

Mieke Koeslag-Kreunen, Jérôme van Dongen, Gwen Zeles, & Karian Salet

Programma Sterk Teamwerk, Dienst HR i.s.m. Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs, Zuyd Hogeschool. Correspondentie: sterkteamwerk@zuyd.nl

Aanleiding programma Sterk teamwerk

Onderwijsvraagstukken vragen meer en meer om een teambenadering waarbij medewerkers hun individuele expertise, ideeën en zienswijze uitwisselen op teamniveau en vandaaruit komen met nieuwe ideeën, integratieve werkwijzen of verbeterde producten. Ook de Zuyd-strategie streeft naar teams die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor succesvolle studentontwikkeling. In de praktijk van Zuyd blijkt dat dit niet eenvoudig is. Ook bij Succesvol Studeren komt steeds meer nadruk te liggen op sleutel 5, Teamwerk en de vraag naar coaching van teamwork en leiderschap neemt toe. Tot slot toont het medewerkersonderzoek (2016) dat Zuyd-breed betere onderlinge samenwerking nodig is. Met deze argumenten is programma Sterk Teamwerk 2019-2023 gestart dat op vraag begeleiding biedt op het leidinggevend, samenwerkend en zelf-organiserend vermogen van teams en leidinggevend.

Doelen programma Sterk teamwerk 2019/2020

1 De inhoudelijke focus van de begeleiding op basis van evidentie en praktijk is geconcretiseerd; **2** Het programma is intern bekend; **3** Er is samenwerking met programma Succesvol Studeren; **4** Er is begeleiding bij minimaal acht (*HR-agenda 3.1: 10*) opleidingen of diensten; **5** Het team van begeleiders is uitgebreid met minimaal twee personen en is geprofessionaliseerd; **6** Er is een literatuurstudie naar teamwork uitgevoerd (*HR-agenda 3.2: input voor sleutels voor succesvolle teams*); **7** De begeleidingstrajecten zijn gemonitord (*HR-agenda 3.1: deelnemers tevredenheid is min. een 7 en zij kennen professionaliseringsvragen*) en uitkomsten zijn gedeeld met betrokkenen, directeuren en CvB; **8** Het programma is geëvalueerd en de evaluatie geeft richting aan het jaarplan 2020/2021.

Aanpak

In september 2019 is gestart met begeleiding op acht plekken door een team van vier begeleiders, een programmaleider en een onderzoeker. Gedurende het jaar is het team uitgebreid met een ondersteuner, twee onderzoekers, vijf begeleiders, en drie adviseurs voor HR, financiën en communicatie (**doel 5**).

De werkwijze (**doel 1**) is samengevat in het: **WAAROM** (bevorderen ontwikkeling krachtige teams in alle lagen van Zuyd), **HOE** (evolutief, verbindend, evidence-informed, op vraag, vanuit vertrouwen) en **WAT** (begeleiding on-the-job van teams en leidinggevend vanuit een methodische aanpak, met professionalisering, kennisontwikkeling en monitoring). Hierna is achtereenvolgens door het team ontwikkeld:

- ✓ Plan van aanpak, methodische aanpak en toolbox voor begeleiders
- ✓ Werkwijze intervisie-begeleiding met begeleiders
- ✓ Flyer met Waarom-hoe-wat en evidence-informed uitwerking drie pijlers
- ✓ Teamscan met 10 stellingen per pijler voor teams (**zie bijlage 1**)
- ✓ Interviewleidraad met betrokkenen
- ✓ Dashboard Excel voor programma-management

Resultaat literatuurstudie (doel 1 en 6)

Sterke teams hebben **leiderschap** nodig; zowel vanuit de formele teamleider als van de teamleden zelf (Koeslag-Kreunen, 2018; Van Ameijde, Nelson, Billsberry, & Van Meurs, 2009). De stijl van leiderschap dat past bij de specifieke behoeftes en context van het team bevordert (onderwijs-) ontwikkeling in teams (Bouwman, Runhaar, Wesselink, & Mulder, 2019; Koeslag-Kreunen, Van den Bossche, Hoven, Van der Klink, & Gijsselaers, 2018). Hierbij is werken op basis van wederzijds vertrouwen, ruimte voor het maken van fouten en het geven van wederzijdse feedback van groot belang (Bohlmeijer, Bolier, Westerhof, & Walburg, 2013; Edmondson, 2018).

