



# Slim werken met talent in teams

Anne-Marie Kuijpers  
Marian Thunnissen  
Hans Kommers





# Slim werken met talent in teams

## Colofon

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd of openbaar gemaakt, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

De inspiratiebundel is ontwikkeld door onderzoekers en adviseurs van het lectoraat Dynamische Talentinterventies van Fontys Hogeschool HRM en Psychologie en de ST Groep. Onze dank gaat uit naar alle teams die mee hebben gewerkt aan de interviews.

Auteurs: Anne-Marie Kuijpers (Fontys Hogeschool ICT)  
Marian Thunnissen (Fontys Hogeschool HRM en Psychologie)  
Hans Kommers (ST Groep)  
Opmaak: Mariëlle Rosendaal (Fontys Hogeschool HRM en Psychologie)  
Datum: Mei 2019  
Reacties: [lectoraattalent@fontys.nl](mailto:lectoraattalent@fontys.nl)

## Meer informatie:

<https://fontys.nl/dynamischetalentinterventies>  
[www.st-groep.nl](http://www.st-groep.nl)

# Voorwoord

Steeds meer scholen gaan het 'werken met teams' als organisatieconcept toepassen. Dit gebeurt bijvoorbeeld onder de noemer 'zelforganiserende teams', 'resultaatverantwoordelijke teams' of 'zelfsturende teams'. Met deze andere manier van organiseren zoeken scholen naar een antwoord op de veranderde en toegenomen eisen die vanuit de omgeving gesteld worden. Sommige scholen zien het werken met teams ook als een manier om iets te doen aan de ervaren werkdruk van docenten. Doordat docenten in een team een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben, is teamontwikkeling als leerproces meer dan ooit relevant.

Tegelijkertijd willen veel organisaties investeren in talentontwikkeling van hun medewerkers. Vanzelfsprekend is het ontdekken, benutten en ontwikkelen van talent in de context van teamontwikkeling ook van groot belang. Er wordt op verschillende plekken onderzoek gedaan naar talentontwikkeling van individuen en naar talentmanagement in organisaties, maar naar talentontwikkeling binnen teams is nog weinig onderzoek gedaan.

In ons werk als onderzoeker en adviseur merken we dat teams behoefte hebben aan handvatten om in hun team meer talentgericht te werken en te organiseren. Bovendien komen we in ons werk geregeld mooie voorbeelden tegen van teams die – ieder op zijn eigen manier – talentgericht werken. Dat inspireerde ons tot het samenstellen van deze publicatie.

Hoe kun je slim werken met talent in teams? Deze vraag staat centraal in deze bundel. We beschrijven tien teams uit het onderwijs en andere sectoren die vertellen hoe zij in hun team werken vanuit talent, en welke stappen zij hebben gezet om dat voor elkaar te krijgen. Er is geen 'one best way', zo is onze conclusie. Er zijn vele manieren om binnen het team talentgericht te werken. Toch zijn er enkele algemene lessen te trekken. Met de voorbeelden en de afsluitende conclusies



in deze bundel willen we andere teams (in het onderwijs) inspireren om ook in hun team aan de slag te gaan met talentgericht werken.

Onze dank gaat uit naar de teams die bereid zijn geweest mee te werken aan het tot stand komen van deze inspiratiebundel. Het voeren van de interviews en het samenstellen van deze bundel heeft ook ons geïnspireerd tot het nadenken over slim werken met talent in teams en over vervolgacties en –onderzoek. Wil je in gesprek over hoe je in jouw team talentgericht kunt werken, neem dan gerust contact met ons op.

*Anne-Marie Kuijpers, Fontys Hogeschool ICT*

*Marian Thunnissen, Fontys Hogeschool HRM en Psychologie*

*Hans Kommers, ST Groep*





# Inhoud

Inleiding: Talent in teams	9
Team ICT Management & Systemen en ICT Cyber Security	17
Instituut voor Sport en Bewegen	23
Team Interprofessioneel samenwerken	29
Academie voor Financieel Management	35
Voiceworks	41
Team Data Centre Management	47
Team Onderwijskundigen	53
Team Vakgroep Duits	57
Team Werktuigkundige Installatietechniek	61
Kernteam A2	65
Conclusies	69
Gebruikte bronnen	76
Afbeeldingen	77



# Inleiding: Talent in teams

## Wat is talent?

Talent en talentontwikkeling zijn overduidelijk in de mode: er wordt veel over geschreven en gesproken. Wat daarbij onder talent wordt verstaan is vaak diffuus en gebaseerd op impliciete aannames. Op dit moment zijn er twee verschillende benaderingen ten aanzien van talent: de exclusieve en meer prestatiegerichte talentbenadering (een kleine groep medewerkers is talentvol) tegenover de inclusieve, sterke puntenbenadering (iedereen heeft talent). Het lectoraat Dynamische Talentinterventies gaat ook uit van de sterke puntenbenadering en omschrijft talent als een eigenschap van een persoon die, als het in de juiste context wordt ontwikkeld en ingezet, leidt tot plezier, voldoening en excellente prestaties (Thunnissen en Bos, 2019).

Uit onderzoek blijkt dat het inzetten op talent inderdaad positieve gevolgen heeft voor de medewerker. Medewerkers die weten wat hun sterke punten zijn en deze kunnen inzetten en ontwikkelen in hun werk blijken meer tevreden, bevlogen en betrokken bij de organisatie en pakken hun werk beter en slimmer aan (o.a. Vos, De Vries, Celant en Veenkamp, 2018; Dries, Meyers en De Boeck, 2018; Bos en Pardoën, 2019). Uiteindelijk zullen deze energieke en leergierige medewerkers positieve bedrijfsresultaten teweeg brengen.

Talent verschilt van competentie. De sterke puntenbenadering gaat uit van wat iemand al kan en wat in aanleg aanwezig is, en dat dat wordt uitgebouwd en versterkt. Dat staat haaks op competentie management dat uitgaat van het identificeren en wegwerken van tekorten en competenties die niet ontwikkeld zijn (DeWulf, Van Meeuwen & Tjepkema, 2010). Bovendien is talent verbonden met passie en energie en met intrinsieke motivatie – het gaat immers om iets wat je goed kunt en waar je plezier en voldoening uithaalt –, terwijl competentie veel meer

gerelateerd is aan een norm waaraan alle medewerkers (in een bepaalde functie) volgens de organisatie moeten voldoen.

## **Talent mobilisatie: het ontdekken, ontwikkelen en benutten van talent**

In plaats van over het managen van talent spreken wij liever over het mobiliseren van talent: het identificeren, waarderen, ontwikkelen en benutten van talenten van medewerkers, met als doel bij te dragen aan zowel de bevoegtheid, motivatie en ontwikkeling van de medewerker als aan het verbeteren van de (organisatie)prestaties (Thunnissen en Bos, 2019).

Talentidentificatie betreft het benoemen en expliciet maken van de unieke sterke punten van een medewerker; het onbekende bekend maken. Het ontwikkelen en benutten van talent kan alleen als de organisatie de verschillen tussen medewerkers erkent en waardeert. Talentontwikkeling is het tot wasdom laten komen van latente kwaliteiten van een persoon: een proces waarin iemand zijn talenten steeds benut en daardoor verder ontwikkelt en verfijnt, met als resultaat dat iemand zich steeds verder bekwaamt op een bepaald gebied. Bij talentbenutting gaat het om het optimaal gebruikmaken van de talenten van een medewerker doordat deze die werkzaamheden kan uitvoeren die passen bij zijn talenten. Het ontwikkelen en benutten van talent kan niet los van elkaar gezien worden. Ontwikkelen gaat niet perse vooraf aan benutting. Talent heeft vliegreun in de praktijk nodig: door talenten in de praktijk in te zetten en te benutten ontstaat er ruimte om de talenten steeds verder te ontwikkelen.

## **Talent beter benutten**

Een manier om (latent) talent te ontwikkelen en te benutten is job crafting. In het Nederlands wordt ook wel de term baanboetsen gebruikt. Job crafting maakt het mogelijk om een 'rijkere', leerzamere en betekenisvolle baan te creëren, waarin er meer ruimte is om de talenten van een persoon te

ontwikkelen en benutten (Van Vuuren en Dorenbosch, 2011). Job craften kan op verschillende manieren plaatsvinden: kleine verschuivingen in het takenpakket of de werkzaamheden (taakcraften), verschuivingen in met wie wordt samengewerkt (relationeel craften), het veranderen van de werkplek of de werktijden (contextueel craften), of door anders te kijken naar het werk en er een andere betekenis aan te geven zodat het weer beter aansluit bij de motivatie en talenten (cognitief craften). Om echt te kunnen job craften zijn collega's nodig, zodat je in samenspraak met hen, taken kunt (her)verdelen en de werkzaamheden kunt doen die bij jouw talenten passen. Dan is er sprake van team craften.

Het onderzoek naar het ontwikkelen en benutten van talent richt zich vooral op het individu. Onderzoek naar talent in teams komt maar mondjesmaat voor (Van Woerkom, 2018), terwijl juist in teams, waarin deze individuen samenwerken, de mogelijkheden liggen om talent te ontwikkelen en te benutten. Om daar goed handen en voeten aan te geven is het belangrijk om meer kennis te hebben over teams en het organiseren in teams.

## Organiseren in teams

Zoals we in de inleiding stellen gaan steeds meer onderwijsinstellingen over op het organiseren op basis van teams (Van Middelkoop, Portielje en Horsseberg, 2018). Dit is ook in andere sectoren, zoals de zorg- en welzijnssector, zichtbaar. Onder een team verstaan we een relatief vaste en niet te grote groep van medewerkers (docenten) met een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een herkenbaar resultaat, een product of een dienst. De teamleden zijn onderling van elkaar afhankelijk voor de uitvoering van hun taak (Van Middelkoop et al., 2018). Het team regelt en bewaakt in hoge mate zelfstandig de procesvoortgang, en lost dagelijkse problemen zelf op (Van Amelsvoort et al., 2003; Kommers en Dresen, 2011).

Zo gedefinieerd zijn teams organisatiebouwstenen. Wat de teams doen en hoe ze werken heeft alles te maken met de manier van organiseren. Die manier van organiseren is in een aantal belangrijke opzichten fundamenteel anders dan de tot nu toe meer gangbare (of klassieke) manier van organiseren. De teams worden geacht zelfstandig en door middel van onderling overleg tussen de teamleden hun werk zo slim mogelijk in te richten en te organiseren, gericht op een duidelijk herkenbaar resultaat. De focus is verschoven van 'taken en uren' naar resultaat en het optimaal benutten van beschikbare capaciteiten. De achterliggende gedachte is natuurlijk dat deze manier van organiseren voordelen biedt boven het traditionele organiseren. Er zijn inderdaad veel potentiële voordelen, zoals:

- Het werk zo verdelen dat optimaal gebruik gemaakt wordt van de aanwezige kennis en ervaring van de teamleden.
- Flexibiliteit in de werkverdeling om pieken in het werk beter te spreiden en ook de lusten en lasten zo goed mogelijk te verdelen.
- Leren van elkaar.
- Elkaars werk beter kennen en daarmee ook effecten van het eigen handelen op het werk van collega's beter zien.
- De medewerkers hebben professionele ruimte om te bepalen welke werkzaamheden het meeste bijdragen aan het gewenste resultaat en wat dus prioriteit heeft (én wat dus niet).
- Teamautonomie kan bijdragen aan snelheid van besluitvorming.

Veel van de potentiële voordelen worden sterk beïnvloed door de mate waarin de teamleden in staat zijn om de aanwezige capaciteiten optimaal te benutten. Dat - en ook het zelf organiseren en het resultaatverantwoordelijk zijn - vraagt daarnaast om bredere competenties van de teamleden.

Het samen werken en samen leren in een team is een groeiproses. Belangrijke aspecten van teamontwikkeling zijn de



ontwikkeling van de individuele teamleden en het herkennen, erkennen en benutten van de verschillende kwaliteiten van teamleden (Kommers en Dresen, 2011; Kuijpers en Thunnissen, 2019). Teams zijn, vergelijk het met sportteams, als het ware voortdurend bezig met het zoeken naar de goede speltactiek en het optimaal benutten van de sterke punten van de teamleden.

