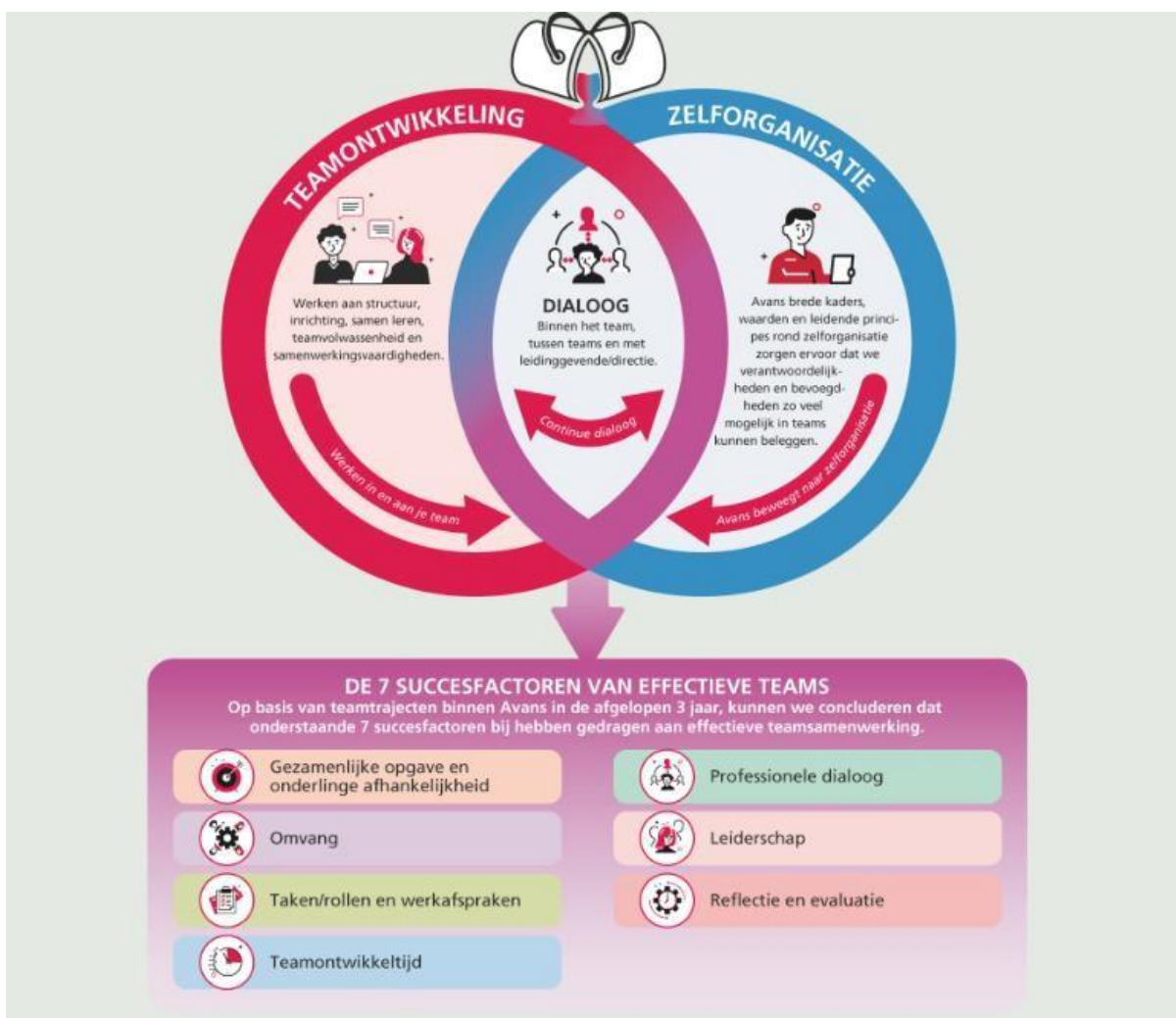


# Werken in teams en Zelforganisatie

## Teamontwikkeling en zelforganisatie

zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden bij Avans. Zelforganisatie gaat om de waarden, principes en kaders bij Avans die gezamenlijk de ruimte vormen waarbinnen je als team met elkaar aan de slag kan gaan en je kan ontwikkelen. Dat doe je in dialoog; binnen je team, tussen teams en met je leidinggevende/directie. Op deze site vind je de belangrijke thema's en onderwerpen die verbonden zijn met zelforganisatie en teamontwikkeling.



