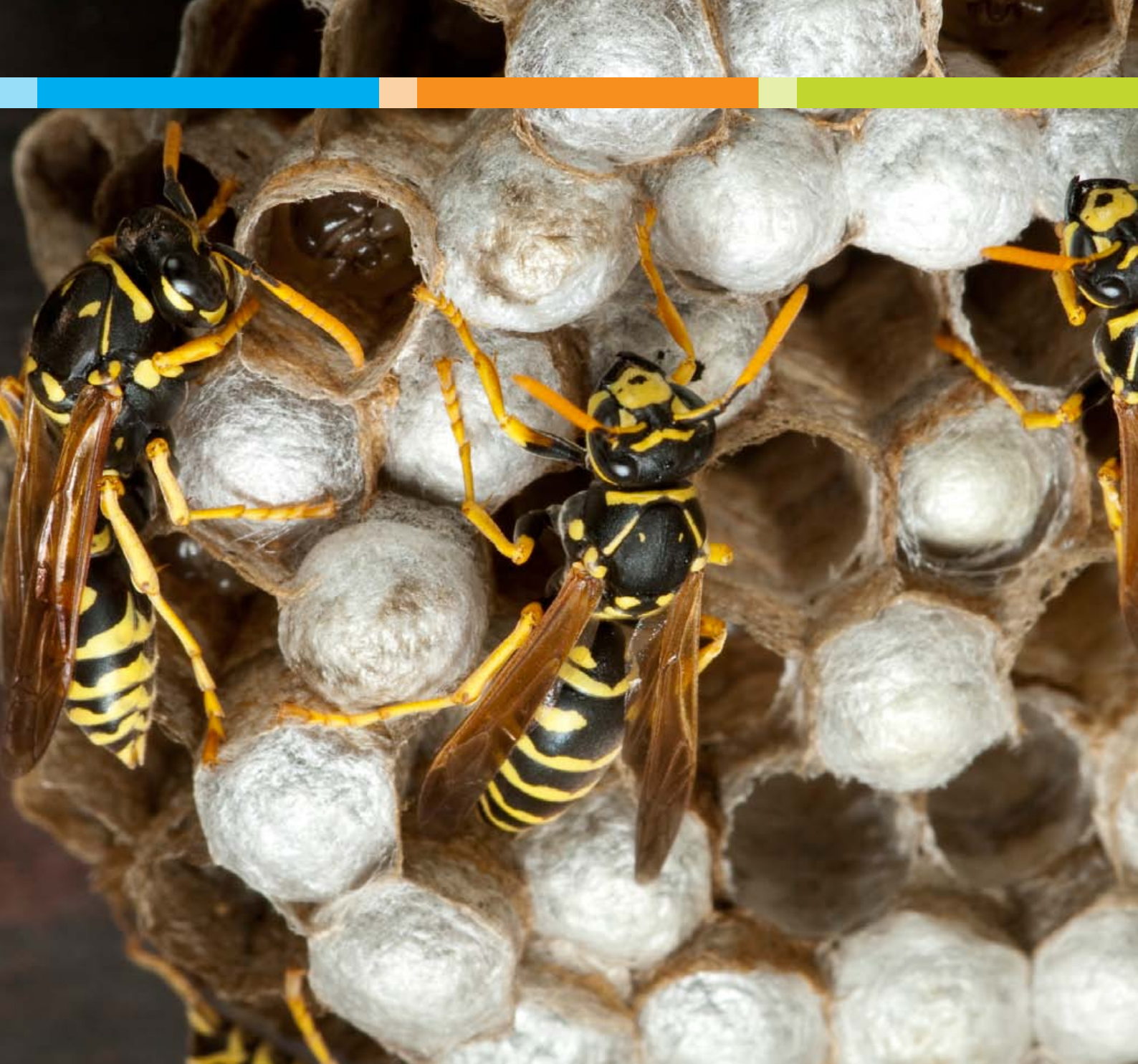
gornier.nl

Foto's

Evert Mulder

Uitgever:

Value in the Valley, Groningen, december 2010



Inhoud

<i>Bijlage 1 Evaluatieplan Value in the Valley</i>	6	<i>Bijlage 3 Ontwerp cyclus 6</i>	30
1.1 Inleiding	6	3.1 Ontwerp Cyclus 6 Value in the Valley - projecten	30
1.2 Evaluatieplan	6	3.2 Procedure persoonlijke ontwikkeling Value in the Valley	44
1.3 Onderzoeksvragen en meetinstrumenten fase 3, 4 en 5	12	3.3 Ontwerp cyclus 6 Value in the Valley - Communities of Practice en ontwikkeling innovatiekracht	49
1.4 Toelichting aanvulling fase 6: nul- en eindmeting	20	3.4 Fomulier monitoring projectverloop juniormedewerkers	51
1.5 Opzet Research & Development en Evaluatie van concepten en instrumenten Value in the Valley	22	3.4.1 Digi-coach	51
1.5.1 Inleiding	22	3.4.2 Digi-interne opdrachtgever	54
1.5.2 Ontwikkelingsplan: Research en Development van concepten en instrumenten	23	<i>Bijlage 4 Overzicht junior medewerkers per cyclus</i>	57
1.5.3 Evaluatie (ontwikkeling meetinstrumenten, meten van effecten etc.)	24	<i>Bijlage 5 Werkwijze en gedetailleerde beschrijving resultaten</i>	64
<i>Bijlage 2 Functieprofielen junior en senior medewerkers</i>	26	5.1 Leerresultaten junior medewerkers	64
2.1 Juniormedewerkers Value in the Valley	26	5.2 Leerresultaten senior medewerkers	69
2.2 Seniormedewerkers Value in the Valley	27	5.3 Resultaten evaluatie inrichting leerarrangement	69

Bijlage 1 Evaluatieplan Value in the Valley

1.1 Inleiding

Value in the Valley is in september 2006 gestart als een driejarig innovatie-project. Het project is uitgesplitst naar zes verschillende fases of pilots. Tijdens deze fases zijn ervaringen opgedaan met een verscheidenheid aan verschillende concepten en ontwikkelde instrumenten. Per fase zijn evaluaties uitgevoerd die telkens geleid hebben tot bijstellingen en aanvullingen (verdieping en integratie). Ook heeft er telkens een theoretische verdieping plaatsgevonden op basis waarvan pilot 6 wordt ingericht.

Daarnaast is middels de 'Handreiking monitor & audit Innovatiearrangementen Beroepskolom; 3e tranche' duidelijk geworden volgens welk format het project geëvalueerd dient te worden.

In dit evaluatieplan gaat het om het beschrijven van het gehele evaluatieproces, het formuleren van de onderzoeksvragen, het ontwikkelen van daarbij aansluitende (meet)instrumenten en de wijze van het verzamelen van gegevens.

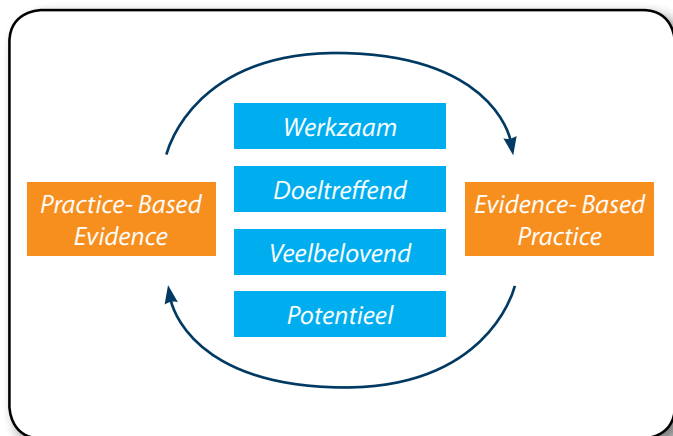
1.2 Evaluatieplan

In het project staan de volgende twee onderzoeksvragen centraal:

- 1 op welke wijze (conceptueel, inhoudelijk en organisatorisch) dient het leerarrangement Value in the Valley ingericht te worden om effectief en efficiënt bij te dragen aan de ontwikkeling van vaardige en innovatieve beroepsbeoefenaren en
- 2 hoe kan dit leerarrangement (of delen en concepten ervan) structureel geïmplementeerd worden bij relevante stakeholders (bedrijven en onderwijsinstellingen).

Om deze vragen te kunnen beantwoorden is het zinnig een onderscheid te maken in het overtuigend en systematisch beschrijven van de ontwikkeling en de ervaringen met de uitvoering van het leerarrangement enerzijds (practice based processen) en het aannemelijk maken/aantonen dat het arrangement de beoogde effecten heeft anderzijds (practice based effecten). Beide aspecten liggen in het verlengde van elkaar maar vragen een andere manier van meten en beschrijven. Aangezien het project met name gericht is op het in de diepte ontwikkelen en toepasbaar maken van concepten, is in strikte zin geen sprake van evidence based onderzoek (theorie – hypothese vorming – zuiver experimentele toetsing). Wel is het zo dat de gebruikte concepten en de samenhang ertussen theoretisch onderbouwd worden. De effecten van de uitwerkingen worden echter alleen beschreven en aannemelijk gemaakt.

Onderstaand model is een weergave van de samenhang tussen practice en evidence based. Binnen het project zal dus het niveau van 'werkzaam' niet aan de orde zijn.



Voor de structurering van de opzet van de evaluatie en van de beschrijving van de resultaten op beide lijnen (processen en effecten) maken we vervolgens gebruik van twee invalshoeken.

De eerste invalshoek wordt gevormd door het 'Kompas Innovatiearrangementen Beroepskolom'. Dit kompas gaat uit van een integrale systeembenadering als belangrijke kritische succesfactor voor innovatie en focust dus niet alleen op effecten binnen het leerarrangement ('interne effecten') zelf maar, kijkt uitdrukkelijk ook naar de effecten op de omgeving (voor een uitgebreide toelichting zie Handreiking tussenrapportage in het kader van de Innovatiearrangementen tranche 2005, november 2007). Het model op de volgende pagina geeft het kompas weer.

Uit: Bronnenboek voor praktijkgestuurd effectonderzoek in de jeugdzorg, p.18

Soort effecten	Omschrijving
5. Werkzaam	Als 2, 3 en 4, maar er is duidelijk bewijs verzameld dat de beoogde resultaten door het innovatieconcept veroorzaakt worden, en waarom dit concept werkt.
4. Doeltreffend	Als 2 en 3, maar nu is empirisch aangetoond dat de beoogde resultaten zijn bereikt en is plausibel gemaakt dat het innovatieconcept daartoe heeft bijgedragen.
3. Veelbelovend	Als 2, maar er is een achterliggende werkhypothese ontwikkeld waarmee beargumenteerd kan worden dat het innovatieconcept ertoe heeft bijgedragen dat de beoogde resultaten bereikt zijn.
2. Potentieel	De beoogde resultaten zijn geëxpliciteerd, en in relatie gebracht met het innovatieconcept.
1. Niet aantoonbaar	De beoogde resultaten zijn geëxpliciteerd, maar niet in relatie gebracht tot het innovatieconcept.

A. Vernieuwingsactiviteiten op verschillende aandachtsgebieden

A6 Systeemontwikkeling

Verankering in eigen organisatie en regionaal

A5 Regionale ontwikkeling

Samenwerking bedrijven en instellingen in de regio

A4 Organisatieontwikkeling

Lerende school, Innovatief leiderschap, Professionalisering

A3 Opleidingsontwikkeling III Leeromgeving

Levensecht, Ervarend, Vak kennis

A2 Opleidingsontwikkeling II Begeleiding

Vakgerichtheid, Expertise

A1 Opleidingsontwikkeling I Leerinhouden

betrokken
zelfsturend
ondernemend

Loopbaan Vakbekwaamheid

Loopbaangericht, Coaching, Instrumenten

Vraaggericht, Maatwerk, Ontwikkellend

Congruentie onderwijs/organisatie, Kennismanagement

Doorlopende leerlijnen, Netwerkontwikkeling

Borging innovatieresultaten in eigen organisatie en regionaal

B Projectaanpak en voortgang Succescriteria:

- **Helder eigenaarschap**
- **Duidelijke prestaties**
- **Inspirerend concept**
- **Professionele aanpak**
- **Expliciet leren**

C Prestaties

Kwantitatieve effecten:

- **Meer instroom**
- **Meer doorstroom**
- **Meer rendement**
- **Meer gedipl. uitstroom**

Kwalitatieve effecten:

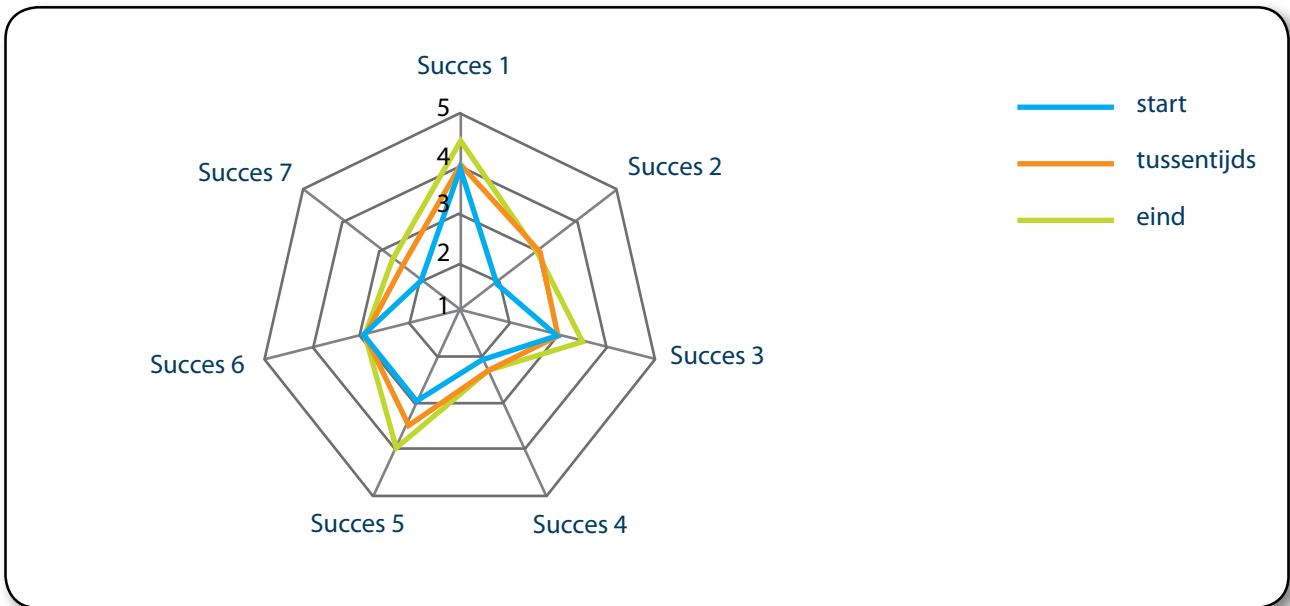
- **Betere keuzes**
- **Meer interesse**
- **Betere aansluiting arbeidsmarkt**
- **Beter vakmanschap**

D. Doelgroep

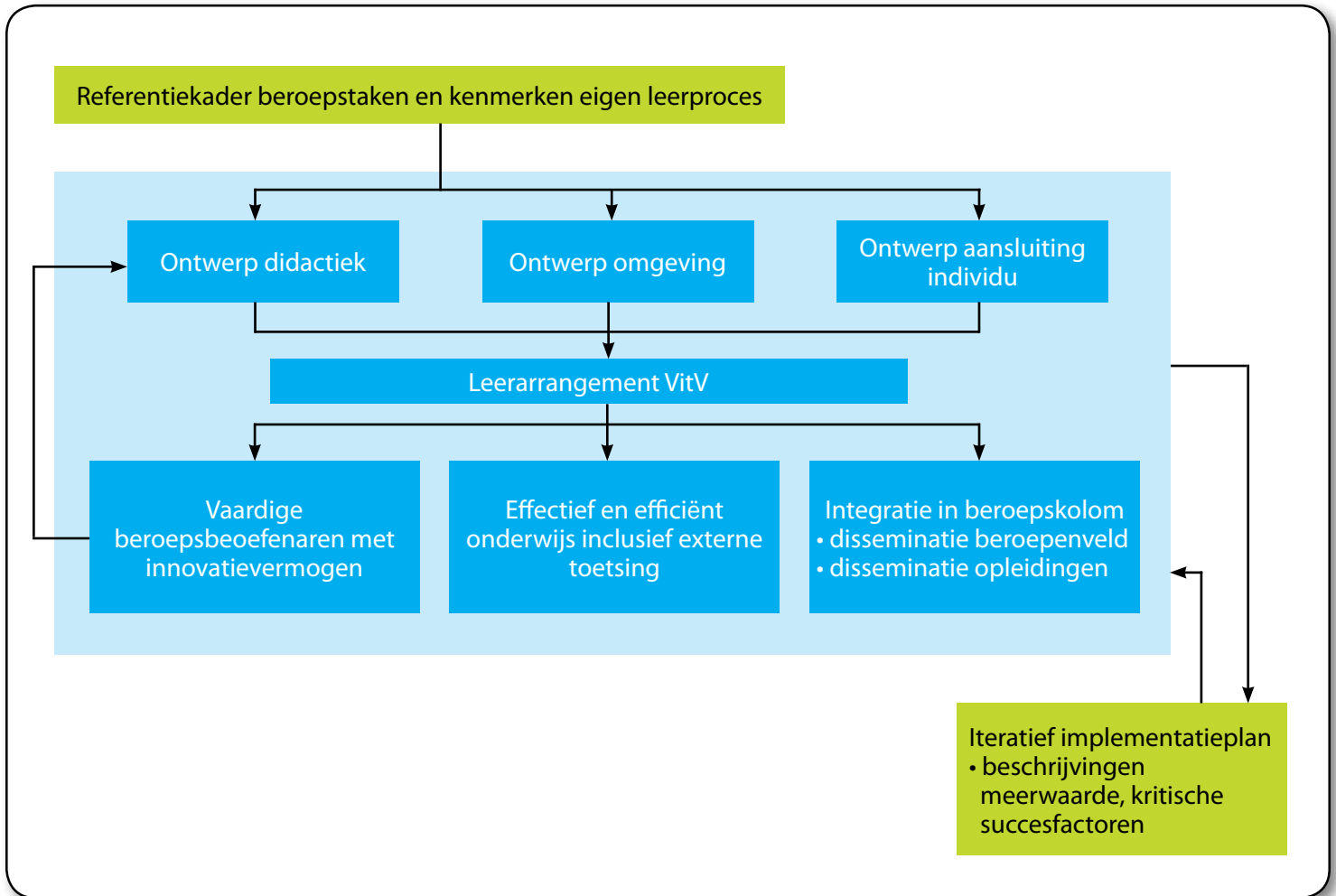
- **Opleidingen**
- **Niveaus**
- **Leerwegen**
- **Vmbo-mbo-hbo**


*Rapportagekompas
Innovatiearrangementen
Beroepskolom*

In elke projectfase kunnen de scoreresultaten op de effectladder per projectfase worden weergegeven in een spinnenweb.