## Talentgericht werken in teams

Kortom, het draait dus steeds meer om de kwaliteit van het gehele team, in plaats van om de kwaliteiten van de individuele teamleden. In het onderwijs blijkt het effect van het onderwijs op leerlingen met name beïnvloed te worden door de docent, en vooral wanneer docenten, bijvoorbeeld door 'micro teaching', actief betrokken zijn bij elkaars talentontwikkeling (Hattie, 2008). Daarmee worden de twee belangrijkste aspecten van een stimulerende leeromgeving – een goede docent en een goede school – dichter bij elkaar gebracht. Het is dus goed om naar de talenten van een docententeam te kijken, in plaats van naar die van de individuele docent (Krabbenborg, Kuijpers en Thunnissen, 2017).

Hoe krijg je het voor elkaar dat een team hierin kan groeien? Hoe komt het talent tot bloei, hoe komt er energie en flow in het team? En hoe kun je slim gebruikmaken van dat talent zodat het team er beter van wordt? We zien, grofweg, twee routes. Enerzijds is het mogelijk om het gewenste teamresultaat als uitgangspunt te nemen, en op basis daarvan te bepalen welke taken door het team uitgevoerd moeten worden en wiens kwaliteiten bij welke taak passen. We zien dat als een 'outside-in' benadering. Anderzijds is het ook mogelijk om een 'inside-out' benadering te hanteren, waarbij de talenten van de teamleden als vertrekpunt dienen, om vervolgens te bepalen wat deze talenten kunnen betekenen voor het teamresultaat.

Soms wordt door leidinggevendenden de vrees uitgesproken dat talentgericht werken ertoe zal leiden dat taken blijven liggen. Natuurlijk is er geen ongelimiteerde ruimte om te doen waar

je zin in hebt of toevallig goed in bent. Het spreekwoord 'Lieverkoekjes worden hier niet gebakken' is ook in zekere mate van toepassing op talentgericht werken in teams. Immers, de teamtaak – ook de minder leuke werkzaamheden – moet door team gewoon uitgevoerd worden. Toch biedt het werken in teamverband juist oplossingsmogelijkheden: vaak lopen de behoeften in een team uiteen, en is een energie slurpende taak van de een mogelijk de passie van de ander. Daarnaast biedt het team kansen om naar een balans te zoeken, en ervoor te zorgen dat iedereen 'genoeg lekkere koekjes' heeft.

## Beproefde interventies

We zijn vooral geïnteresseerd in de vraag op welke wijze het team energie krijgt, er schwing in de samenwerking komt en het proces van talentontwikkeling en -benutting zo snel mogelijk op gang komt, zodat ook het team als geheel beter gaat functioneren. Deze inzichten kunnen namelijk teams inspireren om ook zelf binnen het eigen team meer talentgericht te gaan werken.

Om antwoorden op de bovenstaande vraag te krijgen hebben we in 2018 vertegenwoordigers van tien teams geïnterviewd. Acht teams zijn afkomstig uit het onderwijs, binnen het hbo en mbo. Daarnaast spraken we ook met twee teams van private bedrijven, juist om inspiratie uit andere sectoren te bieden. We hebben vooral gebruikgemaakt van ons netwerk om in contact te komen met de teams. Het belangrijkste selectie criterium was dat binnen het team aandacht was voor talentgericht werken ten behoeve van het team. Sommige teams zijn daar al heel ver in, terwijl andere teams pas eerste (impliciete) stappen hebben gezet richting talentgericht werken. De teams verschillen van elkaar in omvang. We hebben gesproken met teams bestaande uit acht tot twaalf personen, terwijl andere voorbeelden meer betrekking hebben op het talentgericht werken in een compleet onderwijsinstituut.

Op de volgende pagina's presenteren we de ervaringen van de tien teams. Aan elk team hebben we gevraagd een beschrijving te geven van het team en hoe zij met elkaar samenwerken, welke stappen zij hebben gezet om meer vanuit talent te werken, en wat volgens hen de belangrijkste opbrengsten zijn. Deze punten vormen de rode draad in alle beschrijvingen.

De teams worden in willekeurige volgorde gepresenteerd. Er is namelijk geen 'beste manier' om talentgericht te werken in een team. Elke aanpak is uniek en moet passen bij het team en haar leden. Uit de tien verhalen kunnen we wel een aantal algemene conclusies herleiden. Deze worden aan het eind van de bundel gepresenteerd.



# Team ICT Management & Systemen en ICT Cyber Security

*Fontys Hogeschool ICT*

**Gerrie Zwartjes, teamleider**



# Team ICT Management & Systemen en ICT Cyber Security

Het team IMS-ICS van Fontys Hogeschool ICT verzorgt het onderwijs voor de specialisaties ICT Management & Systemen en ICT Cyber Security. Deze specialisaties zijn nauw verwant en vaak geven docenten in beide specialisaties les. Het team verzorgt dag- en avondonderwijs en voert de enige Associate Degree opleiding van Fontys Hogeschool ICT uit (in deeltijd). Organisatorisch is het team –samen met de andere specialisaties –ondergebracht bij het zogenaamde A-team. Een teamleider en teamcoach geven leiding aan dit team.

Het team bestaat uit tien docenten, waaronder de twee Specialisatie Eigenaren, die verantwoordelijk zijn voor de inhoud van het curriculum. Enkele docenten vervullen ook de rol van Blok Eigenaar, die verantwoordelijk is voor het onderwijs (inclusief uitvoer) van een semesterblok.

*“Ondanks het feit dat de meeste docenten elkaar al langer kennen, kwam er veel nieuwe informatie naar voren.”*

## Hoe werken jullie samen?

Het IMS-ICS team loopt over het algemeen voorop met onderwijskundige ontwikkelingen en geeft op innovatieve wijze vorm aan het onderwijs. Er wordt veel en intensief overlegd, meestal informeel. De samenwerking is over het algemeen goed; teamleden delen elkaars ambitieuze doelstellingen.

## Hoe zien we talentgericht werken terug in jullie team?

De Blok Eigenaar is verantwoordelijk voor het koppelen van taken aan personen en houdt hierin rekening met de kwaliteit van het onderwijs en met de wensen van de betrokken docenten. Voorkeuren spelen dus een rol en er is waarschijnlijk een, impliciet, verband met talenten.

Het vakgebied van het team, met name ICS, is erg populair waardoor de studentenaantallen groeien. Daar komt bij dat het moeilijk is om nieuwe docenten te vinden. Dat is een blijvende uitdaging, waardoor nieuwe talenten meer 'welkom zijn' dan dat daartussen 'gekozen kan worden'.

## Wat hebben jullie gedaan om meer vanuit talent te werken?

Het IMS-ICS team wil met studenten talengericht werken en vindt het belangrijk dat ook zelf te doen. Daarnaast had het team de behoefte om meer samen bezig te zijn. Daarom is er hulp ingeroepen om als team meer talengericht te gaan werken.

In de periode van januari tot juli 2017 is een eerste versie van de door het lectoraat Dynamische Talentinterventies ontwikkelde 'TalentTeam methodiek' ingezet. Dit proces is begeleid door de teamcoach verbonden aan het A-team.

De fases van talenten ontdekken, talenten delen en talenten benutten in de methodiek zijn doorlopen. Allereerst hebben de docenten een talentscan ingevuld: de me.scan van The True Talent Team. Van de me.scans is ook een groepsscan gemaakt. Met elke docent is daarna een talentgesprek gevoerd om hem te ondersteunen in het verhelderen van talenten en de vertaalslag naar werkzaamheden. Dit leidde al tot meer bewustzijn van de eigen talenten bij enkele docenten en heeft al vóór de TalentMatrix sessie gezorgd voor wijzigingen in het takenpakket van deze personen.



Een tweede stap was het invullen van de TalentMatrix met het hele team. Aan de hand van deze matrix hebben alle docenten hun talenten in relatie tot werkzaamheden gepresenteerd. Elk teamlid heeft gepresenteerd welke werkzaamheden goed of minder goed passen bij zijn talenten en welke ontbreken (passend bij talenten). Ondanks het feit dat de meeste docenten elkaar al langer kennen, kwam er veel nieuwe informatie naar voren en werd er veel doorgevraagd.

In een volgende bijeenkomst is met het team gekeken naar (gezamenlijke) acties, naast de individuele acties die al waren opgepakt. Hieruit kwam naar voren dat docenten nog meer op hun talenten ingezet kunnen worden, dat de onderwijsvorm aangepast kan worden aan de talenten. Tevens hebben docenten hun behoefte uitgesproken om zelf inhoudelijk bezig te kunnen zijn, bijvoorbeeld samen met studenten in start-ups. De ideeën zijn daarna besproken met de teamleider.

**“*Het team is de talenten nog meer gaan inzetten door onderwijsvernieuwingen af te stemmen op de aanwezige talenten.*”**

### **Wat heeft het opgeleverd?**

Naar aanleiding van het traject met de methodiek zijn wijzigingen in taken doorgevoerd bij een aantal personen. Het team is de talenten nog meer gaan inzetten door onderwijsvernieuwingen af te stemmen op de aanwezige talenten. Daarnaast is er een toegenomen bewustzijn met betrekking tot de eigen talenten en kent men elkaars talenten beter.



## Wat ging er goed en wat was lastiger?

Gebleken is dat de rol van de leidinggevende belangrijk is in dit proces. Het is belangrijk dat de leidinggevende het team de autonomie geeft om dingen te veranderen. In dit team gebeurde dat bij de start van het traject, door bij de aftrap aanwezig te zijn en deze ruimte te benoemen.

Ook de begeleiding door een procesbegeleider is voor dit team belangrijk geweest. Het blijkt voor het team moeilijk om zelf tot groepsbijeenkomsten en constructieve gesprekken te komen. Dat maakt ook dat vervolgsessies (bijvoorbeeld rondom de TalentMatrix) niet plaatsvinden. Het is blijkbaar toch nodig dat een procesbegeleider hierin een rol heeft, of in elk geval langere tijd houdt, tot het proces 'gewoon' is geworden. Het team heeft ook aangegeven behoefte te hebben aan hulp bij vervolgstappen omdat dat dat niet vanzelf gaat. Het team weet niet goed hoe het vervolg zelf op te pakken en te vervolgen.

Het team heeft de autonomie en de verantwoordelijkheid om zelf veranderingen door te voeren. Toch zijn individuele aanpassingen gemakkelijker door te voeren dan veranderingen die de hele groep raken. Aan de andere kant is dit een team met een gedragen, gedeelde visie, wat de ruimte durft te nemen om aanpassingen te doen in het onderwijs, in het primaire proces, om zo tot verbetering (óók ten aanzien van talengerichte inzet) te komen.



# Instituut voor Sport en Beweging

*Hogeschool Arnhem Nijmegen*

**Joris Hermans & Eric Versluijs, Directeuren**

# Instituut voor Sport en Bewegen

De missie van het instituut is, kortgezegd, het ontwikkelen van talent in sport en bewegen. Dat gebeurt door middel van drie kernactiviteiten: onderwijs, onderzoek en dienstverlening. Er zijn drie voltijd bacheloropleidingen, twee deeltijdopleidingen, een masteropleiding en kortdurende en post-hbo opleidingen voor professionals. Tevens heeft het instituut twee lectoraten voor onderzoek (Voeding en Sport, en Talenterkenning en Ontwikkeling in de Sport) en een expertisecentrum voor sport, arbeid en gezondheid (SENECA) gericht op dienstverlening naar de externe omgeving. De lectoraten, het expertisecentrum en de opleidingen werken nauw met elkaar samen ten behoeve van de ontwikkeling en professionalisering van studenten, docenten en werkveld c.q. externe omgeving. Door co-creatie wordt in gezamenlijkheid geleerd en nieuwe kennis ontwikkeld.

In totaal werken er ca. 200 mensen bij HAN Sport en Bewegen, verdeeld over tiendocententeams. Elk team is integraal verantwoordelijk voor het gehele proces van onderwijs en onderzoek van een afgebakende groep studenten. Elk team heeft een teamleider, die naast andere taken en rollen twee dagen per week beschikbaar heeft voor zijn rol als teamleider. Teamleiders en directie vormen samen ook een team.

