



# Sterke teams de ruggengraat van Zuyd



Bart van Dolderen

Als Zuyd studenten opleidt tot professionals die de regie over hun eigen werk en ontwikkeling pakken, dan vraagt dit om een organisatie waarin medewerkers hetzelfde doen. "Dan moet je investeren in sterke teams om medewerkers daarin te faciliteren", zegt Bart van Dolderen, senior docent en begeleider Sterk Teamwerk. Samen met Don Binnendijk, senior coach en procesbegeleider, en Wim Goossens, expert docent, heeft hij aan de basis gestaan van het programma Sterk Teamwerk. Dit programma is nu halverwege. Een tussenbalans.



Don Binnendijk

## Veel interesse

[Sterk Teamwerk](#) is geen doel. Het is een middel om de strategische agenda van Zuyd te realiseren waarin de ontwikkeling van de student centraal staat. Daar heb je sterke teams voor nodig. Zelforganisatie is daarbij een krachtig middel. "Als je *teamwork* expliciet als een van de [vijf sleutels voor succesvol studeren benoemt](#), heb je zo'n programma nodig", zegt Wim. Rond de drie pijlers 'samenwerken', 'leiderschap' en 'organiseren' hebben de *founding fathers* een maatwerkprogramma ontwikkeld om teams te ondersteunen bij deze transitie. De interesse is direct vanaf de start groot geweest. In het oorspronkelijk plan waren voor 2019 8 projecten begroot. "Binnen 3 maanden zaten we al op 15", zegt Don. Inmiddels doen 22 academies en 5 diensten mee. "Nu steeds meer opleidingen het belang van de sleutel teamwork zien, neemt de vraag toe", vult Kees Flink aan. Hij is sinds kort de nieuwe programmamanager. Die toename verbaast Wim niet. Hij ziet overal in het land een tendens naar zelforganiserende teams. Klassieke overleggrems zijn vaak te langzaam. Zelforganiserende teams zijn veel wendbaarder en kunnen sneller reageren. Bovendien groeit het besef dat, als je teams eigenaarschap geeft, je medewerkers stimuleert vanuit hun professionele passie te werken.



Wim Goossens



Kees Flink

### Heldere spelregels

De (management)teams binnen Zuyd zitten in verschillende ontwikkelfases van zelforganisatie. Daarom werkt Sterk Teamwerk dialooggestuurd, inspeland op actuele thema's in het team. Onderliggend gaat het om soortgelijke vragen, bijvoorbeeld rondom samenwerking en communicatie, vergadertechnieken en spelregels rond besluitvorming. Dikwijls zoekt een team verheldering van verantwoordelijkheden. Duidelijke kaders en heldere structuren en processen, zodat medewerkers weten waarvoor ze verantwoordelijk zijn en waarover ze dus zelf kunnen beslissen. "Vergelijk het met voetballen op een veld zonder lijnen", verduidelijkt Bart. "Als er geen lijnen en doelen zijn, kun je het spel niet spelen." Bij twee op de drie teams waar het programma draait, ligt het accent op organiseren en samenwerken. "Maar leiderschap speelt altijd een rol, integrale aanpak op de drie pijlers is kenmerkend", benadrukt Don.

### Plezier in het werk

De effecten zijn volgens de begeleiders zeker merkbaar. Don: "We zien en horen dat medewerkers in hun kracht komen als het team goed werkt. Ze beleven plezier en halen voldoening uit het feit dat ze de goede dingen kunnen doen met studenten." Onlangs werd het programma Sterk Teamwerk expliciet aangehaald tijdens de Instellingstoets Kwaliteitszorg. Wim Boomkamp, panelvoorzitter van de Instellingstoets Kwaliteitszorg, vindt Sterk Teamwerk een goed voorbeeld hoe de strategie wordt doorvertaald naar de werkvloer. Dit heeft uiteindelijk een positief effect op de kwaliteit van het onderwijs, denkt Bart. "Mensen krijgen meer zin in het werk. Als een docent zijn hart en zijn vak in z'n werk kan leggen, kan het niet anders dan dat dit een positief effect op het onderwijs heeft."

### Ruimte geven

Een zelforganiserende organisatie vergt meer dan sterke teams aan de basis. "Hoe groter de autonomie aan de basis, des te meer moet de leidinggevende een andere rol oppakken", aldus Don. Dit geldt voor alle leidinggevendenden, ook voor de directeuren, het college, tot en met de Raad van Toezicht. "Als een organisatie verandert maar je hebt geen gezamenlijk beeld, ontstaan er verschillende bewegingen", waarschuwt hij. Dit wil Bart ook benadrukken. Zoals opleidingsmanagers het leiderschap bij docenten en medewerkers neerleggen, zullen teamleiders, directeuren en collegeleden dat op hun beurt net zo moeten doen. "Als je verantwoordelijkheden bij de medewerkers legt, moet je als leidinggevende ruimte geven en vertrouwen."