De tweede invalshoek bestaat uit het inhoudelijk onderzoeksmodel van Value in the Valley. Dit model is een inhoudelijke schematische weergave van de relatie tussen de (in samenhang te ontwikkelen) concepten en de beoogde doelen (dit conform het Projectplan Value in the Valley, 2006).





Het gaat hier in wezen om een verondersteld causaal verband tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen.

In de structuur van de beschrijving van de opzet van de evaluatie en van de beschrijving van de resultaten zal de eerste invalshoek dominant zijn boven de tweede. Per aandachtsgebied van het kompas kan nu aangegeven worden wat per onderdeel van het onderzoeksmodel het verbeterproces (practice based processen) en wat het effect (op de effectladder) is (practice based effecten).

Hierbij zijn gezien de aard en de positionering van het project een aantal keuzes gemaakt:

- a** de kern van het project is gericht op het in de diepte ontwikkelen en toepasbaar maken van concepten (handelingsgericht). Bij de onderzoeksopzet en evaluatie beperken we ons daarom tot niveau 3 van de effectladder (hooguit op een aantal deelaspecten tot op niveau 4). Het gebruik maken van grote aantallen deelnemers en experimentele designs gericht op het kunnen aantonen van causale verbanden, valt buiten de reikwijdte van het project.
- b** de systeembegrenzing tussen het gebied en betrokkenen waar het project direct integraal invloed op heeft en het gebied dat onderwerp is van vergroting van het 'implementatiespectrum' is getrapd en verschuift tijdens de looptijd van het project. Was bij de eerste fase met name de integrale aandacht gericht op de kerngroep 4e jaars studenten mbo-hbo op Meerwold, tijdens de laatste fases worden toepassingen van (deel) concepten ook op andere plaatsen en in andere contexten ontwikkeld. Deze toepassingen verlopen

volgens de lijn van resultaatgerichte innovatie ('inktvlekaanpak'). Concreet betekent dit dat we bij de beschrijvingen de gebieden A1 t/m A 4 en de gebieden A5 en A6 van het kompas samen nemen. A5 en A6 liggen dan meer in de indirecte invloedssfeer van het project, A1 t/m A4 meer erbinnen.

- c** Aangezien het project opgezet is volgens het 'iteratief design en testing principe' kunnen de onderzoeksvragen en de te gebruiken meetinstrumenten per fase opgeschaald worden. Per fase levert dit dan de voor fase 3, 4 en 5 de volgende onderzoeksvragen en meetinstrumenten op. Tijdens fase 6 worden dezelfde instrumenten als bij fase 5 toegepast maar dan uitgebreid met een uitgebreide specifieke nul- en eindmeting (voor toelichting daarvan zie hoofdstuk 4).

1.3 Onderzoeksvragen en meetinstrumenten fase 3, 4 en 5

--- = fase 3

--- = fase 4*

--- = fase 5*

- (**)
- cumulatief, in principe worden de methodes en instrumenten uitgebreid/opgeschaald
 - nader te beslissen en aan te vullen afhankelijk van verloop en uitkomsten uitgevoerde fases

- A-1** Opleidingsontwikkeling I: leerdoelen (vakbekwaam, zelfsturend, loopbaan)
A-2 Opleidingsontwikkeling II: begeleiding (vakgerichtheid, expertise, loopbaangericht en coaching)
A-3 Opleidingsontwikkeling III: leeromgeving (levensecht, vakkennis, vraaggericht, maatwerk)
A-4 Organisatieontwikkeling: lerende school (innovatief leiderschap, professionalisering, congruente organisatie en kennismanagement)

Practice based (processen)		
Vraag	Methodes	Instrumenten
1. op welke wijze worden de (updates) van de kenmerken van de beroepsbeoefenaar geïmplementeerd en geborgd (referentiekader beroepstaken)? ≈ A-1	<ul style="list-style-type: none"> • beschrijving van indicatoren van de Value in the Valley beroepsbeoefenaar • beschrijving van indicatoren zoals vereist door betreffende opleidingen • matchen van aard en kenmerken van de projecten met vereiste competenties <ul style="list-style-type: none"> • beschrijving van indicatoren van de Value in the Valley beroepsbeoefenaar gedifferentieerd naar niveau • beschrijving van indicatoren van de Value in the Valley beroepsbeoefenaar gedifferentieerd naar niveau en persoonlijke ontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> • persoonlijk ontwikkelingsplan met portfolio, verzamelen van feedback en bewijzen • peer feedback • coach feedback • scan van Value in the Valley project en indeling groepen <ul style="list-style-type: none"> • persoonlijk ontwikkelingsplan met portfolio, verzamelen van feedback en bewijzen • persoonlijk ontwikkelingsplan met portfolio, verzamelen van feedback en bewijzen

Vraag	Methodes	Instrumenten
<p>2. op welke wijze worden de (updates) van de gekozen concepten geïmplementeerd en geborgd (ontwerp didactiek, omgeving en aansluiting individu)?</p> <p>≈ A-2</p> <p>≈ A-3</p>	<p><i>1a. vanuit cognitie/didactiek;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • drie leertaken (van Merriënboer) met ondersteunende informatie op projectmatig werken, presenteren, innoveren en adviseren • idem maar dan met uitgebreide en naar niveau gedifferentieerde ondersteunende informatie • idem maar dan inclusief ondersteunende informatie op meta-communicatie, teamleren en persoonlijke ontwikkeling <p><i>1b. vanuit omgeving;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • werken via principes van Community of Learners geldend voor alle medewerkers • authentieke opdrachten met externe opdrachtgevers volgens Mode 2 • werken in CoPs • bedrijfsmatige cultuur en wijze van werken <p><i>1c. vanuit aansluiting individu;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • halen en brengen in evenwicht en 'vrolijk zijn', ontwikkeling van taakvolwassenheid • matching projecten met persoonlijke voorkeur en waarden • persoonlijkheidskenmerken en koppeling met teamontwikkeling • persoonlijkheidskenmerken en koppeling met teamleren, beroepsidentiteit en ontwikkeling innovatiekracht 	<ul style="list-style-type: none"> • miniproject, breed project, specifiek project volgens work-based learning en projectmatig creëren, alle met lessons learned • gekoppeld aan nul-meting en voortgang portfolio • gekoppeld aan nul-meting en voortgang portfolio • ontwikkelingsdoelen, functioneringsgesprekken, portfolio, regelmatige en gestructureerde kennisdeling/ontwikkeling • projectopdrachten gekoppeld aan stappen adviestraject • vrijwillige deelname zonder begeleiding • vrijwillige deelname met resultaatdoel en begeleiding • beschrijvingen van werken in CoPs • handboek, binden en stimulerende houding, bedrijfsmatig gedrag • brandmanual • actieve bijdragen aan het ontwikkelen van waarden Value in the Valley • functioneren in verschillende groepen (multilevel, multidisciplinair); beschrijving van rollen • taakdifferentiatie in de projecten; roldifferentiatie (voorzitter, notulist, volger) • intake en mogelijkheid keuze bij te stellen • Neo pi (verkorte versie), peerfeedback, feedback van de coach, systematische reflectie • Neo pi (uitgebreide versie), peerfeedback, feedback van de coach, systematische reflectie

Vraag	Methodes	Instrumenten
<p>3. op welke wijze wordt kwaliteitszorg door projectgroepen (senioren en studenten) en eigen leertraject (senioren en studenten) verzorgd/in kaart gebracht?</p> <p>≈ A-4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • projectplannen • vergaderingen • supervisie • inhoudelijke en procesmatige terugkoppeling naar coaches, interne opdrachtgever en opleidingen • (tussen)presentaties • implementatie concept CoL • verbetercultuur • evaluatie • cyclisch reflectieproces volgens Korthagen • structuur en organisatie volgens fase 1 “kenniscreërende organisatie – hypertext” (Nonaka en Takeuchi) • structuur en organisatie volgens ‘schitterende organisaties’ gekoppeld aan fase 2 “kenniscreërende organisatie – hypertext” (Nonaka en Takeuchi) 	<ul style="list-style-type: none"> • coach monitoring (digitale coach en digitale interne opdrachtgever) • logboek • agenda, notulen, dossiervorming en (tussen) rapportage • feedback presentaties • lessons learned • monitoring professioneel gedrag • inrichting Blackboard inclusief kennisbeheer • inrichting overleg • organisatie model en reflecties (vraag- en zelfsturing, kenniscirculatie en kenniscreatie)
<p>4. op welke wijze worden (updates van) concepten en aard van instrumenten en begeleiding geïmplementeerd en geborgd?</p> <p>≈ A-4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ontwikkeling concepten en ontwikkeling evaluatie door R&D • evaluatie door projectgroep ‘evaluatie’ • terugkoppeling d.m.v. iteratief design en testing • delen op niveau van mentale modellen en cognitieve strategieën en integratie daarvan • zelfstandig evalueren nieuwe concepten en toepassingen ook in andere contexten • intrinsieke motivatie voor duurzame conceptontwikkeling • ‘losgeweekt’ van specifieke projectstructuur 	<ul style="list-style-type: none"> • werkbesprekingen • intervisie gericht op ontwikkeling van coaches, interne opdrachtgevers en experts • oefeninterview gericht op ontwikkeling en implementatie nieuwe concepten • plenaire vergaderingen • monitoring op geïmplementeerde concepten • projectbegeleiding d.m.v. zelfsturing en terugkoppeling aan projectleiding en R&D • functionering- en beoordelingsgesprekken gericht op internaliseren van werkwijze en concepten

Vraag	Methodes	Instrumenten
5. op welke wijze wordt het leerarrangement (of delen daarvan) uitgedragen, verankerd, geborgd en teruggekoppeld bij partner organisaties? N.b. het gaat hier om opleidingen, bedrijven en overheid/instellingen. ≈ A-1 t/m A-4	<ul style="list-style-type: none"> Innovatie strategie: mengvorm van ontwikkelingsbenadering (normatief- reëducatief) en incrementeel, middels cyclische aansluiting op wensen, prioriteiten, kansen zowel op inhoudelijk als relationeel niveau (metacommunicatie, Ribbius) (* zie o.a Lagerweij en Haak 1996; verandering als voortdurend leerproces en Chin en Benne; 1974) 	<ul style="list-style-type: none"> formuleren plan van aanpak monitoring werkwijze en toegepaste (deel) concepten afstemmingsbijeenkomsten tussen betrokken senioren afstemming met stuurgroep

Practice based effecten
≈ A-1

Vraag	Methodes	Meetinstrument	Beoogde score op Effectladder		
			Fase 3	Fase 4	Fase 5
1. in welke mate is er sprake van een verbetering als vaardige beroepsbeoefenaar?	<ul style="list-style-type: none"> op dimensies en indicatoren van waardering op dimensies en indicatoren met per niveau gedifferentieerde criteria beschrijving van indicatoren van de Value in the Valley beroepsbeoefenaar gedifferentieerd naar niveau en persoonlijke ontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> voor- en nameting op project- en communicatieve vaardigheden monitoring van ervaring door student monitoring door begeleidende coach beoordeling door opleiding monitoring door eigen sociale omgeving (familie)? volgsysteem van student (vervolgopleiding, baan etc.) oordeel begeleidende coach oordeel ex-deelnemer (alumni onderzoek) oordeel werkgevers ex-deelnemers 	2-3	2-3	2-3
				3	3
					3
					2
					2

Vraag	Methodes	Meetinstrument	Beoogde score op Effectladder		
			Fase 3	Fase 4	Fase 5
2. in welke mate is er sprake van een hoger innovatievermogen?	<ul style="list-style-type: none"> • toepassen van creativiteitstechnieken • toepassen van SIT • netwerken • toepassen mentaal model innovatie proces • paradigma shift technieken 3e niveau leren (Bateson) • innovatie proces koppelen aan persoonlijkheid, teamleren en omgevingsvariabelen 	<ul style="list-style-type: none"> • eigen subjectief oordeel • adviesrapport • kennis van innovatie proces • voor- en nameting innovatie test • beoordeling coaches en interne opdrachtgevers • oordeel ex-deelnemer (alumni onderzoek) 	1	1 3	1 3 3 2
3. in welke mate is er sprake van een hoger leervermogen?	<ul style="list-style-type: none"> • gebruik maken van regelmatige reflectie en lessons learned • gebruik maken van multi-level • gebruik maken van interdisciplinaire kennis • netwerken • gebruik maken van teamleren en omgevingsvariabelen • toepassen van kennismanagement • gebruik van neuro-feedback? 	<ul style="list-style-type: none"> • eigen subjectief oordeel • evaluatie door begeleidende coach • uitbreiding variabelen en evaluatie instrument • beoordeling coaches en interne opdrachtgevers • oordeel ex-deelnemer (alumni onderzoek) • voor- en nameting leervermogen test? 	1	1 3	1 3 3 2 2

Vraag	Methodes	Meetinstrument	Beoogde score op Effectladder		
			Fase 3	Fase 4	Fase 5
4. in welke mate is er effectief en efficiënt geleerd?	<ul style="list-style-type: none"> • op dimensies en indicatoren van waardering met per niveau gedifferentieerde criteria • op dimensies en indicatoren van waardering gedifferentieerd naar niveau en persoonlijke ontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> • subjectief oordeel vergelijking leer-episodes van studenten en betrokkenen • beoordeling coaches en interne opdrachtgevers • oordeel ex-deelnemer (alumni onderzoek) • meting bestede tijd en kosten van alle betrokkenen • meting en vergelijking uitval • meting en vergelijking doorstroom 	-	2	3 2 3 2 2
5. welk(e) de(e) len van het leerarrangement worden door partners toegepast en welke effecten heeft dat? (aantal partners groeit per fase en loopt via lijn leads-prospectspartner)? N.b. het gaat hier om opleidingen, bedrijven en overheid/instellingen).	<ul style="list-style-type: none"> • keuze op basis van wensen en behoefte partner • keuze op basis van reeds uitgewerkte de(e) len van concept(en) • keuze aan hand van toepassing contingentiemodel (beschrijving leerarrangement Value in the Valley met kritische variabelen t.b.v. balanceren in de driehoek van Illeris) 	<ul style="list-style-type: none"> • kwalitatieve beschrijving • kwalitatieve beschrijving en gebruik van delen van monitoring en kwaliteitszorg • per toegepast deelconcept bestaande Value monitorings- instrumenten en kwaliteitszorginstrumenten aanpassen bij situatie en context (zie vraag 1 t/m 4) • vergelijking kwalitatieve diepte-interviews tussen deelnemers (studenten en senioren) van verschillende contexten • vergelijking kwalitatieve diepte-interviews tussen deelnemers en niet deelnemers (studenten en senioren) 	1	2	3

- A-5** Regionale ontwikkeling: samenwerking bedrijven en instellingen (doorlopende leerlijnen en netwerkontwikkeling)
- A-6** Systeemontwikkeling: verankering in organisaties en regionaal (borging innovatieresultaten)

Practice based processen; externe organisatie (opleidingen, bedrijven en overheid/instellingen)		
Vraag	Methodes	Meetinstrument
1. Op welke wijze wordt de samenwerking met (nog) 'niet'-partners bevorderd en geborgd? ≈ A-5	<ul style="list-style-type: none"> • participatie en ontwikkeling van multidisciplinaire en multilevel georiënteerde fora in de bedrijfs- en opleidingsbranche • deelname aan kennisuitwisselingprojecten • keuze locatie bij Energie Valley en partnerorganisaties • keuze externe opdrachten en acquisitie 	<ul style="list-style-type: none"> • aantal participaties • aantal betrokkenen • activiteiten CvB, bedrijfsleven • aantal en aard bijeenkomsten • uitnodigingen voor informatie en toelichting • terugkoppelingsinstrumenten • kwaliteitsloops in deelprojectplannen
2. Op welke wijze wordt het netwerk uitgebreid en onderhouden? (potentiële partners en kennisontwikkeling-partners) ≈ A-5	<ul style="list-style-type: none"> • Als 1 • Netwerkstrategie op Col/Cop principes • acquisitie begeleiders en ontwikkelaars vanuit bedrijven • branding en voorlichting • benchmarking • bijwonen en deelnemen aan congressen etc. • raadplegen van experts 	<ul style="list-style-type: none"> • aantal in actief netwerk • enthousiasme voor Col/Cop principes • aantal, aard en terugkoppeling • brandmanual • aantal, aard en terugkoppeling
3. Op welke wijze wordt het leerarrangement (of delen daarvan) uitgedragen, verankerd, geborgd en teruggekoppeld bij 'niet'-partner organisaties? ≈ A-6	<ul style="list-style-type: none"> • zie 1 en 2 • Innovatiestrategie: mengvorm van ontwikkelingsbenadering (normatief- reëducatief) en incrementeel, middels cyclische aansluiting op wensen, prioriteiten, kansen zowel op inhoudelijk als relationeel niveau (metacommunicatie – Ribbius) (* zie o.a Lagerweij en Haak 1996); verandering als voortdurend leerproces en Benne en Chin; 1974) • publicaties 	<ul style="list-style-type: none"> • beschrijving van aard, inhoud en wijze waarop • toename in aantal pilots per fase • toename spreiding van de pilots • toename scope van de pilots • aard en aantal

Vraag	Methodes	Meetinstrument
4. Op welke wijze wordt helder eigenaarschap bevorderd en geborgd?	<ul style="list-style-type: none"> • bindingsmethodiek met commitment en consolidatie momenten (stuurgroep, deans en managementteams, bedrijven) • creëren van win-win processen • regelmatige vergaderingen met stakeholders • afspraken op directieniveau • participatie bedrijven in R&D • denktank met project- en teamleiders 	<ul style="list-style-type: none"> • monitoring en terugkoppeling • beschrijving aard, aantal en resultaten • verwerking output
5. In hoeverre wordt het concept als inspirerend ervaren?	<ul style="list-style-type: none"> • ontwikkeling leerarrangement en het uitdragen ervan • bijdragen aan beleidsontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> • toename bereidheid deelname • toename van middelen • toename behoefte flexibilisering • toename behoefte werkplek leren • regionale belangstelling • internationale belangstelling • enthousiasme • spontane vragen, aanmeldingen, contactzoekers etc.
6. Op welke wijze wordt bij partners expliciet geleerd?	<ul style="list-style-type: none"> • detectie en bevorderen van hulpvragen • schakelen op CoL principes • bevorderen van CoPs • ontwikkeling van pro-actieve kennisstructuur (deel R&D plan hiervoor is in ontwikkeling) 	<ul style="list-style-type: none"> • aantal en beschrijvingen aard, inhoud en wijze waarop • interviews

Practice based effecten; externe organisatie					
Vraag	Methodes	Meetinstrument	Beoogde score op Effectladder		
			Fase 3	Fase 4	Fase 5
1. Welk(e) de(e) len van het leerarrangement worden door niet-partners toegepast en welke effecten heeft dat?	<ul style="list-style-type: none"> • keuze mogelijk aan hand van toepassing contingentiemodel (beschrijving leerarrangement Value in the Valley met kritische variabelen t.b.v. balanceren in de driehoek van Illeris) 	<ul style="list-style-type: none"> • waar mogelijk terugkoppeling van zelfrapportage en/of ad hoc keuze en gebruik van ontwikkelde meetinstrumenten 		2	2

1.4 Toelichting aanvulling fase 6: nul- en eindmeting

Voor fase 6 worden in principe dezelfde meetinstrumenten als bij fase 5 toegepast en is er een uitgebreide nul-en eindmeting uitgevoerd. Dit om op een hoger niveau van de effectladder uit te kunnen komen (niveau 3 à 4, practice based effect). Gezien het bijzondere karakter van deze set instrumenten en de inbedding ervan in het gehele leerarrangement is gekozen om dit aspect apart toe te lichten.

