

# Amsterdam University of Applied Sciences

## Experimental learning labs

*functioneren en beoordelen in Teams*

Horsselebenberg, Peter; Hunkar, Angélique; van Middelkoop, Daniel

### Publication date

2022

### Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

### Citation for published version (APA):

Horsselebenberg, P., Hunkar, A., & van Middelkoop, D. (2022). *Experimental learning labs: functioneren en beoordelen in Teams*. Hogeschool van Amsterdam, The Work Lab.

### 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/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# Experimental Learning Labs: Functioneren en Beoordelen in Teams

Met steun vanuit de stimuleringsregeling van



arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo

*Auteurs:*

drs. Peter Horsselenberg  
Angélique Hunkar, MSc  
dr. Daniel van Middelkoop

## Inhoudsopgave

|      |  |    |
|------|--|----|
| 1.   | Inleiding.....   | 3  |
| 1.1. | Experimental Learning Labs. ....                                   | 3  |
| 1.2. | Aanleiding onderzoek .....   | 3  |
| 1.3. | Fasering.....  | 4  |
| 1.4. | Leeswijzer .....   | 4  |
| 2.   | Samenvatting ELLs: ‘Functioneren en beoordelen binnen teams’ ..... | 5  |
| 2.1. | Werkwijze .....  | 5  |
| 2.2. | Train the trainer .....  | 5  |
| 2.3. | Activiteiten Experimental Learning Labs: vijf fasen.....           | 6  |
| 2.4. | Randvoorwaarden voor geplande activiteiten .....                   | 9  |
| 3.   | Aanpak en uitkomsten ELLs .....                                    | 10 |
| 3.1. | Team 1 .....   | 10 |
| 3.2. | Team 2 .....   | 12 |
| 3.3. | Team 3 .....   | 13 |
| 3.4. | Train the Trainer .....  | 14 |
| 4.   | Opbrengsten project .....  | 16 |
| 4.1. | Opbrengsten teams .....  | 16 |
| 4.2. | Opbrengsten Train the Trainer.....                                 | 17 |
| 4.3. | Opbrengsten tooling .....  | 18 |
| 5.   | Conclusies en aanbevelingen.....                                   | 20 |
| 6.   | Discussie .....  | 22 |
| 7.   | Bronnen.....   | 26 |

## 1. Inleiding

In deze eindrapportage staat het functioneren en beoordelen van professionals in het hbo centraal. In het project Experimental Learning Labs: Functioneren en Beoordelen in

Teams (beschikingsnummer HR-1710) zijn we, mede dankzij de steun vanuit de stimuleringsregeling van Zestor, op zoek gegaan naar andere en innovatieve manieren om de HR-cyclus vorm te geven en onderlinge feedback in teams te stimuleren, op een manier die beter aansluit bij de ontwikkelingen in de organisatie, de sector en bij de wensen en behoeften van medewerkers. Het project is uitgevoerd door en met medewerkers van de Hogeschool van Amsterdam (HvA). Aan het project deden professionals in 3 teams, HR professionals en een aantal medewerkers van het lectoraat Samenwerkende Professionals (voorheen Teamprofessionalisering) mee. Door in 'Experimental Learning Labs' in een drietal verschillende teams met nieuwe vormen van aanspreken en feedback geven te experimenteren<sup>1</sup>, heeft het project input gegeven en inspiratie opgeleverd voor een meer passende kijk op en aanpak van de HR-cyclus binnen de hogeschool. Deze Experimental Learning Labs zijn uitgevoerd onder begeleiding van het lectoraat Samenwerkende Professionals (het lectoraat heeft ruime ervaring met deze methodiek) in samenwerking met de HR-werkgroep 'Functioneren & Beoordelen'

### 1.1. Experimental Learning Labs.

De Experimental Learning Labs (ELLS) werden via een gestructureerde professionele dialoog gevoerd, waaruit een aantal interventies rond ontwikkeling, functioneren en beoordelen voortvloeiden. We gebruikten hiervoor de bestaande actie-onderzoek methodiek voor het voeren van de professionele dialoog van het lectoraat Samenwerkende Professionals (van Middelkoop, Portielje & Horsseleberg, 2018; Derksen et al., 2020), waarbij met behulp van sociaalwetenschappelijke technieken gereflecteerd wordt op het eigen handelen en de handelingscontext. Hierdoor wordt een professionele dialoog van de betrokkenen over knelpunten en mogelijkheden rondom functioneren en beoordelen in teams mogelijk. Teams van professionals werkten onder begeleiding van HR-professionals en het lectoraat aan de ontwikkeling van een HR-cyclus die meer recht doet aan het functioneren en ontwikkelen van professionals in teams. De methodiek wordt in hoofdstuk 2 nader omschreven.

### 1.2. Aanleiding onderzoek

De aanleiding van dit onderzoek lag enerzijds in het feit dat de HvA in haar missie het handelen van teams centraal heeft gezet onder de noemer 'inzetten op toenemende samenwerking binnen multidisciplinaire teams met een hoge mate van resultaatverantwoordelijkheid'. Hierin wordt de nadruk gelegd op 'het optimaal benutten van talenten en bevoeging van medewerkers' (geactualiseerde missie HvA versie juli 2018)<sup>2</sup>. Anderzijds heeft de huidige HR-cyclus binnen de HvA als doel het gesprek tussen medewerkers en leidinggevenden te ondersteunen en zodoende de professionaliteit en

---

<sup>1</sup> In het project zijn wij niet toegekomen aan het experimenteren met beoordelen. Zie ook hoofdstuk 5 van dit rapport

<sup>2</sup> In 2021 is het Instellingsplan Hogeschool in 3D 2021 - 2026 vastgesteld. Het onderzoek in deze rapportage sluit goed aan op de afgesproken ambities, zoals 'onze eigen wendbaarheid en weerbaarheid vergroten'.

inzetbaarheid van de medewerkers te ontwikkelen en te versterken. Deze cyclus is echter sterk gericht op de individuele medewerker, terwijl er steeds meer van medewerkers gevraagd wordt om in verschillende projectgebonden teamrollen te functioneren. De afdelingen HR van de verschillende faculteiten en staven en diensten kregen steeds meer signalen vanuit leidinggevend en medewerkers dat de huidige HR-cyclus van (individueel) functioneren en beoordelen minder goed aansluit op de meer teamgerichte manier van werken binnen de HvA.

### 1.3. Fasering

De fasering en de looptijd van het experiment vielen samen met de eerste coronalockdown. Doordat fysieke bijeenkomsten grotendeels niet mogelijk waren en afstandsonderwijs een verplichting was, werden wij genoodzaakt ons instrumentarium om te zetten naar vormen die geschikt waren voor online samenwerken. Deze switch naar online (via MS Teams) heeft vertraging opgeleverd bij zowel het verzamelen van data als het uitvoeren van de geplande interventies. Door Zestor is hiervoor ook uitstel van 9 maanden verleend voor de oplevering van de eindrapportage. Alhoewel we in deze uitstelperiode geconfronteerd werden met meer beperkende maatregelen als gevolg van corona, is het toch gelukt om, door een aanzienlijke inspanning van alle betrokken partijen, dit project tot een goed en waardevol einde te brengen.

### 1.4. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 vatten wij de werkwijze, activiteiten en randvoorwaarden van het Train the Trainer programma en de Experimental Learning Labs samen. In hoofdstuk 3 beschrijven wij de aanpak en de uitkomsten per proeftuin, gevolgd door de opbrengsten van het project in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 formuleren wij een aantal conclusies en aanbevelingen, waarna wij in hoofdstuk 6 een aantal thema's in de discussie behandelen en vooruit kijken naar de mogelijke overdracht van opgedane kennis en ervaringen. Tot slot is in hoofdstuk 7 de financiële verantwoording van dit project opgenomen.

## 2. Samenvatting ELLs: 'Functioneren en beoordelen binnen teams'

### 2.1. Werkwijze

Drie teams<sup>3</sup> uit drie verschillende faculteiten van de Hogeschool van Amsterdam zijn in samenwerking met HR hoofden van de desbetreffende faculteiten geselecteerd om mee te doen aan het project.

