

Professionele teams vragen ruimte en ondersteuning

Author(s)

van Middelkoop, Daniel; Horsselebenberg, Peter; van Maanen, Marcel

Publication date

2019

Document Version

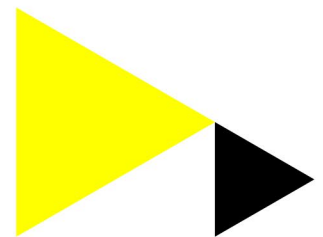
Final published version

Published in

Mens&Markt

[Link to publication](#)**Citation for published version (APA):**

van Middelkoop, D., Horsselebenberg, P., & van Maanen, M. (2019). Professionele teams vragen ruimte en ondersteuning. In M. Meerman (Ed.), *Mens&Markt: HRM-onderzoek op het HBO* (pp. 175-183). Eburon.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, P.O. Box 19185, 1000 GD Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

REDACTIE | MARTHA MEERMAN

Mens&Markt

HRM-ONDERZOEK OP HET HBO



Mens&Markt

Deel III De lerende professional

Hoofdstuk 2 Professionele teams vragen ruimte en ondersteuning

Bladzijdes 175 t/m 183

2019



2. Professionele teams vragen ruimte en ondersteuning

TEKST | DANIEL VAN MIDDELKOOP, PETER HORSSELENBERG
& MARCEL VAN MAANEN

Leren in teams heeft altijd een centrale rol gespeeld in zowel het denken over professionals en hun positie in een organisatie, als in de onderzoeksprojecten die wij in en met teams uitvoeren. In dit hoofdstuk bespreken we het actie-onderzoek van de laatste drie jaar en gaan in op de vraagstukken die uit dat onderzoek naar voren zijn gekomen. We sluiten af met een reflectie op het belang van teams en kijken vooruit naar ons onderzoek in de toekomst.

◇ 2.1 Aanleiding: professionals onder druk

In 2015 begonnen we met wat wij in de wandelgangen ‘de proeftuinen’ noemen – longitudinaal actie-onderzoek om (docenten)teams te versterken en om al doende te leren ‘wat werkt’ bij het effectief ondersteunen van teams. Bij de start van het onderzoeksproject *Proeftuinen professionele docententeams* was het een roerige tijd in het hoger onderwijs, in ieder geval in Amsterdam. Het Maagdenhuis was bezet door boze studenten. Die maakten zich, daarin gesteund door een aanzienlijk deel van de docenten van de uva, zorgen om het ‘rendementsdenken’ dat voortkwam uit het ‘New Public Management’ dat vanaf de jaren ‘80 en ‘90 van de vorige eeuw zijn intrede had gedaan in het hoger onderwijs. Daarnaast protesteerden zij tegen de in hun ogen te sterke nadruk op de ‘kwalificatiefunctie’²⁵ in het hoger onderwijs, het verdwijnen van kleinere, economisch ‘onaantrekkelijke’ studies en de werkdruk onder docenten. Ook in de hogescholen – waar het protest veel minder speelde, of de onrust in ieder geval niet aan de oppervlakte kwam – brachten de acties het debat over het doel van hoger (beroeps)onderwijs, de nadruk op slagingspercentages, studenttevredenheid en de rol en positie van de docent, naar de voorgrond.