## Hoe wordt samengewerkt?

Het instituut is ingericht volgens de principes van de Sociotechniek, waarbij de verantwoordelijkheden en autonomie zo laag mogelijk in de organisatie zijn gelegd. Deze principes zijn in alle facetten van de organisatie doorgevoerd. De uitgangspunten zijn:

- *De bedoeling:* Het belangrijkste sturingsinstrument zijn de visie en missie van het instituut. Bij elk besluit dat we nemen stellen we ons de vraag of dat positief bijdraagt aan talentontwikkeling in sport en bewegen, en of het past bij onze visie op een toekomstbestendige onderwijsorganisatie

- *Koers-denken*: Vervolgens gelooft het instituut in een koers met een voorlopig toekomstbeeld en richtinggevende kaders maar minder rechtlijnig dan een plan. Dat biedt professionals in de organisatie de ruimte om zelf ook sturing te geven en verantwoordelijkheid te nemen voor de koers.
- *Sturing via leidende principes*: Samen met studenten, docenten en werkveld zijn vijf leidende principes benoemd die richtinggevend zijn in de besluitvorming en uitvoering van de dagdagelijkse werkzaamheden. Deze zijn: (1) We kennen elkaar en vormen een hechte leer- en werkgemeenschap; (2) Het ontwikkelen en bestendigen van je talenten zijn bepalend voor je toegevoegde waarde; (3) Van A naar B volgens de principes van B; wees consistent en redeneer vanuit het nieuwe in de route die je kiest bij ontwikkeling en verandering; (4) We houden rekening met onderlinge verschillen, en streven naar variatie waar mogelijk en standaardisatie waar nodig; (5) We zijn duidelijk naar elkaar en spreken verwachtingen naar elkaar uit.
- *Het primaire proces is het uitgangspunt*: een interne samenhang van processen is richtinggevend in de organisatie van het werk. Er wordt gestreefd naar zo min mogelijk arbeidsdeling en afhankelijkheden tussen organisatie-eenheden, waardoor de professional (en niet de manager) in de lead is. De docententeams zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren en verbinden van onderwijs, onderzoek en dienstverlening binnen hun eenheid. Zij bepalen hoe het gebeurt, en degene die het werk uitvoeren krijgen ook de ruimte en verantwoordelijkheid om besluiten te nemen, budgetten te beheren, etc. De teamleider is meewerkend voorman.
- *Sturen op regelruimte en verbinding*: De gedachte is dat mensen die zoveel mogelijk regelruimte krijgen en de verbinding met anderen opzoeken in de uitvoering van hun werk worden tot betrokken, bevlogen en bezielde mensen die in co-creatie met anderen waardevolle dingen realiseren. De teamleiders sturen vooral op gedrag dat past bij het vergroten van de regelruimte en de interactie.

**“We wilden aandacht voor én professionele en persoonlijke ontwikkeling van studenten, én voor de vervlechting van onderwijs, onderzoek en dienstverlening.”**

## **Hoe zijn jullie hiertoe gekomen?**

Het instituut voor Sport en Bewegen is eind jaren '90 ontstaan uit het kenniscentrum SENECA, en is gaande weg gaan groeien. Na een sterke groei van het instituut, met een derde bacheloropleiding in 2008, een master in 2010 en later ook nog de komst van de lectoraten, stelde de toenmalige directie zichzelf de vraag 'hoe gaan we dit slim organiseren?'. Eerst hebben we een matrix organisatie ontwikkeld met grote teams, waarbij we onmogelijk konden zien wat er gebeurde. Het begon te kraken. We hadden het idee niet met de goede dingen bezig te zijn, en te ver af te drijven van waar het eigenlijk om gaat. We wilden aandacht voor én professionele en persoonlijke ontwikkeling van studenten, én voor de vervlechting van onderwijs, onderzoek en dienstverlening. Toen is de hulp ingeroepen van een externe, die de directie en het instituut in contact heeft gebracht met het gedachtengoed van de sociotechniek. Daarbij wordt de regelruimte en autonomie zoveel mogelijk laag in de organisatie gelegd, met zo weinig mogelijk taaksplitsing.

## **En daarna?**

Vanaf 2010 is de directie heel consistent en congruent aan dit concept gaan werken. Elke keer als er een nieuw vraagstuk ontstond werd expertise ingeroepen, meestal van buiten. Zo is bij de samenstelling van de teams samengewerkt met een adviesbureau. Het onderwijs in de eerste 2,5 jaar wordt

verzorgd door onderwijsteams, in de laatste 1,5 jaar wordt dat gedaan door expertiseteams. Het adviesbureau heeft allereerst een profiel gemaakt van een onderwijsteam en van een expertiseteam. In de onderwijsteams staat vooral de pedagogische ontwikkeling centraal en de ontwikkeling richting de kern van het beroepsprofiel, terwijl de expertiseteams op basis van hun kennis meer specialistisch onderwijs verzorgen, onderzoek doen en dienstverleningsactiviteiten verrichten met studenten en werkveld. Bij deze specifieke taken horen ook verschillende kwaliteiten. Het bureau heeft beschreven welke competenties en rollen een onderwijs- en expertiseteam nodig heeft, en vervolgens zijn de drijfveren van de medewerkers in kaart gebracht waarna, in overleg, een match gezocht werd tussen het individu en het juiste team.

## En talent?

Twee jaar geleden liepen we er tegenaan dat we in de ontwikkeling van onze mensen teveel gericht waren op wat er niet was. Ons HR-systeem zit ook zo in elkaar, en is gericht op ontbrekende competenties en zwakke kanten en hoe die ontwikkeld kunnen worden. Dat wilden we niet meer. We willen werken vanuit sterke punten. Opnieuw is contact gezocht met het adviesbureau om vanuit de Clifton Strength Methode te werken aan talentontwikkeling, in plaats van aan competentieontwikkeling op basis van een soort 'hiaten-analyse'. We willen in de individuele begeleiding van medewerkers focussen op talent, zodat mensen nog meer op hun talent en kracht ingezet kunnen worden en/of deze combineren met die van anderen. Deze manier van werken past ook veel beter bij de visie en doelstelling van de organisatie. Het HR-beleid van de HAN biedt gelukkig ook ruimte en gelegenheid om te experimenteren met een meer talentgerichte HR-benadering.

## Wat heeft dit opgeleverd?

Deze manier van werken en organiseren heeft diverse opbrengsten: een ziekteverzuim van onder de 1% en een hoge werknemerstevredenheid. Ook zijn er veel mensen die de smaak van ontwikkeling en onderzoek te pakken hebben en willen promoveren of toonaangevende projecten willen doen. We denken in netwerken en vinden mobiliteit (dus ook vertrek van medewerkers) heel gewoon.

## Welke tips en aanbevelingen heb je aan andere teams?

- Niets is een blauwdruk. We doen veel goed, maar veel ook niet. We vertellen graag hoe we het doen, maar lopen elke dag tegen problemen aan m.b.t. het teambased organiseren en het denken en handelen vanuit de bedoeling. Het vraagt veel energie.
- Dit model past bij ons. Dat hadden we van te voren nooit kunnen bevroeden. Het is gebaseerd op onze overwegingen, die niet perse die van andere opleidingen hoeven te zijn. Het kan ook zijn dat het over vijf jaar bij ons weer anders is.
- Het succes staat of valt met transformationeel en gespreid leiderschap. Het draait niet om jou als manager. Je moet niet willen managen, je stuurt op gedrag en principes en doet het altijd samen zodat je (met elkaar) leert.
- De teams hebben allemaal een eigen dynamiek en dat maakt het wel eens ingewikkeld. Teams die het in 2012 heel goed deden, kunnen nu zwakker zijn. De vraag is 'hoe ga je daar mee om?'. Het team moet opnieuw gaan bouwen en daar begeleid je als directie bij.





# Team Interprofessioneel samenwerken

*Fontys Paramedische Hogeschool*

**Siete Sirag & Madelon Pijnenburg, docenten**



# Team Interprofessioneel samenwerken

Het team Interprofessioneel samenwerken in de gezondheidszorg van Fontys Paramedische Hogeschool, bestaat ongeveer tweeëneenhalf jaar en bestaat uit dertien teamleden. De teamleden verzorgen het onderwijs, maar sommige teamleden hebben ook nog andere taken binnen Fontys. Het team is verantwoordelijk voor het onderwijs van de studenten die in het laatste anderhalf jaar van hun studie kiezen voor de profilering Interprofessioneel Samenwerken in de Gezondheidszorg.

## Hoe werkt het team samen?

Zo'n tweeëneenhalf jaar geleden is binnen het instituut het onderwijs hervormd en zijn nieuwe teams gevormd. De teams zijn door het managementteam, in samenspraak met de individuele medewerkers, samengesteld op basis van kennis en achtergrond maar ook op basis van de Belbin rollen. Het streven was om juist diversiteit in het team te krijgen. De teams hebben geen direct leidinggevende, maar leggen wel verantwoording af aan het managementteam voor de activiteiten en voor plannen. Dat gaat niet altijd soepel, maar daar komt verandering in en de ruimte voor zelfsturing neemt steeds meer toe. Vanaf september 2018 functioneren de teams zelfstandig, maken ze teamjaarplannen en leggen ze daarover verantwoording af aan het managementteam.

Bij de start van het team werd het werk verdeeld op basis van wat iedereen in het verleden al deed. Daar is het team al snel vanaf gestapt. We wilden meer gaan werken vanuit wat we leuk vinden. Vervolgens hebben we de overstap gemaakt naar talentgericht werken. Nu verdelen we het werk op basis van talenten. We hebben twee rondes van jobcrafting uitgevoerd. De tweede ronde was veel diepgaander dan de eerste, waarbij we ook bij elkaar hebben meegekeken of taken echt wel bij iemands talenten passen.

## Waarom talentgericht werken?

De groeiende complexiteit van de gezondheidszorg maakt dat steeds meer (verschillende) professionals betrokken zijn bij de zorg voor, en het welzijn van één patiënt. Het interprofessioneel samenwerken vereist dat een professional zijn eigen en andermans professionele expertise én talenten en valkuilen kent en benut, kan reflecteren, zich kan aanpassen en de taal van een ander kan spreken. In de laatste anderhalf jaar van hun studie proberen we studenten een brede blik op de zorg mee te geven en bezig te laten zijn met hun eigen professionele ontwikkeling om die samenwerking met andere zorgexpertises goed op te kunnen pakken. Als team zijn we van mening dat als van studenten wordt verwacht dat zij met andere professionals moeten kunnen samenwerken, het team dat zelf ook moet kunnen. Het team moet het goede voorbeeld zijn voor de studenten.

*“We wilden meer gaan werken vanuit wat we leuk vinden. Vervolgens hebben we de overstap gemaakt naar talentgericht werken. Nu verdelen we het werk op basis van talenten.”*

## Hoe hebben jullie dat aangepakt?

Binnen het team is niet echt sprake van één interventie. Het is meer een proces met verschillende ijkmomenten. Allereerst het besluit van het managementteam van Fontys Paramedische Hogeschool om het onderwijs anders te gaan organiseren en daarvoor nieuwe teams op te stellen, waarbij diversiteit in de samenstelling van het team een uitgangspunt was. Een volgend kentering kwam op het moment waarop het team besloot om het werk niet meer te verdelen op basis van oude



taakverdelingen, maar op basis van talent. In twee rondes van jobcrafting is het werk verdeeld. Talent was eerst alleen maar een woord, maar het wordt steeds concreter in hoe dat zich uit en hoe anderen er ook wat aan kunnen hebben.

Een derde belangrijke stap betrof de teamcoaching die het team heeft ontvangen. Het team heeft een aantal talentcoachingscursussen gevolgd; eenmaal een wat algemene training, maar later hadden we ook behoefte aan coaching op een specifiek vlak namelijk, het nakomen van afspraken in de samenwerking.

Een laatste ijkmoment is de huidige behoefte om meer vanuit eigenaarschap te gaan samenwerken: afspreken wie het oppakt, het benoemen van deadlines daarbij, en elkaar aanspreken op hoe het gaat. De een vindt het makkelijker dan de ander. Wat goed werkt is wegblijven van de emoties van de persoon, en het houden bij de rol en de afspraken.

## **Wat heeft het tot nu toe opgeleverd?**

Het talentgericht werken heeft opgeleverd dat alle teamleden zich persoonlijk hebben ontwikkeld. De mate waarin verschilt van persoon tot persoon, en is afhankelijk van hoe kwetsbaar iemand zich opstelt. Daarnaast is het talentgericht werken inspirerend. We hebben gezien wat er allemaal kan, dat het ook goed is. We ervaren ook meer energie in het werk. We werken veel intensiever samen, omdat je weet waarvoor je iemand nodig hebt.

Tevens ervaart het team een grotere invloed op het beleid. We zitten bij het managementteam aan tafel om mee te denken over hoe we binnen ons instituut nog beter in teams kunnen werken. Binnen het instituut ervaren we ook veel ruimte om daarover mee te denken en te regelen. Ten slotte, het heeft goed onderwijs opgeleverd. 80% van de studenten die deze specialisatie heeft gevolgd, raadt het ook aan andere studenten aan.

Een aandachtspunt voor de toekomst? Hoe krijg je nieuwe

collega's mee? Een ander punt waaraan het team wil werken is het delen van de kennis en ervaringen met andere teams in het instituut.