Het doel van het project was om uit te komen op een meer gebalanceerde kijk op en invulling van de functionerings- en beoordelingscyclus, die beter recht doet aan en aansluit op (de behoeften van) professionals die samen vormgeven aan het werk in een team. We experimenteerden daarmee door onder de deelnemers een teamdialoog te faciliteren over vraagstukken die direct impact hebben op het werk, om van daaruit interventies en acties te bedenken en te vertalen naar een ontwerp voor functioneren en beoordelen. Teamleden hebben in dit project de ruimte en tijd gekregen om in co-creatie met het onderzoeksteam en HR te werken aan het bespreken van functioneren van (de medewerkers in) het team en de wijze waarop individuele en teamprestaties beoordeeld zouden kunnen worden. In ieder team was er tot op zekere hoogte sprake van maatwerk, waardoor een op het team afgestemde invulling van HR praktijken mogelijk werd, die gebruik maakte van de vakkundigheid en input van de direct betrokken medewerkers.

Voor het creëren van het nodige draagvlak voor dit project is een stuurgroep functioneren en beoordelen opgericht met vertegenwoordigers uit de groep hoofden HR en deelraad. Met deze stuurgroep werd periodiek – gemiddeld eens per twee maanden – afgestemd en de voortgang besproken.

### 2.2. Train the trainer

De ELLs zijn begeleid door onderzoekers/begeleiders van het lectoraat Samenwerkende Professionals, samen met een kernteam van 4 personen vanuit de HR afdelingen van de betrokken faculteiten en de beleidsafdeling HR. Dit kernteam is via het 'Train the Trainer principe' opgeleid om de trajecten in teams mee te begeleiden. De betrokken HR professionals hebben samen met het lectoraat Samenwerkende Professionals actief vormgegeven aan de trajecten en waren onderdeel van de onderzoekers/begeleidersgroep. Elke HR professional was samen met twee onderzoekers van het lectoraat gekoppeld aan een team. De HR professionals hebben bijgedragen aan alle onderdelen van de ELLs<sup>4</sup> (zoals het afnemen van interviews, het voeren van groepsgesprekken, het analyseren van de data en het vastleggen daarvan). Alle onderdelen werden uitgevoerd onder leiding en begeleiding van het lectoraat. Sommige onderdelen, zoals de individuele interviews, hebben de HR professionals gaandeweg het traject ook zelfstandig leren uitvoeren.

Centraal in het Train the Trainer programma stond het ontwikkelen van een onderzoekende houding om de condities te creëren waarin de professionele dialoog in het team

---

<sup>3</sup> Het project is gestart met 4 teams uit 4 verschillende faculteiten. Een team werd door het samenvoegen van opleidingen ontbonden. In overleg met het lectoraat besloot het team vervolgens om deelname aan het project te staken.

<sup>4</sup> Een lid van het HR kernteam heeft in de laatste fase van de ELLs haar medewerking aan het project moeten staken.

geëntameerd kon worden en het ontwikkelen van de onderzoeksvaardigheden om betekenis te kunnen geven aan de uitkomsten. Met deze vaardigheden kunnen HR professionals een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van teamfunctioneren. Door uit te gaan van de behoeften en ervaringen van de teamleden zelf, helpt deze methodiek om, samen met het team, knelpunten in het samenwerkingsproces te identificeren en, samen met het team, interventies te formuleren die het oplossen van die knelpunten mogelijk maken. De ervaringen in dit project hebben ons geleerd dat het aspect van co-creatie in deze methodiek van belang is voor het succesvol vormgeven van een dergelijk ontwikkeltraject.

Er zijn in de loop van het traject meerdere momenten geweest waarop het HR kernteam met de onderzoekers van het lectoraat gereflecteerd heeft op de methodiek, het proces, het leereffect en de mogelijke toepasbaarheid op thema's in de HR cyclus. Aanvullend op dit door Zestor gefinancierde project zal uiterlijk in april 2022 het Trainer the Trainer programma worden geëvalueerd met een aanvullende reflectieve sessie met het kernteam HR. Samen met het lectoraat wordt dan ook vooruitgekeken naar de mogelijke bredere toepasbaarheid van deze methodiek in de HvA. Die bredere toepasbaarheid wordt verder geconcretiseerd in een sessie met de stuurgroep Functioneren en Beoordelen.

### 2.3. Activiteiten Experimental Learning Labs: vijf fasen

De activiteiten binnen het traject bestond uit vijf fasen:

- Fase 1: Selectie teams, vorming kernteam HR begeleiders en introductie van de methodiek
- Fase 2: Diagnose functioneren en beoordelen in de teams
- Fase 3: Ontwerp interventies rond functioneren en beoordelen in de teams
- Fase 4: Uitvoering interventies rond functioneren en beoordelen in de teams
- Fase 5: Evaluatie resultaten van het traject in de teams

De fasen worden hieronder toegelicht.

*Fase 1: Selectie teams, vorming kernteam HR begeleiders en introductie op de methodiek*

De stappen in deze fase hebben steeds in nauw overleg met de Stuurgroep Functioneren en Beoordelen en de Hoofden HR van de faculteiten van de HvA plaatsgevonden. De volgende stappen zijn gezet:

- In overleg met de facultaire hoofden HR zijn de teams geselecteerd. Er is gekozen voor een diversiteit aan teams qua volwassenheid, om zo de (on)mogelijkheden van het werken aan functioneren en beoordelen in verschillende settings te kunnen onderzoeken. Ook is bewust gekozen voor deelname van één facultair managementteam, vanwege de belangrijke voorbeeldfunctie van MT teams op dit gebied.
- In overleg met de afdelingen HR hebben 4 HR medewerkers zich gecommitteerd aan het Train the Trainer programma als onderdeel van dit traject. Zij zijn geïntroduceerd in de methodiek van de ELLs in de teams.

- Koppeling HR professional aan een team. Ter bescherming van de privacy van de teamleden zijn de HR professionals gekoppeld aan een team van een andere faculteit<sup>5</sup>.
- Ontwerp gesprekshandleidingen en methodische opzet voor de individuele gesprekken en de groeps gesprekken in de teams door het lectoraat Samenwerkende Professionals.
- Training van de methodieken en aanpak van de ELL voor de HR professionals door het lectoraat Samenwerkende Professionals

### *Fase 2: Diagnose functioneren en beoordelen in de teams*

In deze fase zijn de leden van de teams eerst individueel geïnterviewd, ter voorbereiding op het eerste groeps gesprek per team. Deze fase bestond uit de volgende stappen:

- Er zijn startgesprekken gevoerd met de leidinggevende en/of de eerstverantwoordelijke(n) voor het traject. In de startgesprekken is de voorgenomen aanpak besproken en zijn praktische zaken (zoals de planning) geregeld. Er was daarbij ook aandacht voor contractering en facilitering van het team.
- Door intake interviews met de opleidingsmanager en de teamcoördinator is informatie over de huidige HR cyclus opgehaald.
- Met ieder teamlid is een afzonderlijk startinterview gehouden (ca. 60 minuten gemiddeld), om o.a. de attitudes van de medewerkers ten aanzien van functioneren en beoordelen in kaart te brengen.
- Daarna volgden meerdere groeps gesprekken met het team waarin de opvattingen over functioneren en beoordelen centraal stonden. Daarnaast werd de samenwerking in het team en de ervaren individuele en collectieve professionele ruimte besproken. Input voor het eerste groeps gesprek waren de bevindingen uit de individuele startinterviews en de data die in fase 1 is verzameld. Kernpunten of terugkerende thema's uit dit eerste groeps gesprek leverden weer de input voor het volgende groeps gesprek.
- Alle gesprekken zijn opgenomen en getranscribeerd.

### *Fase 3: Ontwerp interventies rond functioneren en beoordelen in de teams*

In deze fase kwam het team onder begeleiding van de onderzoekers tot het formuleren van een of meerdere interventies:

- In een groepsbijeenkomst namen de onderzoekers de thema's uit (het) eerdere groeps gesprek(ken) als uitgangspunt en bespraken in samenspraak met het team wat hierbij helpt en wat hierbij hindert in de huidige werkwijze. Hierop inhakend formuleerden de teams een aantal topics waarmee subgroepen binnen het team aan de slag gingen, met als doel uit te komen op concrete interventies en acties die gericht zijn op verbetering van het functioneren van het team op inhoud en/of relatie.