Het protest mag destijds in de hogescholen minder prominent geweest zijn, uit ons eerder onderzoek naar studiesucces en diversiteit en de rol van docenten en docententeams²⁶, wisten we dat er ook daar ‘iets’ aan de hand was. Uit de gesprekken met 25 docententeams bleek dat veel docenten – door de instellingen gezien als de sleutel tot studiesucces – zich beperkt voelden in hun professioneel handelen. De verhalen over werkdruk, de grote aantallen studenten en de ervaren bureaucratische last vanuit de instelling en de overheid, kwamen in bijna alle gesprekken terug. Veel docenten die we spraken, voelden zich onderdeel van een systeem dat hen eerder belemmerde dan hielp in hun streven ‘het beste’ te doen voor hun studenten. De onderlinge professionele dialoog over doelstellingen van het gegeven onderwijs, de omgang met diversiteit onder studenten en de consequenties van beide zaken voor het onderwijs, werd in veel van de door ons onderzochte teams nauwelijks gevoerd. De bedankjes die we achteraf van verschillende teams kregen voor het feit dat ‘we eindelijk weer echt over de inhoud en onze doelen konden praten’, bezorgden ons soms buikpijn. Het is namelijk onze overtuiging dat dit soort gesprekken door elk team gevoerd zou moeten worden. Het bracht ons tot de conclusie dat hogescholen aan docenten meer professionele ruimte moeten bieden. Maar we vonden ook dat teams zelf die professionele dialoog moeten voeren, en als team aan de slag moesten. Met het project *Proeftuinen professionele docententeams* proberen we aan dat laatste invulling te geven.

Inmiddels is er veel veranderd in het beleid van de hogescholen, maar zien we ook zaken die in 2015 speelden nog steeds terug. Het besef van de cruciale rol van de docent in het onderwijs en de overtuiging dat docenten samen in teams goed onderwijs bieden, is een van de centrale uitgangspunten binnen de Hogeschool van Amsterdam, net als in de meeste andere hogescholen. Niet alleen ligt de nadruk – die er ook in 2015 al was – op het belang van teams, er is ook steeds meer aandacht voor wat teams nodig hebben om goed te functioneren, zowel in onderzoek als in ondersteuning vanuit de organisatie.²⁷ Tegelijkertijd is de werkdruk voor docenten nog steeds onverminderd hoog²⁸, wat ertoe leidt dat de professionele dialoog in een aanzienlijk deel van de teams nog steeds niet voldoende wordt gevoerd.²⁹ Het belang van teams wordt breed erkend, maar de invulling van de zeggenschap van een team en zelfs wat we verstaan onder een team, wisselt nog steeds zeer sterk per context. En tot slot wordt weliswaar de noodzaak van ondersteuning van teams meer ingezien, maar krijgen nog lang niet alle teams ook echt de ondersteu-

ning die ze nodig hebben om te leren en om zich te ontwikkelen. Het zijn dit soort zaken en vraagstukken die ons ook bezig houden in ons onderzoek in en met teams.

◇ 2.2 Proeftuinen professionele docententeams

In ons eigen onderzoek naar teams is inmiddels ook veel veranderd. We begeleiden vele teams op verschillende plekken in Nederland. Het geeft ons een rijkdom aan inzichten in het functioneren van en leren in teams, de manier waarop teams ondersteund worden en wat er wel en niet werkt bij het ondersteunen van het leren in teams. De vraag wat wij – en organisaties en professionals zelf – onder een team verstaan, blijft cruciaal. In de praktijk van het hoger onderwijs worden teams op verschillende plekken heel verschillend gedefinieerd. Wij werken met teams die idealiter bestaan uit 5 tot 12 personen, en maximaal 20 teamleden hebben. Een team kent daarnaast een zekere mate van stabiliteit in de bezetting, met een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het onderwijs aan een groep studenten. Die docenten hebben elkaar nodig – zijn wederzijdse afhankelijk – om dat onderwijs te verzorgen.³⁰

Als actie-onderzoekers faciliteren wij de professionele dialoog tussen docenten en kijken naar het effect hiervan op het functioneren van het team. We laten ons daarbij inspireren door het werk van Freidson (2001), die een manier van organiseren bepleit waarin het handelen en de afwegingen van de professional centraal staat. Vertaald naar onze trajecten in het onderwijs, is het de docent als professional die niet alleen handelt, maar ook in staat is richting te geven aan dat handelen. We spreken dan over het *handelingsvermogen* van een team.³¹ In ons onderzoek staat het vermogen van het team om (in toenemende mate) zelf richting aan het handelen te geven centraal. We zijn geïnteresseerd in de vraag hoe dit handelingsvermogen in de praktijk wordt vormgegeven en hoe ondersteuning vanuit de organisatie dit kan verbeteren. Cruciaal daarin is de manier waarop de professionals in het team samenwerken en van en met elkaar leren.