Het project is nu in de fase gekomen waarbij de uitwerkingen van de verschillende concepten geïntegreerd toegepast kunnen worden. Hetzelfde geldt ook voor de wijzen van verzamelen van data ten behoeve van de evaluatie. Waren beide processen tot dusver grotendeels gescheiden, tijdens fase 6 is het de bedoeling dat de wijze van dataverzameling ook ten dienste staat aan de kwaliteit van de uitvoering en andersom. Als basisidee wordt daarbij uitgegaan van het concept 'reflection and assessment for learning'.

Concreet betekent deze vervlechting van onderzoeken en leren dat aan het begin van fase 6 een aantal (meet)instrumenten worden afgenomen waarvan de uitkomsten ook gebruikt kunnen worden als input voor het leer- en begeleidingsproces (o.a. feedback, persoonlijk ontwikkelingsplan, lessons learned etc.). Eenzelfde set van instrumenten wordt aan het einde van fase 6 afgenomen om inzicht in de mate van beoogde veranderingen te kunnen krijgen. Tijdens de uitvoering van fase 6 worden de diverse ontwikkelde kwaliteitsborging instrumenten toegepast die op hun beurt zowel inzicht geven in het verloop van het proces als input kunnen geven voor interventies in het leer- en


ontwikkelingsproces.

We gaan hier niet verder in op de beschrijving van de concepten en de uitvoering daarvan. Dit zal in één van de rapportages beschreven worden. Hier gaat het verder om een toelichting van het design en meetinstrumentarium.

Voor fase 6 gaan we uit van een pre-experimenteel ontwerp (T0 – X – T1, zonder random toewijzing, zonder controle groep). Het samenstellen van een adequate controle groep behoort niet tot de mogelijkheden.

In het evaluatieplan staat aangegeven waaruit de onafhankelijke en afhankelijke variabelen bestaan. De afhankelijke variabelen worden t.b.v. T0 en T1 van fase 6 op vier verschillende niveaus geoperationaliseerd.

1. op gedragsniveau (observaties van coaches en interne opdrachtgevers)
2. op belevingsniveau
 - a. van de student (selfreport)
 - b. van de coach (assessment - loopbaanontwikkeling gesprekken)
 - c. van de onderzoeker (criterium gerichte interviews)
3. op meta-cognitief niveau: meta-mentale modellen en strategieën
4. op niveau van zelfbeeld en effectiviteit daarvan (algemene en specifieke self-efficacy)



Op deze wijze hopen we vanuit verschillende, met elkaar verbonden scopes, een beeld te krijgen van de veranderingen die opgetreden zijn.

We hebben gekozen voor een dergelijke opzet vanuit de aanname dat leren een geïntegreerd proces is. Des te robuuster geleerd is, des te meer niveaus hierbij zijn betrokken en des te coherenter deze verbindingen zijn (zie Damasio, 1996, Bateson, 1976, Bandura 1993 etc.). Daarnaast gaan we met deze aanpak er vanuit 'los' te kunnen komen van een gesegmenteerde evaluatie waarbij onduidelijk blijft waar de integrale opbrengst uit bestaat.

Bovenstaande instrumenten zijn getest bij een aantal studenten van fase 5. Voor het deel 'algemene self-efficacy' wordt er gebruik gemaakt van een gestandaardiseerde vragenlijst waarvan inzicht is in de betrouwbaarheid en validiteit. Dit maakt vergelijking met een normgroep mogelijk.

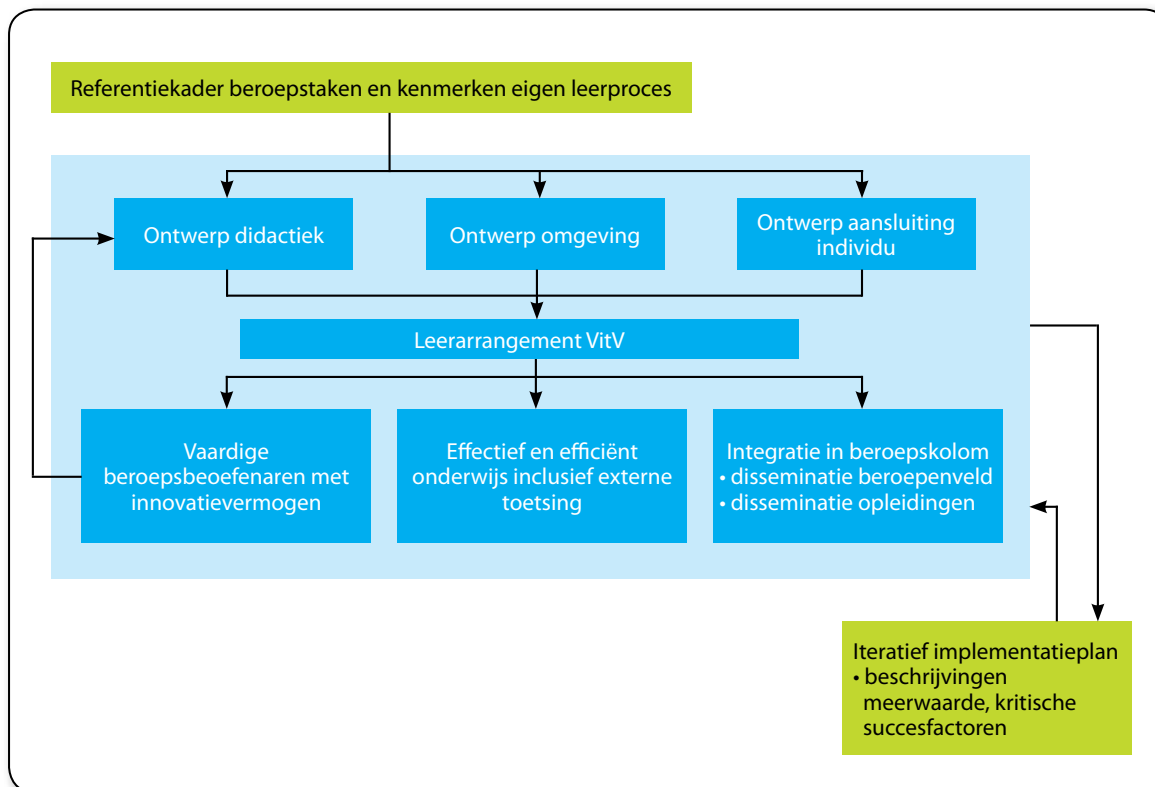
(*) In het evaluatieplan is aangegeven dat naast deze meetinstrumenten ook data zullen worden verzameld bij alumni en familie/relatie om o.a. inzicht te krijgen in de beleving op langere termijn.

1.5 Opzet Research & Development en Evaluatie van concepten en instrumenten Value in the Valley (juli 2007)

1.5.1 Inleiding

Deze opzet is van toepassing op het onderdeel 1.3, research en development van concepten en instrumenten, van het Value in the Valley projectplan, februari 2006.

Bij deze opzet wordt onderscheid gemaakt tussen enerzijds Research en Development (ontwikkeling van concepten en instrumenten) (5.2) en anderzijds Evaluatie (ontwikkeling meetinstrumenten, meten van effecten etc.) (5.3). Dit op basis van onderstaand schema:



Model ontwikkeling
Leerarrangement
Value in the Valley

1.5.2 Ontwikkelingsplan: Research en Development van concepten en instrumenten

Ontwikkelingsdeel is uit te splitsen in 5 stappen:

- I. Beschrijving van referentiekader van de beroepsrollen en beschrijving van kenmerken van het managen van eigen leerproces.
- II. Keuze onderliggende concepten m.b.t. ontwerp didactiek, ontwerp omgeving, ontwerp aansluiting individu en vertalen naar conceptueel leerarrangement.
- III. Verbinden van I en II en vertalen in concreet leerarrangement en (didactische) instrumenten.
- IV. Pilots leerarrangement (evaluatie m.b.t. toename vaardige beroepsbeoefenaar, effectiever en efficiënter onderwijs, integratie in beroepskolom) en bijstellen.
- V. Beschrijving beproefd leerarrangement en 'good practices' (implementatieplan).

Deze stappen overlappen elkaar deels. Er zijn een aantal verschillende pilot-omgevingen: in de eerste plaats Value in the Valley en daarnaast, m.b.t. de toepassing van deelconcepten, een aantal nader te bepalen pilots binnen andere opleidingen (o.a. MBO techniek). Implementatie van de (deel)resultaten gebeurt gefaseerd in deze omgevingen (en op termijn ook bij andere opleidingen). De ontwikkeling is volgens het "iteratief design en testing" principe; een cyclisch proces van ontwerp-uitvoering-evaluatie-verbeterplannen op 'microniveau' (uitvoeringspraktijk) en 'mesoniveau' (planning/opzet van pilots). De eerste pilot (fase 1) start per 1 september 2006 en de laatste pilot (fase 5) werd in januari 2009 afgesloten. Het laatste half jaar van het project is gereserveerd voor het afronden van de evaluatie, de intensivering van de kennisdisseminatie en het uitbreiden van de activiteiten t.b.v. van projecten op andere locaties.

Ad. I Beschrijving van referentiekader van de beroepsrollen en beschrijving van kenmerken van het managen van eigen leerproces:

- a. Uitwerken van de beroepsrollen naar (kritische) indicatoren gekoppeld aan relevante beroepstaken (rol, context, niveau variatie)
- b. Vanuit deze beroepstaken beschrijven kritische indicatoren m.b.t. verantwoording nemen voor het eigen leerproces en kunnen managen daarvan.

Ad. II Keuze onderliggende concepten:

- a. Nadere literatuurstudie en expert interviews. Exploreren en modellen kiezen op drie clusters:
 - Ontwerp didactisch model; o.a. van Merriënboer m.b.t. competentieontwikkeling
 - Ontwerp omgevingsmodel; basis o.a. Wenger (Cop), van Merriënboer (contextbeschrijving beroepstaak) en Watzlawick (relatiedefinitie en systeembenadering)
 - Ontwerp aansluiting individu; basis Damasio en denkvoorkeuren (Herrmann)
- b. De drie clusters uitwerken naar een samenhangend conceptueel VitV leerarrangement concept, met o.a. als uitgangspunt "The three dimensions of learning" Illeris 2002 en de publicatie 'Onderwijsinnovatie gaat (brain-based) kleur bekennen' (Stichting VDKV, 2005).

Ad. III Verbinden van 1 en II en vertalen naar concreet leerarrangement (learning/teaching - inclusief materiaal, instructies, begeleidingsvormen etc):

- a. Uitwerken van VitV concept naar inhoud op drie lijnen: vaardige beroepsbeoefenaar inclusief innovatiecompetentie (het vermogen om te innoveren), complexe beroepstaken (= omzetten van externe opdracht naar vaardighedenhiërarchie en beschrijving context beroepstaak, rollen en prestatie-indicatoren) en vereiste opleidingscompetenties voor diverse rollen en niveaus (inclusief training ontwikkel- en begeleidingsteam).
- b. Uitwerken van VitV concept naar begeleidingsmethodes (coaching, instructiewijzen, inclusief training)
- c. Uitwerken van VitV concept naar feedback- en beoordelingswijzen (formatief/summatief en digitaal portfolio)
- d. Uitwerken naar omgeving

Ad. IV Pilots leerarrangement, evaluatie en bijstellen
Pilots in diverse contexten (VitV, een aantal nader te bepalen pilots binnen andere opleidingen).
In het onderdeel Evaluatie zal worden beschreven op welke wijze de evaluatie bij de pilots plaatsvindt.

*Ad V Beschrijving beproefd "leerarrangement"
(implementatieplan)*

Het resultaat van het onderdeel Research & Development is de beschrijving van het leerarrangement, inclusief de manier waarop de innovatiecompetentie, efficiënter en effectiever onderwijs en betere inpassing in de beroepskolom kunnen worden gerealiseerd.

1.5.3 Evaluatie (ontwikkeling meetinstrumenten, meten van effecten etc.)

Het evaluatieproces wordt gekenmerkt en gedragen door een cultuur van een kort-cyclisch kwaliteitsverbeteringproces dat structureel is opgenomen in de werkwijze en planning van het Value team. De middelen, afstemming en communicatie hierbij bestaan uit monitoring van de (deel) processen, regelmatige evaluatie, bijstelling d.m.v. lessons learned, plenaire vergaderingen, teamdagen, intervisiebijeenkomsten, deskundigheidsbevordering o.a. door middel van oefenintervisie en terugkoppeling naar R&D groep. Op meta-niveau wordt dit proces gestuurd door het principe (en de daarbij behorende overtuiging en houding) van het werken volgens het Community of Learners model.

Het evaluatiedeel is eveneens uit te splitsen in 5 stappen:

- I. Formuleren van onderzoeksvragen (in relatie met de eerste invalshoek)
- II. Ontwikkeling evaluatie instrumenten
- III. Testen en bijstellen evaluatie instrumenten
- IV. Uitvoeren evaluaties (bepalen van effecten)
- V. Verwerking resultaten, analyse en rapportage (koppeling disseminatie en implementatieplan)

Stappen 1 tot en met 5 worden meerdere keren doorlopen voor meerdere pilots.

Optioneel: nameting effecten bij afgestudeerden na 1 jaar inclusief beoordeling door bedrijven/stakeholders.

Gezien de complexiteit van leerprocessen en het relatief geringe aantal studenten ligt de nadruk van

het onderzoeksdesign op kwalitatieve evaluaties en gedetailleerde, rijke procesbeschrijvingen (deels narratieve).

Ad. I Formuleren van onderzoeksvragen.

Per aandachtsgebied worden relevante onderzoeksvragen en beoogde resultaten geformuleerd en toegekend aan een of meerdere pilots.

Ad. II Ontwikkeling evaluatie instrumenten:

- a. Bepalen onderzoeksdesign en analysemethodes
- b. Operationaliseren van de onafhankelijke variabelen:
 - ontwerp didactiek (o.a. van Merriënboer)
 - ontwerp omgeving
 - ontwerp aansluiting individu (mix Merriënboer/Wenger/Damasio / Herrmann)
 - ontwerp aansluiting op teamniveau (mix Merriënboer/ Wenger/Damasio / Herrmann)
- c. Ontwikkeling kwalitatieve en kwantitatieve evaluatie instrumenten afhankelijke variabelen:
 - effect van leerarrangement in termen van toename vaardige beroepsbeoefenaar inclusief innovatiecompetentie
 - effect van leerarrangement in termen effectiviteit en efficiëntie van onderwijs
 - effect van leerarrangement in termen van integratie in beroepskolom (m.n. versterking techniek, aansluiting behoefte arbeidsmarkt en kennisdeling en kennisontwikkeling)

Gezien de complexiteit van een leerarrangement (vele elkaar beïnvloedende variabelen) is het van belang te evalueren vanuit verschillende perspectieven:

- cijfers m.b.t. onder andere instroom, doorstroom, uitstroom
- vanuit perspectief van studenten VitV, medewerkers VitV, externe partijen (beroepspraktijk, betrokken opleidingen etc.)
- vergelijkingen met andere pedagogische practices

Ad. III Testen en bijstellen evaluatie instrumenten

- testen en bijstelling Ib (kwalitatief en kwantitatief).
- testen en bijstelling Ic (kwalitatief en kwantitatief).

Ad. IV Evalueren:

Kwantitatief en kwalitatief onderzoek uitvoeren bij de verschillende pilots.

Ad. V Verwerking resultaten, analyse en rapportage:

Kwalitatieve en kwantitatieve beschrijving van de pilots, op basis hiervan eventueel bijstellen van de operationalisaties van de evaluatie instrumenten, bijstellen van het leerarrangement.

Bijlage 2 Functieprofielen junior en senior medewerkers

2.1 Juniormedewerkers Value in the Valley

Be Value zoekt Projectmedewerker Innovatie

Heb je interesse in duurzame energie, ben je ondernemend en creatief? Heb je gewerkt bij Value in the Valley? Wil jij als een spin in het web complexe problemen op het vlak van milieu, energie, landbouw, techniek helpen oplossen? Kom dan werken bij Be Value.

Organisatie

Be Value is een middelgrote organisatie, gericht op het verlenen van diensten, het faciliteren van innovatie en het verrichten van werkzaamheden op het gebied van duurzaamheid en energie. Hierbij wordt gewerkt vanuit milieu technologie, human technology, installatietechniek, agri-business, civiele techniek, informatie en communicatietechnologie (ict) en bio-based technology. Er wordt gewerkt in multidisciplinaire teams. De organisatie heeft een prettige informele werksfeer waar hard wordt gewerkt en waar veel ruimte is voor eigen initiatief. In algemene zin: een brede organisatie met goede kansen om je verder te ontwikkelen.

Functiebeschrijving

Het is een brede functie, waarbij je werkt aan (innovatie)projecten door heel Nederland.

Je adviseert o.a. opdrachtgevers bij het maken van duurzame keuzes. Het behalen van de doelstellingen van de klant staat voor jou daarbij centraal.

Je gaat aan de slag als spin-in-het-web binnen een groot project, dat in samenwerking met andere partijen wordt uitgevoerd. Hierin ben je een centraal aanspreekpunt. Je draagt zorg voor de voortgang van het project, voor de verslaglegging ervan en je beschrijft de processen binnen het project. Je wordt hierbij begeleid door een ervaren projectmanager. Binnen je project maak je zelfstandig analyses en stel je adviezen op, welke je bespreekt met de opdrachtgever.

We verwachten dat je een bijdrage levert aan het interne ontwikkelingsproces van Be Value o.a. door deelname aan interne en externe kenniskringen. Je signaleert kansen voor nieuwe innovatiemogelijkheden en markten en helpt deze verder te ontwikkelen. Door dit gezamenlijke leertraject ben je goed voorbereid op een toekomst met nieuwe en grotere contracten. Een goede stap in je carrière waar straks overal in de markt veel interesse voor is. Afhankelijk van je ervaring en ambitie groei je zo door tot projectleider of specialist.

Hierbij krijg je ook de verantwoordelijkheid om startende medewerkers te begeleiden in hun werk.