---

<sup>5</sup> In één geval is hiervan afgeweken, op nadrukkelijk verzoek en met instemming van zowel de HR professional als de teamleden.



- De acties werden verder uitgewerkt door de daarvoor verantwoordelijke teamleden. Het team als geheel bleef verantwoordelijk voor de gekozen interventies en acties in functioneren en beoordelen en de implementatie ervan binnen het team.

#### *Fase 4: Uitvoering interventies rond functioneren en beoordelen in de teams*

De vierde fase, waarin de interventies werden uitgevoerd, zag er globaal als volgt uit:

- De verantwoordelijke teamleden kwamen een aantal keer bijeen (afhankelijk van de intensiteit van de voorgenomen interventie) om de interventie verder uit te werken. De bijeenkomsten werden deels begeleid en vastgelegd door de onderzoekers van het lectoraat.
- Al naar gelang behoefte van de teams is ondersteuning ingezet van externe deskundigen die de verantwoordelijke medewerkers hebben geholpen de interventie verder uit te werken.

#### *Fase 5: Evaluatie resultaten van het traject in de teams*

In de vijfde fase is het traject in het team afgerond. Deze fase bestond uit de volgende stappen:

- Met de medewerkers zijn wederom individuele interviews gehouden. Via deze eindmeting konden teamleden hun ervaringen in het traject kwijt en konden de onderzoekers van het lectoraat de ontwikkeling van de teamleden op het gebied van functioneren en beoordelen in kaart brengen in een kwalitatieve teamscan (zie paragraaf 4.3 voor een voorbeeld).
- Met ieder team is een afsluitende, evaluerende bijeenkomst georganiseerd. Daarin is een – door het lectoraat ontwikkelde – kwalitatieve teamscan ingebracht en besproken. In dit afsluitend groepsgesprek konden de deelnemers aangeven of zij zich in de scan herkenden (member check). Bij een team heeft dat op een paar punten geleid tot bijstelling van de scan. Ook is in deze afsluitende bijeenkomst met de teams besproken welke vervolgstappen ze rond functioneren en beoordelen willen zetten en wat daarvoor nodig is, na afloop van de begeleiding vanuit dit project.

#### 2.4. Randvoorwaarden voor geplande activiteiten

De HvA heeft er zorg voor gedragen dat aan de volgende randvoorwaarden voldaan is om het traject succesvol uit te kunnen voeren:

- Deelname van 3 betrokken en gecommitteerde teams vanuit 3 faculteiten.
- Teams van ten minste 7 en maximaal 15 medewerkers, die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een onderdeel van het onderwijs in een opleiding.
- Faciliteren van ruimte in de takenplaatjes van medewerkers vanuit het management van de opleiding. Financiële ondersteuning om uren voor medewerkers vrij te maken en interventies rond functioneren en beoordelen te realiseren.
- Professionele begeleiding van de teams vanuit het lectoraat Samenwerkende Professionals en de HR werkgroep Functioneren en Beoordelen.

### 3. Aanpak en uitkomsten ELLs

In dit hoofdstuk worden de drie ELLs apart beschreven. We beginnen steeds met een schets van het team, gevolgd door een beschrijving van de aanpak, de uitkomsten van en interventies uit die aanpak en tot slot de resultaten. De opbrengsten van de ELL's worden beschreven in hoofdstuk 4. Daarnaast beschrijven wij de aanpak ten aanzien van het Train the Trainer programma.

Voor alle teams geldt dat de uitbraak van de coronapandemie de teamopdracht en het teamfunctioneren heeft beïnvloed.

#### 3.1. Team 1

##### *Teamschets:*

Team 1 was een docententeam met 9 teamleden dat samen werkte aan een ambitieuze, semesterbrede en multidisciplinaire onderwijsmodule waarvan de ontwikkeling door vertrek van een sleutelfiguur nog niet was afgerond. In de module voerden 2<sup>e</sup> jaars studententeams een opdracht uit voor een externe opdrachtgever. In deze module vervulden de docenten voor de studententeams de rol van inhoudelijk expert en van consultant. In de module werden drie vakgebieden geïntegreerd en ondersteund met kwantitatief onderzoek. Aan de start van de onderwijsmodule waren de afspraken met de externe opdrachtgever nog niet vastgelegd. Ook werd, mede door de werving van een aantal nieuwe docenten, de docenteninzet in deze module pas een paar weken voor de start van de module afgerond.

##### *Aanpak:*

- Individuele startinterviews (oktober 2020)
- Groepsgesprekken over teamdoelen (juni 2021)
- Groepsgesprek over prioriteiten en teamwerk (september 2021)
- Gesprekken met onderzoekers en externe deskundigen (september en oktober 2021)
- Individuele eindinterviews (november 2021)
- Eindgroepsgesprek (januari 2022)

##### *Uitkomsten en interventies:*

De startinterviews leverden een beeld op van een team van 9 ervaren professionals uit het werkveld, waarvan het merendeel nog maar kort docent was en die elkaar nog niet echt goed kenden. De lessen werden tijdens de looptijd van de module ontwikkeld, waarbij corona voor extra piekbelasting zorgde. Als aandachtspunt kwam naar voren dat (lang) niet alle docenten over de benodigde statistiekkennis beschikten en dat de externe opdrachtgever niet (tijdig) de daarvoor benodigde data heeft aangeleverd. De condities voor een gesprek over functioneren en beoordelen en wat daarvoor nodig is, waren dusverre van optimaal.

Door de tijdsdruk vond het eerste groepsgesprek (juni 2021) pas plaats toen de module bijna was afgerond. Teamleden herkenden de bevindingen uit de startinterviews (de tijdstress door combi van lockdown met afstandsonderwijs, ambitieus project en relatief onervaren docententeam) en erkenden dat zij tijdens de module vooral bezig waren met het overleven van deze 'crisis', waardoor er weinig ruimte ervaren werd om na te denken over feedback, functioneren en beoordelen. En hoewel de functionele weekvergaderingen van het docententeam wel doorgingen, konden ze niet bijdragen aan een optimale afstemming en

samenwerking door de versnipperde inzet van een aantal docenten. Hierdoor was het team bijna nooit compleet tijdens de vergaderingen.

Het tweede groepsgesprek werd met een incompleet team in september 2021 gevoerd. De docenten waren op dat moment al met andere opdrachten bezig. Onder begeleiding van het lectoraat hebben de aanwezige teamleden vooruitgekeken naar 2022. Daarin kwam de behoefte naar voren elkaar beter te leren kennen. Ook kwam de behoefte naar voren aan inhoudelijke scholing in statistiek en het overzichtelijker maken van de module, onder andere door beter gebruik te maken van elkaars expertise en door te komen tot een duidelijker rol- en taakverdeling. Volgend op deze bijeenkomsten hebben vertegenwoordigers van het team diverse gesprekken gevoerd met de onderzoekers en externe deskundigen. De uitkomsten van die gesprekken en de acties die daaruit voortkwamen zijn in een evaluatiegesprek met het team gedeeld. Dit resulteerde in splitsing van de onderwijsmodule in twee blokken met ieder een eigen coördinator en een kleiner kernteam (5), waarvan elk lid vorig schooljaar deze onderwijsmodule heeft uitgevoerd. Er zou ook meer rekening worden gehouden en gebruik worden gemaakt van de inhoudelijke specialismes van de leden van het kernteam. De coördinatiefunctie werd meer gedifferentieerd: naast de twee blokcoördinatoren kreeg elk vakgebied binnen de module een inhoudsverantwoordelijke.

Uit de eindinterviews (november 2021) bleek dat bovenstaande aanpassingen door de individuele teamleden ook zijn waargenomen en werden gewaardeerd. Uit de interviews kwam naar voren dat men nu veel eerder de randvoorwaarden voor het docententeam had geregeld en vastgelegd. Het team heeft daarnaast het doel van de module scherper geformuleerd, waardoor zij de afspraken met de externe opdrachtgever ook beter konden afbakenen. Uit de interviews bleek ook dat teamleden ervoeren dat er volop feedback werd uitgewisseld op vaktechnische aspecten, maar dat er te weinig expliciet werd uitgewisseld over de onderlinge relatie, ieders talenten en het teamfunctioneren.