## Wat wil je anderen meegeven?

- Wees niet te bang om veel te proberen. We hebben veel geleerd van het experimenteren en uitproberen.
- Heb als teamlid respect voor het verschil in tempo waarin anderen zich ontwikkelen. Gun het tijd.
- Ga continue met elkaar het gesprek aan, en durf je als persoon en als team kwetsbaar op te stellen.
- Zorg dat je je huishoudboekje op orde hebt. Ofwel zorg dat je primaire processen, zoals inzet, financiering, procedures, verlof, et cetera staan. Anders heb je geen onderhandelingspositie binnen je team, maar ook niet naar het managementteam toe.
- Laat je inspireren door anderen, en schakel externe begeleiding in als het nodig is.

“ *We werken veel intensiever samen, omdat je weet waarvoor je iemand nodig hebt.* ”





**avans**  
hogeschool

# Academie voor Financieel Management

*Avans Hogeschool*

Silvia van der Werve, Hogeschooldocent

# Academie voor Financieel Management

Een aantal jaren geleden heeft de Avans Academie voor Financieel Management (AFM) de omslag gemaakt naar zelfsturende/- organiserende teams. Zo'n vijf jaar geleden gaf het CvB van Avans aan alle academies de opdracht om te kiezen uit drie besturingsmechanismen. De nieuwe directie van AFM koos voor het besturingsmechanisme 'zelfsturing'. Een belangrijk doel van de directie was om daarmee een ontwikkeling in gang te zetten om meer naar buiten gericht te opereren, en meer en sneller op veranderingen te kunnen inspelen. Er waren binnen Avans enkele andere academies bezig met de ontwikkeling van zelfsturende teams, maar AFM is een van de voorlopers geweest.

## Hoe wordt er binnen de teams van AFM georganiseerd en samengewerkt?

Voordat er in teams gewerkt werd lag het overzicht over het totaal plaatje bij enkele collega's. De medewerkers werden in het volledige curriculum ingezet, waarbij individuele docenten verantwoordelijk waren voor een klein stukje van het totaal: hun vakken of taken. De betrokkenheid bij het (grote) geheel was gering. De verantwoordelijkheid voor het onderwijs als geheel lag bij een klein aantal personen, vooral bij de leiding.

## Wat hebben jullie gedaan om daar verandering in te brengen?

De eerste drie jaar waren pittig: niet iedereen stond te trappelen om te veranderen, mede vanwege de hoge scores in bijvoorbeeld Keuzegids en Elsevier. De noodzaak tot verandering werd niet door iedereen als urgent ervaren. In het begin was er redelijk wat weerstand. De directie hield vast aan de doelstelling en vorm, met als belangrijkste drijfveer: naar buiten- en toekomstgericht worden, in plaats van naar binnen en op het verleden gericht.

Een omslag kwam tot stand toen de adjunct-directeur vertrok en diens vacature gedurende een half jaar niet werd ingevuld: zonder deze aansturing móesten de teams wel meer oppakken en zelfstandig opereren. De 50 medewerkers van AFM werden in eerste instantie opgedeeld in zes teams. Uiteindelijk zijn dat nu nog vier teams.

Om de ontwikkeling naar zelfsturing c.q. zelforganiserende/ resultaatverantwoordelijke teams te ondersteunen is door de directie een externe partij ingeschakeld. Deze partij werkt met de methode ‘teamondernemerschap’ in resultaatverantwoordelijke teams. Deze methode richt zich op het inrichten van het speelveld en op het zorgen dat mensen

“*De eerste drie jaar waren pittig: niet iedereen stond te trappelen om te veranderen.*”

bekwaam zijn. Sturing vindt plaats op prestaties en leren, op verbinding maken en op slim bewegen in het krachtenveld. AFM heeft allerlei acties in gang gezet om de verandering te maken van de verantwoordelijkheid van de individuele docent naar het gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een resultaat. Dit waren een echte een cultuuromslag en gedragsverandering, die niet altijd vanzelf gingen. Gaandeweg het verandertraject werd besloten om ook een nieuw curriculum te ontwerpen, in samenwerking met andere academies met dezelfde opleidingen. De ervaring met het werken in teams was voor dat traject een mooie basis. Vooruitlopend op de daadwerkelijke verandering werd een pilot studiesucces gehouden met een jaarteam. Deze pilot was succesvol en daardoor een mooi voorbeeld voor de verdere veranderingen.

Door het werken in teams werkt een docent in een jaarteam (de thuisbasis) waarbinnen hij taken heeft, waaronder ook ontwikkeltaken. Daarnaast verzorgt een docent ook in





andere jaren lessen. Er is ook aandacht voor de binding op academieniveau.

## En op welke wijze komt talent in jullie team terug?

Talent zit meer impliciet in de nieuwe werkwijze verankerd. Ter ondersteuning van de teams heeft elk team twee teambuilders, die zich specifiek richten op de teamontwikkeling. Op academieniveau vervult Silvia de rol van trekker van het traject en is zij contactpersoon voor deze teambuilders. Per jaar worden vier dagdelen besteed aan de ontwikkeling van de teambuilders.

Daarnaast wordt veel geïnvesteerd in docentontwikkeling, om door te ontwikkelen naar docent 3.0. Hiervoor bestaan leergroepen waarin jaarlijks verschillende onderwerpen aan de orde komen, zoals ontwikkelingsgerichte feedback en de docent als coach. Verder zijn er themagroepen (een soort projecten) rondom bepaalde onderwerpen, zoals student in beeld, docentontwikkeling en -welzijn, onderzoek en innovatie, en profilering en relatiebeheer. Deze themagroepen brengen input terug in de teams.

In de teams is ook aandacht en ruimte voor de onderlinge taak- en rolverdeling waarbij de kennis en expertise en talenten van de teamleden meer en beter benut worden.

“*Nieuw was de collegiale sturing en bottom up sturing, naast de bestaande hiërarchische sturing. Het samenwerken in de teams heeft als vehikel gediend om dat voor elkaar te krijgen.*”

## Wat heeft dit opgeleverd?

Door te gaan werken met teams werden docenten gekoppeld aan een bepaalde fase van de opleiding en kwam er betere gezamenlijke focus en meer betrokkenheid bij het totaal. De belangrijkste verandering is het gaan werken in teams en het laag in de organisatie leggen van verantwoordelijkheden. Nieuw was de collegiale sturing en bottom up sturing, naast de bestaande hiërarchische sturing. Het samenwerken in de teams heeft als vehikel gediend om dat voor elkaar te krijgen. Intussen is het werken in teams een vanzelfsprekendheid geworden. Soms gaat dit van nature en soms wat stroever. Gelukkig vindt de directie het belangrijk en blijft het concept steunen.

## Wat is je advies aan anderen?

Volhouden! Dat is erg belangrijk in een verandering als deze. De hoge scores in bijvoorbeeld de Keuzegids en Elsevier gingen tijdelijk een beetje achteruit, maar nu hebben we de stijgende lijn weer te pakken. En je hebt een leading coalition nodig, een groep van informele leiders of voortrekkers die de rest langzaam mee laat bewegen. Als ik zie wat we nu tegen elkaar durven zeggen en hoe... dat is echt enorm gegroeid!



# HR-afdeling

*Voiceworks / Within Reach*

**Anita Klaver, HR-director**

# Voiceworks<sup>1</sup>

VoiceWorks bedenkt, ontwikkelt en levert innovatieve communicatiemiddelen voor de zakelijke markt. De meeste medewerkers hebben een technische en/of software achtergrond en zijn mbo of hbo opgeleid.

Ten tijde van het interview bestaat het HR-team van Voiceworks uit tien HR-medewerkers in vier verschillende functies: HR business partner, HR-administratie, Recruitment en een Learning officer. De medewerkers zijn hbo- of mbo-HR opgeleid. Het team is verantwoordelijk voor de hele HR operatie van Voiceworks, dat op dat moment ongeveer 250 medewerkers had. Het doel van het HR team is om van Voiceworks een aantrekkelijke werkgever te maken met een open, inspirerende cultuur met zelf-leiderschap, gericht op ondernemerschap en groei van de medewerkers en de business.

## Hoe is Voiceworks georganiseerd?

De wens om de betrokkenheid en ondernemerschap van medewerkers vast te houden in een groeiende organisatie was begin 2017 voor Voiceworks de aanleiding om te starten met de implementatie van Holacracy. Holacracy is een besturingsmodel voor organisaties, waarin het traditionele top-downmanagement verlaten wordt en de autoriteit over alle medewerkers in de organisatie wordt verdeeld. Doordat de structuur dynamisch en transparant is, kan de organisatie snel en continue bijsturen. Er is sprake van een organische structuur van 'cirkels' van samenwerkende medewerkers. Iedereen vervult rollen in die cirkels. Een rol heeft duidelijk gedefinieerde doelen en verantwoordelijkheden. Een medewerker is volledig verantwoordelijk voor het managen van en functioneren in zijn rollen. Met Holacracy wordt een verschuiving gemaakt van een hiërarchie naar een systeem van gedistribueerde 'macht'.

---

1 Voiceworks heet nu Within Reach en is gegroeid naar 580 medewerkers

## En wat betekent dat voor het werk van het HR team?

Vóór de invoering van Holacracy was de HR operatie een relatief stabiel werkproces, dat afgestemd was op een hiërarchische organisatie. De invoering van Holacracy heeft voor het team betekend dat zij een belangrijke rol hebben gekregen in het verandermanagement van de hele organisatie. Tegelijkertijd is het team als één van de eerste teams binnen de organisatie zelf op een Holocratische wijze gaan werken.

Sinds de implementatie van Holacracy is sprake van een dynamisch werkproces, waarin met 'spanningen' als aanleiding voor overleg wordt gewerkt. Een spanning is een verschil tussen 'hoe de werkelijkheid is' en 'hoe het kan zijn'. Verder wordt gewerkt met voorstellen op basis van consent (in plaats van consensus).

“*Doordat de structuur dynamisch en transparant is, kan de organisatie snel en continue bijsturen.*”

## Wat is er veranderd?

Naar aanleiding van de invoering van Holacracy begin 2017 zijn bij het HR-team (zoals ook bij de rest van Voiceworks) de volgende interventies uitgevoerd:

- Het werken met rollen binnen cirkels in plaats van functies binnen teams. Alle functies zijn vertaald naar (meerdere) rollen. Er zijn geen vaste teams meer, maar zogenaamde cirkels waarin de rollen zijn verenigd die bijdragen aan dezelfde doelen. Een cirkel heeft rollen en heeft géén leidinggevende. Belangrijke rollen binnen de kringen zijn bijvoorbeeld de zogenaamde lead link, die verantwoordelijk is voor het verdelen van rollen, en de rep link, die verantwoordelijk is voor het agenderen en oplossen

van 'spanningen' in het werk. Elke cirkel en elke rol heeft gedefinieerde doelen en verantwoordelijkheden.

- Het alloceren van medewerkers aan rollen, waarbij bewust gekeken wordt naar de aansluiting tussen de motivatie, het persoonlijkheids- en competentieprofiel van het individu aan de ene kant en doelen en accountabilities van de organisatie aan de andere kant. Hierin zijn medewerkers getraind. Zij hebben geleerd zelf aan het stuurwiel te komen van hun ontwikkeling door leer- en werkdoelen te stellen en deze regelmatig te herzien.
- Training op het geven en ontvangen van feedback en het toepassen van een proces van continue feedback en coaching (en afschaffen van beoordeling).
- Werken met zogenaamde 'spanningen', voorstellen en een consent methode van beslissingen nemen, in plaats van dat een leidinggevende verandering initieert en de uiteindelijke beslissing neemt.

## En talent?

De interventies moesten leiden tot een optimaal gebruik van talenten. Voor alle medewerkers en dus ook voor het HR-team heeft dit grote gevolgen. Er is geen HR-team meer, maar een Talentlab cirkel. In plaats van tien HR-medewerkers met een HR-functie zijn er nu 71 rollen beschreven binnen het Talentlab. Deze rollen kunnen bij de oude HR medewerkers liggen, maar ook bij alle andere medewerkers van Voiceworks.

## Wat heeft het opgeleverd?

Een van de belangrijkste positieve resultaten van de verandering voor het Talentlab team is dat het team een leidende rol heeft gekregen in een hele significante en strategische verandering voor Voiceworks. Door Holacracy heeft het Talentlab de operationele HR activiteiten kunnen ontstijgen en hebben verschillende medewerkers van het Talentlab rollen die hier mee te maken hebben. Daarnaast bleek uit een survey dat alle medewerkers, inclusief de leden van het Talentlab meer rol-



duidelijkheid hebben en meer een gevoel van 'eigenaarschap' en verantwoordelijkheid.