Onze onderzoekstrajecten starten altijd met een diagnose, door middel van individuele interviews met docenten. Deze interviews gaan over de visie op het onderwijs en de doelen van de docenten. De uitkomsten van de individu-

ele interviews komen terug in een aantal groepsgesprekken met het docententeam, over inhoud en samenwerking. Docenten werken in het algemeen graag vanuit de inhoud van ‘hun’ vak. Het teamgesprek gaat over de kwaliteit van die inhoud. Waarover zijn – gegeven de doelen en verantwoordelijkheden – docenten tevreden? Waarin streven zij verbeteringen na? Deze groeps gesprekken verlopen volgens de kenmerken van een professionele dialoog. Ze worden gevoerd aan de hand van een concrete casus waarbij het onderzoekend karakter van het gesprek cruciaal is, en het gezamenlijk belang van de docenten, de diversiteit aan inzichten en de kwaliteiten van docenten voorop staan.³² Uit de groepsgesprekken komen door het docententeam zelf ontworpen en uitgevoerde interventies voort, gericht op het vergroten van de professionele ruimte en het handelingsvermogen van het team.

Een recent traject vond plaats bij een groot docententeam van een roc dat – mede vanuit de wens van het team zelf – met een nieuwe onderwijsvisie startte en worstelde met de uitvoering daarvan. Alhoewel het team achter deze nieuwe visie stond, verliep het vertalen ervan naar de praktijk van het onderwijs niet altijd eenvoudig. Uit individuele interviews met docenten en de groepsgesprekken met het docententeam kwam onder andere naar voren dat het team zich verder wilde bekwamen in met name de didactiek die nodig was om vanuit de nieuwe visie het onderwijs te geven. Er werd een aantal thema’s door het team geformuleerd en als interventie werden zogeheten professionele leergemeenschappen rondom deze thema’s gevormd. De dialoog binnen deze professionele leergemeenschappen werd door ons begeleid. Aan het einde van dit hoofdstuk kijken we terug op de opbrengsten van dit traject. Eerst gaan we in op een aantal vraagstukken die uit de bevindingen van de proeftuintrajecten van de laatste drie jaar naar voren kwamen, en waarnaar we de komende periode in ons onderzoek verder en diepgaander willen kijken.

◇ 3.3 Team en organisatie

Een van die vraagstukken betreft de relatie tussen team en organisatie, oftewel, tussen het handelingsvermogen van het team en de structuur. Er is sprake van een constant spanningsveld tussen beide.³³ Het ligt voor de hand dat de structuur het handelingsvermogen van teams kan beperken of vergroten door de kaders die gesteld worden en door de zeggenschap die vanuit de organisatie



aan teams toegekend wordt.³⁴ Maar andersom beïnvloeden de professionals in teams ook de organisatie, kaders en zeggenschap die de organisatie biedt. Op ‘microniveau’ kan een team haar eigen professionele ruimte bewust proberen te vergroten door met partijen in de organisatie in overleg te gaan – soms zelfs te onderhandelen – over wat het team nodig heeft om zo goed mogelijk werk te kunnen leveren. Beïnvloeding van de structuur op ‘macroniveau’ – waardoor een organisatie bijvoorbeeld op een andere wijze het leren en professionaliseren van teams stimuleert – gaat vaak langzaam en is, naast de invloed vanuit de professionals in de teams, onderhevig aan vele andere invloeden.³⁵ In de praktijk van de teams die we begeleiden speelt deze langetermijnbeïnvloeding geen directe rol en zijn er daarom twee zaken van belang: de ruimte die een team heeft en neemt in een organisatie, en de randvoorwaarden en ondersteuning die de organisatie biedt met betrekking tot de ontwikkeling van teams. Deze twee zaken kunnen vanuit een inhoudelijk, procedureel en procesmatig perspectief beschouwd worden. Inhoudelijk: wat is het werkterrein van het team en zijn individuele leden en wat zijn de inhoudelijke ambities binnen dit werkterrein? Procedureel: wat zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het team en hoe beïnvloeden (ondersteunen of frustre-