#### *Resultaat:*

De analyse van de eindinterviews zijn vastgelegd in een kwalitatieve teamscan, een instrument dat tijdens deze ELL is ontwikkeld (zie figuur 1 in paragraaf 4.3 voor een voorbeeld). De teamscan is in januari 2022 aan een vertegenwoordiging van het team teruggekoppeld (member check) en op basis daarvan op één punt aangepast. Het team herkende zich wel in de typering van de onderzoekers: een team dat elkaar in een crisissituatie heeft leren kennen en nu meer weet wat men aan elkaar heeft en welke kwaliteiten eenieder inbrengt.

Tijdens de terugkoppeling kwam de behoefte aan een kwalitatief evaluatiemoment weer naar voren (“benen op tafel en een pizza om zonder waardeoordeel elkaars kwaliteiten beter te leren kennen”). Als meerwaarde van het experiment kwam naar voren dat de dialoog over functioneren maakte dat zij zaken op de agenda plaatsten en men toch ging nadenken over het functioneren van het team en de rol van feedback daarin. Ook kwam naar voren dat men, gebruikmakend van de opgedane ervaringen, structureler wilden inzetten op feedback geven aan elkaar buiten de functionele vergadermomenten. De volgende stap is verdieping in de teamrelatie die leidt tot meer werkplezier binnen een stabiel team.

Tijdens het project is de normale functionerings- en beoordelingscyclus blijven bestaan, waarbij de input van mededocenten/studenten en een onderwijskundige wordt meegewogen.

### 3.2. Team 2

#### *Teamschets:*

Team 2 was een gemotiveerd en ervaren docententeam van 15 docenten en een coördinator als meewerkend voorman, die actief zijn in de afstudeerfase van hun opleiding. Het team werkt al jaren met elkaar en de teamleden hebben vaak ook zelf gestudeerd bij de opleiding waar men nu docent is. Men heeft al diverse slagen met elkaar gemaakt om het eindniveau van afgestudeerden meer aan te laten sluiten op het werkveld. De teamleden zijn verdeeld in drie subgroepen, elk vanuit een eigen discipline. De veranderingsgezindheid van het docententeam is hoog.

#### *Aanpak:*

- Individuele startinterviews (april/mei 2020)
- Groepsgesprekken over teamdoelen (juli 2020)
- Groepsgesprek over talentevaluatie (april 2021)
- Groepsgesprek over ground rules in de samenwerking (april 2021)
- Individuele eindinterviews (november 2021)
- Eindgroepsgesprek (januari 2022)

#### *Uitkomsten en interventies:*

Uit de individuele interviews kwam naar voren dat er meerdere informele subgroepen binnen het team aanwezig waren. Binnen die subgroepen bestond wel een gemeenschappelijk beeld over hoe men het onderwijs wilde inrichten, maar de uitwisseling hierover in het totale team werd niet geëxpliciteerd. Hierdoor vond feedback over voornamelijk de (vak)inhoud plaats, vooral bij collega's waar men zich veilig bij voelde. Teamleden ervoeren een verschil tussen hoe men met en over elkaar sprak.

De teamleden hebben het aangedurfd dit in de teamgesprekken aan te kaarten en hebben uitgesproken dat ze als team hier een slag in wilden maken. Dit heeft geleid tot een interventie onder leiding van een externe deskundige op het gebied van waarderend feedback geven en samenwerking. Hierbij is het team de confrontatie met zichzelf aangegaan en heeft men het expliciet over teamfunctioneren gehad en wat zou helpen om dit te verbeteren.

De eindgesprekken werden gehouden voordat het traject helemaal was afgerond (de vervolgtag van de interventie met de externe deskundige moest opnieuw gepland worden). Uit de eindgesprekken kwam een vergelijkbaar beeld naar voren als uit de startinterviews. Het grote verschil was dat, mede door de eerste interventie, de teamleden ervan waren doordrongen dat het nodig was om, naast de inhoud, ook ruimte gepakt moest worden om expliciet aandacht te geven aan het verstevigen en onderhouden van de onderlinge relatie.

#### *Resultaat:*

De resultaten uit de eindgesprekken zijn in januari 2022 aan het team teruggekoppeld, aansluitend op hun tweede interventiedag. De onderzoekers hebben dit team als volgt getypeerd: een betrokken, op verbetering gericht docententeam, dat soms knalt en ondanks

Corona het gesprek over onderlinge werkrelaties durft aan te gaan. Zij herkenden zich in het geschetste beeld, en waren door hun tweede sessie met de extern deskundige in hun beleving weer een stap verder in hun teamontwikkeling. Een opmerkelijke uitkomst was dat de teamleden het geven en ontvangen van feedback (ook op de relatie) minder moeilijk vonden dan ze hadden verwacht.

De ELL heeft duidelijk het relationele aspect van samenwerken op de agenda gezet en er is bij de teamleden meer begrip voor elkaar gekomen. Dit ging samen met het besef dat men gezamenlijk verantwoordelijk is voor het afstuderen.

Tijdens het project is de normale functionerings- en beoordelingscyclus blijven bestaan. De coördinator waarmee de functionerings- en beoordelingscyclus wordt doorlopen heeft als gevolg van dit project wel samen met het team de eerste concrete stappen gezet om feedback structureel aandacht te besteden aan het functioneren van de docenten als onderdeel van het team.

### 3.3. Team 3

#### *Teamschets:*

Team 3 was een managementteam dat bestond uit 10 leden, die gezamenlijk de verantwoordelijkheid droegen voor de koers en het 'reilen en zeilen' van de faculteit. De primaire verantwoordelijkheid (thuissteam) lag voor de meeste teamleden elders: als leidinggevende van de eigen opleiding of dienst of als lid van een onderzoeksgroep. Het team vergaderde wekelijks en had een drukke agenda, waarop vooral functionele onderwerpen en de doorvertaling van organisatiebeleid naar facultair beleid stonden. De agenda werd grotendeels bepaald door de decaan, hoewel overige MT-leden de mogelijkheid ervoeren om ook zelf agendapunten aan te dragen. Het MT had weinig tijd voor reflectie of onderlinge feedback.

#### *Aanpak:*

- Individuele startinterviews (oktober 2020)
- Groepsgesprek over halen en brengen (januari 2021)
- Groepsgesprek over teamdoelen (februari 2021)
- Groepsgesprek over formuleren acties rond feedback en waarderen (maart 2021)
- Groepsgesprek over kernkwadranten (mei 2021)
- Individuele eindinterviews (september 2021)
- Eindgroepsgesprek (oktober 2021)

#### *Uitkomsten en interventies:*

In het eerste groepsgesprek lag de focus op vraagarticulatie en de ontwikkelwens van het team. Daaruit kwam de behoefte naar voren om van elkaar te leren en constructieve feedback te geven. Ook sprak het team de behoefte uit om hiervoor tijd met elkaar vrij te maken door een aantal teamvergaderingen daarvoor te gebruiken. Het team heeft drie vergaderingen ingeruimd voor een intensieve uitwisseling. Onder leiding van de onderzoekers zijn zij eerst nader ingegaan op de teamdoelen om vervolgens interventies te formuleren om concreet aan de slag te gaan met een aanpak voor leren en feedback in het team. In een volgende sessie hebben ze elkaar van feedback voorzien en waardering naar elkaar uitgesproken. Individuele talenten werden expliciet benoemd (waar ben ik goed in, waar ben jij goed in) en geplaatst in kernkwadranten. Op die manier werden de teamleden

niet alleen bewust van ieders kwaliteiten, maar ook hoe die kwaliteiten op elkaar in kunnen werken.

*Resultaat:*

Het team heeft elkaar beter leren kennen, is daardoor nader tot elkaar gekomen en weet duidelijker wat een ieders rol in het team is. Het vertrouwen in elkaar en als team is gegroeid. Ingrijpende gebeurtenissen – buiten dit traject om – die vroegen om een gezamenlijk standpunt vanuit dit MT hebben daaraan bijgedragen. De groeps gesprekken en de zelf geformuleerde interventies hebben een goede basis gelegd voor gezamenlijk leren en feedback geven (bijvoorbeeld door de vanuit het team geïnitieerde interventie om te starten met slow-thinking sessies). En hoewel het team zich meer bewust is geworden van de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor alles wat zich in de faculteit afspeelt en er meer bewust tijd wordt gemaakt voor dialoog en reflectie, zijn de werkdruk en de verantwoordelijkheden op vele vlakken een blijvende zorg. Deze maken het moeilijk om de volgende stap te zetten.

