



# FINANCIËLE OPLEIDING HOGESCHOOL (55 MEDEWERKERS)

Zie ook: artikel 'Handen en voeten aan teamondernemerschap' (O&O, juni 2018)

---

## BEGINSITUATIE

De opleiding kent sinds een half jaar een nieuwe directie. Een directie met een eigen heldere visie en ambitie. Zij ziet dat als de opleiding niet ingrijpend vernieuwt, zij haar bestaansrecht over een aantal jaren kwijt is. Om deze vernieuwing te realiseren, wil de directie de overstap maken naar het werken in resultaatverantwoordelijke teams. Voor veel docenten is deze stap minder evident. In de externe rankings staat de opleiding al jaren in de landelijke top 3. Een gevoel van urgentie ontbreekt.

---

## FASE I STARTEN (4 MAANDEN)

### Vaststellen teams + resultaatkader

De teams worden op basis van studiejaar ingericht. Over deze keuze voert de directie ruggenspraak met enkele medewerkers en de extern adviseur. Docenten kunnen hun voorkeur voor een jaarteam aangegeven. Daarnaast werkt de directie aan het opstellen van het resultaatkader voor de docententeams en de ondersteuning.

### Organisatiebreed overleg

Naast een kick-off bijeenkomst m.b.t. het verandertraject is er nog geen aandacht voor nieuwe vormen van organisatiebreed overleg.

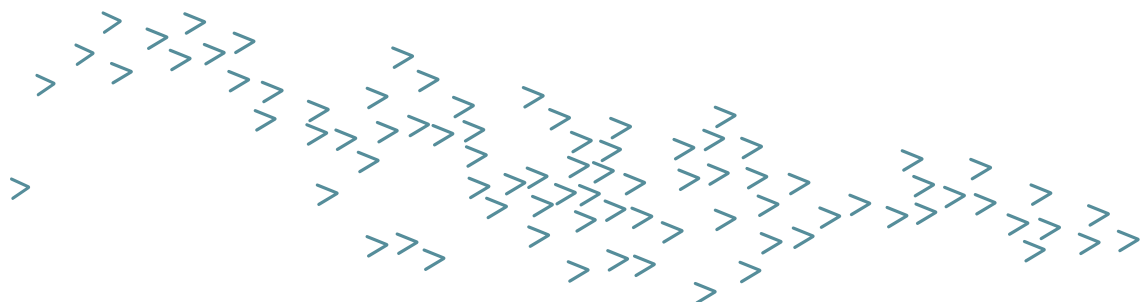
## FASE II WENNEN & HERKENNEN (18 MAANDEN)

### Teams: het opstellen van hun jaarplan

Het eerste half jaar van teamsamenwerking is vooral bedoeld om te wennen: de docenten hebben twee teamcoachbijeenkomsten waarin ze aan de slag gaan met het opstellen van hun jaarplan. Dit heeft nogal wat voeten in de aarde: er is kritiek op het resultaatkader (eerst is het te weinig concreet, vervolgens is het te gedetailleerd) en sommigen vragen zich hardop af of de directie wel weet waar ze mee bezig is. Na acht maanden heeft elk team desalniettemin een geaccordeerd jaarplan en gaan ze hiermee aan de slag.

### Directie: koers houden in woelig water

Voor de directie wordt het duidelijk dat niet alle docenten zomaar raad weten met hun nieuwe verantwoordelijkheid. Ook is er in algemene zin flink wat weerstand tegen de ingezette verandering. Een belangrijke steun in de rug is het vertrouwen dat het College van Bestuur in hen blijft uitspreken.



### **Teams (na acht maanden)**

De teams komen in een ritme met elkaar: er is regelmatig werkoverleg, een gestructureerd teamcoachprogramma en de teamjaarcyclus haakt in op de HR-jaarcyclus: teamleden worden actief betrokken bij het voorbereiden van elkaars individuele functioneringsgesprek. Het unieke karakter van elk team tekent zich verder af. Gemak om diepgang in het gesprek met elkaar aan te brengen wisselt zich af met onderhuidse, onuitgesproken spanning en onvrede over de directie.

### **Directie (na acht maanden)**

De directieleden komen in een ritme met hun 'eigen' teams. Ze investeren in contactopbouw, zijn gesprekspartner in lastige situaties en bespreken de voortgang m.b.t. het jaarplan. De directie begint zich te realiseren dat de keuze om bepaalde verantwoordelijkheden bij senior docenten weg te halen er diep ingehakt heeft. Het is een belangrijke reden waarom weerstand en wantrouwen de kop blijft opsteken.