ren) procedures, systemen en structuren de invulling van deze verantwoordelijkheden en bevoegdheden? Procesmatig: op welke wijze geven individuele teamleden en het team als geheel invulling aan de eigen ruimte en welke rol spelen kennis, vaardigheden en houding bij deze invulling?

Ambities met betrekking tot de inhoud – het doel van het team – geven richting aan het werk. ‘*Waar doen we het als team voor*’ en ‘*voor wie doen we het*’ zijn hierbij de leidende vragen. De inhoud blijft hier niet beperkt tot het vakgebied of beroep waarvoor het team opleidt, maar gaat ook over de wijze waarop het team opleidt: het didactisch en pedagogisch handelen. Het doel kan het team langs verschillende wegen bereiken, van geleidelijk verbeterend tot ingrijpend vernieuwend.

De ruimte die een team krijgt (of neemt) en ervaart, houdt verband met het gehanteerde indelingscriterium. Bijvoorbeeld: is er sprake van jaarteam of juist van vakgerichte teams? Linksom of rechtsom, het team moet weten waarvoor het verantwoordelijk en waartoe het bevoegd is. De verantwoordelijkheid en bevoegdheid van een team zijn bepalend voor het functioneren ervan binnen ‘het grotere geheel’ van een opleiding. Daarnaast heeft het team te maken met institutionele en opleidings specifieke kaders, in het onderwijs bijvoorbeeld een landelijk opleidingsprofiel. De kunst voor teams is dus om duidelijk te hebben waarover ze kunnen beslissen. ‘Aan welke knoppen’ kan het team daadwerkelijk draaien en over welke onderwerpen kan het team alleen meepraten en eventueel de besluitvorming indirect beïnvloeden? Vanuit het procedureel en procesmatig perspectief is kennis van de spelregels of kaders, maar ook van het spel zelf, hierbij essentieel. Een team dat onvoldoende duidelijk heeft waar de eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden beginnen of eindigen, komt al snel terecht in een schemergebied tussen invloed en betrokkenheid. De hoeveelheid ruimte die ‘past’ bij het team, is afhankelijk van de ontwikkelfase waarin het zich bevindt – sterkere teams met meer handelingsvermogen kunnen beter omgaan met de onzekerheid van niet duidelijk afgebakende taken en verantwoordelijkheden. Hierin schuilt direct het paradoxale, of zo je wilt de ‘catch 22’ van het collectief handelingsvermogen. Om het handelingsvermogen te versterken (en professionele ruimte te benutten als team), is handelingsvermogen nodig. Dat brengt ons op de vraag wat organisaties kunnen en zouden moeten doen om het handelingsvermogen van teams te versterken.

◇ 2.4 Ruimte geven en ondersteuning bieden: wat werkt?

Gegeven de door veel teams in het onderwijs ervaren hoge werkdruk en het gebrek aan tijd om het inhoudelijke gesprek te voeren, kan een organisatie een team allereerst rust en ruimte bieden – belangrijke randvoorwaarden om een team de kans te geven het eigen handelingsvermogen te versterken. In het hoger onderwijs – evenals op zovele andere plaatsen binnen en buiten het onderwijs – heerst nog vaak de waan van de dag. In een omgeving waar altijd zaken het liefst gisteren al af zouden moeten zijn, wordt de professionele dialoog over doelen van onderwijs en het gebruikmaken van de kwaliteiten in een team, niet snel gevoerd. Aan de randvoorwaarden van rust en ruimte wordt dan ook nog te vaak niet voldaan in de onderwijsinstellingen waar wij met teams werken.