Elkaar nog meer op een constructieve manier feedback geven is een volgende stap voor team; het gesprek rond functioneren wordt nog als lastig gezien, maar het team wil wel aan de slag met manieren om dit als team bespreekbaar te maken.

Tijdens het project is de normale functionerings- en beoordelingscyclus blijven bestaan (teamleden voeren hun gesprek met de decaan op basis van het persoonlijk functioneren). Wel is de wens uitgesproken om meer het functioneren van het team als geheel (en ieders bijdragen aan dat teamfunctioneren) bespreekbaar te maken.

### 3.4. Train the Trainer

Het kernteam HR bestond uit 4 HR functionarissen die allen aan het Train the Trainer programma deelnamen. Vanuit een faculteit nam het hoofd HR deel aan de kerngroep. Uit twee faculteiten werden HR adviseurs afgevaardigd. Tot slot participeerde de beleidsverantwoordelijke vanuit de beleidsafdeling HR aan het project.

*Aanpak*

Vanuit privacyoverwegingen en om een zo open mogelijke benadering van de participerende teams mogelijk te maken, werden de meeste leden van het kernteam gekoppeld aan een team uit een andere faculteit. Eén HR functionaris werd aan een team uit de eigen faculteit gekoppeld.

Voordat met de trajecten in de teams werd begonnen, hebben de kernteamleden een introductie en toelichting gehad van de medewerkers van het lectoraat op de gehanteerde methodiek en de achterliggende principes achter die methodiek. Ook is tussentijds in een reflectiesessie gekeken naar de opbrengsten van de trajecten in de teams en de eigen ontwikkeling als trainer. Na afloop van het traject, uiterlijk april 2022, zal nog een laatste evaluerend gesprek plaatsvinden (zie ook hoofdstuk 3).

De leden van de kerngroep hebben in minstens een individueel interview geparticipeerd als toehoorder/observator. Een aantal kerngroepleden heeft daarna zelfstandig een of meerdere interviews afgenomen. In een enkel geval was daar een onderzoeker vanuit het lectoraat bij aanwezig als toehoorder.

De analysemethode is aan de leden uitgelegd. De kerngroepleden en onderzoekers vanuit het lectoraat hebben eerst eenzelfde interview afzonderlijk van elkaar gecodeerd en geanalyseerd. Vervolgens zijn de resultaten met elkaar besproken en vergeleken om zo tot een gekalibreerde analyse te komen. De kerngroepleden zijn voorafgaand aan de groeps gesprekken steeds gebriefd over doel en opzet van het gesprek en konden daarin hun eigen ideeën inbrengen.

Tijdens de groeps gesprekken werd in de sessie of subsessies (met een deel van het team) steeds een kerngroeplid gekoppeld aan een onderzoeker van het lectoraat. De samenstelling van deze koppels werd soms gewijzigd om de kerngroepleden in staat te stellen te leren van verschillende onderzoekers.

Na ieder groeps gesprek vond een gezamenlijke debriefing plaats, die weer als input gebruikt kon worden voor de inhoud en opzet voor de volgende sessie.

Tot slot hebben de kerngroepleden volledig meegedraaid in het afnemen van de eindinterviews.



## 4. Opbrengsten project

We maken onderscheid tussen opbrengsten op het niveau van de 3 teams die in de ELLs participeerden, opbrengsten op het gebied van het Train the Trainer programma en tot slot opbrengsten op het gebied van 'tooling' of instrumentarium dat is ontwikkeld binnen dit traject.

### 4.1. Opbrengsten teams

Wat allereerst opvalt is dat we alleen al in de drie bij het experiment betrokken teams een grote verscheidenheid zagen: verscheidenheid in team- en taakvolwassenheid, in ervaren zeggenschap, in de onderlinge samenwerking, de facilitering. In de conclusies in hoofdstuk 5 gaan we verder in op de implicaties van deze verscheidenheid, eerst schetsten we de verschillende resultaten in de drie teams.

#### *Team 1:*

Team 1 ging van start als een groep individuele docenten en is tijdens het traject meer een team geworden. De focus lag hier meer op roluiding, rolafstemming en roldifferentiatie gerelateerd aan individuele vakkennis en vaardigheden tijdens het traject. Hierdoor is de taakafhankelijkheid van de individuele docenten toegenomen en is men meer samen gaan werken binnen subteams. Hierdoor ontstond een kleiner, meer gefocused en meer betrokken totaalteam. Ook zijn er stappen gezet om af te stemmen over een gezamenlijk doel, door de onderwijsmodule meer af te bakenen. Men heeft ook een stap gezet tijdens het experiment in het vroegtijdig claimen van middelen (bemensing van het onderwijs door docenten die de onderwijsmodule eerder hebben verzorgd en concreet geformuleerde afspraken met de externe opdrachtgever). Wat ons tijdens het traject duidelijk werd, is dat het team eerst deze basis op orde moest hebben (zie ook Derksen et al., 2020), alvorens men het gesprek over onderling functioneren en de beoordelingscyclus kon voeren. Het team was pas aan het einde van het traject toe aan de stap om teamrelaties te evalueren middels feedback (denk aan klasbezoek, benen op tafelsessie rond onderlinge feedback). Bij de eindinterviews werd ook gepleit voor het voorlopig loskoppelen van teamfunctioneren en beoordelen en eerst eens te oefenen en ervaring op te doen met een waarderende manier van functioneren.

#### *Team 2:*

Team 2 was een ervaren docententeam met veel vakkennis, waar de bovenstroom (de zichtbare zaken in een team) en de onderstroom (de onzichtbare zaken in een team) niet met elkaar synchroon liepen. Het team heeft tijdens het experiment drie docententeams samengesteld, elk rondom een specifieke discipline en met een eigen coördinator. Ieder team werd verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van het curriculum, gezien vanuit de bril van de eigen discipline en in relatie tot het beroepsprofiel. Hier heeft men een grote stap gezet door twee interventies met een extern deskundige in te vullen waarbij de onderlinge relaties binnen het team en de samenwerking werd doorgesproken en geoefend werd op een waarderende manier van feedback geven. Het team heeft ook zelfstandig opvolging gegeven om onderling lesbezoek te bevorderen en gaat nu zorgen dat de coördinatoren van het docententeam die bij de thema's betrokken zijn meer op de inhoud gaan uitwisselen.

### Team 3:

Team 3 was een facultair managementteam met managers die met name gericht waren op de eigen opleiding. Hoewel alle leden zich ervan bewust waren dat zij in het managementteam een gedeelde verantwoordelijkheid hadden, zagen zij zichzelf in de beginfase niet echt als een team. Gedurende het traject is het bewustzijn gegroeid dat zij die gezamenlijke verantwoordelijkheid niet alleen binnen de teamvergaderingen dragen, maar ook daarbuiten. Doordat zij meer inzicht kregen in elkaars kwaliteiten, groeide het vertrouwen in elkaar en konden zij elkaar ook beter vinden op momenten dat dat nodig bleek. Met name op het gebied van waarderende feedback naar elkaar toe en het onderling van elkaar leren zijn belangrijke stappen gezet door dit team. Het team lijkt klaar om zelfstandig de stap te zetten om ook de beoordelingscyclus als team anders vorm te geven.

## 4.2. Opbrengsten Train the Trainer

Door de in het vorige hoofdstuk geschetste werkwijze hebben de deelnemende HR professionals ervaring opgedaan met het coachen – op basis van een gedegen methodische analyse – van teams. Deze opbrengsten zijn door de deelnemers zelf geformuleerd.