Functie-eisen

- Opleiding in de richting van bijvoorbeeld: milieu technologie, human technology, installatietechniek, agro-business, civiele techniek, informatie en communicatietechnologie (ict), bio-based technology.
- Aantoonbare ervaring met (innovatie)projecten op het gebied van Duurzaamheid en Energie, bijvoorbeeld door werkzaam geweest te zijn bij Value in the Valley. Je denkt vanuit het begrip duurzaamheid en draagt oplossingen aan binnen de context van MELT.
- Je bent in staat om in korte tijd, je eigen expertise te verdiepen en deze te verbinden met de expertise van anderen.
- Je bent niet snel tevreden met verbetering van reeds bestaande oplossingen maar zoekt – binnen randvoorwaarden - naar nieuwe combinaties of toepassingen van technologie. Je draagt bij aan het creëren van nieuwe kennis en kunt eerder ingenomen standpunten en referentiekaders loslaten.
- Je maakt gebruik van netwerken voor de uitwisseling van kennis en ervaringen.
- Je bent een teamspeler en draagt actief bij aan groepsprocessen van reflectie, planvorming, visieontwikkeling en besluitvorming. Je draagt bij aan het proces van teamvorming. Je hebt een gelijkwaardige en overtuigende inbreng binnen de interdisciplinaire projectgroep vanuit je inhoudelijke achtergrond.
- Je bent een sterke communicator wat blijkt uit goede presentatievaardigheden, het onderhouden

van een netwerk, kennis delen met collega's en externen en het goed kunnen omgaan met anders denkenden.

- Je zoekt actief naar mogelijkheden om je persoonlijk en professioneel verder te ontwikkelen. Je hebt inzicht in je eigen persoonlijkheid, je weet waar je capaciteiten liggen en welke ambities je wilt ontwikkelen. Je kunt reflecteren op je eigen handelen en je staat open voor persoonlijke feedback.
- Je neemt verantwoordelijkheid voor je eigen handelen en voor de ontwikkeling van de organisatie rekening houdend met de omgeving en de maatschappij.

2.2 Seniormedewerkers Value in the Valley

Value in the Valley zoekt Ontwikkelaar/Adviseur werk- leeromgevingen aandachtsgebieden: professionele ontwikkeling en innovatiekracht

Heb je interesse in professionele ontwikkeling en innovatie, ben je ondernemend en creatief? Wil jij als een spin in het web leren en werken binnen gevarieerde contexten op een vernieuwende manier helpen vormgeven? Kom dan werken bij Value in the Valley.

Organisatie

Value in the Valley is een kleine organisatie die gericht is op het faciliteren van leer- en ontwikkelprocessen zowel binnen onderwijsorganisaties, bedrijven als combinaties hiervan.

Value in the Valley helpt opdrachtgevende organisaties naar voor hen optimale werk-leeromgevingen te groeien. Onze adviseurs hebben in aanvulling op hun didactische kennis en ervaring, een achtergrond in de techniek, milieu technologie, human technology, agrobusiness, civiele techniek, informatie en communicatie technologie (ict) of bio-based technology. Er wordt gewerkt in multidisciplinaire teams. De organisatie heeft een prettig informele werksfeer waar hard wordt gewerkt en waar veel ruimte is voor initiatief. In algemene zin een platte organisatie met volop kansen om je verder te ontwikkelen.

Functiebeschrijving


Het is een brede functie, waarbij je werkt aan innovatieve leer- werkprojecten door heel Nederland. Je adviseert opdrachtgevers bij het maken van de juiste keuzes ten aanzien van didactisch concept en de inrichting van innovatieve leer- werkarrangementen. Je draagt bij aan de implementatie van vernieuwingstrajecten op gebied van onderwijs en scholing. Het behalen van de doelstellingen van de klant staat voor jou daarbij centraal.

Je gaat aan de slag als spin-in-het-web binnen diverse projecten, die in samenwerking met andere partijen (opleidingen en bedrijven) worden uitgevoerd. Daarnaast speel je een belangrijke rol bij de evaluatie van het project. Je legt hierbij verantwoording af aan een ervaren projectmanager. Binnen je project maak je zelfstandig analyses en stel je in samenwerking met de andere projectmedewerkers adviezen op, die je afstemt met de opdrachtgever. Tevens begeleid je ontwikkelingsprocessen van andere projectmedewerkers en ontwikkel je procedures en instrumenten voor de leer-werkomgevingen.

Je bent medeverantwoordelijk voor het interne ontwikkelingsproces van Value in the Valley. Je signaleert kansen voor nieuwe innovatiemogelijkheden en bent steeds op zoek naar nieuwe markten. Je maakt bij ons een goede stap in je carrière waar straks overal in de markt veel interesse voor is. Afhankelijk van je ervaring en ambitie groei je zo door tot senior projectmanager of specialist. Hierbij krijg je ook de verantwoordelijkheid om medewerkers te begeleiden in hun werk.

Functie-eisen

- Specialisatie in de richting van bijvoorbeeld: didactiek, onderwijskunde, coaching, milieu technologie, human technology, installatietechniek, agro-technologie, civiele techniek, informatie en communicatietechnologie (ict), bio-based technology.
- Aantoonbare ervaring met het ontwikkelen, uitvoeren en evalueren van authentieke leer-werkomgevingen in een co-makership met het beroepenveld respectievelijk het onderwijsveld in een breed scala van contexten (onderwijs en bedrijfsleven).
- Je bent in staat om, in korte tijd, je eigen expertise te verdiepen en deze te verbinden met de expertise van anderen.
- Je bent niet snel tevreden met een verbetering van vertrouwde onderwijs- of scholingspraktijken maar zoekt – binnen randvoorwaarden - naar nieuwe combinaties of toepassingen van didactische en/of leerpsychologische inzichten. Je bent gedreven om nieuwe kennis te creëren en kunt in dialoog met anders denkenden eerder ingenomen standpunten en referentiekaders indien nodig loslaten. Je hebt een onderzoekende houding.

- 
- Je maakt gebruik van netwerken – of initieert zelf nieuwe kenniskringen - voor de uitwisseling van kennis en ervaringen en het verdiepen van je eigen kennis.
 - Je bent een teamspeler en draagt actief bij aan groepsprocessen van reflectie, teamontwikkeling, intervisie, planvorming, visieontwikkeling en besluitvorming. Je hebt een gelijkwaardige en overtuigende inbreng binnen de interdisciplinaire projectgroep vanuit je inhoudelijke achtergrond.
 - Je bent een sterke communicator wat blijkt uit goed kunnen luisteren en het kunnen toepassen van diverse gesprekstechnieken. Bovendien kun je je standpunten en adviezen overtuigend presenteren. Je bent actief in het onderhouden van je netwerken, je deelt graag kennis en ervaringen met collega's en externen en je kunt goed omgaan met anders denkenden.
 - Je zoekt actief naar mogelijkheden om je persoonlijk en professioneel verder te ontwikkelen. Je hebt inzicht in je eigen persoonlijkheid, je weet waar je capaciteiten liggen en welke ambities je wilt ontwikkelen. Je kan reflecteren op je eigen handelen en je staat open voor persoonlijke feedback. Van hieruit ben je in staat leerdoelen te formuleren en te realiseren.
 - Je neemt verantwoording voor je eigen handelen en houdt daarbij rekening met de omgeving en maatschappij.

Bijlage 3 Ontwerp cyclus 6

3.1 Ontwerp Cyclus 6 Value in the Valley – projecten

Cyclus 6 geheel

	Introductie 2 en 5 februari 2009	Miniproject 11 en 12 februari	Breed project 25 en 26 februari 4 en 5 maart 11 en 12 maart	Specifiek project 18 maart- 25 juni Meivakantie 25april t/m 6 mei
Centraal thema	Focus op binden en visie	Focus op vormkracht en samenwerkingskracht	Focus op voedingskracht, expertise en beeldkracht	4 krachten
Project	Cultuur en manier van werken Value in the Valley	Kennismaking werkwijze, nadruk op rollen en processen	Uitbreiden, herkennen • Persoonlijke ontwikkeling • Teamontwikkeling • Innovatiekracht	Toepassen, verdiepen, zelfstandig (pro-actief)
Senioren	Verbinden (rol expert expliciet)	Aangeven, vertellen (rol interne opdrachtgever expliciet)	Aan herinneren	Monitoren, uitdagen
Projectmedewerkers	Zich verbinden aan Value in the Valley	Uitvoeren, ervaren	Herkennen, bewust zijn van	Pro-actief toepassen, initiatief nemen
Beroepstaak		Gegeven een duidelijke, authentieke opdracht, geef advies aan externe opdrachtgever.	Gegeven een authentieke opdracht, geef globaal advies aan externe opdrachtgever. (quick & dirty – snel advies)	Gegeven een authentieke opdracht, geef advies aan externe opdrachtgever (robuust – gedegen advies))

	Introductie	Miniproject	Breed project	Specifiek project
Product/resultaat	<p>Elkaar, MELT en het bedrijf kennen</p> <p>Kenniskaart</p> <p>Vertrouwen in Value in the Valley Meerwold</p> <p>Terugkoppeling naar persoonlijke context en Value in the Valley kader</p>	<p>Advies aan opdrachtgever binnen tijd volgens proces (vorm: 1 flap/poster, a.d.h.v. fases, tussenproducten project), lijst van bronnen en lijst van evt. nog verder te raadplegen experts (+ expertise).</p> <p>Projectdossier incl. lessons learned.</p> <p>Kennis van elkaars producten.</p>	<p>Adviesrapport (volledige structuur, gedegen verwerking info, ontwerp globaal gespecificeerd, management-samenvatting volledig, verder telegramstijl).</p> <p>PPT/Posterpresentatie advies aan CoL en externe opdrachtgevers.</p> <p>Projectdossier incl. lessons learned (idem als mini, nu ook incl. peer-to-peer en feedback externe opdrachtgever en teamfunctioneren)</p>	<p>Adviesrapport (volledig in tekst, conform vooraf door interne opdrachtgever verwacht niveau)</p> <p>Eindpresentatie (bijv. ppt).</p> <p>Projectdossier incl. lessons learned (idem als mini en breed nu ook incl. Big five).</p> <p>Creatieve proces expliciet gemaakt.</p> <p>Verslag van evaluatiegesprek van het team (waarde-ring op teamniveau op innovatiekracht).</p>
Context		<p>Rol: projectmedewerker in team als opdrachtnemer van opdrachtgever.; senior medewerkers zijn representant van de externe opdrachtgever (onderhouden voor het grootste deel contact).</p> <p>Groepssamenstelling multilevel multidisciplinair, geeft niet in welke combinatie.</p>	<p>Rol: projectmedewerker in team als opdrachtnemer van opdrachtgever.</p> <p>Groep is verantwoordelijk voor contact met opdrachtgever, gemonitord door interne opdrachtgever.</p> <p>Groepssamenstelling in expertise (multidisciplinair) afgestemd op opdracht.</p>	<p>Groepssamenstelling in expertise en niveau (multilevel) afgestemd op opdracht.</p> <p>Groep verantwoordelijk voor contact externe opdrachtgever, kwaliteitscontrole door projectgroep, gemonitord door interne opdrachtgever.</p>

	Introductie	Miniproject	Breed project	Specifiek project
Niveau	Aansprekend voor alle medewerkers	Opdracht is authentiek, duidelijk en afgebakend, uit te voeren in enkele dagen. Planning activiteiten is gegeven. Contact met externe opdrachtgever is beperkt. Onderwerp is algemeen en sluit aan bij belevingswereld projectmedewerkers, weinig specifieke expertise nodig. Weinig differentiatie in kennis nodig. Diffuus probleem, oriënterend voor de opdrachtgever (ideegeneratie). Opdracht bereidt inhoudelijk voor (preludeert) op opdrachten specifiek	Opdracht redelijk afgebakend, uit te voeren in enkele weken. Planning mijlpalen is gegeven. Tussenplanning door projectgroep zelf. Opdracht heeft inhoudelijk een relatie met (een deel van) de specifieke projecten Relatief weinig specifieke kennis nodig. Contact met externe opdrachtgever onder supervisie interne opdrachtgever. Diffuus probleem, oriënterend voor de opdrachtgever (ideegeneratie), Aantal alternatieve oplossingen beperkt (divergeren – convergeren in ontwerpfase).	Opdracht enigszins afgebakend, uit te voeren in enkele maanden. Deadline gegeven, planning niet gegeven. Contact met opdrachtgever (incl. kwaliteitscontrole) is verantwoordelijkheid van projectmedewerkers (alleen monitoring door interne opdrachtgever). Er is specifieke expertise nodig, die nog niet altijd expliciet is (wel in hoofden van experts) en deel door de groep gegenereerd moet worden. Opdracht geeft ruimte voor ontwikkeling innovatiekracht. Er staat veel op het spel voor de opdrachtgever (en daarmee ook voor Value in the Valley), advies moet tot werkbare, haalbare oplossing voor externe opdrachtgever kunnen leiden.

	Introductie	Miniproject	Breed project	Specifiek project
Ondersteunende activiteiten/ informatie/ instrumenten	Aansluiten bij diversiteit in beginniveau, activiteiten in context plaatsen (bijv. multidisciplinair) Excursie Introductie bedrijf	Handboek Draaiboek Richtlijnen lessons learned Opdrachtformulering Gemeenschappelijke terugkoppeling olv interne opdrachtgevers.	Handboek Draaiboek Format/richtlijnen/lay-out adviesrapport – actief aanbieden met workshop? Workshop jezelf/ander I – meta + toepassing breed (o.a. posterpresentatie en discussie); expertvoorbeeld presentatie door senioren. Workshop Innovatie I (divergeren/convergeren, algemene creativiteits- technieken – miniproject op een andere manier bekijken) Workshop volgers (iedereen).	Workshop jezelf/ ander II (inhoud/focus? Communicatievormen, paradigma's jezelf/ ander, multidisciplinair communiceren (gastspreker?) Workshop innovatie II (kracht van diversiteit (inhoud, individu, team) SIT (techniek om ideeën te genereren) Intervisie volgers.

	Introductie	Miniproject	Breed project	Specifiek project
Rol coach	Nvt nog niet in deze rollen senioren nemen actief deel	Voortdurende instructie handboek, draaiboek, projectdossier, lessons learned. Feedback geven m.n. op inhoud, vertrouwen geven, enthousiasmeren.	Coachen op formuleren opdracht in communicatie met externe opdrachtgever en gedegen oriëntatie op informatie zoeken en verwerken. Coachen op expliciet maken van de planning. Focus op rol expert. Regelmatig terugkomen op handboek, projectdossier, lessons learned. Feedback m.n. op houding, op toenemende taakvolwassenheid.	Focus op: Teamvorming en monitoring groepsprocessen. Voedingskracht en beeldkracht, monitoren beelden. Planningsactiviteiten en –producten – tijdige check begrip van structuur en inhoud producten per fase. Vertrouwen/veiligheid richting coach/ projectleiding. Pro-actieve + kritische houding team, stimuleren professionalisering. Begeleiding divergeren/ convergeren. Feedback op nieuwsgierigheid en (zelf-) kritisch vermogen ('scherp houden')

	Introductie	Miniproject	Breed project	Specifiek project
Rol interne opdrachtgever	Eindevaluatie/reflectie aan CoL.	Kwaliteit tussenproducten na elke fase beoordelen en feedback aan projectgroep. Presenteert uitkomsten en reflectie aan CoL + advies aan projectleider Value in the Valley.	Scherp op eerste fases (oriëntatie en analyse). Focus op planning en uitvoering conform planning (samenspel coach/ interne opdrachtgever). Contact met externe opdrachtgever wordt scherp gemonitord/gestuurd door interne opdrachtg. Controle voldoende divergentie in ontwerpfase – feedback mee naar specifiek project. Rapporteert voortgang naar projectleider. Interne opdrachtg. specifiek: Vorbereiding specifieke project met desk-research. Discussieronde met interne opdrachtgevers en coaches specifieke projecten. • Reikwijdte opdracht • Kennis, bronnen (beschikbaarheid) • differentiatiemogelijkheden ind. teamleden • Criteria eindproduct, elementen pve en pva • Inschatting planning	Monitoring van kwaliteitscontrole door projectgroep. Focus op: Helder en richtinggevend PVA/PVE Goede communicatielijnen met groep en coach. Tijdige oplevering tussenproducten. Pro-actieve + kritische houding team interne opdrachtgever bepaalt vooraf in overleg met senioren team verwacht eindniveau van advies op basis van samenstelling groep. Bewaken van kwaliteit van professioneel gedrag divergeren, convergeren Experts en expertise in voldoende mate gebruikt. Bewaken van kwaliteit tbv externe opdrachtgever en projectleider Value in the Valley value
Rol externe opdrachtgever		Vertegenwoordigd door projectleider Value in the Valley, geen actieve rol.	Feedback op tussen- en eindproducten geven. Accepteren (of niet) eindadvies.	Feedback op tussen- en eindproducten geven. Eindpresentatie bijwonen. Accepteren (of niet) eindadvies.