## **Samenwerken is de sleutel tot succes**

Teams zijn belangrijke bouwstenen van organisaties. In teams worden organisatiedoelen omgezet in concrete resultaten. Teamontwikkeling is met elkaar leren en verbeteren. Het eigenaarschap van teamleden en de groep als geheel wordt vergroot.

Teamontwikkeling heeft ten doel het optimaliseren van de samenwerking van het team wat leidt tot betere prestaties, resultaten en meer werkplezier.

Bij Avans hebben we 7 succesfactoren bepaald die bijdragen aan effectieve teams:

### **Gezamenlijke opgave en onderlinge afhankelijkheid**

Het hebben van een gezamenlijk doel is een van de randvoorwaarden om te kunnen spreken van een team. Net als dat je elkaar samen nodig hebt om het teamdoel te bereiken. Doelen geven het team focus en reden om samen te werken. Deze doelen zijn gezamenlijk, concreet en enthousiasmerend. Voor het individu en het team.

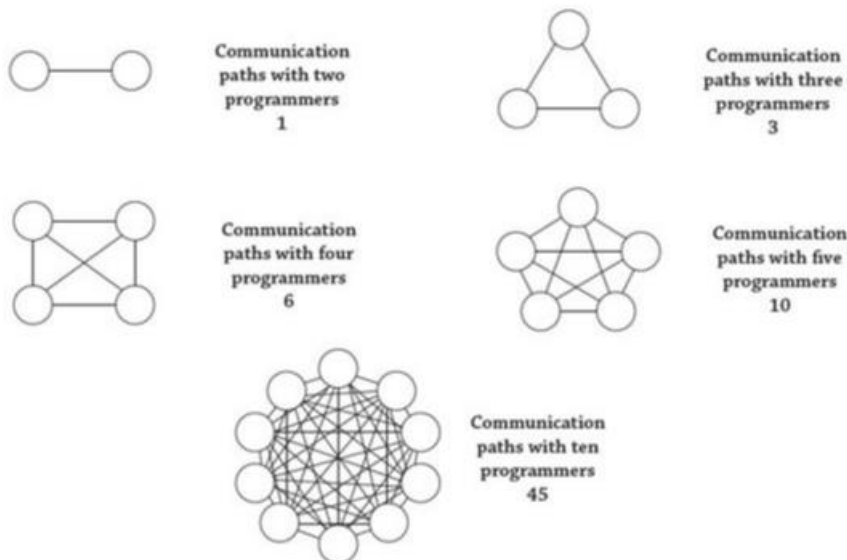
### **Professionele dialoog**

Bij een professionele dialoog gaat het erom samen te leren en samen te creëren. Het opzoeken van spanning is noodzakelijk om als team verder te komen. Spanningen kunnen irritaties zijn of kansen om dingen handiger of efficiënter te doen.

### **Omvang**

Belangrijke randvoorwaarden voor effectief teamsamenwerking is een beperkte omvang (tussen 4 en 10 personen). Ze zijn vooral groot genoeg om samen een compleet proces te kunnen uitvoeren en een doel te kunnen bereiken. Maar teams zijn ook weer niet té groot, zodat ze nog constructief kunnen samenwerken en beslissen.

Wil je dat teams echt beter presteren dan de som der delen, dan vraagt dat om continue kennisuitwisseling tussen en kenniscreatie met de teamleden. Hoe groter de omvang, hoe moeilijker de uitwisseling wordt tussen alle teamleden. En zonder uitwisseling kun je niet het beste uit elk teamlid halen en ben je de kracht van een team kwijt.