Deelname heeft de HR professionals inzicht en kennis opgeleverd in de ontwikkeling van teams. Ook geven ze aan hun begeleidings- of trainingsvaardigheden te hebben ontwikkeld:

*“Deelname heeft vooral het inzicht opgeleverd dat er mogelijkheden zijn om uit impasses [in teams] te komen. Mogelijkheden die ik los van elkaar al wel ken maar in een teamsituatie nog niet eerder bewust heb toegepast” (HRM-R2).*

Ook kunnen ze bewuster omgaan met het inzetten van verschillende rollen of aanpakken in het begeleiden van teams:

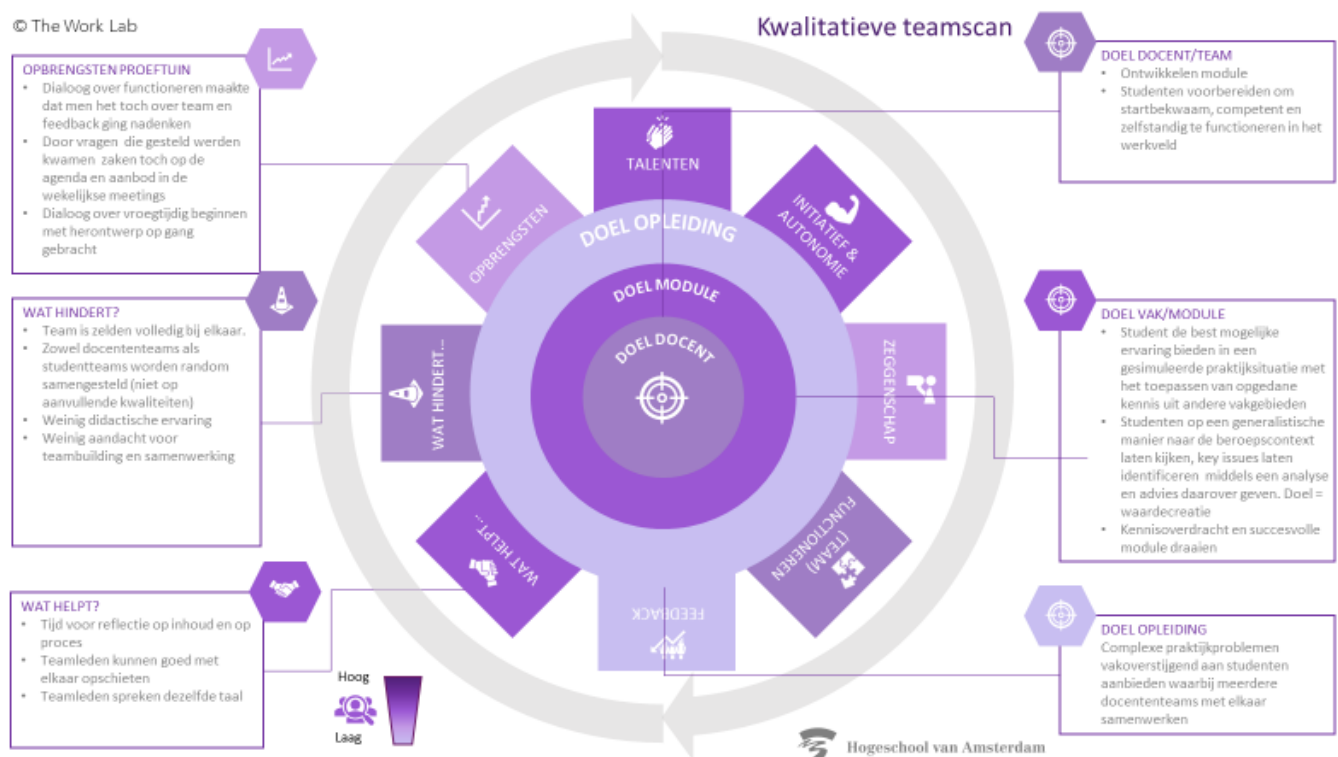
*“Verbreding van gedragsrepertoire door ‘verschillende rollen/petten’ bewust in te zetten. Vooral die van procesbegeleider pakken (begeleiden en regisseren groepsproces, creëren ruimte, veiligheid, focus en zeker ook enthousiasme, schakelen tussen inhoud en proces) en die van adviseur loslaten (tenzij bewust toch inzetten als keuze of interventie)” (HRM-R3).*

Deelnemers geven aan ook meer inzicht te hebben in de ‘waan van de dag’ van teams en wat er nodig is om daarbinnen toch tijd, aandacht en mogelijkheden te creëren voor teamontwikkeling, of in dit geval bijvoorbeeld specifiek het constructief inzetten van onderlinge feedback.

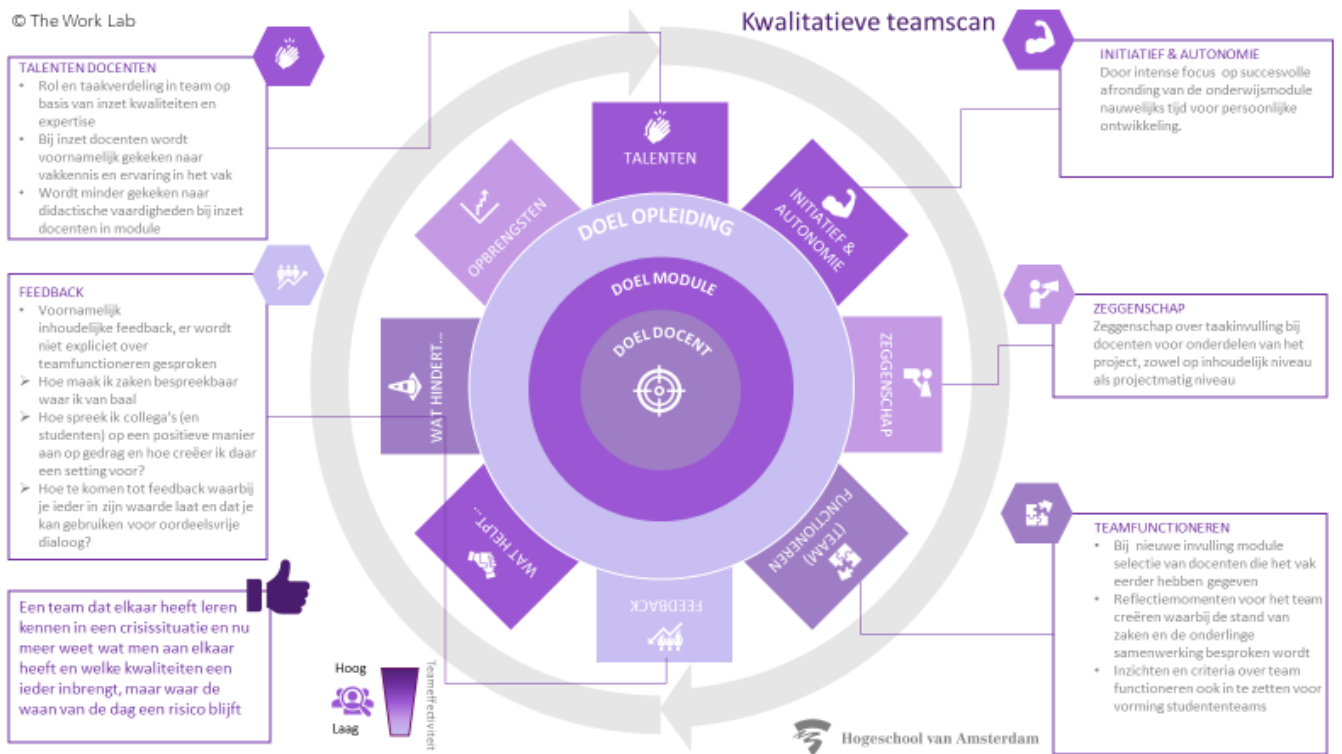
Tot slot geven alle deelnemers aan ook inzicht en nieuwe ideeën te hebben over een bredere inzet van de gebruikte methodiek om het gesprek over functioneren en beoordelen in de HvA breder in te zetten, en hebben ze zicht op wat er nodig is aan randvoorwaarden om dit op een goede manier te doen. Vanuit het lectoraat zien we de deelnemers aan het Train the Trainer programma als ambassadeurs om deze methodiek en de aandacht voor de dialoog over deze thematiek beter en structureler vorm te geven de komende jaren in de HvA.

### 4.3. Opbrengsten tooling

Het experiment heeft ook een teaminstrument opgeleverd. Hoewel met de kwalitatieve aanpak van de ELLs het proces bijna net zo belangrijk is als de uitkomst, bleek bij alle teams erg de behoefte aanwezig aan een overzicht (teamscan) van waar zij als team stonden. Het lectoraat heeft dit als afstudeeropdracht aan een vierdejaars HRM student verstrekt. In samenwerking met het lectoraat Samenwerkende Professionals leverde het de Kwalitatieve Teamscan op, een infographic waarin de mate waarin bepaalde aspecten van samenwerken in het team aanwezig zijn wordt gevisualiseerd.