	Introductie	Miniproject	Breed project	Specifiek project
Rol projectleider		Geeft de opdracht – binnengekomen bij bedrijf Value in the Valley. Toetst advies interne opdrachtgever op kwaliteit	Toetst advies interne opdrachtgever op kwaliteit	Toetst advies interne opdrachtgever op kwaliteit
Rol expert	Info en kennis overdragen Gesprekken aangaan, toelichtingen geven Vragen beantwoorden Boodschap: alle medewerkers zijn expert; waarde van multidisciplinariteit	Niet pro-actief	Rapportage congressen, excursies, etc. aan elkaar. Alle medewerkers zetten hun expertise in bij tussenpresentaties (na presentatie discussie n.a.v. vragen door projectgroep aan de CoL)	
CoPs		Workshop CoPs Introductie CoP	Start CoPs; 1x per 2 wk voor alle medewerkers	CoPs
Persoonlijke ontwikkeling (zie procedure persoonlijke ontwikkeling)	Sollicitatiegesprek		Workshop persoonlijke ontwikkeling loggesprek	Workshop teamontwikkeling (evaluatie team op waarde-ring), toelichting en invullen big five. Persoonlijk portfolio incl. persoonlijk ontwikkelingsplan en eigen ontwikkeling passend bij gevraagd niveau.Value in the Valley en opleiding. Tussengesprek, eindgesprek.
Evaluatie/onderzoek/diagnose		Lessons Learned verzamelen en naar R&D	Bij start: T0-meting Digi-coach en digi-iog per fase 1 x Peer-to-peer naar R&D Lessons Learned naar R&D	Digi-coach en digi-iog 1x per 2 week Evaluatie/nameting

Introductie

	Introductie 3 en 5 februari
Centraal thema	Focus op binden en visie
Project	Cultuur en manier van werken Value in the Valley
Senioren	Verbinden (rol expert expliciet)
Projectmedewerkers	Zich verbinden aan Value in the Valley
Beroepstaak	
Product/resultaat	Elkaar, MELT en het bedrijf kennen Kenniskaart Vertrouwen in Value in the Valley Meerwold Terugkoppeling naar persoonlijke context en Value in the Valley kader
Context	
Niveau	Aansprekend voor alle medewerkers
Ondersteunende activiteiten/informatie/instrumenten	Aansluiten bij diversiteit in beginniveau, activiteiten in context plaatsen (bijv. multidisciplinair) Excursie Introductie bedrijf
Rol coach	Nvt nog niet in deze rollen senioren nemen actief deel
Rol Interne opdrachtgever	Eindevaluatie/reflectie aan CoL.
Rol externe opdrachtgever	
Rol projectleider	
Rol expert	Info en kennis overdragen Gesprekken aangaan, toelichtingen geven Vragen beantwoorden Boodschap: alle medewerkers zijn expert; waarde van multidisciplinariteit
CoP	Workshop introductie CoPs
Persoonlijke ontwikkeling (zie procedure persoonlijke ontwikkeling)	Sollicitatiegesprek Op advertentie
Evaluatie/onderzoek/diagnose	

Miniproject

	Miniproject 11 en 12 februari
Centraal thema	Focus op vormkracht en samenwerkingskracht
Project	Kennismaking werkwijze, nadruk op rollen en processen
Senioren	Aangeven, vertellen (rol interne opdrachtgever expliciet)
Projectmedewerkers	Uitvoeren, ervaren
Beroepstaak	Gegeven een duidelijke, authentieke opdracht, geef advies aan externe opdrachtgever.
Product/resultaat	Advies aan opdrachtgever binnen tijd volgens proces (vorm PPT/poster , a.d.h.v. fases, tussenproducten project), lijst van bronnen en lijst van evt. nog verder te raadplegen experts (+ expertise). Projectdossier incl. lessons learned. Kennis van elkaars producten.
Context	Rol: projectmedewerker in team als opdrachtnemer van opdrachtgever; senior medewerkers zijn representant van de externe opdrachtgever (onderhouden voor het grootste deel contact). Groepssamenstelling multilevel multidisciplinair, geeft niet in welke combinatie.
Niveau	Opdracht is authentiek, duidelijk en afgebakend, uit te voeren in enkele dagen. Planning activiteiten is gegeven. Contact met externe opdrachtgever is beperkt. Onderwerp is algemeen en sluit aan bij belevingswereld projectmedewerkers, weinig specifieke expertise nodig. Weinig differentiatie in kennis nodig. Diffuus probleem, oriënterend voor de opdrachtgever (ideegeneratie). Opdracht bereidt inhoudelijk voor (preludeert) op opdrachten specifiek
Ondersteunende activiteiten/informatie/instrumenten	Handboek; Draaiboek; Richtlijnen lessons learned; Opdrachtformulering Gemeenschappelijke terugkoppeling olv interne opdrachtgevers.
Rol coach	Voortdurende instructie handboek, draaiboek, projectdossier, lessons learned. Feedback geven m.n. op inhoud, vertrouwen geven, enthousiasmeren.
Rol interne opdrachtgever	Kwaliteit tussenproducten na elke fase beoordelen en feedback aan projectgroep. Presenteert uitkomsten en reflectie aan CoL + advies aan projectleider.

Mini project

Externe opdrachtgever	Vertegenwoordigd door projectleider, geen actieve rol.
Rol projectleider	Geeft de opdracht – binnengekomen bij bedrijf Value in the Valley. Toetst advies interne opdrachtgever op kwaliteit
Rol expert	Niet pro-actief
CoPs	Niet expliciet van toepassing
Persoonlijke ontwikkeling (zie procedure persoonlijke ontwikkeling)	Niet expliciet van toepassing
Evaluatie/onderzoek/diagnose	Lessons Learned verzamelen en naar R&D

Breed project

	Breed project 25 en 26 februari, 4 en 5 maart, 11 en 12 maart
Centraal thema	Focus op voedingskracht en beeldkracht
Project	Uitbreiden, herkennen Persoonlijke ontwikkeling Teamontwikkeling Innovatiekracht
Senioren	Aan herinneren
Projectmedewerkers	Herkennen, bewust zijn van
Beroepstaak	Gegeven een authentieke opdracht, geef globaal advies aan externe opdrachtgever (quick & dirty – snel advies).
Product/resultaat	Adviesrapport (volledige structuur, gedegen verwerking info, ontwerp globaal gespecificeerd, management-samenvatting volledig, verder telegramstijl). PPT/Posterpresentatie advies aan CoL en externe opdrachtgevers. Projectdossier incl. lessons (idem als mini, nu ook incl. peer-to-peer en feedback externe opdrachtgever en teamfunctioneren)
Context	Rol: projectmedewerker in team als opdrachtnemer van opdrachtgever. Groep is verantwoordelijk voor contact met opdrachtgever, gemonitord door interne opdrachtgever. Groepssamenstelling in expertise (multidisciplinair) afgestemd op opdracht.

Breed project

Niveau	<p>Opdracht redelijk afgebakend, uit te voeren in enkele weken.</p> <p>Planning mijlpalen is gegeven. Tussenplanning door projectgroep zelf.</p> <p>Opdracht heeft inhoudelijk een relatie met (een deel van) de specifieke projecten.</p> <p>Relatief weinig specifieke kennis nodig.</p> <p>Contact met externe opdrachtgever onder supervisie interne opdrachtgever.</p> <p>Diffuus probleem, oriënterend voor de opdrachtgever (ideegeneratie),</p> <p>Aantal alternatieve oplossingen beperkt (divergeren – convergeren in ontwerpfase).</p>
Ondersteunende activiteiten/informatie/instrumenten	<p>Handboek</p> <p>Draaiboek</p> <p>Format/richtlijnen/lay-out adviesrapport –</p> <p>Workshop jezelf/ander I – meta + toepassing breed (o.a. posterpresentatie en discussie); expertvoorbeeld presentatie door senioren.</p> <p>Workshop Innovatie I (divergeren/convergeren, algemene creativiteits-technieken – miniproject op een andere manier bekijken).</p> <p>Workshop volgers (iedereen).</p>
Rol coach	<p>Coachen op formuleren opdracht in communicatie met externe opdrachtgever en gedegen oriëntatie op informatie zoeken en verwerken.</p> <p>Coachen op expliciet maken van de planning.</p> <p>Focus op rol expert.</p> <p>Regelmatig terugkomen op handboek, projectdossier, lessons learned.</p> <p>Feedback m.n. op houding, op toenemende taakvolwassenheid.</p>
Rol interne opdrachtgever	<p>Scherp op eerste fases (oriëntatie en analyse).</p> <p>Focus op planning en uitvoering conform planning (samenspel coach/interne opdrachtgever).</p> <p>Contact met externe opdrachtgever wordt scherp gemonitord/gestuurd door interne opdrachtgever.</p> <p>Controle voldoende divergentie in ontwerpfase – feedback mee naar specifiek project.</p> <p>Rapporteert voortgang naar projectleider.</p> <p>interne opdrachtgever specifiek:</p> <p>Voorbereiding specifieke project met desk-research.</p> <p>Discussieronde met interne opdrachtgevers en coaches specifieke projecten. Reikwijdte opdracht</p> <p>Kennis, bronnen (beschikbaarheid)</p> <p>Differentiatiemogelijkheden ind. teamleden</p> <p>Criteria eindproduct, elementen pve en pva</p> <p>Inschatting planning</p>
Externe opdrachtgever	<p>Feedback op tussen- en eindproducten geven. Accepteren (of niet) eindadvies.</p>

Breed project

Rol projectleider	Toetst advies interne opdrachtgever op kwaliteit
Rol expert	Rapportage congressen, excursies, etc. aan elkaar. Alle medewerkers zetten hun expertise in bij tussenpresentaties (na presentatie discussie n.a.v. vragen door projectgroep aan de CoL)
CoPs (zie ontwerp cyclus 6 CoPs)	Start CoPs; 1x per 2 wk workshop/discussie voor alle medewerkers
Persoonlijke ontwikkeling (zie procedure persoonlijke ontwikkeling)	Workshop persoonlijke ontwikkeling LoGesprek 1
Evaluatie/onderzoek/ diagnose	Bij start: 0-meting Digi-coach en digi-iog per week woensdag voor 16.00 uur 1 x peer-to-peer naar R&D Lessons Learned naar R&D Coach zorgt voor RD

Specifiek project

	Specifiek project . 18 maart- 25 juni Meivakantie 25april t/m 6 mei
Centraal thema	4 krachten
Project	Toepassen, verdiepen, zelfstandig (pro-actief)
Senioren	Monitoren, uitdagen
Projectmedewerkers	Pro-actief toepassen, initiatief nemen
Beroepstaak	Gegeven een authentieke opdracht, geef advies aan externe opdrachtgever (robuust – gedegen advies)
Product/resultaat	Adviesrapport (volledig in tekst, conform vooraf door interne opdrachtgever verwacht niveau) Eindpresentatie (bijv. ppt). Projectdossier incl. lessons learned (idem als mini en breed nu ook incl. Big five). Creatieve proces expliciet gemaakt. Verslag van evaluatiegesprek van het team (waarde-ring op teamniveau – en/incl. innovatiekracht).

Specifiek project

Context	<p>Groepssamenstelling in expertise en niveau (multilevel) afgestemd op opdracht.</p> <p>Groep verantwoordelijk voor contact externe opdrachtgever, kwaliteitscontrole door projectgroep, gemonitord door interne opdrachtgever.</p>
Niveau	<p>Opdracht enigszins afgebakend, uit te voeren in enkele maanden.</p> <p>Deadline gegeven, planning niet gegeven.</p> <p>Contact met opdrachtgever (incl. kwaliteitscontrole) is verantwoordelijkheid van projectmedewerkers (alleen monitoring door interne opdrachtgever).</p> <p>Er is specifieke expertise nodig, die nog niet altijd expliciet is (wel in hoofden van experts) en deel door de groep gegeneerd moet worden.</p> <p>Opdracht geeft ruimte voor ontwikkeling innovatiekracht.</p> <p>Er staat veel op het spel voor de opdrachtgever (en daarmee ook voor Value in the Valley), advies moet tot werkbare, haalbare oplossing voor externe opdrachtgever kunnen leiden.</p>
Ondersteunende activiteiten/informatie/instrumenten	<p>Workshop jezelf/ander II (inhoud/focus? Communicatievormen, paradigma's jezelf/ander, multidisciplinair communiceren (gast spreker PJ Beers)</p> <p>Workshop innovatie II (kracht van diversiteit (inhoud, individu, team) SIT (techniek om ideeën te genereren).</p> <p>Intervisie volgers.</p>
Rol coach	<p>Focus op:</p> <p>Teamvorming en monitoring groepsprocessen.</p> <p>Voedingskracht en beeldkracht, monitoren beelden.</p> <p>Planningsactiviteiten en –producten – tijdige check begrip van structuur en inhoud producten per fase.</p> <p>Vertrouwen/veiligheid richting coach/projectleiding.</p> <p>Pro-actieve + kritische houding team, stimuleren professionalisering.</p> <p>Begeleiding divergeren/convergeren.</p> <p>Feedback op nieuwsgierigheid en (zelf-)kritisch vermogen ('scherp houden')</p>
Rol interne opdrachtgever	<p>Monitoring van kwaliteitscontrole door projectgroep.</p> <p>Focus op: Concept op tijd en kwalitatief goed</p> <p>Helder en richtinggevend PVA/PVE</p> <p>Goede communicatielijnen met groep en coach.</p> <p>Tijdige oplevering tussenproducten.</p> <p>Pro-actieve + kritische houding team</p> <p>interne opdrachtgever bepaalt vooraf in overleg met senioren team verwacht eindniveau van advies op basis van samenstelling groep.</p> <p>Bewaken van kwaliteit van professioneel gedrag divergeren, convergeren</p> <p>Experts en expertise in voldoende mate gebruikt.</p> <p>Bewaken van kwaliteit tbv externe opdrachtgever en projectleider value</p>

Specifiek project

Externe opdrachtgever	Feedback op tussen- en eindproducten geven. Eindpresentatie bijwonen. Accepteren (of niet) eindadvies.
Rol projectleider Value in the Valley	Toetst advies interne opdrachtgever op kwaliteit
Rol expert	
CoPs (zie ontwerp cyclus 6 CoPs)	CoPs
Persoonlijke ontwikkeling (zie procedure persoonlijke ontwikkeling)	Workshop teamontwikkeling (evaluatie team op waarde-ring), toelichting en invullen big five. Persoonlijk portfolio incl. persoonlijk ontwikkelingsplan en eigen ontwikkeling passend bij gevraagd niveau. Value in the Valley en opleiding. LoG2 (mini) Log3 Log4 (Eindgesprek)
Evaluatie/onderzoek/ diagnose	Digi-coach en digi-iog 1x per week (voor woensdag 16.00 uur op bb) Lessons Learned op BB + bericht naar R&D Big Five resultaten op BB + bericht naar R&D peer-to-peer op BB + bericht naar R&D Evaluatie/nameting

3.2 Procedure persoonlijke ontwikkeling Value in the Valley

Uit Handboek Value in the Valley fase 6, februari – juni 2009

De persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers bij Value in the Valley wordt ondersteund door een cyclus van (minstens) drie gesprekken tussen de medewerker en zijn leidinggevende. Voor de projectmedewerkers vervult de coach (van het omvangrijke, specifieke project) die rol, voor de senior medewerkers de projectleider Value in the Valley.

Elke medewerker maakt bij de start van een periode bij Value in the Valley een persoonlijk ontwikkelingsplan, dat vastgelegd wordt met behulp van het formulier 'Persoonlijke Ontwikkeling - ambities doelen en plannen binnen Value in the Valley'. In het formulier staan de doelen die de medewerker wil gaan behalen. Hierin kunnen, indien van toepassing, ook doelen/eisen vanuit de opleiding opgenomen worden.

De doelen van de opleiding staan vast. De andere doelen formuleert de medewerker zelf, op grond van het gesprek dat de projectmedewerker aan het begin van de periode bij Value in the Valley heeft met een seniormedewerker (in de rol van P&O'er). In dit gesprek wordt duidelijk in hoeverre de projectmedewerker kan voldoen aan de vacaturetekst van een projectmedewerker bij Value in the Valley en waar nog ontwikkeling gewenst is.

De medewerker formuleert doelen.

Deze doelen hebben betrekking op het vergroten van professionaliteit en het vergroten van innovatiekracht en passen binnen de Waarde-ring (zie hoofdstuk 3 van het handboek). De eigen doelen en doelen van de opleiding kunnen overlappen.

De doelen worden zo veel mogelijk behaald door het uitvoeren van taken en activiteiten bij Value in the Valley (participatie in projectgroepen, CoPs, werkgroepen). Als de medewerker door de activiteiten bij Value in the Valley de doelen niet volledig kan behalen, neemt hij/zij zelf initiatief voor het verkrijgen van aanvullende opdrachten of aanvullende activiteiten in overleg met de opleiding/werkgever. In de formulieren geven de medewerkers aan welke acties ze gaan ondernemen om aan de doelen te voldoen en welke bewijzen ze gaan verzamelen. Een portfolio en logboek kunnen hierbij worden gebruikt. Voorbeelden van bewijsmateriaal zijn: vastgelegde peer-feedback, feedback van de coach, het oordeel van in- en externe opdrachtgever, beeldmateriaal, rapportages, beschrijvingen van processen in het logboek.

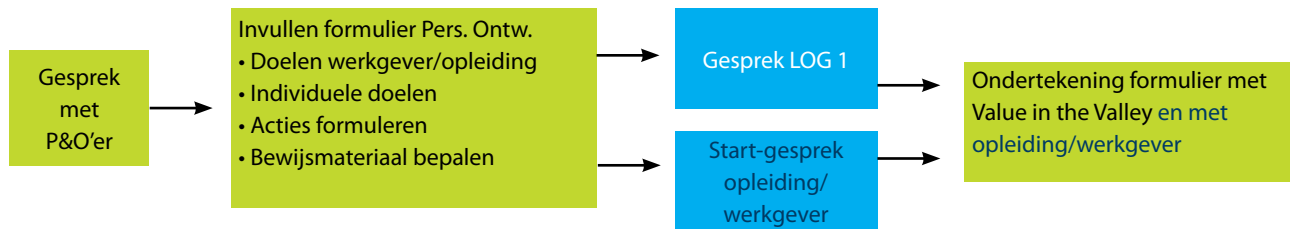
Het formulier wordt voor gezien getekend door de medewerker en de coach van Value in the Valley. Indien nodig wordt er een contract/overeenkomst getekend tussen de medewerker en zijn/haar opleiding of werkgever voor deze periode. Voor de projectmedewerker is de beoordelaar een docent van de opleiding, deze beoordeelt of de opleidingsdoelen zijn behaald. Voor de senior medewerker is de beoordelaar zijn of haar direct leidinggevende.

1e Loopbaanontwikkelingsgesprek (LOG 1)

De medewerker geeft in het formulier 'Persoonlijke Ontwikkeling - ambities doelen en plannen binnen Value in the Valley' aan welke persoonlijke doelen hij of zij bij Value in the Valley wil behalen. Vervolgens geeft de medewerker aan, door middel van welke acties hij of zij de doelen gaat behalen en welk bewijsmateriaal hij/zij gaat verzamelen.

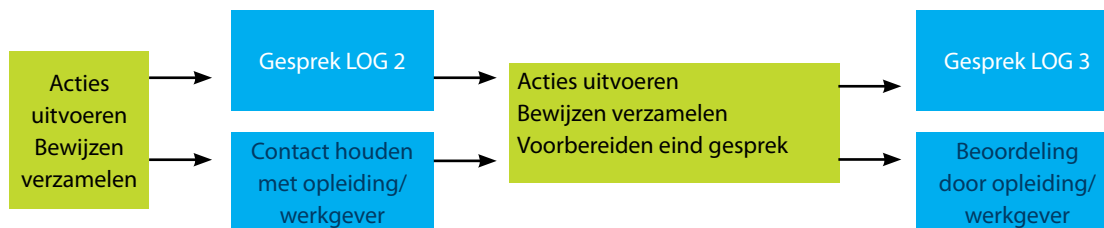
In dit gesprek bespreken de medewerker en coach/projectleider ook de doelen en acties uit het formulier 'Persoonlijke Ontwikkeling - overeenkomst met de opleiding'.

Ter voorbereiding heeft de medewerker met zijn opleiding/werkgever overlegd welke doelen bij Value in the Valley behaald moeten worden. Het kan zijn dat de doelen van de opleiding of de werkgever nog niet in een goed meetbare vorm zijn geformuleerd. In dat geval doet de medewerker i.s.m. de coach/projectleider een voorstel en legt dat voor aan de beoordelaar van de opleiding/de leidinggevende. Dit proces kan zich herhalen tot beide partijen overeenstemming hebben bereikt. Indien nodig neemt een senior medewerker van Value in the Valley contact op met de beoordelaar van de opleiding van een projectmedewerker om de doelen te verhelderen.