Alleen het geven van professionele ruimte is meestal niet genoeg, met name voor teams die nog niet sterk ontwikkeld zijn. Juist deze teams hebben steun nodig, een zetje in de rug. Dat roept de vraag op wie dat zetje in de rug kan en moet geven. Is het de direct leidinggevende van een team, een onderwijskwaliteitsmedewerker, een trainer verbonden aan de instelling, een HRM'er, of een combinatie van al deze partijen? Het antwoord is uiteraard afhankelijk van de context van team, opleiding en organisatie, maar ook van de individuen die de zojuist genoemde functies vervullen, en de mate waarin ze de kennis en vaardigheden bezitten om teams op een goede manier te ondersteunen. Interessanter dan de vraag wie het zetje geeft, is de vraag waaruit dat zetje moet bestaan. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dat het team bestaat uit professionals die zelf richting geven aan de inhoud en uitvoering van het werk. De ondersteuning sluit idealiter aan bij de ontwikkelfase en -behoefte van een team en richt zich op het versterken van de mogelijkheden om dat werk goed uit te voeren. Wanneer het doel het versterken van het handelen van het team is, hebben doelstellingen, gericht op oplossingen voor problemen die niet vanuit het team komen, waarschijnlijk een averechts effect.

Ondersteuning is contextspecifiek, er bestaat geen universeel recept voor. Het zetje in de rug kan bijvoorbeeld bestaan uit hulp bij het formuleren van een gezamenlijke doelstelling of het gezamenlijk denken over oplossingen voor een probleem dat in het werk wordt ervaren. Onze ervaringen in do-

cententeams leren dat die problemen of vraagstukken zeer uiteenlopend kunnen zijn: van het motiveren van studenten tot inhoudelijke afwegingen met betrekking tot de lesstof of het zo goed mogelijk inroosteren van lessen. Het kan dus om inhoudelijke, maar ook procedurele vraagstukken gaan. De professionele dialoog in een team kan bijvoorbeeld op gang geholpen worden met behulp van een ervaren procesbegeleider of teamcoach. Er kan echter ook behoefte bestaan aan het leren van en met elkaar, om zo de bestaande kennis en kwaliteiten in het team beter te benutten. Het is dan vooral zaak om de randvoorwaarden te creëren waaronder dit gezamenlijk leren kan plaatsvinden – tijd en ervaren ruimte om hiermee aan de slag te gaan zijn daarbij veelal cruciaal. Willen de teamleden zich ontwikkelen in bepaalde vaardigheden of willen ze kennis verkrijgen die nu niet in het team aanwezig is, dan is professionalisering, bijvoorbeeld in de vorm van een cursus of opleiding, op zijn plaats.³⁶

◇ 2.5 Opbrengsten en vervolgstappen

Hoe zien vraagstukken rond de verhouding tussen team en organisatie, en de ondersteuning en ruimte voor teams er in de praktijk uit? Daarvoor keren we terug naar ons traject bij het roc, dat we eerder in dit hoofdstuk introduceerden.

In de ruim anderhalf jaar dat we dit team begeleidde, werd allereerst duidelijk hoe complex de verhouding tussen team en organisatie kan zijn en hoeveel invloed de organisatie kan hebben op een team in ontwikkeling. We zagen een team dat geloofde in de nieuwe visie op onderwijs, en in de professionele dialoog met en van elkaar leerde over wat dat betekende voor de eigen onderwijspraktijk. We zagen hoe het team het geleerde langzaam maar zeker in de praktijk wist te brengen en het nieuwe onderwijsconcept steeds beter ‘in de vingers’ kreeg. Maar in die anderhalf jaar zagen we naarmate het traject vorderde ook dat de organisatie, met haar vele overlegstructuren en subteams, het leren in het team soms frustreerde. We zagen ook de werkdruk, die mede uit die manier van organiseren voortkwam. We zagen hoe de samenwerking en het leren in de professionele leergemeenschappen echt onder druk kwamen te staan toen aangekondigd werd dat er vanuit wéér een nieuwe onderwijsvisie gewerkt zou gaan worden, die ingrijpende verande-

ringen zou hebben voor het onderwijs en het team. Het was bovendien een onderwijsvisie die niet vanuit de docenten zelf kwam. Het leidde tot een diepgevoelde onrust in het team en tot een verminderde aandacht voor en focus op de professionele leergemeenschappen.