Figuur 1: Kwalitatieve teamscan - voorblad



Figuur 2: Kwalitatieve teamscan - achterkant

## 5. Conclusies en aanbevelingen

Aan dit project deden drie teams mee. Doel van dit traject was dan ook niet om algemeen geldende conclusies te trekken over de effectiviteit van de Experimental Learning Lab, of de bruikbaarheid van de methodiek in een grotere populatie te toetsen. Deze kwalitatieve maatwerk aanpak gaf ons wel inzicht in 'wat werkt' in het gesprek over en het initiëren van verandering in het geven van feedback en het gesprek over functioneren en beoordelen in deze drie teams. Deze kwalitatieve inzichten uit de drie teams vormen de basis voor de hier volgende conclusies en aanbevelingen.

- Met de nodige armsglag omdat het hier een kwalitatief onderzoek betreft, vermoeden wij op basis van onze ervaringen in de drie deelnemende teams, maar ook op basis van de ruime ervaring van het lectoraat in andere trajecten van teambegeleiding, dat veel teams nog niet of maar beperkt toe zijn aan het opnieuw vormgeven van beoordelen op teamniveau. De basis ligt in het geven en ontvangen van constructieve onderlinge feedback op inhoud, functioneren en samenwerking, en die basis vraagt in veel teams nog om (veel) werk.
- Alleen al in de drie deelnemende teams zagen we een grote verscheidenheid: verscheidenheid in team- en taakvolwassenheid, in ervaren zeggenschap, in de onderlinge samenwerking en de facilitering. Een ontwikkeling in teams naar andere manieren van feedback geven en beoordelen werkt niet zonder rekenschap van die verscheidenheid. Waar we ons op richten in het ene traject, werkt niet zomaar in het andere traject door die verscheidenheid. Ontwikkeling op dit thema kan alleen door die verscheidenheid als startpunt te nemen en in dialoog met het team vorm te geven aan onderlinge feedback en beoordelen.
- Een "one size fits all" aanpak of instrument zal geen of maar voor een zeer beperkt deel van de teams een blijvende positieve verandering teweegbrengen. Uiteraard zijn tools van toegevoegde waarde, maar alleen na een goede diagnose in of van het team, op maat. Hogescholen zullen zich rekenschap moeten geven van het belang van die diagnose en HR professionals en leidinggevenden toe moeten rusten om deze diagnose te kunnen stellen.
- Een blijvende verandering, waarin vormgegeven wordt aan betere feedback en het vormgeven aan beoordelen in het collectief van het team, vraagt om facilitering (tijd voor de dialoog), ondersteuning (van leidinggevende of externe begeleider) en maatwerk. Praktisch vraagt het om expertise bij HR en leidinggevenden (oog voor wat nodig is in team) en een investering om teams in staat te stellen hieraan vorm te geven, zonder dat dit voelt als het 'zoveelste wat ook nog moet'.
- Met enige voorzichtigheid: in alle teams – en ook in de meeste andere door het lectoraat begeleide teams – werd gebrek aan ruimte ervaren om samen te reflecteren op onderwijsinhoud, onderwijsproces en het functioneren van individuen en het team en vooral de onderlinge relatie (socialisatie). Dergelijke reflectie gebeurt alleen wanneer het expliciet geagendeerd wordt EN wanneer de teamleden zelf daar prioriteit aan geven (en niet opgeslokt worden door de waan van de dag). De turbulentie in de omgeving en de mate waarin de leidinggevende ondersteunend is aan het team zijn belangrijke voorwaarden voor succes, waaraan in de context van hogescholen meer aandacht moet worden geschonken.

- Wat alle teams die bij het project betrokken waren gemeen hebben, is dat de tijd nemen om met een externe facilitator het gesprek te voeren rondom een door het team gekozen thematiek, duidelijk een versnelling opleverde in de inhoudelijke samenwerking. In die samenwerking werden niet alleen de taken en rollen bespreekbaar gemaakt, maar vooral ook de onderlinge relaties. We raden het creëren van een 'pool' van begeleiders in een hogeschool die deze externe facilitering kan verzorgen sterk aan, waarbij we een goede opleiding – vanuit de theorie maar vooral in de praktijk – voor deze begeleiders onderstrepen. De train the trainer aanpak in dit project laat in onze ogen de toegevoegde waarde zien van deze aanpak.
- Voor medewerkers geldt dat zij hun werk pas goed kunnen doen als ze zich veilig voelen, zich kwetsbaar op kunnen stellen en zich gezien en gehoord voelen. Ook zij moeten fouten kunnen maken en aangesproken worden op verantwoordelijkheden. Bekend is dat in organisaties met een open, lerende cultuur, waarin 'moedige' gesprekken worden gevoerd, de productiviteit en de arbeidsmotivatie hoger en het personeelsverloop lager zijn (Kets de Vries, 2012). Bovendien, zo laten de voorgaande voorbeelden in de Experimental Learnings Labs zien: een open cultuur is het startpunt voor functioneren en beoordelen. Zo'n open feedbackcultuur wordt niet top-down bereikt met grootschalige programma's en centraal geleide uniforme interventies. Een feedbackcultuur ontstaat en groeit in de directe samenwerkingsverbanden tussen teamleden en binnen de teams. Wanneer daar ruimte is voor feedback, bespreken teamleden hun professionele normen en waarden, leren ze van fouten en geven gezamenlijk betekenis aan de werkcontext waarbinnen het team opereert. Binnen een feedbackcultuur onderkent men dat reflectie en een open dialoog met collega's niet een tijdrovende onderbreking van je werk is, maar een investering die op termijn veel oplevert (zie ook van Middelkoop et al., 2021).

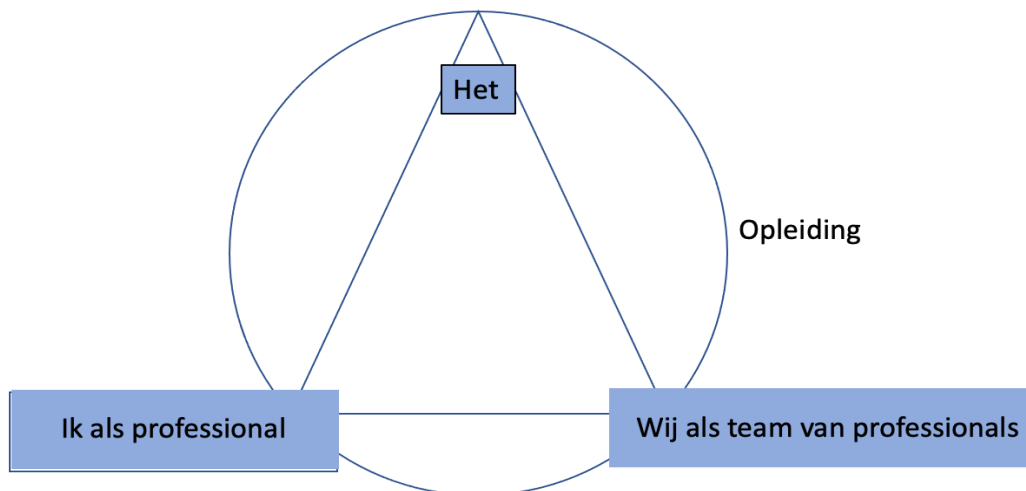
## 6. Discussie

In dit afsluitende hoofdstuk stijgen we iets boven de conclusies van de ELLs en het Train the Trainer programma uit, en geven we een beschouwing op wat wij in dit traject en in andere teamtrajecten die we vanuit ons lectoraat Samenwerkende Professionals begeleiden, denken waar te nemen. We gaan daar kort op in en geven vervolgens een eerste aanzet om te komen tot een effectieve dialoog rond functioneren en beoordelen in teams in het hbo.