Ondertekening

Het formulier Persoonlijke Ontwikkeling vormt een overeenkomst tussen de medewerker met Value in the Valley en met zijn werkgever/opleiding.



2e Loopbaanontwikkelingsgesprek

Dit gesprek is een tweerichtingsgesprek: wat vindt de medewerker van zijn/haar taakuitvoering en functioneren bij Value in the Valley, en hoe vindt de coach/projectleider dat de medewerker functioneert. Het gesprek is gericht op voortgang in de persoonlijke ontwikkeling op basis van de doelen. Eventueel worden de doelen aangescherpt, eventueel naar aanleiding van Peer to Peer en/of Big Five resultaten. Tenslotte blikt de medewerker aan de hand van het formulier (doelen, acties en bewijsmaterialen) alvast vooruit op het laatste Loopbaanontwikkelingsgesprek dat bij Value in the Valley plaatsvindt aan het eind van de projectperiode en de beoordeling door de werkgever/opleiding: hoe gaat de medewerker bewijzen wat hij/zij heeft geleerd, hoe gaat het met de opbouw van het portfolio en de voortgang van het logboek?

3e Loopbaanontwikkelingsgesprek

In dit gesprek demonstreert de medewerker op basis van het bewijsmateriaal aan de coach/ projectleider in hoeverre hij/zij gegroeid is op zijn/haar doelen. Als een medewerker op elk doel aantoonbaar vooruitgang heeft geboekt, komt hij/zij in aanmerking voor het Value in the Valley-certificaat. De coach/projectleider geeft de medewerker feedback op zijn/haar functioneren. De beoordeling van de opleidingsdoelen door de opleiding of de beoordeling van de seniomedewerker door zijn/haar leidinggevende staat hier los van, de medewerker neemt hierin zelf het initiatief (donkerblauw in de figuren).

Scenario Loopbaanontwikkelingsgesprek I,
cyclus 6 Instructie voor de coach

Materiaal Coach:

1. Vacature tekst Be Value
2. Samenvatting HRM gesprek
3. Ontwerp mini-, breed en specifiek project en ontwerp CoP
4. Schema differentiatie indicatoren
5. Schema 'dialoog'
6. Reflectiemodel op mentale modellen
7. IJsberg model
8. Referentiekader miniproject (handboek, draaiboek, referentieketen incl. indicatoren, criteria producten miniproject, criteria producten breed project)
9. Invulformulieren doelen Value in the Valley en opleiding (zie handboek)

Materiaal Projectmedewerker:

1. Vacature tekst Be Value
2. Samenvatting HRM gesprek
3. Lessons Learned miniproject en breed project
4. Ontvangen feedback tot dusver

1. Introductie door Coach (let op: een aantal is ook gestart met specifiek project; bij volgende LOG komt referentiekader CoL ook in beeld)

- stelt medewerker op gemak
- doelstelling van gesprek (p.m. kan verdere stappen zetten in ontwikkeling) en schets relatie van dit gesprek met komende gesprekken, peer-to-peer, lessons learned etc.)
- refereert aan HRM gesprek (samenvatting)
- nadruk op dialoog en ontwikkeling (feedforward) i.p.v. beoordeling
- duur van gesprek

2. Terugblik op ervaringen tot dusver

- open, algemeen
- welke ontwikkelingen tot dusver/ wat geleerd tot dusver tegen de achtergrond van de vacature tekst (voor coach zijn deze voor LoG 1 samengevat in 'differentiatie indicatoren' zie bijlage 8)
- reflectie tegen de achtergrond van de indicatoren en criteria mini- en breed project (zie bijlage 4 en 5); vragen die je kunt stellen zijn b.v.:
 - a. zijn/haar perceptie van de taak c.q. opdracht
 - b. zijn/haar perceptie omtrent de rol die hoort bij het deel uitmaken van een professionele organisatie
 - c. zijn/haar opvatting over de omgang met de door de organisatie voorgeschreven werkwijze en criteria
 - d. zijn/haar opvatting over constructief samenwerken in een team
 - e. en op welke wijze bovenstaande zijn/haar handelen beïnvloed heeft

Om dit deel van het gesprek vorm te geven kan wellicht het (voorbeeld) gespreksscenario van nut zijn. Kern is gesprek te voeren aan de hand van 'dialogoog' en 'reflectiemodel mentale modellen'.

3. Stand van zaken

- samenvatting HRM gesprek
- betekenis van punt 2 in het licht van functie omschrijving Be Value (aanvullingen c.q. bijstellen c.q. verdieping van de samenvatting)
- coach stuurt aan op formuleringen naar niveau van aanpassen mentale modellen en strategieën (zie schema differentiatie indicatoren)

4. Vooruitblik

- komende periode specifiek project en CoP (hoofddoel ervan is – zie ontwerpen);

- welke mogelijkheden zie je om je verder te ontwikkelen, verdere stappen te maken?
- hoe wil je deze verdere stappen gaan aanpakken?
- welke criteria wil je daarbij gaan hanteren?
- welke ondersteuning (en oefenmogelijkheden) heb je daarbij nodig?
- op welke wijze wil je dit in het team vormgeven?
- welk materiaal, documenten ga je daarbij verzamelen?
- hoe hou je me op de hoogte de komende periode?

Coach vergelijkt genoemde criteria van de projectmedewerker met eigen mentaal model en verwachtingen m.b.t. specifiek project en CoP en geeft dit terug. Let op: enige discrepantie is gewenst!

5. De opleiding

- welke afspraken heb je met je opleiding gemaakt?
- aan welke competenties moet je voldoen?
- wie is je beoordelaar?
- welke afspraken heb je met hem/haar omtrent de voortgang en de beoordeling?
- welke stappen te ondernemen (let op: duidelijke deadline afspreken waarop contractering plaatsvindt!!)
- afspraak met projectleider Value in the Valley voor ondertekening (let op: concrete datum en terugkoppeling afspreken)

6. Afronding

- samenvatting (laten) opstellen (volgens format van projectmedewerker)
- formulieren persoonlijke ontwikkeling
- aanpak portfolio (vorm en aanpak – vrij in te vullen – projectmedewerker doet voorstel)
- datum volgende gesprek afspreken

Voorbeeld gespreksscenario onderdeel 2
loopbaanontwikkelingsgesprek met projectmedewerker:
Tijdens de introductie heb je ons vaak horen spreken
over de professionele bedrijfscultuur en de wens om als
Value in the Valley een waardevolle bijdrage te leveren
aan onze opdrachtgevers. We hebben daartoe een
aantal zaken vastgelegd in een Handboek. We vinden
het belangrijk dat nieuwe medewerkers zich zo snel
mogelijk thuis voelen met onze werkwijze en onze
cultuur van samenwerken overnemen.
Als we nu nog eens samen terugkijken naar jouw inzet
en bijdrage, wat heeft het voor jou betekend dat je nu
deel uitmaakt van een bedrijfscultuur?
Wat heb je je bijvoorbeeld voorgenomen over het
werken volgens onze afspraken? Bijvoorbeeld m.b.t.
het werken volgens het Handboek? (vervolgens
nader op concrete zaken ingaan zoals projectfasering/
projectmatig creëren, rol coach/interne opdrachtgever/
relatie opdrachtgever etc.)

Een ander aspect van het werken bij Value in the
Valley betreft het samenwerken met collega's (je eigen
projectteam en de overige medewerkers). We geloven
erin dat door samenwerken nieuwe ideeën kunnen
ontstaan. Maar misschien is dit samenwerken nieuw
voor jou.

Elkaar beter leren kennen is natuurlijk een eerste
voorwaarde.

Wat zijn voor jouw criteria voor een goed team en wat
betekent dat voor jezelf? (vervolgens nader op ingaan
zoals: kennis uitwisselen, luisteren, goede sfeer, inzet/
bijdragen, werkafspraken etc)

Wat is je opgevallen tijdens het mini-project dat jezelf
raakt? Wat wil je ons laten 'zien' de komende weken?

Bijlagen:

1. Voorbeeld dialoog gespreksscenario
2. Vacature Be Value
3. Referentieketen
4. Indicatoren en criteria mini-project
5. Specificatie producten breed-project
6. Invulformulieren (zie handboek)
7. Formulier samenvatting HRM gesprek
8. Differentiatie indicatoren
9. Schema dialoog
10. Ontwerp breed
11. Ontwerp specifiek en CoP
12. Reflectiemodel op mentale modellen
13. IJsberg model

3.3 Ontwerp cyclus 6 Value in the Valley – Communities of Practice en ontwikkeling innovatiekracht

CoP	Doen ontkiemen*	Legitimeren	Vormen	Consolideren	Afbouwen	Evalueren
Schaduw planning	Wk 10 en 11 4 maart start	Wk 12-14 18 mrt – 2 april	Wk 15-17 8 april – 23 april	Wk 19-22 6 mei-28 mei Wk 18 = meivakantie	Wk 23-25 3 juni – 18 juni	Wk 26, 27 25 juni eindpresentatie
Planning ondersteunende activiteiten	4 maart Start-workshop CoPs, samenstellen teams 5 maart workshop innovatiekracht 1 • Big Five en terugkoppeling	Vaststellen vraagstelling, werkwijze 2 april workshop Innovatiekracht 2 • informatie vaardigheden (ook d.m.v. CoP) • netwerk ontwikkeling	Kennis verzamelen Netwerken 9 april kennisforummiddag 23 april workshop jezelf-ander 2 - creativiteits-technieken - groepsdiscussie beeld en zelfbeeld	Monitoren voortgang, kennisproducten ontwikkelen 7 mei ideeënforummiddag	Tastbaar kennisproduct	CoP-verslag Eindpresentatie
Focus inhoud	<ul style="list-style-type: none"> • divergeren: alle mogelijke vraagstellingen inventariseren • convergeren globaal hoofdvraag per CoP vaststellen 	<ul style="list-style-type: none"> • convergeren: hoofd- en deelvragen • rollen en regels CoP • kennis CoPs en fasering • literatuur • netwerk ontwikkeling (actoren) • zoeken experts 	<ul style="list-style-type: none"> • verdiepen en verbreden kennis (verwerking feedback kennisforum) • divergeren • idee generatie • naar buiten – excursies, experts, etc. • convergeren tot globale antwoorden op vragen 	<ul style="list-style-type: none"> • iteratie van divergeren (verwerking van ideeën forum en 'schuren') • transformatie • convergeren tot specificaties kennisproduct 	<ul style="list-style-type: none"> • convergeren • ontwikkelen kennisproduct 	

CoP	Doen ontkiemen*	Legitimeren	Vormen	Consolideren	Afbouwen	Evalueren
Focus Individu	<ul style="list-style-type: none"> • nieuwsgierig (emotionele binding met vraag) • inleven • verder dan neus lang is 	<ul style="list-style-type: none"> • hard werken • inspireren • erop uit • exploreren 	<ul style="list-style-type: none"> • loslaten • sudderen • bewustmaken eigen paradigma's • intuïtie 	<ul style="list-style-type: none"> • transformatie paradigma's • loslaten • sudderen 	<ul style="list-style-type: none"> • hard werken • mensen meenemen 	<ul style="list-style-type: none"> • genieten • verbeteren • continuïteit (duurzaam leren)
Focus CoP	<ul style="list-style-type: none"> • kennismaken (cognitief en niet-cognitief) • binden ('wij zijn gelijk') • zelfsturing 	<ul style="list-style-type: none"> • ambitieus • presteren • halen en brengen in evenwicht • openheid • co-constructie • zelforganisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • tolerantie • creativiteit • discussie • waardering en gebruikmaken van persoonlijke en inhoudelijke diversiteit 	<ul style="list-style-type: none"> • kritisch vermogen • constructieve conflicten • transformatie en synergie • chaordisch team (Fitzgerald)? 	<ul style="list-style-type: none"> • realiseren • taakgericht gebaseerd op waarden en respect • afsluiten, succes vieren 	<ul style="list-style-type: none"> • genieten en delen
Focus Value in the Valley team			<ul style="list-style-type: none"> • forum op kennis (kritisch en aanvullend op inhoud) 	<ul style="list-style-type: none"> • forum op ideeën en constructieve conflicten (kritisch en aanvullend op houding en gedrag) 	<ul style="list-style-type: none"> • delen en ontwikkelen van kennis en inzichten 	<ul style="list-style-type: none"> • continuerend relatie • marketing Value in the Valley
Focus coach	<ul style="list-style-type: none"> • vertrouwen • monitoren zelfsturingproces 	<ul style="list-style-type: none"> • stimuleren explorend gedrag • doorvragen • ondersteuning teamontwikkeling • ondersteuning persoonlijke ontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> • stimuleren 'deviant gedrag' 	<ul style="list-style-type: none"> • stimuleren kritisch (zelf, team, inhoud) vermogen 	<ul style="list-style-type: none"> • stimuleren 'mentale weerbaarheid' persoon en team 	<ul style="list-style-type: none"> • stimuleren 'delen emotie' • check administratieve afronding
Focus Opdrachtgever (Projectleider Value in the Valley)	<ul style="list-style-type: none"> • vertrouwen in team • consolidatie 	<ul style="list-style-type: none"> • vertrouwen in kennis en diepgang van team • consolidatie 	<ul style="list-style-type: none"> • is vraagstelling voor Value in the Valley als CoL het beste • hoe valt er meer uit te halen 	<ul style="list-style-type: none"> • vertrouwen in oplossing en afronding • consolidatie (optioneel) 	<ul style="list-style-type: none"> • blij met uitkomst en proces • consolidatie 	<ul style="list-style-type: none"> • continuïteit relatie • mogelijke vervolg opdracht

* fasering volgens boek 'Faciliteren van Kenniskringen' van J. Kant en C. Sprenger.

3.4 Fomulier monitoring projectverloop juniormedewerkers

3.4.1 Digi-coach

Naam project:		Breed 2			Value in the Valley: Overzicht coaching										formulier: CB053v.03							
Naam coach:																						
Pilot:		6																				
datum	1. coach gevoel			2.fase	3.plan	4. opl.	5. grote vier				6. kader	7. Invulling rollen				10. coach interventie			11.succes	12.o.s		
	a.vertrouwen	b.geïnspireerd	c.betrokken				a. Beeldkracht	b. Vormkracht	c. Samenwerkingskracht	d. Voedingskracht		a.Leary	b. volger	c. voorzitter	d. notulist	e. interne opdrachtgever	1e	2e	3e	kwaliteit succesmoment		
week 12																						
week 13																						
week 14																						
week 15																						
week 16																						
week 17																						
week 18																						
week 19																						
week 20																						
week 21																						
week 22																						
week 23																						
week 24																						
week 25																						
week 26																						
Aandachtspunten en opmerkingen																						
Verwoord met een aantal steekwoorden je gevoel over het verloop van het project																						

1. Geef aan hoe jij je als coach voelt in deze periode

a. Vol vertrouwen

b. Geïnspireerd

c. Betrokken

2. Geef de fase aan waarin de projectgroep zich bevindt (zoals vastgesteld door de interne opdrachtgever)

3. Komt de fase overeen met de door de groep opgestelde planning?

4. Liggen de medewerkers op schema met betrekking tot de opleiding?

5. Geef de score aan voor a. beeldkracht, b.vormkracht, c samenwerkingskracht en d voedingskracht

6. Geef aan of er zaken zijn die zich buiten het kader bevinden

7a. Geef aan in welk segment de groep zich bevindt t.o.v. de coach (de medewerker met de laagste score is bepalend)

7b. Wat is de kwaliteit van de invulling van de rol van de volger?

7c. Wat is de kwaliteit van de invulling van de rol van de voorzitter?

7d. Wat is de kwaliteit van de invulling van de rol van de notulist?

7e. Is de rol van de interne opdrachtgever door de groep goed gepositioneerd?

10. Op welke aandachtsgebieden (nr 1a t/m 7e) ga je de komende periode extra coachen.

11. Terugkijkend naar de afgelopen periode, welke coachinterventie is succesvol geweest?

12. Op welke aandachtsgebieden (nr 1a t/m 7e) wil je in de komende periode ondersteuning?

1. coach gevoel		2 fase		5 grote vier		7. Invulling rollen	
a	vertrouwen	1	orientatie	1	slecht	a	rollen Leary
1	geen	2	analyse	2	onvoldoende	1	houden
2	onvoldoende	3	ontwerp	3	voldoende	2	agressie
3	voldoende	4	uitvoering	4	goed	3	weerstand
4	veel					4	ondergaan
		3 planning		6 kader		5	ontvangen
b	geinspireerd	1	achterlopen	1	buiten	6	leiden
1	niet	2	op schema	2	binnen		
2	onvoldoende	3	vooroplopen			b	volger
3	voldoende					1	slecht
4	veel					2	onvoldoende
		4 opleiding				3	voldoende
c	betrokken	1	achterlopen			4	goed
1	niet	2	op schema				
2	onvoldoende	3	vooroplopen			c	voorzitter
3	voldoende					1	slecht
4	zeer					2	onvoldoende
						3	voldoende
						4	goed
						d	notulist
						1	slecht
						2	onvoldoende
						3	voldoende
						4	goed
						e	interne opdrachtgever
						1	slecht
						2	onvoldoende
						3	voldoende
						4	goed

Fomulier monitoring projectverloop juniormedewerkers

3.4.2 Digi-interne opdrachtgever

Naam project:				Value in the Valley: Overzicht interne opdrachtgeving						formulier: CB054v.02							
Naam interne opdrachtgever																	
Pilot:		6															
datum	1. i.o.g gevoel			2.fase	3.plan	6. kader	8. Kwaliteit producten					9. rel.	10. i.o.g interventie			11.suc.	12.o.s
	a.vertrouwen	b.geïnspireerd	c.betrokken				a. projectcontract	b. Pva en Pve	c. ontwerp	d. adviesrapport	e. presentaties	kwiliteit relatie ext. opdr. gever	1e	2e	3e	kwiliteit succesmoment	
18-03-09																	
25-03-09																	
1-04-09																	
7-04-09																	
14-04-09																	
22-04-09																	
7-05-09																	
13-05-09																	
21-05-09																	
28-05-09																	
9-06-09																	
16-06-09																	
2-01-00																	
Aandachtspunten en opmerkingen																	
Verwoord met een aantal steekwoorden je gevoel over het verloop van het project																	

1. Geef aan hoe jij je als interne opdrachtgever voelt in deze periode:	
a. Vol vertrouwen	
b. Geïnspireerd	
c. Betrokken	
2. Geef de fase aan waarin de projectgroep zich bevindt.	
3. Komt de fase overeen met de door de groep opgestelde planning?	
6. Geef aan of er zaken zijn die zich buiten het kader bevinden	
8. Wat is de kwaliteit van de inhoud van het project? Zie fasering handboek m.b.t. Work Based Learning.	
a. oriëntatie	
b. analyse	
c. ontwerp	
d. uitwerking	
e. tussen en eindpresentatie	
9. Wat is de kwaliteit van de relatie van het team met de externe opdrachtgever?	
10. Op welke aandachtsgebieden (nr 1a t/m 9) ga je de komende periode extra interventies plegen.	Kies de drie belangrijkste en zet ze in volgorde van belangrijkheid
11. Terugkijkend naar de afgelopen periode, welke i.o.g.-interventie is succesvol geweest?	Kies de belangrijkste.
12. Op welke aspecten (nr 1a t/m 9) wil je in de komende periode ondersteuning?	