Bovenstaande laat zien hoe groot de invloed kan zijn van de structuur (de organisatie) op het handelingsvermogen van een team. Maar aan het einde van dit traject zagen we ook hoe een sterk team de structuur kan beïnvloeden en zijn eigen ruimte kan bevechten. Na een onrustig einde van het studiejaar besloot het team in een van de proeftuinsessies om gezamenlijk naar het management te stappen om daar – met succes – te pleiten voor het behoud van het eigen onderwijsconcept. De veranderingen werden voor een groot deel teruggedraaid. Het biedt het team de mogelijkheid om verder te leren en te professionaliseren vanuit de door het team zelf geformuleerde uitgangspunten.

Het traject bij het roc dat we hier kort schetsen, is een van de trajecten die we diepgaand zullen analyseren om zo meer inzicht te krijgen in ‘wat werkt’ om het leren en professionaliseren in teams te stimuleren en om daarmee bij te dragen aan het versterken van het handelingsvermogen van die teams. Het kan ons ook inzicht geven in de relatie tussen team en organisatie, met routines en procedures die het handelingsvermogen van en het leren in teams kunnen beperken maar ook juist stimuleren. Daarnaast moeten we onderzoek doen – of beter gezegd: het gesprek aangaan – onder en met de mensen in organisaties die teams van professionals (kunnen) faciliteren en ondersteunen in hun professionele ontwikkeling. We zijn kortom zelf nog lang niet uitgeleerd met en over teams.



Martha Meerman is onderzoeker, schrijver, spreker, activist en kunst- en cultuurliefhebber. Ze heeft vele boeken en artikelen op haar naam staan. Mens&Markt schreef zij als afsluiting van het lectoraat gedifferentieerd HRM aan de Hogeschool van Amsterdam.

Creativiteit, diversiteit en onderzoekend vermogen zijn vaardigheden die in dit tijdsbestek hard nodig zijn. De Hogeschool van Amsterdam is een kennisinstelling waar jonge mensen worden voorbereid op een beroep, en vaardigheden aanleren die in de 21ste eeuw van groot belang zijn. Het doen van onderzoek hoort daarbij en is op het hbo niet meer weg te denken. Dat is niet altijd zo geweest. Dit boek verhaalt de geboorte en groei van het lectoraat gedifferentieerd Human Resource Management. Waar het lectoraat vijftien jaar geleden begon met stagiairs van de HRM-opleiding die de generieke werkzaamheden van HRM-adviseurs in Amsterdamse bedrijven beschreven, ligt de focus nu op enkele specialistische onderzoeksthema's die worden onderzocht door professionele onderzoekers.

Mens&Markt gaat over mensen met en zonder werk, en de precare situatie waarin velen van hen zich bevinden. Daarnaast richt het de blik op docenten op het hbo zelf en geeft een beeld van het onderzoek op die kennisinstelling.

Dit boek is bedoeld voor HRM'ers en arbeidsmarktspecialisten die geïnteresseerd zijn in transities op de arbeidsmarkt, en voor hen die willen weten welke skills en professionaliteit nodig zijn om te kunnen functioneren op de arbeidsmarkt van de toekomst. Het hbo kan in deze omslag een sleutelrol spelen. Mens&Markt geeft een antwoord op de vraag wat de impact is van vijftien jaar onderzoek op het hbo naar de relatie tussen mens en werk.



 Hogeschool van Amsterdam

Een uitgave van kenniscentrum CADEM, faculteit Business en Economie van de Hogeschool van Amsterdam.