



Teamondernemerschap bij Avans Hogeschool

Meer betrokkenheid van docenten, betere samenwerking, flexibeler onderwijs. Dat zijn voordelen die Silvia van der Werve ziet in teamondernemerschap. Binnen Avans Hogeschool is ze nu ruim drie jaar bezig in het traject naar zelfsturende teams. 'Ik denk dat zelfsturing meer voldoening geeft.'

Ton van den Born

'Bij teamondernemerschap gaat het erom dat een groep docenten de verantwoordelijkheid neemt voor het gezamenlijk functioneren. Zelfsturing.' Aldus Silvia van der Werve, docent verandermanagement en bestuurlijke informatievoorziening bij Avans Hogeschool. Bij de Academie voor Financieel Management, een van de twintig academies waar de Avans-opleidingen in geclusterd zijn, is ze één dag in de week bezig met teamondernemerschap. 'Een ruwe schatting.'

Het traject om tot zelfsturende teams te komen, loopt nu ruim drie jaar. Aanvankelijk met externe begeleiding, maar sinds januari ligt het helemaal bij Van der Werve. 'Ik ben eigenlijk de teambuilder voor de teambuilders. Ik voed hen met aanpakken en werkvormen. Ik vind mensen en hun gedrag erg

boeiend, bijvoorbeeld waarom ze samenwerken of juist niet. Met de teambuilders bespreek ik bijvoorbeeld ook de principes van geweldloze communicatie. Dat gaat over gevoelens en behoeftes, het is belangrijk dat je dat oppikt en bespreekbaar maakt, dat je vraagt: voel je je ongerust over de voortgang? Dat werkt heel goed voor samenwerking.'

Het proces

Waarom heeft de academie gekozen voor teamondernemerschap? Van der Werve: 'Anita van Pol, de nieuwe directeur van de academie in 2013, constateerde bij haar start dat onze opleidingen (Bedrijfseconomie en Accountancy) het goed deden, maar dat wij wel erg naar binnen gericht waren. Ze vroeg zich af hoe het beter kon en koos voor inzet op zelfsturing.' Dat was ook een van de coördinatiemechanismen die het College van Bestuur van Avans de academies eerder dat jaar had voorgelegd om er het functioneren te verbeteren.

Het idee is dat met zelfsturing verantwoordelijkheid laag in de organisatie wordt gelegd. Medewerkers worden meer bij elkaar en bij het gezamenlijke doel (kwaliteit van het onderwijs) betrokken. Hun kennis en expertise worden beter benut in de organisatie en er kan in teamverband flexibeler worden ingespeeld op veranderende marktomstandigheden. 'We konden



Met zelfsturing ligt de verantwoordelijkheid laag in de organisatie

wel wat dynamiek en verandering gebruiken, immers, hoe flexibel waren we eigenlijk?’

De start was niet ideaal, zegt ze. ‘Toen de vijftig medewerkers van de academie hoorden waarom we het traject ingingen, werden we getypeerd als een ‘los-zandteam’. Dat viel niet goed. De externe persoon die ons zo typeerde, stond meteen 10-0 achter. Veel medewerkers zagen ook de noodzaak niet:

‘We doen het toch goed als opleiding?’ Dan wordt het echt een zware weg. Maar wat ik sterk vond van onze directeur is dat ze doorzet als ze ergens in gelooft.’

De situatie is nu – voorjaar 2017 - volslagen anders, zegt ze. ‘Na een paar jaar konden we succesjes vieren. Je merkt dan dat dingen in het team gaan lopen, bijvoorbeeld de aanpak van studieloopbaanbegeleiding.’ De academie heeft ook geëxperimenteerd met meer zelfsturing van studenten in hun studie. Opdat ze meer achter hun keuzes staan en een groter studieresultaat behalen. ‘Zonder zelfsturende teams hadden we dat nooit kunnen doen, zei iemand die aanvankelijk heel sceptisch was over het traject van teamondernemerschap.’ En, ‘als je studenten meer verantwoordelijkheid geeft voor hun opleiding, kunnen we als docenten niet achterblijven.’

