

Aanpak ontwikkelgroep teams en teamleren

14 november 2016

De ontwikkelgroep teams en teamleren verzoekt het CvB in te stemmen met het gepresenteerde kader, de aanpak en de planning (op hoofdlijnen) van de activiteiten rondom teams en teamleren.

Hogeschool Utrecht (HU) bouwt aan een organisatiestructuur waarin het werken in professionele teams het vertrekpunt vormt, waarin horizontale verbindingen worden gestimuleerd en waarin de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken daar worden belegd waar optimaal invloed kan worden uitgeoefend: Laag als het kan, hoog als het moet. *“Partnerschap is het centrale begrip in onze besturingsfilosofie. Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en eigenaarschap liggen daar in de organisatie waar optimaal invloed kan worden uitgeoefend op het uitvoeringsproces en het resultaat daarvan. Co-creatie, vakmanschap, leiderschap en vertrouwen zijn leidende principes. Teams staan centraal, zowel in het onderwijs en onderzoek als in de ondersteunende diensten. Alleen een team kan - in samenspraak met studenten - het onderwijs en onderzoek of de ondersteuning vormgeven en uitvoeren”* (HU 2020, 2014 p. 13).

De keuze van HU om teams in de organisatieontwikkeling centraal te stellen, vloeit logisch voort uit de keuzes die HU heeft gemaakt in haar onderwijsvisie. Onder de onderwijsvisie en de veertien ontwerpdimensies ligt het gedachtegoed van Deci en Ryan over het belang van autonomie, competentie en verbinding om studenten intrinsiek te motiveren. (Onze wereld van morgen, 2014, p. 11). Wat voor studenten geldt, geldt vanzelfsprekend ook voor de medewerkers van HU. Ook zij hebben behoefte aan zelfstandigheid, vertrouwen in hun eigen kunnen en positieve relaties met anderen om zichzelf verder te ontwikkelen en om gericht in teamverband te werken aan de continue verbetering van het onderwijs, het onderzoek en dienstverlening. Ook de prestaties en het welbevinden van studenten en medewerkers in het onderwijs worden positief beïnvloed door de mate waarin studenten en medewerkers deelnemen aan sociale activiteiten en de mate en de kwaliteit van de onderlinge contacten (Putnam, 2001, p. 302). Dat vraagt van scholen en instellingen om zichzelf te zien en zichzelf ook te organiseren als een gemeenschap waarin de faciliteren en stimuleren van verbondenheid centraal staat.

In het Bestuurs- en Beheersreglement van HU is de volgende tekst opgenomen over teams: *“Een team bestaat uit een groep docenten, onderzoekers en/of ondersteunende medewerkers en een direct leidinggevende. Iedere medewerker heeft zijn thuisbasis in één team en kan daarnaast participeren in andere teams, projecten of kenniskring. Als uitgangspunt voor samenwerking geldt het volgende. Professionele ruimte, richting en ruimte bieden en uitgaan van vertrouwen staat voor sturen op en werken in teams centraal, evenals geloof in de meerwaarde van horizontale verbinding. De directeuren maken met de teams werk- en resultaatafspraken en de teams leggen daar verantwoording over af aan de directeur. Daarbij wordt tevens aandacht besteed aan het opzetten en onderhouden van netwerken, zowel intern als extern. Daarin wordt duidelijk hoe een team zich verhoudt tot de centrale doelen van de HU. Iedere medewerker heeft een eigen rol en (gezamenlijke) verantwoordelijkheid binnen het team. Teamleden verhouden zich tot elkaar voor het behalen van de gezamenlijke doelen en spreken elkaar daarop ook aan.”* (Bestuurs- en Beheersreglement HU, 2016, p. 23).

In aanvulling op de omschrijving in het reglement heeft het CvB besloten om de verantwoordelijkheid voor de inrichting van organisatieonderdelen, de positionering van teams en de verantwoordelijkheidsverdeling tussen teams en hun leidinggevenden vanaf 2017 primair bij de directeuren te leggen. Afspraken over inrichting, ontwikkeling en positionering van teams binnen instituten, diensten en kenniscentra worden onderdeel van de planning & control cyclus en BMO afspraken. Het CvB geeft ruimte aan de organisatieonderdelen en toetst de voortgang in doorlopend gesprek met de directeuren. De ontwikkelgroep teams en teamleren zal deze beweging ondersteunen.

Aanpak ontwikkelgroep teams en teamleren

Er is veel onderzoek gedaan naar teams, teamleren en teamontwikkeling. Ook zijn er succesvolle voorbeelden van binnen en buiten de HU waarvan geleerd kan worden. Daarnaast zijn er onderzoekers binnen HU actief op het terrein van teams- en teamontwikkeling. Uit een eerste inventarisatie blijkt dat er veel vragen leven over teams. Vragen over de *inrichting, de ontwikkeling en het leren* van en in teams maar ook vragen over de *structurele en materiele hulpbronnen* die teams nodig hebben om succesvol te kunnen zijn. In 2017 en 2018 wordt zowel van het uit perspectief van de organisatie en de literatuur als vanuit het perspectief van de werkpraktijk van diverse HU-teams gewerkt aan een het ontwikkelen van designs voor teams en teamleren in HU.