Samenwerking in sterke teams kenmerkt zich door teamleden die werken in samenhang en samen eigenaar zijn van een gezamenlijk doel (Kommers & Dresen, 2010; Middelkoop, Portielje, & Horselenberg, 2018). Bij goed teamwork kennen teamleden elkaar goed (Van Dongen, 2017) en vullen elkaar aan om de gezamenlijke opdracht te realiseren (Decuyper, Dochy, & Van den Bossche, 2010). Er is sprake van een open en veilig leerklimaat (Edmondson, 1999) en aandacht voor reflectie, onderlinge interactie, groepsdynamica en erkenning en waardering (Goossens, 2009; Konradt, 2016; Remmerswaal, 2013; West, 1996). Qua **organisatie** heeft een sterk team een passende omvang (Kommers & Dresen, 2010), kennen en bespreken teamleden elkaars rollen, taken en verantwoordelijkheden en is bewust gekozen voor een besluitvormingsproces (Van der Hilst, 2019). Sterke teams beschikken over regel- en handelingsruimte en kunnen deze goed benutten (Middelkoop et al., 2018; Kluijtmans, Becker, Crijns, & Seandono, 2005). Ook hebben ze zicht op en zijn aanspreekbaar op teamresultaten (Kommers & Dresen, 2010; Zestor, 2018).

Realisatie €. 19/20: €43k minder dan begroot. 75% van de middelen zijn ingezet voor begeleiding; 12,5% voor overleg, coördinatie en monitoring; 12,5% voor professionalisering (interview, casusbesprekingen, sparring, supervisie, ontwikkeling van zelforganisatie in team en professionaliseringsplan).

Begroting. 20/21: €63k meer dan begroot (20k meer cumulatief), 21/22: €22k meer dan begroot (41k meer cumulatief), 22/23: €25k minder dan begroot (over looptijd van programma: €16k cumulatief meer dan begroot).

Resultaten uit de monitoring (resultaat doel 8)

Resultaat doel 2 en 3. Het programma is Zuyd-breed bekend, verbindt en werkt samen. Dit is aantoonbaar door de brede vertegenwoordiging in het team zelf, de variatie aan begeleidingsplekken (**zie bijlage 2**) en gevoed door: de presentaties tijdens management-update-sessies, Docentprofessionalisering, directeurenoverleg, Docentenberaad, CMR, lectoraat professionalisering van het Onderwijs, en team Succesvol Studeren; periodiek overleg en samenwerking met HR en programmamanagement en begeleiders van Succesvol Studeren; en een actuele Zuyd-net pagina, onder begeleiding van Dienst Marketing & Communicatie.