## Leiderschap

Leiderschap bestaat niet alleen uit het gedrag of de kenmerken van een 'formeel' leidinggevende maar ook op leiderschap binnen het team.

Leiderschap speelt in elk team een cruciale rol dus ook in zelforganiserende teams zonder een formele leidinggevende. Naast het op de juiste manier aansluiten bij 1 op 1 begeleiding van een specifieke medewerker is het ook noodzakelijk op de juiste manier aan te sluiten bij de fase van het team. De ontwikkelingsfase van het team hoeft weinig of niks te maken te hebben met het niveau van professionele bekwaamheid van de individuen die deel uitmaken van het team. Het gaat vooral om de manier waarop groepsleden met elkaar omgaan en waar men als goed gezamenlijk toe in staat is.

## Taken/rollen en werkafspraken

Het is belangrijk om als team helderheid te creëren rondom taken, rollen en werkafspraken. Teams die zich verdiepen in de werking van rollen maken bewustere keuzes over de rolverdeling en werken effectiever en met meer plezier samen. Het verdelen van werkzaamheden in rollen en taken zorgt voor:

- Helderheid wie waar verantwoordelijk voor is en wat je van elkaar mag verwachten.
- Overzicht over wat er gedaan moet worden.
- Je kunt elkaar makkelijk aanspreken op verwachtingen en resultaten.

Werkafspraken rond rollen/taken zorgen er voor dat iedereen de rollen/taken begrijpt en omarmt, daarmee ontstaat er meer inzet en betrokkenheid. Maak werkafspraken over hoe besluiten genomen worden in het team.

Onduidelijkheden over rollen en taken kunnen snel tot spanningen in een team leiden.

## **Reflectie en evaluatie**

Als je als team het beste resultaat wil blijven halen uit de samenwerking dan moet je je teamproces blijven verbeteren en dat vraagt om 2 activiteiten:

1. dat je als team reflecteert op het proces van samenwerken en op de uitkomsten daarvan; het resultaat.
2. dat je op basis van die reflectie actie onderneemt om het proces te verbeteren.

## **Teamontwikkeltijd**

Om goed in een team te kunnen werken moet je tijd vrij maken om aan je team te werken. Goed samenwerken is niet eenvoudig en gaat niet altijd vanzelf. Het vergt vaardigheidsontwikkeling en tijd, hier moet bewust ruimte voor gemaakt worden.

Teams die alleen op performance sturen, doen het uiteindelijk minder goed. Het ontwikkelen van teamvaardigheden kost tijd, maar betaalt zich uiteindelijk uit.

## **Wat is Zelforganisatie bij Avans?**

Onze ambitie zegt het: we willen onze studenten op een persoonlijke en betrokken manier laten ontwikkelen tot verantwoordelijke en zelfstandige professionals. Dit vragen we daarmee ook van onze medewerkers en in lijn daarmee geven we ook teams van medewerkers meer regelruimte (autonomie). Dit vertaalt Avans in een beweging naar Zelforganisatie. De essentie daarvan is dat we verantwoordelijkheden en bevoegdheden waar wenselijk en mogelijk zo laag mogelijk in de organisatie beleggen. Teams zijn daarin de kleinste bouwstenen van de organisatie. Zij handelen zelfstandig binnen heldere kaders en met duidelijke doelen.

## **Waarom Zelforganisatie bij Avans?**

Door middel van Zelforganisatie maken we optimaal gebruik van het ondernemerschap, de creativiteit en het probleemoplossend vermogen van alle medewerkers. Want initiatieven en uitdagingen worden direct bij de bron opgepakt. Door teams van professionals rondom studenten te organiseren en hun duidelijke doelen én veel autonomie in de uitvoering van hun werk te geven, worden we als organisatie wendbaarder bij veranderingen en innovaties in de toekomst. En dat is nodig, want maatschappelijke veranderingen en ontwikkelingen in het werkveld volgen elkaar steeds sneller op. Zo behouden we ook in de toekomst de hoge kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Ten slotte weten we dat medewerkers die veel autonomie ervaren, tevredener en meer betrokken zijn. En dat vinden we belangrijke waarden binnen Avans. Kortom, met Zelforganisatie werken we aan kwaliteit, toekomstbestendigheid én werkplezier.