Voor de individuele HR medewerkers geldt dat zij een stap gezet hebben richting een betere match tussen hun talent en hun rol. Het lijkt erop dat de interventies, binnen de context van Holacracy, veel ruimte bieden aan medewerkers om hun talenten te ontwikkelen doordat zij rollen kunnen vervullen die passen bij hun profiel, danwel zelf rollen kunnen voorstellen die zich in hun volgende fase van ontwikkeling bevinden.

## **Wat is het belangrijkste dat jullie geleerd hebben?**

Bij Voiceworks kwam het initiatief voor Holacracy bij de directie vandaan. Het is onze ervaring dat het heel belangrijk is dat het hoger management achter de verandering staat en deze uitdraagt. Dit heeft het Talentlab team ook een belangrijke steun in de rug gegeven.

Een strategisch veranderproces zoals de implementatie van Holacracy, vraagt jaren voor het in alle haarvaten is geïmplementeerd. De eerste fase was vooral gericht op het opnieuw neerzetten van de 'purpose', het opnieuw definiëren van de bedrijfswaarden, en het inrichten van nieuwe processen voor feedback, leren en besluitvorming. Vervolgens zijn er vervolgstappen gezet in het veranderproces in uitvoering. Zo zijn er people coaches (dit is een rol) die individuen kunnen helpen om hun talentbenutting te vergroten. Daarnaast wordt gewerkt aan een nieuwe vorm van belonen, gebaseerd op 'bijdrage', ofwel 'waarde' (versus gebaseerd op het niveau van de functie).

## **Welke uitdagingen zien jullie nog voor de toekomst?**

Een belangrijke uitdaging ligt vooral in 'gedrag'. Een grootse verandering als deze vraagt veel van het voormalige management. Het is heel menselijk om terug te vallen in oud gedrag. Het is daarom belangrijk daar vaak over te spreken.



Het doorbreken van patronen vraagt veel aandacht en energie, en de ruimte om daar in openheid over te kunnen spreken. 'Openheid' is ook een van de nieuw gedefinieerde waarden met de invoering van Holacracy. Elke medewerker bij Voiceworks vraagt dan ook regelmatig 360 graden feedback aan de mensen om zich heen.

De implementatie vraagt ook veel van medewerkers als het gaat om bewustzijn en zelfsturend vermogen om het beste uit zichzelf te halen. Bij Voiceworks zijn álle medewerkers hierin getraind, maar zoals bij alle gedragsveranderingen is dit niet iets wat van de ene op de andere dag gerealiseerd is.

“*Het is heel menselijk om terug te vallen in oud gedrag. Het doorbreken van patronen vraagt veel aandacht en energie, en de ruimte om daar in openheid over te kunnen spreken.*”



# Team Data Centre Management

*Rabobank IT Infrastructuur*

**Daniëlla Besselse, teamcoach**  
**André Stormbroek & Daniël Verweij,**  
delivery analysts

# Team Data Centre Management

Rabobank IT Infrastructuur in Zeist heeft 1.100 medewerkers. Het team Data Centre Management maakt onderdeel uit van Rabobank IT Infrastructuur. Het is een relatief stabiel team, dat in 2010 is samengesteld bij de oplevering van het datacenter in Boxtel. In 2016 waren er zeventien personen werkzaam, twee jaar later bestaat het team door natuurlijk verloop en efficiencyverbetering uit dertien personen.

Het team Data Centre Management is verantwoordelijk voor de goede condities (denk aan stroom en koeling) van en voor de 25.000 assets (voornamelijk de servers, routers en switches) in de drie grote datacenters van de Rabobank. Deze staan in Best, Boxtel en Croydon. Deze taak wordt in samenwerking met andere afdelingen en leveranciers uitgevoerd en het team Data Centre Management heeft daarbij als spin in het web de regie. De teamleden hebben een technische achtergrond, op mbo-hbo niveau.

## Hoe is het team georganiseerd?

Het team heeft als missie te zorgen voor beschikbaarheid (minimaal uptime van 99,982%) van het datacenter en voldoende capaciteit voor de servers. De specifieke doelen, zoals uitbreidings- of vervangingsprojecten voor de verschillende interne klanten van de Rabobank en voor de groepsonderdelen, worden door de service owner samen met de manager vastgesteld. Het management stuurt via het jaarbudget op het resultaat.

Middels meting van vier Kritieke Prestatie Indiatoren (KPI's) houdt het team zelf bij wat de prestaties zijn. Elke week wordt afwisselend door één van de teamleden één van de vier KPI's in het weekoverleg behandeld, en van daaruit worden de uit te voeren werkzaamheden afgestemd. Zo komen alle relevante resultaatgebieden elke vier weken aan de orde:

Week 1: Team Happiness  
Week 2: Configuratie Management  
Week 3: Change Management  
Week 4: Access Management

Het werk wordt verdeeld aan de hand van een werkverdelingsmatrix waarin de werkzaamheden enerzijds, en de kennis en ervaring van de teamleden met de werkzaamheden anderzijds, in beeld zijn gebracht. Bijvoorbeeld: Voor de verschillende in- en externe- klanten zijn een eerste en een tweede aanspreekpunt afgesproken. Ook voor de regeltaken geldt dat ze over alle teamleden kunnen worden verdeeld. Afgesproken is het voorzitterschap van het werkoverleg te rouleren. Op deze wijze worden enerzijds de verschillende kwaliteiten van de teamleden beter benut en anderzijds de verantwoordelijkheden zo veel mogelijk gespreid.

“*Zo ontstond een teamklimaat waarin alle werkzaamheden in het team als gezamenlijke verantwoordelijkheid werden gezien en op natuurlijk wijze werden verdeeld.*”

## Wat is er veranderd?

De wijze waarop men werkt met de werkverdelingsmatrix is in zekere zin op een natuurlijke wijze tot stand gekomen toen de oud-teamleider gedurende een langere periode in 2014 afwezig was. De rest van het team heeft toen de op te vangen taken in beeld gebracht en over de overige teamleden verspreid. Vervolgens hebben de teamleden afgesproken dat ze ieder om de beurt in het wekelijks overleg in een (power)presentatie van 10 minuten een toelichting geven op de eigen werkzaamheden.



Dat was nuttig om de kennis van alle teamleden te vergroten en het diende daarnaast om de werkzaamheden in de werkverdelingsmatrix nauwer te omschrijven en te inventariseren wie welke kennis, ervaring al in huis had. Zo ontstond een teamklimaat waarin alle werkzaamheden in het team als gezamenlijke verantwoordelijkheid werden gezien en op natuurlijk wijze werden verdeeld, aansluitend bij de affiniteit en talenten van de teamleden.

In oktober 2016 is de hele afdeling IT infrastructuur gestart met zelforganiserende teams. Bij het samenvoegen van de afdelingen IT van Rabobank Nederland en Rabobank Internationaal zijn nieuwe teams gevormd en is de functie van direct leidinggevende van de teams als managementlaag uit de organisatie gehaald. De teams worden nu hiërarchisch aangestuurd door een 'manager op afstand', die een groot aantal teams aanstuurt.

## **Was er ook aandacht voor talentontwikkeling en benutting?**

Het doel van deze organisatieverandering is om te komen tot High Performance teams, door talenten van de medewerkers meer tot hun recht laten komen ('Unleash our talents'), door snellere besluitvorming, meer autonomie en door meer werkplezier. Zelforganiserende Teams, die agile en creatief werken en zo betere oplossingen voor hun klanten bedenken.

Toen de IT organisatie in oktober 2016 overging naar een organisatie op basis van zelfsturende/zelforganiserende teams is een aantal ondersteunende acties in gang gezet die het team Data Centre Management verder hebben geholpen in hun ontwikkeling. Zo werd er een groep coaches aangesteld om de teams te coachen bij hun teamontwikkeling. De coaches hadden een niet-leidinggevende rol naar de teams. De teams bepaalden zelf of zij hun hulp inriepen. Dat gebeurde overigens vaker door de teams die al redelijk goed draaiden.

De meeste teams hebben ook een meting gedaan van hun teamontwikkeling met de teamscan, een online meetinstrument op basis van een vierfasenmodel voor teamontwikkeling. Naar aanleiding daarvan zijn dingen in gang gezet en veranderd. Bij veel van de teams was bijvoorbeeld het geven van feedback en de besluitvaardigheid een aandachtspunt. Ook was er veel behoefte aan het verduidelijken van de doelstelling van het team. Toen dat eenmaal verbeterd was, kwamen de teams in de fase waarin het verdelen van rollen en talenten benutten een plek kon krijgen.

Voor het team Data Centre Management was de teamscan aanleiding tot het aanscherpen van de kaders: wat is de regelruimte van het team? Die regelruimte is samen te vatten met: de doelen en het budget worden gegeven door het management (het wat) en het team regelt zelfstandig hoe deze te realiseren (het hoe).

Een andere interventie is de zogenaamde 'Team Cup' geweest. In twaalf tot veertien weken moesten de deelnemende teams in een competitie met elkaar zes 'missies' volbrengen, zoals:

- team Normen en Waarden;
- ken je klant;
- constant verbeteren;
- opstellen van KPI's waarmee het teampresteren wordt gemonitord;
- hoe voer je goed teamoverleg?;
- ken de andere teams.

Hoewel sommigen de kar wat harder trekken dan anderen wordt er voor gewaakt dat wel iedereen voldoende bijdraagt. Zo is onlangs besloten om het voorzitterschap van het werkoverleg te laten rouleren. Door het gebruik van een KPI op het gebied van 'Team Happiness' wordt de vinger aan de pols gehouden of de samenwerking voor iedereen in het team nog steeds naar wens verloopt. Voor deze KPI worden wekelijks vijf vragen gesteld over het werkplezier. Bijvoorbeeld: "Hoe vind je de waardering voor de door jou gedane werkzaamheden?"



of: "Hoe voel je je aan het einde van de dag?". Dit wordt op een vijfpuntschaal gemeten en een score van drie of lager kan aanleiding zijn om in het wekelijks overleg de samenwerking aan de orde te stellen.



*Het proces is niet afdwingbaar en heeft met name tijd/doorlooptijd en aandacht nodig.*



### Wat zijn de ervaringen tot nu toe?

Het neerzetten van de nieuwe organisatiestructuur en het formuleren van een visie op de gewenste organisatie voor de hele afdeling IT infrastructuur bij aanvang in 2016 heeft in eerste instantie onvoldoende gewerkt. De praktijk bleek weerbarstig. Er was teveel verandering tegelijk: het samenvoegen van Rabobank IT Nederland en Rabobank IT Internationaal, het samenvoegen van IT-systemen, veel nieuwe managers, streven naar zelforganisatie en een andere wijze van werken in het primaire proces. Door de druk op het implementeren van de nieuwe organisatiestructuur op de geplande datum van 1 oktober kwam het uitwerken van de zelforganisatie en de andere manier van werken onder druk te staan. Dat maakte dat veel managers, medewerkers / de teams in een overlevingsmodus kwamen. Het heeft even geduurd voor men daaruit kwam. De les van de afdelingsmanager is in ieder geval dat hij nooit meer meer zoveel schoksgewijze verandering op één moment zal doorvoeren. Achteraf gezien hadden de teams juist in deze fase meer sturing, hulp en kaders nodig voor de nieuwe manier van werken.

Veel teams hebben inmiddels grote stappen gezet, maar er zijn ook teams waar het nog steeds minder goed gaat. Het proces is niet afdwingbaar en heeft met name tijd / doorlooptijd en aandacht nodig.



# Team Onderwijskundigen

*Fontys Hogeschool ICT*

**Anne-Marie Kuijpers, teamleider**

# Team Onderwijskundigen

Het team onderwijskundigen van Fontys Hogeschool ICT bestaat uit twaalf personen, allen onderwijskundigen. Hiervan vervult één persoon de rol van 'meewerkend' Operationeel teamleider van het team. Daarvoor heeft zij ongeveer een dag per week ter beschikking. De opleiding ICT is sterk groeiende en heeft inmiddels zo'n 250 medewerkers. Een aanzienlijk deel daarvan is afkomstig uit het werkveld en heeft weinig onderwijservaring. De groei van de organisatie, de relatief grote groep docenten zonder leservaring en de ambitie het onderwijs te vernieuwen heeft geleid tot een flinke groei van het aantal onderwijskundigen binnen Fontys Hogeschool ICT.