(vervolg) Daar waar ook programma Succesvol Studeren actief is, vindt de begeleiding integraal plaats. Tot slot is Sterk Teamwerk regelmatig geconsulteerd en heeft een actieve rol vervuld bij vraagstukken voor leiderschapontwikkeling, zoals voor een webinar voor teamleiders, implementatie onderwijsvisie, programmajijn 4 van de Strategie, ontwikkeling van visie op Leiderschap bij Zuyd en aanpassing van het teamleiders assessment i.s.m.H&G. **Resultaat doel 5.** Er is een professionaliseringsplan 20/21 ontwikkeld in samenwerking met programma Succesvol Studeren en Docentprofessionalisering voor het eigen team. Ook hebben reguliere intervisiebijeenkomsten plaatsgevonden. **Resultaat doel 4.** Er zijn 28 begeleidingstrajecten, variërend van een eerste oriëntatie tot een tussentijdse evaluatie. 13 trajecten zijn aan de slag, 12 zitten in een oriënterende fase, of zijn nog niet opgestart vanwege de corona crisis. Drie trajecten zijn gepauzeerd en 13 plannen van aanpak zijn ingevuld. De vragen waarmee teams, opleidingsmanagers en teamleiders ons hebben bereikt zijn divers (**zie bijlage 3 en 4**). De initiële vraag verandert vaak na verloop van tijd en na verdere vraagverheldering. Vragen zijn zowel enkelvoudig als meervoudig. Een aantal vragen kwamen meermaals voor, waarvan de vraag met betrekking tot het implementeren van een nieuwe structuur en besluitvorming volgens principes van zelforganisatie het vaakst voorkwam. **Resultaat doel 7.** Er hebben twee tussentijdse evaluaties plaatsgevonden (**zie bijlage 5**). Op basis hiervan zijn uiteraard nog geen robuuste resultaten te verantwoorden, maar de eerste bevindingen zijn positief. Het programma wordt gemiddeld met een 7,7 gewaardeerd, de aanpak een 7,7 en de begeleider met een 8,3 gemiddeld. **Reflectie op begeleiding-op-afstand.** Waar het programma al actief was, kon met wat aanpassing (zoals focus, frequentie, vorm) de begeleiding goed doorlopen. Uit de intervisiesessie hierover blijkt dat opstarten of acteren op momenten dat het schuurt lastiger is. Sterk Teamwerk vergt veel vertrouwen en een veilig klimaat om te starten.

Conclusie

- De doelstellingen zijn ruimschoots gerealiseerd. Sterk Teamwerk voorziet in een brede behoefte aan neutrale en maatwerk begeleiding op leiderschap, samenwerken, en organiseren. Hier zijn we als team heel trots op!
- Focus blijven houden als team: niet overvraagd worden, niet willen overnemen en met kleine stappen tegelijk
- Thuiswerken maakt opstarten van nieuwe trajecten lastig. Dit kan zijn uitwerking hebben op de trajecten voor aankomend jaar

Aanbevelingen

- Herijk de aanpak naar meer variatie, duurzaamheid en minder tijdsintensief
- Werk toe naar integrale begeleiding op maat, passend bij de koers van Zuyd, met veel aandacht voor alignment
- Zet Zuyd-breed in op meer zelforganisatie waarbij ondersteunende diensten worden meegenomen, teams de coördinerende functie hebben en management zorgt voor strategische doelen

1. Totstandkoming teamscan (doel 1, 6 en 7)

De teamscan is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en expertise op het gebied van teamsamenwerking. Op basis van de inhoudelijke beschrijving en wetenschappelijke onderbouwing van de drie pijlers is de scan in concept opgesteld. Per pijler zijn er +/- 10 stellingen geformuleerd. Het construct en de werking van de teamscan is gebaseerd op een door Goossens en van Dongen ontwikkelde QuickScan Interprofessionele Teamsamenwerking. De eerste conceptversie is voor feedback voorgelegd aan het team van Sterk Teamwerk en op basis daarvan verder aangepast. Hierna is de scan verder doorontwikkeld middels de Think Aloud methodiek. De leden van de werkgroep monitoring hebben de teamscan in laten vullen door 7 medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie (docent, ondersteunde dienst, lector, teamleider etc.). In de zeven individuele Think Aloud sessies hebben deze medewerkers de teamscan ingevuld en daarbij hardop geredeneerd. Hierbij werd gereflecteerd op o.a. begrijpelijkheid en duidelijkheid, toepassing en hanteerbaarheid, en volledigheid. Aan de hand van deze input is de scan verder aangepast. De definitieve versie zal uiteindelijk worden gedigitaliseerd in de vorm van een app. Met deze app kan de teamscan eenvoudig worden afgenomen, geanalyseerd en gerapporteerd.