Geen sjabloon

Hoe organiseer je het? ‘Je verdeelt taken over meer mensen. Iedereen is dan mede-eigenaar van een taak en je bent meer gezamenlijk verantwoordelijk. Als een team zich vervolgens

**‘Als je beter wordt in
samenwerken, leer je ook beter
om elkaar aan te spreken’**

buigt over een jaarlaag vragen ze zich af: hoe komen studenten bij ons binnen en hoe willen we dat ze na afloop bij ons de deur uit gaan? Je kijkt breder. Je deelt veel meer met collega’s. In de oude setting keek je vaak niet verder dan: is mijn vak >>



Silvia van der Werve



goed overgekomen?’

‘We zijn binnen Avans niet de enige, en Avans is niet de enige hogeschool die meer zelfsturing wil, maar we zijn wel een van de academies die het verst gevorderd is. Er is niet één sjabloon. Je kunt niet zeggen: dit is de weg naar zelfsturende teams. Zorg dat je dit en dat afvinkt en je bent er. Nee, het moet zich vormen.’

Natuurlijk, erkent Van der Werve. ‘Het risico bestaat dat een team weer een eilandje wordt, met een afgebakende verantwoordelijkheid, maar er zijn allerlei dwarsverbanden.’ Ze vertelt dat een paar maanden geleden de teams zijn heringe-deeld. Er waren er zes, voornamelijk horizontaal gevormd naar leerjaren. Nu zijn er nog vier. Ze gaan over jaar 1 (14 mensen), de opleiding Bedrijfseconomie (12), opleiding Accountancy (11) en het academiebureau met ondersteuners (8). ‘En zoals elk individu verantwoordelijk is voor het teamresultaat zijn de teams verantwoordelijk voor het academieresultaat. Ik denk dat eilandvorming niet veel kans heeft.’

Een dynamisch gebeuren

‘Het blijft een dynamisch gebeuren’, zegt ze. ‘Nodig is ruimte van de directie, maar docenten vragen soms ook kaders. Mooi dat jullie ons dingen zelf laat ontdekken, maar wat is de bedoeling? En zodra er teveel kaders zijn, komen mensen in verzet en willen ze ruimte. Dat is balanceren. Dat neem je allemaal mee in zo’n reis zoals we die hebben afgelegd.’

‘Als je beter wordt in samenwerken, leer je ook beter om elkaar aan te spreken. Dat kon eerst echt niet, want het voelde

meteen als een aanval. Nu lukt dat beter. Ja, daar is ook een sfeer van veiligheid voor nodig.’ Naar elkaar luisteren, dingen delen, hulp vragen. ‘Het gaat uiteindelijk om een minder afhankelijke relatie. Je wacht niet totdat je een taakje krijgt, maar je neemt als team het heft in handen.’

Op de vraag of en hoe teamondernemerschap in het mbo zou kunnen werken, geeft Van der Werve verschillende adviezen. Zoals, oriënteer je, bijvoorbeeld op de zorg waar zelfsturing al verder ontwikkeld is. Verdiep je in de literatuur over

‘Als docent krijg je meer invloed, meer regelruimte en je werk wordt diverser’

zelfsturing en teamondernemerschap. Zoek externe begeleiding. En bedenk steeds dat als het proces moeizaam gaat, docenten moeten immers toch een drempel over, stel je de vraag: waarom doen we dit? Ze zegt: ‘Er is niet één weg. Welke je weg ook kiest, uiteindelijk zal het altijd vruchten afwerpen. Als docent krijg je meer invloed, meer regelruimte en je werk wordt diverser. Ik denk dat zelfsturing meer voldoening geeft.’ ■

De auteur is freelance journalist