## Hoe wordt er gewerkt in het team?

De taak van het team is het ondersteunen, begeleiden en adviseren van de docententeams van de opleiding en het doen van projecten. De onderwijskundigen zijn gekoppeld aan de teams van docenten binnen het instituut en werken daar ook een belangrijk deel van hun tijd mee. Een deel van hun taak is het zelf verzorgen van lessen. Het jonge team heeft een duidelijke missie, die door de leden ook gekend en beleefd wordt: het (helpen) realiseren van de onderwijskundige visie 'student nabij onderwijs'. De meeste leden zijn aangenomen op basis van hun eigen onderwijskundige visie, die past bij de onderwijsvisie van het team en het gehele instituut. Het afgelopen jaar heeft het team drie speerpunten benoemd om als team aan te werken, waaronder de eigen teamontwikkeling.

De samenwerking binnen het team richt zich op kennisontwikkeling en projecten, leren van elkaar voor de eigen professionele ontwikkeling en het werk zo verdelen dat optimaal gebruik gemaakt wordt van de aanwezige kennis en ervaring van de teamleden. Hierbij gaat het onder andere om het vinden van een zo goed mogelijke match tussen de onderwijskundigen en de teams waar zij voor en mee werken (de 'interne klant').

## Wat hebben jullie gedaan om meer vanuit talent te werken?

Het team is al een tijdje bezig om stappen te zetten op weg naar meer zelfsturing. Als onderdeel daarvan zijn afgelopen jaar enkele activiteiten ingezet die specifiek gericht zijn op het zo goed mogelijk benutten van de talenten in het team. De verantwoordelijkheden komen zoveel mogelijk te liggen bij degene bij wie dit past. Zo is bij de keuze van de verdeling van de werkzaamheden voor de drie speerpunten de eigen voorkeur van de teamleden volledig bepalend geweest. De andere taken worden ook zo talentgericht mogelijk verdeeld. De gedachte hierbij was om efficiënter als team te werken, door niet allemaal

“*De buddygesprekken zijn bedoeld om regelmatig met een collega te reflecteren over hoe het gaat in het werk.*”

tijd en energie te besteden aan alle speerpunten, ondanks het belang ervan.

In een eerder stadium hadden de teamleden meegedaan aan een vanuit P&O verzorgde workshop ‘versterk je talent’, waarin het ontdekken en delen van talenten centraal stond. Maar als belangrijkste interventie wordt door Anne-Marie het invoeren van de ‘buddy gesprekken’ gezien. Deze zijn ter vervanging van de bilaterale gesprekken gekomen die zij eerst voerde met alle teamleden. De buddygesprekken zijn bedoeld om regelmatig met een collega te reflecteren over hoe het gaat in het werk. Daarbij is er ruimte om breed te kijken naar het functioneren in het werk, werk-privé, aansluiting van het werk bij wensen en talenten, ontwikkelwensen et cetera. De gesprekken zijn naar behoefte, maar minstens één keer per kwartaal. Er is een directe aansluiting met de functionerings- en beoordelingscyclus. Die bestaat uit een jaarlijks beoordelingsgesprek in het voorjaar

en een contracteringsgesprek in het najaar. Beide formele gesprekken worden nu voorbereid door het buddy duo en in een driegesprek met de teamleider gehouden. De teamleider ziet hiervan als belangrijke voordelen: minder tijdsbeslag door het vervallen van de oude 'bilateralen' en verhoogde kwaliteit van de gesprekken doordat er meer tijd en aandacht en extra inbreng is bij de formele gesprekken.

## Wat zijn de opbrengsten?

De zelfverantwoordelijkheid van het team is duidelijk toegenomen. Dat er spanning kan ontstaan tussen het teambelang (de teamleden zo inzetten dat het leidt tot het beste resultaat) en het individueel belang (doen wat ik leuk vind en/of dat ik het beste kan) wordt in dit team herkend. Dat speelt bijvoorbeeld als het gaat om de vraag wie werkt voor welke interne klant. Dat is tot nog toe steeds zonder veel probleem opgelost. Het lijkt erop dat teamleden hun verantwoordelijkheid wel nemen en ook dat de minder leuke klussen wel worden opgepakt als aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- een duidelijke gezamenlijke missie en daarmee een notie bij ieder teamlid van wat we gezamenlijk als doel hebben;
- het is duidelijk wat de te verrichten werkzaamheden en bijhorende lusten en lasten zijn;
- een transparant proces waarin ieders wensen, talenten en mogelijkheden in relatie tot de werkzaamheden besproken kunnen worden en waardoor de teamleden invloed hebben;
- de teamleider de verantwoordelijkheid niet overneemt door het maar zelf op te pakken als het team er niet uitkomt.

Wat tot een optimale balans tussen het teambelang en het individuele belang lijkt te kunnen leiden is het echte gesprek erover, samen met het creatieve proces van daadwerkelijk kneden en schuiven van de werkzaamheden, of de tijden of omstandigheden waaronder ze worden verricht.





# Team Vakgroep Duits Lerarenopleiding

*Hogeschool Arnhem Nijmegen*

**Sissy Uhrig & Irma Eltink, docenten**



# Team Vakgroep Duits

De vakgroep Duits van de lerarenopleiding van de Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN) bestaat uit negen vaste teamleden. Het team werkt al lange tijd met elkaar samen in de huidige samenstelling. Alle teamleden hebben ook al geruime ervaring met het ontwikkelen en verzorgen van onderwijs. Het team is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs voor alle studenten die de lerarenopleiding Duits volgen bij de HAN. Dat zijn zowel voltijd- als deeltijdstudenten. Het team richt zich op het doceren van de vakinhoud (de Duitse taal en bijbehorende vakken), de vakdidactiek, en onderwijskunde. Er wordt samengewerkt met de teams die het onderwijs voor de andere moderne talen verzorgen, met name in het deeltijdonderwijs en met name op het gebied van vakdidactiek en onderwijskunde.

Het team wil wereldburgers afleveren; studenten die goed voorbereid de wereld (en niet alleen het werkveld) ingaan. In de opleiding achten zij naast de beroepsvorming ook persoonsvorming van belang. Verder vindt het team helderheid, studeerbaarheid en plezier in het werk belangrijk voor de student.

## Hoe werkt het team?

Het team werkt al lang met elkaar samen. "Onze kracht is dat we heel goed kunnen samenwerken. We blijven met elkaar in gesprek. Er is een sterke onderlinge, persoonlijke cohesie. Zowel formeel als informeel gaat het goed. Formeel voeren we vakgroepoverleggen, we hebben bijeenkomsten en ontwikkeldagen. Daarin zetten we de lijn uit voor de rest van het jaar. En we zitten met z'n allen op een kamer. Daar vindt veel informeel overleg en afstemming plaats, tijdens de lunch, bij de koffie. We zitten samen op één lijn".

Wat betreft het uitvoeren van het onderwijs heeft ieder in het team zijn eigen vakgebied. Dat kan de vakinhoud zijn (de

Duitse taal), de vakdidactiek of onderwijskunde. Daarnaast zijn er de expertisegebieden en de regelgebieden. Deze rollen worden over de teamleden verdeeld, waar mogelijk op basis van affiniteit en kwaliteit. De expertisegebieden gaan over ontwikkelingen waar alle opleidingen in het instituut mee te maken hebben: toetsing, loopbaanbegeleiding, et cetera. De regelgebieden zijn organisatietaken die ook alle teams in het instituut moeten verzorgen, zoals studentzaken.

## Wat is er veranderd in jullie manier van werken?

In de vakgroep Duits zijn twee ontwikkelingen bepalend geweest voor de huidige manier van werken. Ten eerste, het team zelf wilde het curriculum van de opleiding veranderen. Het team is in 2016 begonnen met het hervormen daarvan. In het studiejaar 2017-2018 is voor het eerst met het nieuwe propedeuseprogramma gedraaid, en is het nieuwe 2e studiejaar ontwikkeld. Dat nieuwe programma draait vanaf september 2018, en het jaar 2018-2019 wordt benut om het derde studiejaar te ontwerpen. In het kader van de curriculumvernieuwing is de vakgroep Duits begonnen met het definiëren van haar visie op het onderwijs. Verder worden vakken vooral geïntegreerd. Dat betekent dat je als docent

“*De vakinhoudelijke samenwerking is leuk. Van de inhoud krijgen we energie. Goed onderwijs maken, dat is wat ons bindt.*”

van je eigen gebied moet loskomen, en meer met elkaar moet samenwerken.

Ten tweede heeft het managementteam van het instituut in 2016 aangegeven te willen reorganiseren. Het managementteam wilde een plattere organisatie: een organisatie zonder opleidingsmanagers/ teamleiders en met resultaatverantwoordelijke teams die samenwerken met het werkveld. Voorheen waren de expertisegebieden en de

regelgebieden de taken van de opleidingsmanager. Deze functie is echter verdwenen, waardoor de teams de taken zelf moeten oppakken. De expertise- en regelgebieden zijn onderling verdeeld, en dat is onlangs ook geëvalueerd. De regelgebieden kosten veel tijd en energie. Dat gaat soms stroef. Deze taken worden herverdeeld, omdat nu beter bekend is wat er allemaal bijkomt en hoeveel tijd het kost. “De vakinhoudelijke samenwerking is leuk. Van de inhoud krijgen we energie. Goed onderwijs maken, dat is wat ons bindt”.

## En talent?

“Bij de curriculumvernieuwing werden we ons ervan bewust dat we elkaar goed kennen, maar dat ‘onze ijsberg’ grotendeels onder water ligt. We moeten meer boven water krijgen. Voor de toekomst willen we nog meer mensen gaan inzetten op hun kwaliteiten. Dat betekent dat we ook meer inzicht moeten krijgen in elkaars talenten en valkuilen”.

## Wat zijn de opbrengsten?

Ondanks de hoge werkdruk gaan de teamleden nog steeds met plezier naar het werk. Ontwikkelingsmogelijkheden bieden een goed tegenwicht tegen de werkdruk. Ieder teamlid kan zich ontwikkelen, mag leren en experimenteren. Dat wordt vooral mogelijk gemaakt door de collega's, maar ook de werkgever denkt mee en faciliteert. Dat maakt dat de teamleden zich ook gezien weten.

## Heb je tips en aanbevelingen aan andere teams?

- Ga leuke dingen met elkaar doen: wijnweekend, uit eten, koffie drinken, grapjes maken. Humor is heel belangrijk. Veel lol.
- Open zijn: laten zien dat je het niet alleen kunt, maar ook zakelijk zijn.
- Communiceren, communiceren, communiceren.
- Neem de tijd.

A close-up photograph of a person wearing a brown, textured knit sweater. They are using their hands to operate a brass faucet, filling a glass with water. The person is wearing several gold-colored bangles on their left wrist. The background is softly blurred, showing a kitchen sink area with a blue bottle and a wooden backsplash.

# Team Werktuigkundige Installatietechniek

*ROC-SUMMA*

Guido van Eijk, teamleider

# Team Werktuigkundige Installatietechniek

Het team Werktuigkundige Installatietechniek (team WI) is onderdeel van het Summa College, dat voornamelijk mbo opleidingen verzorgt in Eindhoven. Het team WI bestaat uit twaalf personen en is verantwoordelijk voor de mbo opleidingen (BOL en BBL niveau 2 en 3 en BBL niveau 4) voor Werktuigkundig Installateurs, in de volksmond: loodgieters.

Teamleider Guido van Eijk is sinds 2012 leidinggevende van het team WI en daarnaast ook van het team Elektrotechniek.

## Hoe werkte het team samen?

Al geruime tijd werkt het Summacollege op basis van het concept van Resultaatverantwoordelijke Teams (RVT). Hoewel het team al langere tijd geacht werd om als RVT te werken was daar tot 2015 nog weinig ontwikkeling in geweest. De teamleden waren eigenlijk alleen gericht op de onderwijsuitvoering en daarbij op de eigen werkzaamheden. 'Alles daar omheen' werd als ballast ervaren. Vergaderen ging maar moeizaam en de teamleider had het gevoel dat hij moest sleuren aan het teamoverleg. Ergens in 2015 kwam het besef: dit gaat niet goed, dat gaan we anders aanpakken.

## Wat is er veranderd?

Er werd een aantal grote algemene teamdoelen, meerjarige doelen, centraal gezet, om gericht te werken aan de teamcultuur. Door het centraal stellen van een aantal doelen die de werkzaamheden in de onderwijsuitvoering overstegen, werd de noodzaak om samen te werken nadrukkelijker gevoeld. Deze (meerjarige) teamdoelen waren:

- Het ontwikkelen van een nieuw curriculum dat gebaseerd was op de onderwijsvisie van Summa;
- Op orde brengen van de processen voor de examinering;
- Het invulling geven aan en verbeteren van de studieloopbaanbegeleiding;
- Ondersteunend aan deze doelen: werken aan de

teamontwikkeling.