## **De waarden voor organisatieontwikkeling**

die Avans hanteert, zijn gevoed door onze kijk op toekomstgericht onderwijs. Ze passen bij de huidige, maar vooral ook bij de toekomstige maatschappij. En in de waarden is onze overtuiging terug te vinden dat medewerkers zelf de juiste keuzes maken en ondernemerschap tonen, wanneer ze daarvoor de ruimte hebben. Uiteraard zijn de waarden die we toepassen op het organiseren bij Avans in lijn met de algemene waarden van de organisatie.

## Onze waarden bij organiseren zijn:

**Vertrouwen;** we geven onze medewerkers vertrouwen en verantwoordelijkheid.

**Verantwoording;** het krijgen van vertrouwen en verantwoordelijkheid gaat gepaard met het nemen van die verantwoordelijkheid en met rekenschap geven over wat je doet.

**Persoonlijk leiderschap;** verantwoordelijkheid betekent ook: nemen van eigenaarschap voor je werk en voor de resultaten.

**Collectieve verantwoordelijkheid;** we halen het beste uit onszelf, het team én anderen. Lerend vermogen is daarbij essentieel.

## Leidende principes Zelforganisatie

De leidende principes zijn richtinggevend voor Zelforganisatie binnen een academie, diensteenheid of CoE. De mate van Zelforganisatie is afhankelijk van hoe en in welke mate invulling wordt gegeven aan de leidende principes. Bij een hoge mate van Zelforganisatie is er een goede basis om taken en verantwoordelijkheden te verdelen binnen een team en invulling te geven aan gedeeld leiderschap. De leidende principes zien we als afwegingskader voor teams en directie om een passende keuze te maken bij de inrichting en werkwijze binnen een organisatie.

### Leidende principes

- Directie heeft een visie op aansturen van zelforganiserende teams geformuleerd, waarin elementen als leiderschap, kernwaarden, professionele autonomie en het creëren van een veilige leeromgeving zijn uitgewerkt. Directie en portefeuillehouders CvB zijn in gesprek (leren en reflecteren) over Zelforganisatie en leiderschap.
- Teamvorming:
  - Iedereen maakt deel uit van een thuishetam
  - Er is sprake van een (thuis)team wanneer er onderlinge afhankelijkheid en een gezamenlijke opgave is.
  - De teamgrootte is bij voorkeur maximaal 12 medewerkers
- De HR-cyclus is geïmplementeerd
  - Teams maken teamplannen (TeamTop) m.b.t. bijdrage aan academiedoelen en teamontwikkeling
  - Medewerkers maken individuele plannen afgeleid van het teamplan

- Teams voeren het gesprek over ieders bijdrage en ontwikkeling en reflectie is op team-niveau ingeregeld
  - Directie en teams zijn met elkaar in gesprek over bijdrage en ontwikkeling van het team- i.r.t. academiedoelen conform de PDCA/kwaliteitscyclus.
- 
- Teamplannen zijn in overleg met de directie afgestemd op het businessplan. Het team is verantwoordelijk voor het bereiken van de teamdoelen en de directie is verantwoordelijk voor het faciliteren van het team hierbij.
  - Er zijn duidelijk afspraken over en vastlegging van werkverdeling in een team. Teamrollen zijn bepaald in een team. Met per rol vastgelegd welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden daar bij horen. Autorisaties sluiten hier op aan. De volgende thema's moeten minimaal belegd worden in teamrollen (zie ook bijlage II):
    - Teamontwikkeling en teamzaken
    - Onderwijs & toetsing
    - Kwaliteit
    - Onderzoek
    - Student in beeld
    - Co-creatie
  - Er zijn afspraken gemaakt over de overlegstructuur en samenwerking binnen het team en met haar omgeving