2. Overzicht begeleidingsplekken (doel 2 en 4)

Fase	Academie - Dienst	Fase	
Oriëntatie	Academie voor Facility Management	Oriëntatie	9
Oriëntatie	Academie voor Fysiotherapie	Oriëntatie	13
Oriëntatie	Academie voor Logopedie	Oriëntatie	4
Oriëntatie	Academie voor Vaktherapie	Oriëntatie	26
Oriëntatie	Hotel Management School Maastricht	Oriëntatie	
Oriëntatie	International Business School Maastricht	Oriëntatie	
Oriëntatie	Maastricht Academie of Media Design and Technology 1	Oriëntatie	
Oriëntatie	School of European Studies	Oriëntatie	
Oriëntatie	Zuyd Professional	Oriëntatie	
Totaal	9	Oriëntatie	9
		Uitvoering	13
Uitvoering	Academie voor Ergotherapie	Pauze	4
Uitvoering	Academie voor Financieel Management	Totaal	26
Uitvoering	Academie voor Sociaal Werk		
Uitvoering	Academie voor Verpleegkunde 1		
Uitvoering	Academie voor Verpleegkunde 2		
Uitvoering	Academie voor Verpleegkunde 3		
Uitvoering	Applied Science Academie		
Uitvoering	Dienst Facilitair Bedrijf - Locatiedienst Maastricht		
Uitvoering	Dienst Marketing en Communicatie		
Uitvoering	Dienst Onderwijs en Onderzoek - Zuyd Bibliotheek		
Uitvoering	Kunstacademie Maastricht		
Uitvoering	Maastricht Academie of Media Design and Technology 2		
Uitvoering	Vertaalacademie		
Totaal	13		
Pauze	Engineering Academie		
Pauze	Academie voor Mens en Techniek		
Pauze	Built Environment Academie		
Pauze	Dienst Onderwijs en Onderzoek		
Totaal	4		

3. Overzicht soorten vragen

- Hoe richten we ons team in conform principes van de wendbare en innovatieve organisatie?
- Hoe implementeren we een structuur en besluitvorming volgens principes van zelforganisatie?
- Hoe profileren en positionering we het team?
- Hoe ontwikkelen we de teamcultuur en teamklimaat door naar een 'professionele cultuur'?
- Hoe bevorderen we de team veiligheid?
- Hoe nemen we meer eigenaarschap
- Hoe pakken we de samenvoeging van twee teams aan?; strategische (her)positionering.
- Hoe ontwikkelen we een passende en actuele missie, visie en strategie?
- Hoe zorgen we ervoor dat er een aanspreekcultuur ontstaat?
- Hoe kan het MT het team meer in de kracht zetten
- Hoe kunnen we elkaar nog beter leren kennen?
- Hoe expliciteren we de verschillende rollen, taken, verantwoordelijkheden en besluitvormingsprocedures?
- Hoe kunnen we visiegericht bouwen aan meer cohesie binnen het team?
- Hoe krijg ik als leidinggevende meer draagvlak in het team?

Reflectie van een begeleider 'De vraag achter de vraag'.

Mijn ervaring als begeleider van een van de teams maakt zichtbaar dat de schoen soms ergens anders drukt dan deze aanvankelijk doet vermoeden. Ik werd gevraagd het team te begeleiden om met elkaar in dialoog het proces van curriculumvernieuwing aan te gaan. Individuele gesprekken alsook dialoogrondes gaven zicht op het teamklimaat voor de noodzakelijke curriculumvernieuwing gevoed door veranderingen in kaders van Zuyd, het beroepenveld en didactiek. Verschuiving in mijn eigen perspectief ontstond door de constatering dat de zorgvuldig ingezette dialogen niet leidden tot sterkere cohesie of motivatie voor de curriculumvernieuwing, maar juist tot verzet waarbij uitingen van wantrouwen zichtbaar werden. Mijn observaties m.b.t. procedures en communicatie vanuit de teamleiders heb ik tijdens intervisiesessies met collega begeleiders van Sterk Teamwerk besproken en verwerkt in een analyse. De conclusie hiervan was dat de teamleiders geen heldere leiderschapsstijl lieten zien, en er sprake was van ad hoc beleid, geen helder gedeelde toekomstvisie, ontbrekende besluitvormingsprocedures en een communicatiestijl die niet leidde tot gezamenlijk gedragen afspraken. Voortzetting van de begeleiding kon alleen op basis van deze gedeelde visie. Na meerdere gesprekken kozen de teamleiders ervoor om de focus van de begeleiding te verleggen naar coaching van het managementteam. Inmiddels zie ik dat er een veranderde stijl van leidinggeven is ontstaan. Deze is niet enkel gericht op inhoud, maar ook op het proces van teamontwikkeling - gerelateerd aan de zelf gestelde doelen m.b.t. de curriculumvernieuwing - en het stevig verankeren van vertrouwen in de samenwerking.