Binnen een docententeam het functioneren onderling bespreken is een relatief nieuw fenomeen in het hbo. Wanneer hier gelijk meetcriteria en een beoordeling mee samen gaan, kan dit een onrealistisch hoge druk op een docententeam leggen. Daarnaast vraagt het gesprek over of het toepassen van manieren van beoordelen op teamniveau om zowel een hoge mate van sociale veiligheid als om goed functionerende teams; van beide zaken weten we dat dit niet in alle teams in het hbo op orde is. Een beoordelingscyclus op teamniveau is daarom in onze ogen niet via een methodiek af te dwingen, maar kan alleen vorm krijgen door maatwerk (op basis van een goede teamdiagnose) en door aandacht te besteden aan de andere voorwaarden die het functioneren van het team bepalen. Voorwaarden die voorwaardelijk zijn voor een productieve manier van onderling feedback geven en beoordelen in teams.

Hoe kan zo'n aanpak er uit zien? Zonder het onderstaande als absoluut te willen presenteren, doen we hieronder een eerste aanzet, die hopelijk de basis kan vormen voor verdere gedachtevorming en -trajecten in het hbo.

Voor een docententeam zijn er vier stakeholders: vanuit de onderwijsorganisatie de leidinggevende als vertegenwoordiger daarvan en de studenten, en daarnaast het docententeam en de individuele docenten. Het is daarom belangrijk te starten met een verkenning in het team over wat verwachtingen zijn van het management (als vertegenwoordiger van de organisatie), van de studenten en van de docenten. En van daaruit naar het functioneren van het team te kijken. Door deze verwachtingspatronen als leidraad te nemen, wordt de focus van het team scherper, wordt duidelijk waar het team voor staat en wat het doel van het team is (Cohn, 1975). We noemen dat 'het gespreksonderwerp'. 'Ik' staat hier voor de professional (de docent). 'Wij' staat voor het docententeam en de externe omgeving wordt gevormd door de 'stakeholders vanuit de opleiding'.



Figuur 3: Thema Gecentreerde Interactie model voor onderwijs (gebaseerd op Cohn, 1975)

Als over het functioneren van een docententeam gesproken wordt dan zijn de volgende onderdelen vanuit dit model belangrijk:

- **Ik:** de individuele achtergrond, beleving, belangen en het gedrag van de groepsleden.
- **Wij:** de onderlinge samenwerking en de interactie binnen het team.
- **Het:** de doelen en taken van de groep, het gespreks- of leeronderwerp.
- **Organisatiecontext:** de wijdere omgeving van het docententeam vaak de opleiding

Willen we dit vertalen naar hoe dit model een bijdrage kan leveren voor het functioneren voor docententeams dan komen de volgende aandachtspunten naar voren;

1. Houd de doelen van het team top of mind gedurende start, uitvoer en afronding van het onderwijs.
2. Zorg voor reflectie op doelen en functioneren van het team middels het faciliteren van een professionele dialoog
3. Ondersteun deze reflectie op doelen door het team een overzicht van de startsituatie te bieden en faciliteer het team bij het voeren van de professionele dialoog.

Docententeams bestaan regelmatig tijdelijk (gedurende een blok of semester) en/of wisselen vaak van samenstelling. Het is daarom zinvol het gesprek over het functioneren in een aantal fasen in te delen<sup>6</sup>:

- De start van het team: dialoog en reflectie over verwachtingen, visie en doel, taken en rollen bij individuele leden. Hier staan 'het' en 'ik' centraal.
- De uitvoer van het team: dialoog en reflectie over interactie met het management en studenten, reflectie over de invulling taken en onderlinge samenwerking. Hier staat 'het en 'wij' centraal.

---

<sup>6</sup> Ook bij een wel stabiel en al langer bestaand team is het in onze ogen zinvol om deze fasen aan te houden, rond de duur van een vak of een studiejaar.



- De afbouw van het team: zelfevaluatie team, studentenevaluatie en management evaluatie.

We werken deze fasen hieronder wat verder uit:

*Start docententeam:*

De start van de onderwijseenheid is een cruciaal moment voor het docententeam. Om elkaar goed te begrijpen is een kennismaking door middel van een startbijeenkomst noodzakelijk. Onderdelen van deze startbijeenkomst zijn:

- Zijn de teamdoelen vanuit management en studenten perspectief helder en haalbaar?
- Wat is onze visie op het onderwijs dat wij verzorgen?
- Welke kwaliteiten hebben de leden van het team?
- Zijn de competenties binnen het team afdoende voor het behalen van de doelen?
- Hoe worden de verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdeeld?
- Waar zijn we bij het uitvoeren van het onderwijs afhankelijk van elkaar?
- Hoe maken we onderling functioneren bespreekbaar en organiseren we onderlinge feedback?

Een team zou hier een teamontwikkelplan kunnen maken, waarin wordt vastgelegd wat de stand van zaken is binnen het team is, welke intenties het team heeft en wat men nodig heeft om de doelen te bereiken. Het team kan hierbij ondersteund worden door een externe coach.

*Uitvoer onderwijsteam:*

Tijdens de uitvoering van het onderwijs is het aan te raden om als team met elkaar via de dialoog aandacht te besteden aan een aantal vragen. Voorbeelden daarvan zijn: Hoe is de communicatie en feedback ingericht? Welke platforms of kanalen gebruiken we daarvoor? Hoe zorgen wij dat wij dezelfde (kwaliteits)normen hanteren? Wanneer ontmoeten we elkaar en hoe geven we elkaar feedback? Hoe verzamelen we input van elkaar de studenten en het management? Zijn er onverwachte omstandigheden waar het team rekening mee moet houden voor afronding van het onderwijs? Hebben we een tussentijds moment voor het bespreken van inhoud en samenwerking gepland? Liggen we nog op koers voor het bereiken van de startdoelen? Hoe leggen we besluiten die volgen uit het voorafgaande vast?

*Afbouw onderwijs door het team:*

Zijn de doelen van de onderwijseenheid behaald? Hoe hebben wij samengewerkt bij uitvoer van het onderwijs? Hebben wij informatie van management en studenten over onze uitvoering van het onderwijs? Wat hebben wij geleerd voor de volgende keer dat dit onderwijs gegeven wordt? Hoe zetten we het geleerde om in verbeteracties? Hebben we goed gebruik gemaakt van elkaars professionele kwaliteiten? Wie zijn essentieel als kernteam binnen het team in het volgend studiejaar of het volgend semester?

Ook hier kan een kwalitatieve evaluatie (zie kwalitatieve teamscan bijlage 2) van het team nuttig zijn waarin de randvoorwaarden voor het functioneren van het team vastgelegd worden. In deze fase wordt ook gekeken in hoeverre de doelen uit het teamontwikkelplan (indien aanwezig) bereikt zijn.

Het bovenstaande is een eerste aanzet voor een aanpak om de ontwikkeling en het functioneren van docententeams bespreekbaar te maken en te bevorderen aan de hand van een model dat specifiek op de doelgroep is toegesneden. Vanuit het lectoraat Samenwerkende Professionals dragen wij graag bij aan de verdere ontwikkeling en toetsing van deze aanpak.

## 7. Bronnen

- Burgers, Y., & van der Weerdt-Norder, C.J. (2020). *Reflecteren voor commissarissen en toezichthouders, Praktische handleiding voor een goed gesprek*. Management Impact: Amsterdam
- Cohn, R.C. (1975). *Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle*. Klett-Cotta: Stuttgart
- Derksen, K., van Middelkoop, D., van den Berg, L., Bay, N., Horsseleberg, P., & Kaarsemaker, A. (2020). *Samen sterk of nog meer werk? Onderwijsteams in het hbo*. Zestor: Den Haag.
- Kets de Vries, M.F.R. (2012). *Het egeleffect. Executive coaching en het geheim van high performance-teams*. Academic Service: Den Haag
- Newport, C. (2021). *Bevrijd. De toekomst van werk in een wereld van communicatie-overload*. Business Contact: Amsterdam
- van der Kolk, B. (2021). *De meetmaatschappij. Waarom we alles meten en wat dat met ons doet*. Business Contact: Amsterdam
- van Middelkoop, D., Derksen, K., & Bay, N. (2021). Vertragen om te versnellen: teamontwikkeling en de rol van HRD. In R. Poell, & J. Kessels (Eds.), *Handboek human resource development: organiseren van het leren* (Derde volledig herziene editie ed., pp. 291-304). LannooCampus: Amsterdam.
- van Middelkoop, D., Portielje, M., & Horsseleberg, P. (2018). Working apart together. *Tijdschrift Voor HRM*, 2, 1–20.