Er werd een teambord geïntroduceerd voor het inzichtelijk maken en bespreken van de voortgang met betrekking tot deze teamdoelen. Dat was een belangrijk vehikel voor het vergroten van de betrokkenheid van de teamleden en het versterken van het gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel. Wekelijks overlegt het team over de lopende acties. Denk daarbij aan acties op het gebied van de examinering, aanpassingen in het rooster, de onderwijsvernieuwing en, na de recente verhuizing, ook met betrekking tot de nieuwe huisvesting. De acties en de voortgang ervan worden op het teambord bijgehouden.

“*Door het centraal stellen van een aantal doelen die de werkzaamheden in de onderwijsuitvoering overstegen, werd de noodzaak om samen te werken nadrukkelijker gevoeld.*”

En tijdens het wekelijks overleg worden de werkzaamheden verdeeld.

### **Heeft talent ook aandacht gekregen?**

Een van de teamleden is een oude rot in het vak en zit tegen het einde van zijn onderwijsloopbaan. Hij is een ervaren docent met veel (technische) kennis van zaken, maar hij was niet erg enthousiast over alle veranderingen en behoorlijk in de contramine. Het gemopper en de negatieve houding ten opzichte van de beoogde veranderingen nam op een gegeven moment veel energie weg uit het team en stagneerde de teamontwikkeling. Onder het motto 'Hoe wil je dat we jou herinneren, als 'azijnpisser' of als iemand die we om zijn



inhoudelijke inbreng gaan missen?', heeft de teamleider de vraag gesteld: 'waar zit jouw kracht en hoe kunnen we dit benutten?'. Dat leidde tot de afspraak om deze ervaren docent gericht als kritische spiegel in te zetten bij het ontwikkelen van het nieuwe curriculum, niet om de vernieuwingen in de weg te staan, maar om ze sterker te maken. De toon is daardoor uiteindelijk wezenlijk veranderd van: 'Ja, maar' naar 'Ja, en'. Het energieke voor het team is gedicht en de betreffende docent kan binnenkort met een opgeheven hoofd als 'senior vakdocent' het team verlaten.

## Waar staan jullie nu?

De teamleider speelt nog steeds een belangrijke rol in het tot stand brengen van de werkverdeling. Leidend daarbij is de overtuiging dat als iedereen in zijn kracht zit bij de taken die hij doet, het kan stromen in het team. De werkverdeling wordt voorbereid door de teamleider en vervolgens in het hele team besproken alvorens definitief te maken. De teamleider wil graag dat het team een volgende ontwikkelstap maakt door meer 'samen met elkaar' de taken op te pakken. Dat het team zelfstandiger en op een natuurlijke manier de taken verdeelt en daarbij flexibel gebruikmaakt van de verschillende kwaliteiten en talenten, zonder dat de teamleider hier nog een belangrijke rol in vervult.



STUDENTEN  
ZETTEN AVANS  
OP NUMMER 1

Studentinfo

# Kernteam A2

*Avans Academie voor Social Work*

**Arne van der Voort, docent & coördinator**

## Kernteam A2

Kernteam A2 is één van de zelfsturende teams van de Academie voor Social Work 's-Hertogenbosch (ASW) van Avans Hogeschool. Het team bestaat uit circa tien teamleden.

In 2009 heeft ASW het concept van zelfsturende teams ingevoerd. ASW omvatte voorheen drie opleidingen SPH, MWD en CMV, elk met een eigen opleidingscoördinator. Elk opleidingsteam was verantwoordelijk voor het onderwijs van één van de drie opleidingen, die toen nog aparte opleidingen waren, met elk een eigen CROHO nummer. Docenten behoorden tot de opleiding SPH, MWD of CMV, waar hun inhoudelijke deskundigheid lag. Medewerkers werden aangenomen op één van de drie opleidingen op basis van ervaring, competenties of talenten. Op eventuele verdere taken of rollen kon intern gereageerd of gesolliciteerd worden. Het coördinatieteam van de gehele academie bestond uit een tweehoofdige directie, drie opleidingscoördinatoren en de propedeusecoördinator.

Sinds september 2017 zijn de drie opleidingen samengevoegd tot één opleiding en zijn er kernteams gevormd rondom groepen studenten in een bepaalde fase van de opleiding: A1 en A2 voor het eerste jaar, B1 en B2 voor het tweede jaar en C1 en C2 voor het derde en vierde jaar van de opleiding. Elk kernteam heeft ongeveer tien teamleden. De afspraak is om een substantieel deel van de lessen in dit kernteam te verzorgen. Met de herstructurering is ook het curriculum inhoudelijk vernieuwd.

### Wat is er gebeurd?

Sinds de curriculumverandering, waarbij de drie opleidingen zijn samengevoegd tot de opleiding Social Work, is het proces van zelfsturing in een stroomversnelling gekomen. Er wordt nu gewerkt met kernteam-doelen. Elke docent zit in één kernteam, waar hij ook (een groot deel van de) lessen verzorgt. Elk kernteam heeft verschillende zogenaamde 'sterrol-houders' die

een linking pin zijn naar andere teams en naar de rest van de organisatie. Alleen de inzetcoördinator zit niet in een kernteam.

ASW is begonnen met het implementeren van het nieuwe curriculum in jaar 1. Jaar 2 draait nu voor het eerst in het nieuwe curriculum. De programma's voor jaar 3 en 4 zijn nu in ontwikkeling: De teams zijn hierin zelfsturend. Kernteam A2 richt zich in de teamontwikkeling op de 'Why vraag' die leidend is in het vaststellen van de doelen voor de komende periode. Deze doelen zijn op teamniveau geformuleerd en zijn gerelateerd aan de doelen in het businessplan van de academie. De focus is: Hoe kunnen wij als team A2 het onderwijs voor onze studenten zo goed mogelijk realiseren, wat leidt tot geïnspireerde studenten die klaar zijn voor jaar 2?

“ *Door middel van feedback en feedforward wordt de persoonlijke ontwikkeling en de onderlinge samenwerking gestimuleerd.* ”

## Hoe heeft talent een plek gekregen?

Een kernteam heeft geen leidinggevende. In het verdergaande proces naar zelfsturing zullen op termijn ook de nog twee resterende coördinatoren verdwijnen. Het kernteam heeft meerdere taken of rollen die onder andere worden ingevuld door leerlijnvoorzitters en verschillende sterrolhouders, die zich richten op bepaalde aandachtsgebieden zoals teamcoaching, inzet en planning, werkveld. Daarnaast zijn taken talentgericht toebedeeld aan teamleden bij wie dit goed past. Het team bepaalt samen de beste oplossing.

Simultaan aan deze ontwikkeling van zelfsturende teams is er bij ASW ook performance management ingevoerd,

waarbij de nadruk ligt op het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsdoelen en de bijdrage daarvan aan de teamontwikkeling. Door middel van feedback en feedforward wordt de persoonlijke ontwikkeling en de onderlinge samenwerking gestimuleerd.

## **Wat heeft het tot nu toe opgeleverd?**

Het was voor alle docenten een inspannend proces, qua tijd en qua veranderingen en beslissingen. Tegelijkertijd was het ook een heel vruchtbaar proces. De teams van de eerste twee studiejaar werken nu als zelfsturende kernteams. Binnen ASW werken alle teams zelfsturend, maar alleen jaar 1 en 2 zijn over gestapt naar het nieuwe curriculum. In de praktijk blijkt dat dit zorgt voor het nemen van verantwoordelijkheid en dat deze verantwoordelijkheid inspirerend werkt. Studenten hebben hier profijt van. Er wordt flexibel ingespeeld op situaties. Daarnaast is het zelfsturende kernteam wendbaarder. Docenten zitten ook echt (fysiek) dicht bij de studenten met programma's zoals de leergemeenschap. De kunst is om niet verder te gaan formaliseren of structureren, maar om flexibel en wendbaar te blijven en dat men bij de taakverdeling oog blijft houden voor de kwaliteiten van mensen.







# Conclusies

## Talentgericht werken en teamontwikkeling

In deze bundel hebben we voorbeelden beschreven van talentgericht werken in teams. Dat wil zeggen dat we talentgericht werken in de context hebben gezet van organisaties waar gewerkt wordt met (zelfstandige, resultaatverantwoordelijke) teams als organisatieconcept. Het beter benutten van talenten is bij de beschreven voorbeelden dan ook altijd een aspect van de teamontwikkeling: het draagt bij aan grotere effectiviteit van het team.

Overigens zijn we verschillende volgordes van aanpak tegengekomen. Vaak was de behoefte aan teamontwikkeling – bijvoorbeeld naar aanleiding van een verandering van het team zelf of in de omstandigheden van het team – de aanleiding om met de talenten aan het werk te gaan. Denk bijvoorbeeld aan de case van de HAN. Soms ook was het eerder andersom, zoals bij het team IMS/ICS van Fontys Hogeschool ICT, en gaf het inventariseren van de talenten aanleiding voor veranderingen in het team en gaf het een impuls aan de teamontwikkeling.

Aangezien we zelfstandige teams als organisatieconcept als uitgangspunt nemen, viel te verwachten dat in alle beschreven gevallen talentbenutting samen zou gaan met het vergroten van de invloed van de teamleden. Je zou ook kunnen zeggen: een minder hiërarchische wijze van het werk verdelen. Dat is logisch gezien ons onderwerp en de keuze van onze voorbeelden. Maar evengoed is het niet vanzelfsprekend. Het is (minstens theoretisch) ook voorstelbaar dat talentbenutting op een traditioneel hiërarchische wijze tot stand komt en door een leidinggevende wordt bepaald (denk aan het beeld van een allesbepalende voetbalcoach). Om succesvol op een niet hiërarchische wijze talenten in te zetten en het werk te verdelen, zijn een aantal condities van belang die we verderop nog aan de orde laten komen.

## Talentgericht werk, welke varianten hebben we gezien?

Bij talentgericht werken gaat het om een drietal stappen:

1. het ontdekken van de aanwezige talenten;
2. het benutten, of optimaal inzetten ervan en;
3. het (verder) ontwikkelen van talent.

De volgorde van de laatste twee stappen kan overigens wisselen. De voorbeelden laten zien dat het ontdekken op zich al een waardevolle stap is die juist ook in teamverband een bijdrage kan leveren aan de samenwerking. Dat begint met je eigen talenten (her)kennen en daarna delen met je collega's. Collega's kunnen elkaar vervolgens ook nog helpen scherper bewust te worden van je talenten. Het zo elkaar beter leren kennen draagt op zich al bij aan het teamklimaat, daarnaast nodigt het ook direct uit tot het zoeken naar mogelijkheden om de in het team beschikbare talenten slimmer in te zetten. Het leidt tot een meer dynamische kijk op het verdelen van de werkzaamheden. Het team gaat, net als een sportteam, zoeken naar de beste 'opstelling' en misschien ook een slimme 'speltactiek'.

Op basis van de tien voorbeelden kunnen we vier varianten onderscheiden, waarbij de wijze waarop men het werk verdeelt, steeds flexibeler is:

1. In de eerste variant zijn de te verrichten taken het vertrekpunt en deze liggen ook al min of meer vast. De stap die gezet wordt is dat men zoekt naar een bewustere match tussen de gegeven lijst aan taken en de talenten van de leden van het team. Om tot een zo goed mogelijke match te komen moeten de talenten in beeld worden gebracht en wellicht dat een in het verleden gegroeide taakverdeling opnieuw gezien wordt. Hierbij past het beeld van een rooster dat opnieuw wordt ingevuld. Elke taak kan nog steeds als een individuele taak worden uitgevoerd. Klassiek is het een leidinggevende die de taakverdeling regelt. In de tien

voorbeelden zien we in alle gevallen dat het team actief betrokken wordt en het in het algemeen onderling probeert te regelen.