4. Overzicht soorten interventies

- Begeleiding bij de implementatie van principes van zelforganisatie (besluitvorming, rollen, procedures)
- Deskundigheidsbevordering van medewerkers (o.a. training en oefening van vaardigheden)
- Individuele coaching van teamleden, teamleiders en opleidingsmanagers, alsook teamcoaching
- Procesbegeleiding bij teamontwikkelingsessies, co-creatieve sessies, dialoogsessies, overlegmomenten
- Coaching on the job
- Aanreiken en toepassen van tools (bv de why how what)

Reflectie van Erik van Rossum, lector Wijkgerichte Zorg & Zorg op afstand

Afgelopen maanden heeft Tom Peeters vanuit Sterk Teamwerk ons prima ondersteund in de visie- en teamvorming van mijn nieuwe lectoraatsteam (integratie oude lectoraat Zorg op Afstand in Wijkgerichte zorg). Was een experiment in zin dat deze opdracht een lectoraats- ipv opleidingsteam betreft. Ben hier erg tevreden over, Tom is echt van meerwaarde voor ons en pakt zaken heel deskundig en accuraat op. We hebben nu de papieren kant van de klus klaar, na de zomer gaan we verder met invullen rollen en taken, etc. Dank dat je ons hebt opgenomen in jullie portfolio!

Reflectie van Dennis van den Bergh, teamleider Applied Sciences

De werksessies van 1,5 week geleden waren heel goed! In 2,5u tijd hebben we, per deelteam, in gezamenlijkheid gewerkt en gekomen tot de planning en inzet van periode 1, inclusief ondersteuningsbehoefte en vorm. E.e.a. wordt deze week uitgewerkt door de roosteraar. Reacties vanuit de teamleden waren heel positief. De meesten gaven aan het prettig te vinden dit samen te doen waarbij ze tevens aangaven de duidelijkheid en kaderstelling als prettig te ervaren. Een aantal teamleden wisten de kaders al, hadden al voorwerk gedaan en kwamen meteen met oplossingsrichtingen. Heel prettig dus. Natuurlijk waren er ook een aantal collega's passief in de sessies en probeerden nog meer verantwoordelijkheid bij Rachelle en mij te leggen over de verdere invulling. Hier hadden Rachelle en ik steviger op kunnen anticiperen. Dit hebben we wel al samen in onze reflectie besproken. We zijn van mening dat we met het neerzetten van heldere en duidelijke kaders ons verticaal leiderschap hebben ingezet om daarna de ruimte aan de groep te geven verder invulling te geven aan het geheel, waarbij we ons horizontaal leiderschap hebben gehanteerd. E.e.a. was redelijk goed in balans. Qua interventies in het uitwerken van het geheel hadden we twee keer iets moeten "terugpakken". Dit is onze les voor de volgende keer. Na de zomer gaan we een vervolg geven aan de verdere teamontwikkeling met het bespreken van ons startdocument met deelteam AS1 en de deelteams AS2. Heel graag met hulp en ondersteuning van jullie!

5. Voorbeeld uitkomst interviews (doel 7)

Quote van een deelnemer

Goed onderwijs maak je samen. Om teams beter in staat te stellen dit daadwerkelijk te doen, kan een steuntje in de rug geen kwaad. Juist doordat er in de samenstelling van ons team zo veel verschillende kwaliteiten en visies op goed onderwijs samenvloeien, is het zaak om regelmatig de klokken gelijk te zetten en elkaars talenten en krachten optimaal te laten samenkomen. daar is in de waan van de dag of weinig tijd voor en juist door de teamleiding persoonlijk te laten participeren is 'externe' en 'neutrale' begeleiding door een professional wenselijk en waardevol.