## HR-Kaders en Verantwoordelijkheden

Naast waarden en principes, is er ook behoefte aan het uitwerken van concretere afspraken. Binnen kaders komen teams en directies tot een verdeling van verantwoordelijkheden. Dat geeft duidelijkheid en zicht op de speelruimte en autonomie die genomen kan worden. Onderstaande tabel geeft aan wat er minimaal van teams en leidinggevende/directie verwacht wordt, wanneer ze aan de slag gaan met zelforganisatie. Hoe teams vervolgens in de praktijk organiseren en handelen binnen de waarden, principes en kaders staat ze vrij. Dat is de kern van zelforganisatie.

HR-kaders	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het HR-beleid van Avans Hogeschool en de cao hbo dienen gevolgd te worden door het team en leidinggevende / directie</li> <li>• Directie en Teams werken conform de HR-cyclus</li> </ul>	
Verdeling HR-verantwoordelijkheid	
Teams	Directie / Leidinggevende
Team zijn o.a. verantwoordelijk voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opstellen en Invullen van vacatures</li> <li>• Onboarding van nieuwe medewerkers</li> <li>• Inzet en roostering</li> <li>• Kortdurend verzuim en vervanging</li> <li>• Besteding opleidingsbudget en ontwikkeling team</li> </ul>	Directies zijn o.a. verantwoordelijk voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatie en budgetten</li> <li>• Aanstelling en ontslag</li> <li>• Salaris en arbeidsvoorwaarden</li> <li>• Beoordeling en bevorderingen</li> <li>• Disfunctioneren en verbeterplannen</li> <li>• Langdurig verzuim</li> </ul>

## In dialoog over verdeling verantwoordelijkheden

Er is geen blauwdruk hoe teams en leidinggevende/directie invulling geven aan zelforganisatie. Gezamenlijk voer je de dialoog hoe je invulling geeft aan werkzaamheden en hoe de verantwoordelijkheden worden verdeeld. Bovenstaande kader is daarvoor richtinggevend, maar dan zal je alsnog de dialoog moeten voeren hoe je dit concreet vormgeeft in de praktijk. Het is daarbij helpend om specifiek afspraken te maken hoe de verantwoordelijk tussen team en directie/leidinggevende is verdeeld; kortom, wie neemt het besluit? Je kan daarbij de volgende verdeling hanteren:

1. Het team neemt zelfstandig het besluit. Directie/leidinggevende toetsen indien nodig het besluit aan de afgesproken kaders.

2. Het team neemt in overleg met de directie/leidinggevende het besluit. Beide partijen komen tot een gezamenlijk besluit, na uitwisseling van perspectieven.

3. Het team is adviserend. Het team geeft een onderbouwd advies, directie/leidinggevende nemen a.d.h.v. het advies een besluit.

4. Het team heeft geen invloed op het besluit. Leidinggevende/directie is verantwoordelijk voor het besluit.

Per werkproces kan je op deze manier afspraken maken hoe je de verantwoordelijkheden met elkaar verdeelt. Daarna spreek je binnen je team af wie het mandaat krijgen om namens het team deze besluiten te nemen. Voor HR-taken zal dat bijvoorbeeld meestal komen te liggen bij de sterrolhouder HR-zaken of de portefeuillehouder teamontwikkeling. Je kan overigens zelf een keuze maken hoe gedetailleerd je afspraken wil maken. Het is raadzaam deze afspraken periodiek te evalueren en indien nodig aanpassingen te maken in de verdeling van verantwoordelijkheden.