2. Een verdergaande dynamiek ontstaat als de taken daadwerkelijk als taken voor het team worden gezien. De klus wordt gezamenlijk opgepakt en er is een grotere flexibiliteit waarmee de (deel) taken steeds opnieuw verdeeld worden. Het beeld dat daarbij past is aan de ene kant een reservoir met uit te voeren werkzaamheden en aan de andere kant een reservoir aan uren en talenten van de teamleden, en waarbij gezocht wordt naar een passende match qua talent en tijd. Een voorbeeld hiervan is het team Duits van de HAN. Het betreft hier vooral de coördinatietaken.
3. Een bijzondere vorm hiervan komt tot uiting in de derde variant, waarbij wordt gewerkt met rollen in plaats van met functies. Bij een functie krijgt iemand een taakcluster toegedeeld, waarbij dit een min of meer vast en ook exclusief karakter heeft. Je 'bent kwaliteitsfunctionaris' (en daarmee ook verantwoordelijk voor kwaliteit). Een rol heeft een tijdelijk karakter en doe je namens het team. Je 'doet' de coördinatie op het gebied van kwaliteit voor het team. Werken met rollen is flexibeler. Het kan tijdelijk zijn (zoals de rol van opleidingscoördinator bij Avans ASW) en het biedt meer mogelijkheden om aan te sluiten bij de talenten van mensen, door het loslaten van de grote vaste taakclusters van functies. Het werken met rollen zien we het meest nadrukkelijk bij Voiceworks en bij een aantal voorbeelden waar de coördinatietaken door de teamleden gezamenlijk worden opgepakt. Het draagt met name ook bij aan het terugdringen van onnodige hiërarchie in de organisatie.
4. Nog een stap verder qua dynamiek gaat het als niet de te verrichten werkzaamheden het vertrekpunt zijn, maar de talenten van de teamleden. In deze vierde variant wordt het primaire proces dan gevormd, mede naar de specifieke mogelijkheden die er in het team aanwezig zijn.

Dit betekent dat er een relatief ruime mate aan vrijheid moet zijn om het curriculum vorm te geven, passend bij de talenten in het team. Hier past het beeld, dat de teamleden in eerste instantie zoeken wat ze leuk vinden om te doen en vervolgens creatief de werkzaamheden zo kneden dat het goed bij ze past ('jobcraften op teamniveau'). We zien dit gebeuren bij het team IMS/ICS van Fontys ICT. Onderwijsvormen werden hier aangepast aan de specifieke talenten van leden van dat team. En ook bij Fontys Paramedische Hogeschool zijn de talenten vertrekpunt. De kern wordt nog eens mooi weergegeven in dit citaat van de directeur van HAN Sport en Bewegen: "Twee jaar geleden liepen we er tegenaan dat we in de ontwikkeling van onze mensen teveel gericht waren op wat er niet was. Ons HR-systeem zit ook zo in elkaar, en is gericht op ontbrekende competenties en zwakke kanten en hoe die ontwikkeld kunnen worden. Dat wilden we niet meer. We willen werken vanuit sterke punten."

## Hoe kan het werken?

Natuurlijk kan er spanning bestaan tussen individueel belang (doen wat ik leuk vind, of het beste kan en wat me niet te veel energie kost) en het teambelang (alle werk moet wel gedaan worden en liefst zo verdeeld, dat het leidt tot het beste resultaat). De vrees kan zijn dat de vervelende klussen blijven liggen. Klassiek wordt dit opgelost door een leidinggevende die het werk verdeelt en deze kan daarbij geholpen worden door een planner of roosteraar. Hoe kan het nu ook in teams door de teamleden onderling opgelost worden met een goed resultaat? Wat de basis lijkt te zijn om tot een optimale balans tussen het team en individuele belang te komen, is het echte gesprek erover samen met het creatieve proces van daadwerkelijk kneden en schuiven van de werkzaamheden, of de tijden of omstandigheden waaronder ze worden verricht.

Daarbij helpt het als er een duidelijke gezamenlijke missie is en daarmee het vertrouwen over en weer dat de teamleden

hetzelfde doel nastreven. Als dat ook nog een wenkend doel is, bijvoorbeeld het bouwen aan een nieuw curriculum vanuit een inspirerende visie, lijkt dat extra sterk te werken. In de casus van Voiceworks zien we dit punt op organisatieniveau getild worden. Van medewerkers wordt voortdurend gevraagd dat zij hun eigen talenten inzetten en werken aan hun eigen ontwikkeling vanuit een goed besef van de missie en visie van de hele organisatie. Zonder vaste functies zijn medewerkers steeds op zoek naar invulling van hun werkzaamheden door het vervullen van rollen, die een herkenbare bijdrage leveren aan de organisatiedoelen.

Het helpt ook als de teamleden elkaar en elkaars talenten goed leren kennen. Natuurlijk gebeurt dat in teambijeenkomsten waarin gesproken wordt over ieders talenten. Maar het lijkt te lonen om daar ook echt de tijd voor te nemen en veel breder te kijken dan alleen de teamtaken. Daarnaast zien we ook dat sommige teams 'leuke dingen met elkaar doen', uitstapjes, uit eten, koffie drinken, lol maken. Humor helpt. Zo blijkt uit het team Duits van de HAN.

Naast het kennen van elkaars talenten, is ook het waarderen en bespreekbaar maken van de verschillen tussen de teamleden cruciaal. De voorbeelden laten zien dat het belangrijk is als er sprake is van een transparant proces, waarin ieders wensen, talenten en mogelijkheden in relatie tot de werkzaamheden besproken kunnen worden en waardoor de teamleden invloed hebben. Daarbij wordt voor iedereen voldoende duidelijk wat de te verrichten werkzaamheden zijn en inhouden, en wat de bijhorende lusten en lasten zijn. Het is nodig om mogelijke spanning aangaande een eerlijke verdeling van lusten en lasten bloot te leggen en bespreekbaar te maken.

Eveneens van belang is dat de teamleider het team autonomie geeft om aanpassingen te doen. Dat kan gaan om veranderingen in de taakverdeling, maar zeker is dit nodig als het team aanpassingen wil doen in het werk zelf, zoals aanpassen van de onderwijsvorm. Een belangrijke uitdaging

ligt er om de verantwoordelijkheid niet over te nemen als het team er niet direct uitkomt. Transparant houden van het proces en de gewenste resultaten kan het team helpen om lastige beslissingen met elkaar te nemen.

## Wat zijn verder tips en tricks?

In alle voorbeelden was sprake van een organisatieverandering, die meer omvat dan talentbenutting. Vanzelfsprekend omdat het is in het licht van teamwerk, maar ook dat is altijd weer te plaatsen in een breder perspectief van veranderingen in de onderwijsvisie, die weer te maken hebben met omgevingsveranderingen. Dat betekent in ieder geval dat het benutten van talent in teams een langlopend proces is, dat minstens over enige jaren loopt.

Dat vergt een aantal condities die in het algemeen gelden voor organisatieverandering, denk aan de overtuiging van de leiding. In het bijzonder noemen we hier nog de aanpassing van HR-systemen, zoals beoordelingsgesprekken, inzet systematiek et cetera. Zoals een van onze respondenten zei: 'Je kunt binnen je eigen team best veel doen, maar op een gegeven moment loop je tegen de grenzen aan van de bestaande organisatie en zullen die moeten verschuiven om verder te kunnen groeien'.

Daarnaast kunnen we nog de volgende tips uit de cases halen:

- Procesbegeleiding of teamcoaching door een externe teambegeleider zo nu en dan is bevorderlijk voor het proces.
- Wees niet te bang om veel te proberen. We hebben veel geleerd van het experimenteren en uitproberen.
- Heb als teamlid respect voor het verschil in tempo waarin anderen zich ontwikkelen.
- Ga continue met elkaar het gesprek aan. Het is eigenlijk ook nooit klaar. Het blijft 'hard' werken;
- Durf je als persoon en als team kwetsbaar op te stellen;
- Zorg dat je primaire en ondersteunende processen (zoals inzet, financiering, procedures, verlof) op orde hebt. Anders heb je geen onderhandelingspositie binnen je team, maar



- ook niet naar het managementteam toe;
- Vergeet niet anderen in het proces te betrekken;
  - Laat je inspireren door anderen.
  - Beurtelings, bijvoorbeeld in het wekelijks overleg, aan elkaar een presentatie geven om de eigen werkzaamheden toe te lichten.
  - Meten van 'Team happiness' op regelmatige basis, als maat voor 'zitten we op de goede weg'. Dit helpt ook individuele medewerkers bij hun bewustzijn ten aanzien van hun eigen talentbenutting.

## En wat levert het op?

De veronderstelling was, dat talentgericht werken een gunstig effect heeft op de werksfeer en motivatie, zoals in de literatuur beschreven wordt en onderzoek ook laat zien. De casussen zijn daar zeker een illustratie van. Daarbij wordt door onze geïnterviewden met name verwezen naar het positief labelen van talenten. Door de focus te verleggen van wat iemand (nog) NIET kan naar wat iemand juist GOED kan wordt veel meer energie aangeboord. In het algemeen worden positieve effecten genoemd op betrokkenheid, medewerkerstevredenheid, beleving van werkdruk en energie en ook op ziekteverzuim (minder dan 1% bij HAN Sport en Bewegen).

## Gebruikte bronnen

- Bos, P. & Pardoën, K. (2019), Talentgericht leiderschap: wat is het en hoe geef je het vorm? In: Thunnissen, M. & Bos, P. (red) (2019), *Talent mobiliseren: het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.
- Dries, N., Meyers, M. C., & De Boeck, G. (2018). Werknemersreacties op (Exclusief) Talentmanagement. *Tijdschrift voor HRM*, 21(3), 1-17.
- Hattie, J. (2008). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London: Taylor & Francis Ltd.
- Kommers, H., & Dresen, M. (2010). *Teamwerken is teamleren. Vormgeven en ontwikkelen van teams in het onderwijs*. Heerlen: Ruud de Moor Centrum, Open Universiteit.
- Krabbenborg, M., Kuijpers, M., & Thunnissen, M. (2017). 'De ideale hbo-docent: een duizendpoot?' *Onderwijsinnovatie*, September 2017, 14-15.
- Kuijpers, A. & Thunnissen, M. (2019), 'Talent in Teams'. In: Thunnissen, M. & Bos, P. (red) (2019), *Talentmobilisatie: het ontdekken, ontwikkelen en benutten van talent*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.
- Thunnissen, M. & Bos, P. (red) (2019), *Talent mobiliseren: het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.
- Van Amelsvoort, P., Seinen, B., Kommers, H. & Scholtes, G. (2003). *Zelfsturende teams, ontwerpen, invoeren en begeleiden*. Volledig herziene versie. Vlijmen: ST-Groep.
- Van Middelkoop, D., Portielje, M., & Horsseleberg, P. (2018). Collectief handelingsvermogen in twee docententeams in het hbo. *Tijdschrift voor HRM*, 21(2), 1-20.
- Van Vuuren, M., & Dorenbosch, L. (2011). *Mooi Werk. Naar een betere baan zonder weg te gaan*. Amsterdam: Boom.
- Van Woerkom (2018). *Het gebruik van sterke punten in teams en organisaties: Transactive Strengths Systems (Whitepaper)*. Arnhem: NVSP.
- Vos, M., De Vries, S., Celant, L., & Veenkamp, W. (2017). Optimaal benutten van talent. *Tijdschrift voor HRM*, 20(12).

# Afbeeldingen

*Aan alle onderstaande afbeeldingen zijn geen wijzigingen aangebracht, anders dan het bijsnijden van foto's opdat de foto's op de volle pagina passen.*

<b>Afbeelding</b>	<b>Auteur</b>	<b>Pagina</b>
Potloden	Agence Olloweb via unsplash.com	1
Paraplus	XiaoXiao Sun via unsplash.com	8
Strijp TQ	Studiom Moj, <a href="http://www.studiomoj.nl">www.studiomoj.nl</a>	16
Programmeur	Niclas Illg via unsplash.com	19
Sportteam	Soldiersmediacenter, US Army via <a href="http://tinyurl.com/SoldiersMediaCenter">tinyurl.com/SoldiersMediaCenter</a>	22
Laptopschermen	Marten Bjork via unsplash.com	28
Rontgenfoto	Bart van Overbeeke Fotografie <a href="http://www.bvof.nl/">www.bvof.nl/</a>	31
Avans hogeschool	Sylvia van der Werve, Avans Hogeschool	34
Spaarvarken	Fabian Blank via unsplash.com	37
Zendmast	Thomas Millot via unsplash.com	40
Data center met vrouw	CommScope via <a href="http://tinyurl.com/commscope-photo">tinyurl.com/ commscope-photo</a>	46
Strijp TQ klas	Studiom Moj <a href="http://www.studiomoj.nl">www.studiomoj.nl</a>	52
HAN gebouw	Hogeschool Arnhem Nijmegen	56
Kraan met vrouw	Christin Hume via unsplash.com	60
Avans Studentinfo	Avans Hogeschool	64
Overleg	Annie Spratt via unsplash.com	68