1. i.o.g. gevoel		2 fase		8. kwaliteit produkten	
a vertrouwen		1	orientatie	1	slecht
1	geen	2	analyse	2	onvoldoende
2	onvoldoende	3	ontwerp	3	voldoende
3	voldoende	4	uitvoering	4	goed
4	veel				
		3 planning			
b geïnspireerd		1	achterlopen	9. kwaliteit relatie externe opdrachtgev.	
1	niet	2	op schema	1	slecht
2	onvoldoende	3	vooroplopen	2	onvoldoende
3	voldoende			3	voldoende
4	veel			4	goed
		6 kader			
c betrokken		1	buiten		
1	niet	2	binnen		
2	onvoldoende				
3	voldoende				
4	zeer				
				10. i.o.g interventie	
				1e	aandachtsgebied 1
				2e	aandachtsgebied 2
				3e	aandachtsgebied 3
				11. Succesmoment	
				nr. ?	aandachtsgebied ?
				12. Ondersteuning	
				nr.?	Aandachtsgebied

Bijlage 4 Overzicht junior medewerkers per cyclus

Totaal alle cycli

Totaal aantal juniormedewerkers exclusief stagiairs	146
Gestopt met Value in the Valley door niet voldoen aan de eisen	1
Gestopt met Value in the Valley door andere omstandigheden	8
Certificaat behaald	136
Studiepunten behaald	134; 2 onbekend

Cyclus 0

Onderwijsinstelling	Opleiding	Studiejaar	Aantal studenten	Bijzonderheden
AOC Terra	Veehouderij	4	8	
Alfa college	Procestechniek	4	11	
Alfacollege	Elektrotechniek	4	1	
Hanzehogeschool	Werktuigbouwkunde	4	1	

Totaal aantal juniormedewerkers cyclus 0	21
Gestopt met Value in the Valley door niet voldoen aan de eisen:	0
Gestopt met Value in the Valley door andere omstandigheden:	0
Certificaat behaald	21
Studiepunten behaald	21

Cyclus 1

Onderwijsinstelling	Opleiding	Studiejaar	Aantal studenten	Bijzonderheden
AOC Terra	Veehouderij	4	8	6 gestopt door externe omstandigheden
Alfa college	Kopklas Procestechniek	5	6	5 studenten hebben ook cyclus 2 gevolgd
	Elektrotechniek	4	1	
Hanzehogeschool	Human Technology	4	4	
	Chemische Technologie	4	4	
	Werktuigbouwkunde	3	3	*van 1 student onbekend of studiepunten zijn behaald
	Elektrotechniek	3	1	*onbekend of studiepunten zijn behaald
Van Hall Larenstein	Milieukunde	3	5	
	Landbouw	2	1	

Totaal aantal juniormedewerkers cyclus 1	33
Gestopt met Value in the Valley door niet voldoen aan de eisen	0
Gestopt met Value in the Valley door andere omstandigheden	6
Certificaat behaald	27
Studiepunten behaald	25*

Cyclus 2

Onderwijsinstelling	Opleiding	Studiejaar	Aantal studenten	Bijzonderheden
AOC Terra	Akkerbouw en Loonwerk	4	5	
Alfa college	Kopklas Procestechniek	5	5	5 studenten hebben ook cyclus 1 gevolgd; 1 student gestopt
Hanzehogeschool	Bedrijfskunde	3	1	
	Human Technology	4	1	
Van Hall Larenstein	Milieukunde	3	1	

Totaal aantal junior medewerkers cyclus 2	13
Gestopt met Value in the Valley door niet voldoen aan de eisen	0
Gestopt met Value in the Valley door andere omstandigheden	1
Certificaat behaald	12
Studiepunten behaald	12

Cyclus 3

Onderwijsinstelling	Opleiding	Studiejaar	Aantal studenten	Bijzonderheden
AOC Terra	Veehouderij	4	1	
Alfa college	Human Technology	3	2	
	Procestechniek	3	1	
	Procestechniek	4	3	
	Elektrotechniek	4	3	
	Werktuigbouwkunde	4	3	
	Bouwkunde	4	1	
Hanzehogeschool	Chemische Technologie	3	7	
	Human Technology	3	5	1 student ook cyclus 4 gevolgd
Van Hall Larenstein	Veehouderij	3	1	
	Bedrijfskunde Agribusiness	3	1	Ook cyclus 4 gevolgd

Totaal aantal juniormedewerkers cyclus 3	28
Gestopt met Value in the Valley door niet voldoen aan de eisen	0
Gestopt met Value in the Valley door externe omstandigheden	0
Certificaat behaald	28
Studiepunten behaald	28

Cyclus 4

Onderwijsinstelling	Opleiding	Studiejaar	Aantal studenten	Bijzonderheden
RSG De Borgen	VMBO	4	1	
AOC Terra	Akkerbouw	4	1	
Alfa college	Human Technology	3	5	1 student ook cyclus 6 gevolgd
	Human Technology	4	3	
	Bouwkunde	3	2	1 student ook cyclus 5 gevolgd
	Elektrotechniek	3	4	
	Secretariaat	1	1	Stagiair, begeleid door juniormedewerker
	Bedrijfsadministratie	1	3	Stagiairs, begeleid door juniormedewerker
Hanzehogeschool	Chemische Technologie	3	1	
	Human Technology	3	1	Ook cyclus 3 gevolgd
Van Hall Larenstein	Bedrijfskunde Agribusiness	2	2	
		4	1	Ook cyclus 3 gevolgd
	Milieukunde	4	1	Gestopt (niet functioneren)

Totaal aantal juniormedewerkers cyclus 4 exclusief stagiairs	22
Gestopt met Value in the Valley door niet voldoen aan de eisen	1
Gestopt met Value in the Valley door andere omstandigheden	0
Certificaat behaald	21
Studiepunten behaald	21

Cyclus 5

Onderwijsinstelling	Opleiding	Studiejaar	Aantal studenten	Bijzonderheden
AOC Terra	Veehouderij	4	1	
Alfa college	Bouwkunde	4	1	Student ook cyclus 4 gevolgd
Hanzehogeschool	Human Technology	4	5	
	Chemische Technologie	3	7	
	Chemische Technologie	4	1	
	Technische Bedrijfskunde	3	1	Programma van 10 weken i.p.v. 20
Van Hall Larenstein	Mens en Ruimte	4	1	

Totaal aantal juniormedewerkers cyclus 5	17
Gestopt met Value in the Valley door niet voldoen aan de eisen	0
Gestopt met Value in the Valley door externe omstandigheden	0
Certificaat behaald	17
Studiepunten behaald	17

Cyclus 6

Onderwijsinstelling	Opleiding	Studiejaar	Aantal studenten	Bijzonderheden
AOC Terra	Milieukunde	3	3	1 student gestopt
Alfa college	Human Technology	3	1	
	Human Technology	4	2	1 student ook cyclus 4 gevolgd
	Bouwkunde	3	2	
	Multi Media Design	2	5	stagiairs (film gemaakt)
Hanzehogeschool	Technische Bedrijfskunde	3	1	
	Human Technology	4	2	
Van Hall Larenstein	Milieukunde	3	1	

Totaal aantal juniormedewerkers cyclus 6 exclusief stagiairs	12
Gestopt met Value in the Valley door niet voldoen aan de eisen	0
Gestopt met Value in the Valley door externe omstandigheden	1
Certificaat behaald	10
Studiepunten behaald	10

Bijlage 5 Werkwijze en gedetailleerde beschrijving resultaten

5.1 Leerresultaten junior medewerkers

Werkwijze

De data zijn als volgt geanalyseerd: de evaluatie onder de alumni geeft het globale overzicht over alle cycli, deze is als eerste bekeken. Daarna is gekeken naar de uitkomsten van het zelf-assessment onder de junior medewerkers van cyclus 6, omdat dit een goede algemene indruk geeft van de groei van de junior medewerkers gedurende het werken en leren bij Value in the Valley.

In de evaluatie van het leerarrangement door de junior medewerkers zijn twee categorieën stellingen opgenomen die ook beschouwd kunnen worden als een self-assessment door de junior medewerkers: 'Algemene kenmerken en effecten Value in the Valley (vergeleken met school)' en 'Effecten van Value in the Valley (vergeleken met toen je begon met Value in the Valley)'.

De evaluatie van de leerresultaten door relaties van de junior medewerkers is vervolgens bekeken om te zien of ze de eerdere resultaten bevestigen, want deze resultaten geven alleen een indruk; de verandering kan immers veroorzaakt zijn door andere factoren dan Value in the Valley en er zijn soms meerdere enquêtes voor één student ingevuld, vaak ging dat ook in overleg met elkaar of in discussie met de student zelf. Toch geven met name de toelichtingen waardevolle informatie. Uit de data blijkt dat er naast de leerresultaten ook meer algemene resultaten te onderscheiden zijn: de

effecten van Value in the Valley op het gedrag (alumni: ook langere termijn). Deze worden in deze analyse meegenomen.

Tenslotte is nog gekeken naar hoeveel junior medewerkers bij Value in the Valley hun certificaat hebben gehaald. Dit geeft aan dat ze hebben voldaan aan de eisen van Value in the Valley en dat ze zijn gegroeid als professional. In hoeverre de junior medewerkers de studiepunten hebben behaald bij hun opleiding geeft aan of ze de leerdoelen voor hun opleiding bij Value in the Valley hebben kunnen realiseren.

Resultaten gedetailleerd

Allereerst is gekeken naar de Evaluatie alumni. Op de vraag "wat is het belangrijkste dat je bij Value in the Valley hebt geleerd?" werden het vaakst leerresultaten genoemd die te maken hadden met de functie-eisen:

- Interdisciplinair expertise verdiepen en verbinden (eis 3; 21x)
- Werken in teams/teamspeler (eis 6; 20x)
- Gebruik maken van netwerken (eis 5; 11x).

Andere functie-eisen werden ook genoemd:

- Expertise eigen discipline (eis 1; 1x)
- Expertise MELT/duurzaamheid (eis 2; 1x)
- Innovatief vermogen (eis 4; 2x)
- Communicator (eis 7; 1x)
- Persoonlijke en professionele ontwikkeling (eis 8; 6x).

De functie-eis 'verantwoordelijkheid voor eigen handelen (9)' kwam niet voor in deze categorie antwoorden.

Dit beeld wordt gedeeltelijk bevestigd door de lijst van stellingen die de alumni werd voorgelegd: in de categorie 'zeer sterk ontwikkeld/geleerd bij Value in the Valley' waren de hoogste scores ook hier voor interdisciplinair expertise verdiepen en verbinden (78% van de respondenten was het eens met de stelling: "ik kan actief bijdragen aan het proces van teamvorming van een team dat bestaat uit mensen van verschillende studierichtingen/disciplines"). Daarnaast scoorden expertise MELT/duurzaamheid hoog (72%; "Ik kan vanuit het begrip duurzaamheid meedenken en oplossingen aandragen") en werken in teams/teamspeler (70%; 'ik ben in staat om te gaan met meningsverschillen in een team'). Wat betreft de stellingen over de andere functie-eisen oordeelde 60% of minder dat ze deze zeer sterk of sterk hadden ontwikkeld of geleerd bij Value in the Valley. De laagste score (31%) was voor één van de stellingen met betrekking tot innovatievermogen: "ik ben niet snel tevreden met verbetering van reeds bestaande oplossingen maar zoek naar nieuwe combinaties of toepassingen".

In de evaluaties van het leerarrangement van cyclus 5 en 6 zijn de hoogst gewaardeerde leerresultaten (in beide cycli meer dan 75% mee eens):

- "ik lever een bijdrage aan het oplossen van duurzaamheidsproblemen"
- "ik kan makkelijker communiceren met het bedrijfsleven"
- "Ik ben meer gaan netwerken".

In de categorie 'Algemene kenmerken en effecten Value in the Valley (vergeleken met school)' waren in beide enquêtes meer mensen het met de overige stellingen eens dan oneens, dus een overwegend positief oordeel over effecten van Value in the Valley zoals een betere motivatie en een snellere ontwikkeling dan op school zou zijn gebeurd.

In de categorie 'Effecten van Value in the Valley (vergeleken met toen je begon met Value in the Valley)' worden in cyclus 6 nog een aantal stellingen zeer positief (> 75% (zeer) mee eens) beoordeeld: "Door het werken bij Value in the Valley:

- "... werk ik op een meer innovatieve manier aan projecten"
- "... kan ik makkelijker en beter communiceren met medestudenten van andere opleidingen"
- "... heb ik mijn vakkennis vergroot"
- "... heb ik veel geleerd over andere vakgebieden dan mijn eigen".

In deze categorie zijn in fase 6 de meeste stellingen iets meer positief dan negatief beoordeeld. Met één stelling is 73% het oneens: "door het werken bij Value in the Valley heb ik meer zelfvertrouwen gekregen". Dit lijkt in tegenspraak met de positieve respons op aan zelfvertrouwen gerelateerde stellingen zoals meer netwerken, makkelijker communiceren.

Gevraagd naar 'wat is het belangrijkste dat je hebt geleerd op het gebied van MELT?' was het leerresultaat voor de alumni vooral kennis en bewustwording; een enkele keer werden ook resultaten op het gebied van ethiek, holistisch denken of meer milieubewust gedrag genoemd.

Dezelfde vraag maar dan voor 'professioneel handelen' leverde vooral resultaten op het gebied van persoonlijke effectiviteit, communicatie en het werken in teams.

Op het gebied van 'innovatief zijn' werd vooral geantwoord: kennis van innoveren en technieken voor creativiteit. Ook werd een keer 'open houding' genoemd.

De verschillen tussen de uitkomsten van het zelfassessment junior medewerkers aan het begin en eind van cyclus 6 zijn per deelnemer vastgesteld met behulp van een éézijdige T-toets. Er is gekozen voor éézijdig omdat verwacht werd dat de meting aan het eind van cyclus 6 (T1) een hogere zelfbeoordeling laat zien dan aan het begin (T0).

Hoewel N eigenlijk te klein is om een statistische bewerking uit te voeren geven de resultaten toch een indicatie van de toe- of afname van de self-efficacy en locus of control, zoals weergegeven in onderstaande tabel.

Vragenlijst	N	T0-T1	Significantie
Beeld van eigen handelen (self-efficacy algemeen)	8	toegenomen	0,009*
Een oorzaak geven aan dingen die gebeuren in je leven (locus of control algemeen)	10	afgenomen	0,005*
Geloof in eigen kunnen: a. In welke mate denk je te kunnen wat er in onderstaande uitspraken beschreven staat?	9	toegenomen	0,138
Geloof in eigen kunnen: b. Ga na of je jezelf werkelijk kan inschatten	8	toegenomen	0,061
Beeld over presteren bij Value in the Valley (Self Efficacy, voor de context van werken bij Value in the Valley)	7	toegenomen	0,080

*significant bij 0,05

Resultaten self-assessment junior medewerkers cyclus 6

De 'locus of control' is tegen de verwachting afgenomen. Dit zou verklaard kunnen worden door het feit dat studenten op het gebied van allerlei algemene vaardigheden, zoals bijvoorbeeld het projectmatig werken of het samenwerken in teams, ontdekken dat er veel meer bij komt kijken dan ze oorspronkelijk dachten. Het zou kunnen dat ze daardoor hun eigen invloed op wat er om hen heen gebeurt hoger inschatten als ze binnenkomen bij Value in the Valley hoger in dan aan het eind van het semester. Dit gebeurde bijvoorbeeld bij een test in cyclus 5, waarin sommige studenten zichzelf aan het eind lager inschatten op de vaardigheid 'projectmatig werken' dan toen ze begonnen bij Value in the Valley.

De mindmaps en bijbehorende uitleg van begrippen uit het zelfassessment junior medewerkers begin en eind cyclus 6 zijn maar door een paar studenten op T0 en T1 ingevuld. Er kunnen niet echt conclusies uit getrokken worden. Wat wel opvalt is:

- De begrippen innovatie en duurzaamheid zijn op T1 specifiek, rijker (meer soorten associaties).
- De begrippen innovatie en duurzaamheid worden door een junior medewerker beide gekoppeld aan PPP (planet people prosperity) op T1 (en nog niet op T0) – dit kan betekenen dat deze student de relatie tussen duurzaamheid en innovatie heeft gelegd, het meer als één geheel is gaan zien.
- Het begrip 'professionele beroepsbeoefenaar' wordt op T0 door een junior medewerker beschreven aan de hand van eigenschappen die deze persoon zou moeten hebben; op T1 wordt het begrip veel meer geassocieerd met het hebben van relaties met of zich kunnen aanpassen aan een omgeving of aan anderen.

Effecten van Value in the Valley op gedrag


Op de vraag aan de alumni of deelname aan Value in the Valley keuzes op het gebied van studie of werk heeft beïnvloed antwoorden 14 van de 33 respondenten 'ja'. De keuzes betreffen: inhoudelijke keuzes (met name keuze voor duurzaamheid maar ook voor andere aspecten in studie of werk, zoals de keuze om leiding te willen geven) en de keuze om door te studeren.

Gevraagd naar wat alumni nog toepassen na hun deelname aan Value in the Valley noemen ze: meer duurzaam gedrag, innovatief gedrag (bijvoorbeeld 'nieuwe ideeën uitproberen') en ander gedrag op het gebied van communicatie (met name beter luisteren, meningen van anderen respecteren) en persoonlijke effectiviteit (bewuster keuzes maken, meer durf, meer geduld naar anderen).

Dit beeld wordt bevestigd door de evaluatie van de leerresultaten door relaties van de junior medewerkers. De meest opvallende gerapporteerde veranderingen bij de junior medewerkers waren:

- Meer milieubewust gedrag (en dat ook doorgeven aan de omgeving)
- Meer zelfvertrouwen
- Opener naar anderen (bijv. 'stapt makkelijker op vreemden af')
- Bewuster bezig met keuzes maken, beter zelfbeeld
- Enthousiasme voor het werk bij Value in the Valley ('mijn zoon gaat weer met plezier naar school').

Deze laatste opmerking wordt bevestigd door de positieve score in de evaluaties van het leerarrangement door de junior medewerkers.



Met de stelling 'Ik ging met plezier naar mijn werk bij Value in the Valley' was meer dan 75% van de respondenten in zowel cyclus 5 als 6 het eens of zeer mee eens. Ook de alumni die hebben gereageerd gebruiken woorden als 'gezellig', 'goede sfeer', als ze het werken bij Value in the Valley typeren en 32 van de 33 respondenten raden het leren en werken bij Value in the Valley aan anderen aan.