## **Inrichting en structuur**

De inrichting van de academies, diensten en centers of expertises (COE) is er op gericht om kwalitatief goed onderwijs en onderzoek mogelijk te maken en is daarmee faciliterend aan de ambitie. De organisatie-inrichting van de academies draagt eraan bij dat het onderwijs studeerbaar, doceerbaar, organiseerbaar en betaalbaar (SDOB) is en blijft. De inrichting van de diensten is ondersteunend aan het primaire proces.

Avans is een platte organisatie. Daardoor houden we korte lijnen, een transparante besluitvorming en een wendbare organisatie. In principe werken we veelal met 2 managementlagen; het College van Bestuur, de directieteams van de organisatie-onderdelen en vervolgens de opleidingen en afdelingen, die zijn onderverdeeld in teams.

## **Teams**

Teams vormen de kleinste bouwstenen van de organisatie. Zij handelen zelfstandig binnen heldere kaders en met duidelijke doelen. Een team bestaat uit een verzameling van medewerkers die werken aan een gezamenlijk doel, met een gezamenlijke visie op de aanpak waarmee ze dit doel bereiken. Het team heeft de verantwoordelijkheid voor het behalen van resultaten en geeft er rekenschap over. De individuele teamleden dragen deze verantwoordelijkheid dus gezamenlijk. Er is daardoor veel

onderlinge afhankelijkheid in het werk. Een team kan langere tijd, maar ook relatief kort tijdelijk bestaan. Denk bijvoorbeeld aan een projectteam. Idealiter bestaat een team uit ongeveer 12 medewerkers. Iedere medewerker bij Avans behoort tot een team. Een medewerker kan ook in meerdere teams werkzaam zijn. Maar 1 team is het thuishet team van de medewerker. Het thuishet team is het team waar de medewerker het merendeel van zijn aanstellingsomvang werkzaam is en de kern van zijn werkzaamheden uitvoert. In het thuishet team wordt gezamenlijk de HR-cyclus uitgevoerd en is er de onderlinge zorg en ondersteuning van collega's.

## **Leiderschap en coördinatie**

### **Leiderschap en zelforganisatie**

In het begin van de transformatie van hiërarchisch gestuurd naar meer “zelf georganiseerd” is het leiderschap cruciaal. Dit gaat over de verantwoordelijkheid om actief de teams te leren zichzelf te ontwikkelen. Dit vergt van leiders dat ze duidelijk zijn waar de kaders liggen, bijvoorbeeld over besluitvorming en ruimte geven voor eigen initiatief. Het is belangrijk dat het verschil helder is tussen hiërarchisch een team aansturen en een team zo tot ontwikkelen te brengen dat het zich zelf kan organiseren.

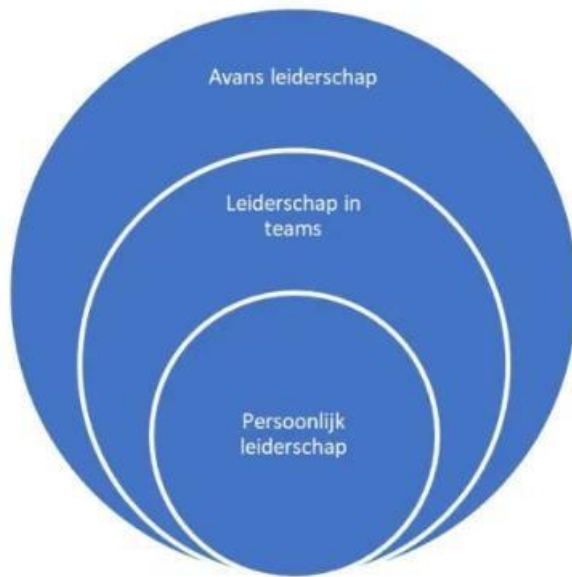
De rol van een leider is daarbij tweeledig:

- Enerzijds stimuleert zij als coach de ontwikkeling van het team en helpt het team haar eigen rol op te pakken.
- Anderzijds neemt zij een rol als intermediair / pleitbezorger om middelen voor het team te verwerven en beslissingen van het team te delen en in de organisatie te promoten

### **Leiderschap in teams**

Daarnaast onderscheiden we ook leiderschap in teams. Avans gaat uit van het principe van gedeeld leiderschap. Teams zijn samen verantwoordelijk voor de bijdrage en ontwikkeling die met de directie wordt overeengekomen.