### Gemotiveerd en betrokken

Kees legt uit dat de principes van Sterk Teamwerk stap voor stap ingebed gaan worden in het Human Resources developmenttraject. Het programma heeft immers een tijdelijk karakter en het opbouwen van een community en het doorontwikkelen van teams moeten daarom onderdeel worden van de kernactiviteiten van Zuyd. "Onze visie op samenwerken, leiderschap en organisatieontwikkeling vormt de ruggengraat voor Zuyd. Het is de inspiratiebron om teams gemotiveerd en betrokken te krijgen bij Sterk Teamwerk."



Rico Camp

### Vertaalacademie: gedelegeerd vertrouwen

Onderwijs vraagt om samenwerking. En om goed samen te werken is het belangrijk om als team een beeld te hebben van wat je daaronder verstaat. "Met hulp van Sterk Teamwerk zijn we gaan expliciteren hoe we willen samenwerken. Voor ons bleken met name twee aspecten van belang: een verheldering van de rolverdeling en besluitvorming en in het verlengde daarvan de manier waarop we met elkaar willen samenwerken", zegt Rico Camp, opleidingsmanager Vertaalacademie. Hij is blij met de nieuwe manier van werken. Zijn kleine team, twaalf vaste docenten, stapte al heel vroeg in het programma. Het resultaat is een heldere beschrijving van de rollen en een nieuw besluitvormingsmodel. "Het is duidelijker wie waarover gaat", zegt Rico. De betreffende roleigenaar kan veel besluiten zelf nemen en hoeft niet altijd langs het team of de opleidingsmanager. Het team gebruikt hiervoor de term gedelegeerd vertrouwen.

### **Naar domeinniveau**

Het nadenken over nieuwe manieren van samenwerken heeft een vervolg gekregen op het niveau van het domein International Business and Communication (IBC), waar de Vertaalacademie deel van uitmaakt. Rico ziet dat de keuze voor zelforganisatie ruimte biedt om op alle niveaus in de organisatie met elkaar te bespreken hoe daar invulling aan te geven. "Het is mooi dat we de ervaringen die we bij de Vertaalacademie hebben opgedaan daarin kunnen meenemen."

### **Ergotherapie: eigenaarschap ligt bij het team**

Als het team van Ergotherapie bij het begin van de eerste corona lockdown moet omschakelen op afstandsonderwijs, gaat dat eigenlijk vanzelf. Manon de Bruin, opleidingsmanager, zit er op die bewuste vrijdagmiddag voor de lockdown bij, maar de teamleden pakken samen de vragen op en bedenken de oplossingen. "Zij voelen zich eigenaar. Er is een voelbare gedeelde verantwoordelijkheid én saamhorigheid die middag. Dat is de kracht van Sterk Teamwerk."



De opleiding zat al in een verandertraject met de komst van expertteams. "Mensen voelden zich verloren in het grote team; daarom hebben we inhoudelijke expertteams ingericht waarin ze zich beter thuis voelen", legt Manon uit. De stap naar Sterk Teamwerk was twee jaar geleden daarom een logische. "Dit heeft veel opgeleverd. We hebben nu een heel zelfstandig team dat met gerichte vragen én adviezen naar de opleidingsmanager komt." Ze merkt dat dit invloed heeft op de manier waarop medewerkers hun werk bij de academie beleven: de betrokkenheid en bevoegenheid zijn groot. Dat wordt bevestigd in het recente medewerkersonderzoek. "Docenten voelen zich thuis omdat ze rond een bepaalde inhoud bezig zijn, waar er eerst sprake was van versnippering. Er is een cultuur van leren en ontwikkelen ontstaan. Fouten maken is niet erg."

Deze betrokkenheid en bevoegenheid vertalen zich naar onze studenten in veel persoonlijke aandacht. Dit wordt recent nog bevestigd in de uitslag van de Nationale Studenten Enquête. "Iedereen doet mee omdat hij onderdeel is van het team. Ook de studenten maken deel uit van de community." Haar eigen rol als opleidingsmanager verandert hierdoor eveneens. "Als opleidingsmanager ben je verantwoordelijk voor de kaders en over de invulling binnen die kaders denk je mee en ben je onderdeel van het team. Zelforganiserend betekent niet vrijheid blijheid, maar samen de verantwoordelijkheid dragen voor een voor iedereen betekenisvolle opdracht binnen de gestelde kaders."