In de evaluatievragenlijsten van cyclus 5 en 6 zijn de meningen verdeeld over de stelling 'Door het werken bij Value in the Valley ben ik bewuster bezig met mijn toekomst'. In de vijfde cyclus zijn 6 (van de 13) junior medewerkers het met de stelling eens en 7 niet. In de zesde cyclus is de verdeling 5 (van de 7) wel, 2 niet.

Over het studierendement van de junior medewerkers kan worden opgemerkt dat 136 van de in totaal 146¹ junior medewerkers in de cycli 0 t/m 6 hun certificaat hebben ontvangen en daarmee voldaan hebben aan de eisen die Value in the Valley stelde: het laten zien van groei op het functieprofiel. Acht junior medewerkers zijn gestopt vanwege problemen met hun opleiding, die niet aan de deelname aan Value in the Valley waren gerelateerd. Eén junior medewerker is door Value in the Valley voortijdig 'ontslagen' omdat hij niet goed functioneerde en één medewerker heeft geen certificaat ontvangen. 134 junior medewerkers hebben ook hun studiepunten bij hun opleiding behaald en hebben daarmee voldaan aan de eisen die de opleiding stelde. Van twee medewerkers is niet bekend of ze hun studiepunten hebben ontvangen.

Uit de monitoring van de voortgang van de projecten en teamontwikkeling (digi-coach en digi-iog) komt op basis van de indicatoren die betrekking hebben op de voortgang van het project naar voren dat de meeste projectgroepen een goede start kennen. Zelfstandig opereren en gebruik maken van elkaars kwaliteiten scoort lager. Je zou kunnen zeggen dat de focus in het begin vooral operationeel is. Na de eerste periode komen veel groepen in een soort dip. Het project gaat achter lopen op de planning, er ontstaan irritaties over de wijze waarop rollen en taken ingevuld worden. Een vaak terugkomend discussiepunt in deze fase heeft betrekking op de verwachtingen over en weer. Dit wordt versterkt door het werken vanuit een stereotypering over wat het verschil is tussen een hbo'er en een mbo'er. De kwaliteiten van een ieder worden niet goed gewaardeerd en ingezet. Deze periode is vanuit het perspectief van de coach vaak het meest intensief. Is een groep door deze fase heen (iets waar de meeste groepen in slagen) dan constateren coaches en interne opdrachtgevers een groei op vrijwel alle indicatoren. De groep neemt initiatief, vraagt om ondersteuning, communiceert actief met de opdrachtgever en de positie van de coach verschuift naar volger en vertrouwenspersoon. Dit proces wordt versterkt door de tijdsdruk om gestelde deadlines te halen. Bij een beperkt aantal projecten dreigt de gevraagde kwaliteit niet te worden behaald en is het nodig dat vooral de interne opdrachtgever intensief interventies pleegt.

¹ Niet meegeteld zijn studenten die stage liepen bij Value in the Valley, zij voerden geen opdrachten uit op het gebied van duurzaamheid, maar verrichtten andere taken zoals het maken van een film over Value in the Valley. Studenten die twee cycli mee hebben gedaan en beide keren een certificaat hebben gekregen zijn dubbel geteld.

5.2 Leerresultaten senior medewerkers

Werkwijze

Data die gebruikt zijn om de leerresultaten van de senior medewerkers (docenten en experts uit het bedrijfsleven) te analyseren komen uit het 'zelfassessment senior medewerkers t/m cyclus 6'.

Resultaten gedetailleerd

De senior medewerkers geven bijna unaniem aan het meest geleerd te hebben op het gebied van didactiek, onderwijsconcepten en coaching. Hierbij zijn de eerste twee functie-eisen van de vacaturetekst samengenomen want voor sommige senior medewerkers was de eigen expertise de onderwijskunde. Bij de eerste functie-eis wordt in de toelichting bovendien alleen onderwijskundige expertise genoemd, niets over eigen vakdiscipline.

Door vijf van de acht senior medewerkers wordt groei gerapporteerd op het gebied van de persoonlijke ontwikkeling: ze melden niet zozeer op welk gebied ze zich persoonlijk verder hebben ontwikkeld, maar geven aan dat ze zich meer technieken hebben eigen gemaakt om te kijken naar hun persoonlijke ontwikkeling en zijn zich meer bewust geworden van hun eigen ontwikkeling.

Voor de andere functie-eisen blijft de beoordeling grotendeels gelijk. In één geval is de beoordeling lager in cyclus 6 dan voor de start bij Value in the Valley: een medewerker uit het bedrijfsleven geeft aan dat 'het door foute afspraken over mijn inzet bij Valley niet gelukt is verantwoordelijkheid te nemen voor mijn handelen'.

5.3 Resultaten evaluatie inrichting leerarrangement

Werkwijze

Voor de analyse is eerst gekeken naar de evaluaties van het leerarrangement door junior- en senior medewerkers. De resultaten van de evaluaties door de junior medewerkers van cycli 5 en 6 worden hier samengevat per onderwerp in de evaluatievragenlijst. De onderwerpen zijn een verfijning van de ruwe categorieën: omgeving, didactiek en individuele ontwikkeling:

- Omgeving: authentieke opdrachten (echte opdrachtgever), (gesimuleerde) bedrijfsomgeving, lerende organisatie, werken in communities of practice (Cops).
- Individuele ontwikkeling: persoonlijke ontwikkeling, teamontwikkeling.
- Didactiek: workshops, rollen coach en interne opdrachtgever, 4C/ID, rollen junior medewerkers, projectmatig creëren, activiteiten met betrekking tot innoveren.

De uitspraken waarmee de junior medewerkers het voor meer dan 75% eens of zeer eens waren of meer dan 75% oneens of zeer oneens waren in cyclus 5 of cyclus 6 zijn hierin verwerkt. Per onderwerp wordt ook opgenomen wat 5 senior medewerkers hierover gezegd hebben in de evaluatie van cycli 3, 4, 5 en 6, in de categorie 'belangrijkste verandering'.

Daarna volgen een aantal aspecten die alleen de senior medewerkers hebben genoemd.

Vervolgens is naar de evaluatie door de alumni gekeken. Daarin is niet specifiek gevraagd naar een evaluatie van de inrichting van het leerarrangement, maar uit de meer algemene vragen is daar wel informatie over af te leiden.

De tevredenheid van de externe opdrachtgevers is een inschatting naar aanleiding van gesprekken door twee senior medewerkers met opdrachtgevers in cycli 0 tot en met 5.

Resultaten gedetailleerd

Omgeving

De junior medewerkers geven aan dat het werken in een bedrijfsomgeving met docenten en experts uit het bedrijfsleven maakte dat ze zich sneller ontwikkelden dan bij de opleiding. Ook door te werken met mensen met verschillende soorten vakkennis ontwikkelden medewerkers zich naar eigen zeggen sneller.

Het werken met een echte opdrachtgever motiveerde. Wat betreft de werkomgeving waardeerden de junior medewerkers met name de sfeer, de verantwoordelijkheid en het vertrouwen dat ze kregen. Ze voelden zich goed thuis en gingen met plezier naar het werk. De meningen zijn meer verdeeld over de professionaliteit en het elkaar aanspreken op zaken. Ze zijn het niet met elkaar eens over de stelling dat de werktijden (van 9 tot 5) aanzetten tot meer professioneel gedrag. De junior medewerkers voelen zich verbonden met de doelstellingen van Value in the Valley en met de andere medewerkers. Ze vinden dat ze ruime mogelijkheden hebben om hun eigen doelstellingen te realiseren. Met name in cyclus 6 is er waardering voor het delen van kennis en het nut daarvan voor het resultaat in het eigen project.

De senior medewerkers zien de omgeving meer in het licht van de organisatieontwikkeling en de lerende organisatie. Er is wel een begin gemaakt met het ontwikkelen van de organisatie van Value in the Valley tot een hypertext-organisatie (een organisatie waarin zowel plaats is voor structuur als voor creativiteit,

Nonaka en Takeuchi, 1997) maar de principes zijn nog niet duidelijk doorgevoerd. Een praktisch punt zijn de verschillen in aanwezigheid van de junior medewerkers: sommigen komen twee dagen per week en anderen zijn vijf dagen in de week aan het werk bij Value in the Valley. Hoe om te gaan met verschillen in tempo en in ontwikkeling door het verschil in aanwezigheid, moet nog verder worden ontwikkeld. De senior medewerkers zijn tevreden over de intervisie en training op het gebied van coaching. Het monitoren van het coachen van de junior medewerkers door de coaches en interne opdrachtgevers kwam steeds beter uit de verf gedurende de laatste cycli.

Didactiek

De junior medewerkers die hebben deelgenomen aan communities of practice (CoPs) hebben de meeste kenmerken van CoPs herkend en geven aan dat ze zelf een CoP kunnen opzetten en op gang houden. De CoPs hebben echter weinig contact met externen gehad. De senior medewerkers vinden het werken in de CoPs een goede ontwikkeling, die echter wel nog beter tot zijn recht zou kunnen komen.

De junior medewerkers zijn positief over de opbouw in complexiteit van de adviesprojecten: eerst een miniproject van een paar dagen, daarna een wat breder project van een paar weken en daarna pas een specifiek project dat duurt tot het einde van het semester. Ze zijn zeer te spreken over de rollen van interne opdrachtgever (de senior medewerker die binnen Value in the Valley de rol van opdrachtgever vervult, als oefening voor de omgang met de externe opdrachtgever en om de kwaliteit van het werk te kunnen bewaken).

Over de coaches, het werken met een externe opdrachtgever, de rolverdeling binnen projectteams, zijn ze zeer positief. De rol 'volger', iemand die in de gaten houdt of bepaalde zaken nog in orde zijn, zoals halen/brengen of hoe iedereen in het project staat, wordt in cyclus 5 niet, maar in cyclus 6 wel gewaardeerd: met de stelling "de rol van volger draagt bij aan het evenwicht tussen halen en brengen van eenieder" waren 10 van de 13 respondenten (76%) in cyclus 5 het niet eens. In cyclus 6 was de verhouding andersom: 78% was het er wel mee eens. Over de workshops zijn de meningen verdeeld. Dit geldt ook voor het opstellen van 'lessons learned' na elk project. De senior medewerkers vinden het goed dat er in de loop van de cycli meer structuur is ontstaan, bijvoorbeeld in de vorm van het 'Handboek Value in the Valley' dat als bedrijfshandboek wordt gehanteerd en richtlijnen geeft voor werkwijzen en kwaliteitscriteria. De bedrijfsbijeenkomsten voor alle junior- en senior medewerkers kunnen nog verder worden ontwikkeld. Projectmatig creëren (Bos en Harting, 2006) en 'feedforward', het aandacht besteden aan het vooruit kijken naar volgende acties aan de hand van feedback, komen nog niet genoeg uit de verf volgens de senior medewerkers. De junior medewerkers zijn in cyclus zes positiever over activiteiten in het kader van innoveren dan in cyclus vijf: de workshops waren effectief, ook zijn er aspecten van innovatie toegepast in de projecten.

Individuele ontwikkeling


De junior medewerkers beoordelen bijna alle onderdelen die te maken hebben met hun persoonlijke ontwikkeling in beide cycli positief. Het gebruik van de persoonlijkheidstest 'Big Five', het geven van peer-to-peerfeedback, de persoonlijke coaching

en de voortgangsgesprekken hebben volgens de medewerkers allemaal geholpen bij de persoonlijke ontwikkeling en bij het samenwerken in een team. De senior medewerkers voegen hier nog aan toe dat het bespreken van de resultaten van de Big Five in de groep belangrijk is.

Ze vinden de functiebeschrijving voor de medewerker en de bijbehorende scenario's voor loopbaanontwikkelingsgesprekken een 'mooi instrument' voor persoonlijke en professionele ontwikkeling, dat desondanks nog verbeterd kan worden.

Naast de inrichting van het leerarrangement zelf, maken de senior medewerkers opmerkingen op een ander niveau: het overdraagbaar maken en het implementeren van concepten en instrumenten van Value in the Valley in andere contexten. Het is belangrijk om een visie te ontwikkelen op continuering en de doorontwikkeling van concepten en instrumenten in bijvoorbeeld ontwikkelateliers en werkplaatsen.

Bij het doorontwikkelen zou de focus moeten liggen op verdere integratie van niveaus van ontwikkeling (individu, team, organisatie, innovatie), waarbij alle elementen geïntegreerd en in samenhang toegepast en geëvalueerd worden: ontwikkeling, onderzoek en kennisdisseminatie op alle niveaus. Naast het versterken van integratie van concepten is het belangrijk om te werken aan het verhogen van het leerrendement, de efficiëntie en de kwaliteit van zowel producten als organisatie.



Wat verder opvalt in de gehele evaluatie door de senior medewerkers is dat veruit de meeste onderdelen aangemerkt zijn als: "dit betekent winst". Een aantal zaken zijn ook 'onterecht verloren gegaan' volgens sommige medewerkers, zoals het denkvoorkeurenmodel van Ned Herrmann en het logboek.

Uit de evaluatie door de alumni werd op de vraag "waar kijk je met het meeste plezier op terug?" meerdere keren geantwoord: de gezelligheid, goede professionele sfeer, de samenwerking in teamverband, het contact met (nieuwe) collega's, de bijeenkomsten en excursies. Twee antwoorden die opvallen omdat ze buiten de onderwerpen vallen die in de rest van de enquête ook al aan bod kwamen: 'het vertrouwen dat we altijd kregen om onze talenten te tonen' en 'dat niets te gek was en alles kon'.

"Zou je anderen aanraden deel te nemen aan Value in the Valley?" werd door het overgrote deel beantwoord met 'ja' (32x van de 33), gemotiveerd in termen van '(ontzettend) leerzaam', 'leuk', 'interessant'. Daarnaast wordt een aantal keren de afwisseling met school genoemd als reden. De eigen ontwikkeling komt een aantal keren aan bod en ook de verbreding ten opzichte van de studie.

Als redenen om het niet te doen (6x; sommige studenten zeggen zowel 'ja' als 'nee' op deze vraag) worden genoemd: "als je verdieping zoekt, niet doen. En: "het niveau van de opdrachten is te laag". Verder worden er redenen gegeven die niet zozeer met de inrichting van het arrangement te maken hadden, zoals: mensen moeten zelf kiezen, met de opleiding was het niet goed geregeld.

Bij de vraag "Wat heb je gemist?" werd een aantal malen genoemd dat er nog professioneler gewerkt mag worden; een aantal studenten had meer diepgang gewild (bijv. meer theorie over elektrotechniek, energie, duurzame installaties); de workshops waren voor één niveau terwijl sommigen daar onder zaten en anderen erboven, dat moet beter afgestemd worden.

Als tips aan de medewerkers van Value in the Valley (niet duidelijk is hier of het de junior of senior medewerkers betreft; de antwoorden zijn soms aan de senior medewerkers, soms aan de junior medewerkers gericht, en soms is het niet duidelijk) wordt vooral aangegeven dat Value in the Valley zo moet doorgaan. Een aantal keer werd de behoefte aangegeven aan meer begeleiding of meer doelgerichte begeleiding van de projectgroepen.

In de vragen over wat de alumni geleerd hebben bij Value in the Valley is de vraag toegevoegd: "waardoor heb je dit geleerd?". Hieruit blijkt dat het professioneel handelen vooral is geleerd door het uitvoeren van het project en het samenwerken in een projectteam, de presentaties en de externe contacten. 'Innovatief zijn' is met name geleerd door de workshops en brainstormsessies, maar ook door het uitvoeren van de projectopdrachten en het deelnemen aan Communities of Practice (CoPs). Over duurzaamheid is vooral geleerd door het uitvoeren van de projectopdrachten, de externe contacten en in sommige gevallen ook de CoPs (als de CoP over een vraagstuk op het gebied van duurzaamheid ging).

Efficiëntie

De vraag in hoeverre het ontwikkelde leerwerkarrangement efficiënt is gebleken, is moeilijk goed te beantwoorden. Het gaat immers om complexe processen waarbij het 'rendement' op verschillende vlakken ligt en er een veelheid van verschillende soorten 'kosten' in het spel zijn. In feite ligt aan dit vraagstuk visievorming op leren, onderwijs en organisatie ten grondslag. Aan de hand van een aantal indicatoren wordt desondanks getracht een beeld te schetsen. Dit vanuit het perspectief alsof het concept van Value in the Valley structureel uitgevoerd wordt.

Tijdens cyclus 6 werd ruim twee keer zo veel tijd besteed aan de begeleiding van studenten als de gemiddelde standaardnorm bij de betrokken onderwijsinstellingen (mbo en hbo). De opleidingen verdelen dit budget voor begeleidingsuren over de te verzorgen studie-eenheden. Sommige opleidingen houden daarbij rekening met de aard van het onderwijs (intensief versus extensief). In het ontwerp van cyclus 6 zijn vrijwel alle ontwikkelde concepten en instrumenten opgenomen. Er waren gemiddeld vijf studenten per groep waarbij de hbo'ers full-time aan het werk waren en de mbo'ers twee dagen per week. Cyclus 6 was daarmee de meest intensieve variant van het leerarrangement. Variatie in deze kenmerken heeft invloed op de benodigde begeleidingstijd. Zo werd er bijvoorbeeld tijdens cyclus 0 gewerkt met twee groepen van elk 10 studenten.

Gezien vanuit het rendement voor de junior-medewerkers komt naar voren dat zij van mening zijn 'veel meer en veel sneller te leren dan op school'. De junior medewerkers ervaren Value in the Valley dus als een efficiënte leeromgeving. Bovendien besteedden de studenten meer uren per dag aan het werken bij Value in the Valley dan ze normaal gesproken bij de opleiding zouden doen.

Hetzelfde geldt voor de senior medewerkers. Ook zij melden dat ze in betrekkelijk korte tijd veel geleerd hebben. Het is waarschijnlijk dat hun bestede uren renderen op meerdere vlakken door de integratie van processen die te maken hebben met het begeleiden met die van deskundigheidsontwikkeling, kwaliteitszorg, acquisitie en evaluatie. Niet nagegaan is hoeveel tijd het verzorgen van deze processen in de standaard omgevingen kost.

De organisatie en de benodigde faciliteiten van Value in the Valley zien er wezenlijk anders uit dan die van een onderwijsinstelling. Op het punt van efficiëntie is het grootste verschil het zeer beperkt gebruik maken van de stafdiensten en het beperkte ruimtebeslag.

Tevredenheid opdrachtgevers

Het resultaat van deze inventarisatie is dat 15 van de 18 opdrachtgevers te kennen gaven dat ze het goed werk vonden. Zes van hen gaven aan dat het resultaat hun verwachtingen overtrof. Drie opdrachtgevers reageerden weinig enthousiast.