De teams bepalen zelf hoe zij de werkzaamheden onderling verdelen. De directies ondersteunen en faciliteren dit proces. Medewerkers krijgen de ruimte om werkzaamheden op te pakken die aansluiten op hun kwaliteiten en ambities. Dat biedt hen de kans om eigenaarschap en persoonlijk leiderschap in het werk te tonen, en zich verantwoordelijk te voelen voor een deel van het geheel.



### **Coördinatie bij academies**

Wat betreft leiderschap en coördinatie binnen de opleidingen van de academies heeft er de afgelopen periode een uitgebreide verkenning plaatsgevonden. Doel van deze verkenning was om tot meer eenheid rondom coördinatie van docententeams tussen academies te komen en beter aan te sluiten op de beweging naar zelforganisatie. Dit heeft geresulteerd in een tweetal scenario's:

Scenario A; Een opleiding kan zonder een coördinator werken, waarbij teamrollen zijn belegd in de docententeams.

Scenario B; Een opleiding kan de tijdelijke rol van coördinator docententeams inzetten. De rol richt zich op coördinatie, HR-zaken en teamontwikkeling.

Academies krijgen de ruimte om in schooljaar 23/24 naar scenario A of B toe te werken. Vanaf 1 augustus 2024 heeft iedere academie scenario A of B geïmplementeerd.

Hieronder volgt een korte toelichting op beide scenario's:

<b>Scenario A</b> Geen coördinator, teamrollen belegd in de docententeams	<b>Scenario B</b> Coördinator als tijdelijke rol, invulling binnen kaders vrijgelaten
Er is <b>geen</b> coördinator. Teamrollen zijn belegd in de docententeams. Activiteiten rondom HR-zaken en teamontwikkeling wordt als een teamrol (ook wel sterrol of portefeuillehouder) opgepakt door een docent binnen het team.	Een docent B of C vervult de tijdelijke rol van coördinator conform de rolomschrijving. Focus van de rol ligt op coördinatie, HR-zaken en teamontwikkeling.
Teamrollen maken een onderdeel uit van de docentfunctie. Een beperkt deel van de tijd (aantal uren per week) wordt besteed aan activiteiten mbt de teamrol.	Naast de docentfunctie wordt een substantieel deel van de werkzaamheden (45% of meer) besteed aan de invulling van de coördinatorrol
De docent is binnen zijn/haar team verantwoordelijk voor het uitvoeren van een teamrol. De omvang van het team is beperkt, bij voorkeur max 12 medewerkers (bv. een jaarteam binnen een opleiding)	De coördinator docententeams is doorgaans verantwoordelijk voor een (omvangrijk deel van de) opleiding. Bij grote opleidingen zijn er soms ook wel 2 coördinatoren.
Teamrollen komen tot stand en worden verdeeld binnen de docententeams in afstemming met de directie.	Een coördinator docententeams wordt toegekend door de directie. Werkzaamheden worden vervuld binnen de kaders van de rolbeschrijving.
Er is een behoorlijke mate van zelforganisatie binnen de docententeams. Aan "de leidende principes" van zelforganisatie wordt voor het merendeel voldaan.	De mate van zelforganisatie is nog beperkt. Er wordt gewerkt aan de doorontwikkeling van zelforganisatie aan de hand van de leidende principes.

De keuze voor scenario A of B is meer afhankelijk van de volwassenheid van een team en de mate waarin er invulling wordt gegeven aan de leidende principes. Deze kan in de tijd overigens ook veranderen (bv. als er veel nieuwe instroom is een team). Directie en teams blijven daarom met elkaar in gesprek wat de behoefte aan coördinatie is.