### **Organisatiebreed overleg**

Om met elkaar te kijken 'wat is nodig voor het welslagen van het verandertraject', worden drie betrokken docenten uitgenodigd om regelmatig met de directie en extern adviseur mee te denken.

### **Belangrijkste hobbel**

De afstand tussen directie en medewerkers blijft te groot, het vertrouwen in de directie te dun. Dit leidt tot toenemende stress bij alle betrokkenen.

---

## **FASE III STABILISEREN & DOORONTWIKKELEN (18 MAANDEN)**

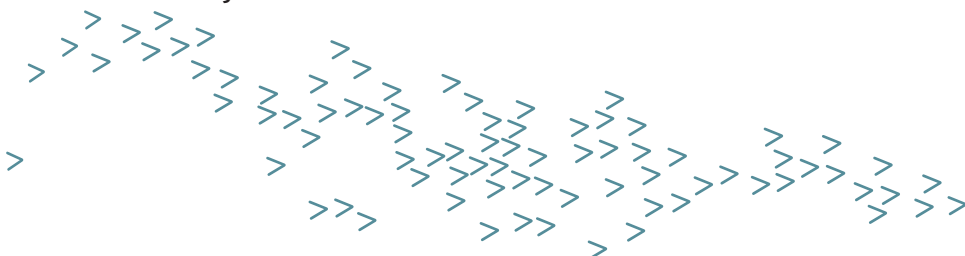
### **De doorbraak**

Fase III wordt ingeluid met een keerpunt. De adjunct-directeur verlaat de organisatie en het feit dat de directeur een half jaar enigst kapitein op het schip is, maakt dat ze actief de samenwerking met een aantal senior docenten opzoekt, die tijdelijk de taken van de adjunct-directeur overnemen. Het blijkt een blessing in disguise: nu ontstaat er wel echte samenwerking en groeit er vertrouwen.

### **Organisatiebreed overleg**

Er worden flinke slagen gemaakt: de klankbordgroep wordt opgericht, bestaande uit een vertegenwoordiger uit elk team, voorzitters van de verschillende commissies en de directie. Ook wordt de uitslag van het medewerkerstevredenheidsonderzoek met elkaar besproken en wordt gezamenlijk besloten wat belangrijke vervolgacties zijn.

Daarnaast vinden twee keer per jaar carouselgesprekken plaats: bijeenkomsten waarin alle medewerkers in gesprek zijn over substantiële thema's die de doorontwikkeling van de organisatie raken.



## Teams

De teams raken gewend aan de teamjaarcyclus en willen graag meer inspraak over hoe hun eigen teamontwikkeling vorm te geven. Elk team kan nu kiezen uit één van drie externe teamcoaches. Ondertussen blijven de teams stappen zetten in hun ontwikkeling en groeit er ongemerkt een cultuur waarin openheid en het met en van elkaar leren steeds normaler wordt.

## Docent neemt rol over van extern adviseur

Tegen het einde van fase III wordt afscheid genomen van de extern adviseur. De organisatie heeft nu voldoende eigen vermogen ontwikkeld. De rol van adviseur wordt overgenomen door een docent.

---

## FASE IV COMPETENT ZIJN & BLIJVEN (SINDS 14 MAANDEN)

### De organisatie als geheel

In de afgelopen 14 maanden is de organisatie haar stappen blijven zetten vanuit het 'samen sturen - ieder vanuit z'n eigen rol'. De opbrengst is rijk. De nauwe onderlinge samenwerking, elkaars talenten steeds beter inzetten en benutten, het steeds preciezer in gesprek (durven) gaan met elkaar en als teams zelf investeren in contact met de buitenwereld (het werkveld, de studenten, verwijzende scholen, vakgenoten) zijn beslissende aspecten in het kunnen aanbieden van 'next level' onderwijs.

### Organisatiebreed overleg

De klankbordgroep wordt steeds actiever voor en door de teams en directie benut.

Competent zijn en blijven: het kan altijd beter

Zoals de intern adviseur aangeeft: "Er staat al heel veel en toch zijn we niet uitgeleerd. Ook al durven we nu bijvoorbeeld veel makkelijker feedback te vragen en te geven, het blijft tegelijkertijd ook nog echt oefenen om lastige samenwerkingssituaties op een productieve manier door te spreken. Ook blijft het belangrijk ons te herinneren dat zelfsturing niet betekent je eigen zin doen, maar goed je rol pakken in een samenwerkingsveld waarin drie vormen van sturing hun rechtmatige plek hebben: hiërarchische, bottom-up en collegiale sturing."

---

"HET BLIJKT EEN BLESSING IN DISGUISE:  
NU ONTSTAAT ER WEL ECHTE SAMENWERKING  
EN GROEIT ER VERTROUWEN"

---