In de aanpak staat dus het ontwikkelen, ontsluiten en consolideren van *HU designs voor teams en teamleren* centraal. In dit proces richten de activiteiten zich op *joint fact-finding, joint action,*

joint design en tenslotte op *joint commitment en consolidation*. Deze methodologie wordt veelal ingezet als katalysator voor innovaties en om een omgeving te scheppen waarin een brede dialoog plaatsvindt en er experimenten worden uitgevoerd om van elkaar en in de praktijk te leren. Deze methodologie wordt ingezet bij een viertal instituten of diensten en bij een tiental bestaande teams binnen HU. Teams en instituten en diensten die participeren worden gefaciliteerd en ondersteund. De ontwikkeling die de deelnemende instituten, diensten en teams doormaken wordt gemonitord door onderzoekers.

Met deze aanpak ontwikkelen de deelnemende teams, instituten en diensten *toolkits* met ontwerpen, ervaringen en *lessons learned* over teams en teamleren. De kennis, de ontwikkelde tools en designs worden lopende het traject actief onder de aandacht gebracht van de community-leden en de HU-gemeenschap opdat dit hen aanmoedigt te starten met experimenteren en teamleren binnen hun instituut, dienst of kenniscentrum. Aan het einde van het traject worden de resultaten en opbrengsten nogmaals HU-breed verspreid via een grote conferentie. De HU-brede conferentie vormt de formele afsluiting van dit traject voor teams en teamleren.

WAT	HOE / NADERE UITWERKING	WIE/Eigenaar	AFGEROND
Fase 1 sept 2016 jan 2017 1. Zorgen voor 1^e en 2^e ring van betrokkenen bij teams en teamleren 2. Opstellen Plan van Aanpak (PvA) 3. Begroting en planning 2017 en 2018 4. Werving instituten, diensten, kenniscentra en teams			
1. Zorgen voor 1 ^e en 2 ^e ring van betrokkenen bij teams en teamleren	Via algemene belangstellingsregistratie en gerichte uitvraag.	Ellen Hilhorst & Eva Reuling	November 2016 (blijft doorlopend open)
2. Plan van Aanpak	Doelen, werkwijze, resultaten, monitoring, facilitering teams en instituten, communicatie	Ontwikkelgroep teams	31 januari 2017
3. Begroting en planning	Begroting materieel en in uren, inrichting ondersteuning teams en tijdpad	Ontwikkelgroep teams	31 januari 2017
4. Werving instituten, diensten, kenniscentra teams	Voorbereiding door ontwikkelgroep	Ontwikkelgroep teams	15 februari 2017

Fase 2 jan/sep 2017			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contracteren werkplan instituten, diensten, kenniscentra 2. Contracteren werkafspraken 10 teams 3. Start teams in instituten en diensten 4. Uitrol monitoring, community vorming en communicatie 			
1. Contracteren werkplan instituten, diensten, KC's	Op basis van behoefte deelnemend instituut, dienst of kenniscentrum	Directeur + ontwikkelteam	1 april 2017
2. Contracteren werkafspraken 10 teams	Op basis van behoefte teams	Teams + Directeur + ontwikkelteam	1 april 2017
3. Start teams, instituten, diensten, KC	Conform werkplan	Begeleid door ontwikkelgroep teams	1 mei 2017
4. Uitrol monitoring, community vorming en communicatie	Op basis PvA	Onderzoekers onder leiding van lectoraat Organiseren van Verandering in het Publieke Domein; community vorming en communicatie onder leiding van ontwikkelgroep	1 april 2017
Fase 3 sep2017 – September 2018			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Delen <i>lessons learned</i>, tools 2. Afsluitende HU-brede conferentie 			
1. Delen <i>lessons learned</i> en <i>tools</i>	Doorlopend; digitaal en in dialoog	Deelnemende teams en instituten, ontwikkelgroep teams	1 september 2018
2. Afsluitende HU-brede conferentie	HU-breed beschikbaar maken van <i>lessons learned</i> en <i>tools</i>	Ontwikkelgroep teams	30 september 2018

Literatuur

Deci, E. en Ryan, R., (2002) *Overview of Self-Determination Theory. An Organismic Dialectical Perspective*. in Handbook of Self-Determination Research, pp 3-34, Rochester

Hogeschool Utrecht (2015) *Onze wereld van morgen*, Utrecht: Hogeschool Utrecht

Hogeschool Utrecht, (2014) *HU in 2020*, Utrecht: Hogeschool Utrecht

Hogeschool Utrecht, (2016) *Bestuurs- en beheersreglement HU*, Utrecht: Hogeschool Utrecht

Putnam, R. (2001) *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon & Schuster