Om flexibel en wendbaar te blijven heeft Avans gekozen voor een tijdelijke rol van coördinator docententeam. De medewerker die de coördinatorrol vervult blijft aangesteld in de functie van docent. De rol van coördinator docententeams wordt voor maximaal 2 jaar toegekend. Daarna is het wenselijk om de rol te rouleren.

## Funcities en rollen

Een goede taakverdeling binnen teams is cruciaal voor zelforganisatie. We kennen functies die zijn opgenomen in het generieke functiehuis en voor iedere medewerker van Avans van toepassing zijn. Daarnaast worden in teams meestal afspraken gemaakt over teamrollen, die kunnen verschillen tussen de diverse organisatie-onderdelen.

### Generiek functiehuis

Begin 2023 heeft Avans een nieuw functiehuis geïntroduceerd. Het generieke functiehuis is ondersteunend aan een flexibele organisatie en beweegt mee met de continu veranderende vraag van student en werkveld. Dit sluit aan bij de Ambitie 2025 om te transformeren naar een wendbare en veerkrachtige organisatie. Het nieuwe functiehuis brengt duidelijkheid en transparantie, is compact en ondersteunt de wendbare en veerkrachtige

organisatie. Wijzigingen in de organisatie hebben niet meteen een wijziging van het functiehuis tot gevolg. De generieke functiebeschrijving weerspiegelt de essentie van de functie in termen van niveaubepalende taken en verantwoordelijkheden. De functies zijn ingedeeld in salarisschalen conform de CAO.

### **Teamrollen**

Naast functies wordt er binnen zelforganiserende teams gewerkt met rollen. Daar waar functies generiek zijn omschreven en de essentie weergeven, zijn teamrollen tijdelijke specifieke werkzaamheden die bijdragen aan een proces of opgave van een team. Je kan werkzaam zijn in dezelfde functie, maar een andere rol bekleden. In een docententeam kunnen er bijvoorbeeld rollen zijn op het gebied van onderwijs, studentbegeleiding, kwaliteit, onderzoek, HR/teamontwikkeling etc.

Een teamrol heeft dus vaak een specifiek doel en/of is gericht op een relevant aandachtsgebied. Een teamrolhouder (bij Avans ook wel portefeuillehouder of sterrolhouder genoemd) is aanspreekpunt op het betreffende aandachtsgebied, heeft oog voor de uitvoering van de taken en het naleven van afspraken, neemt initiatief om te verbeteren en organiseert besluitvorming. Een teamrolhouder stemt ook af met collega's in andere teams die dezelfde teamrol hebben. Zo zorg je voor eenheid op het betreffende aandachtsgebied binnen je organisatieonderdeel. Teamrollen worden idealiter na verloop van tijd weer overgedragen op een andere collega in het team. Dat helpt de focus te houden op teamverantwoordelijkheid.

Rollen komen tot stand in samenspraak tussen directies en teams. Rollen kunnen inhoudelijk verschillen tussen organisatieonderdelen. De invulling en verdeling van taken en rollen binnen teams is aan de academies, diensten en COE's zelf. Dat geeft speelruimte aan de organisatieonderdelen en de teams om het werk met elkaar te verdelen en flexibel in te kunnen spelen op veranderingen in de omgeving.

### **Andere rollen binnen Avans**

Naast **teamrollen** zoals deze hierboven zijn omschreven kent Avans ook andersoortige rollen. Zo zijn er enkele **formele, vastgestelde rollen**. Een voorbeeld daarvan is de rol van coördinator docententeam(s) die kan worden toegepast bij opleidingen in academies.

Daarnaast zijn er rollen die specifiek ontwikkeld zijn voor een bepaalde functiegroep. Een voorbeeld daarvan binnen Avans zijn de docentrollen. Het realiseren van het nieuwe onderwijsmodel verlangt het vervullen van specifieke rollen door Avans docenten.