



# EXPERIMENTAL LEARNING LABS

ONDERZOEKEND COACHEN OF COACHEND ONDERZOEKEN ? EEN  
EXPERIMENT MET FUNCTIONEREN EN BEOORDELEN IN  
DOCENTENTEAMS

Peter Horsselenberg & Angélique Hunkar

Lectoraat Samenwerkende professionals – HvA / Lector: Daniel van Middelkoop

Mens *W*erk & *O*rganisatie  
Lectorennetwerk

# Lectoraat Samenwerkende professionals



Drs. Najat Bay



Lisanne van den Berg, MSc



Drs. Peter Horsseleberg



Angélique Hunkar, MSc

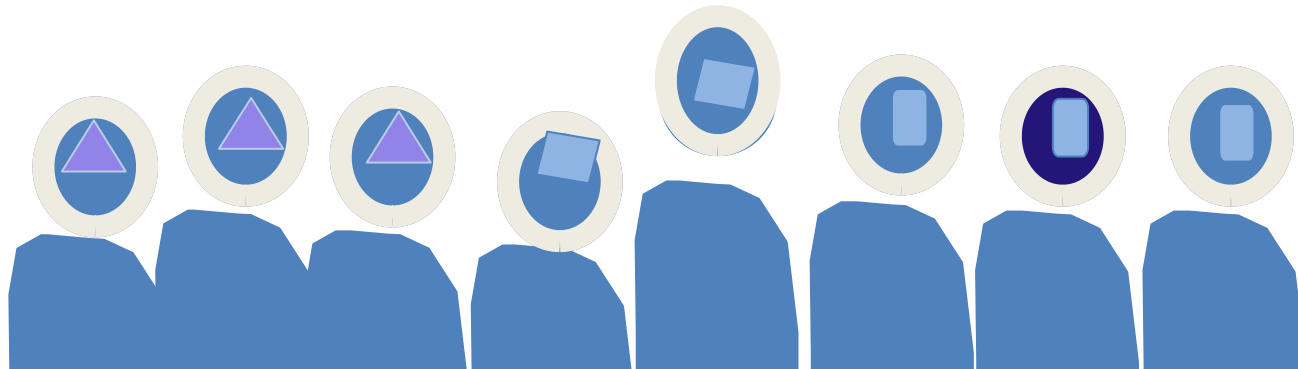


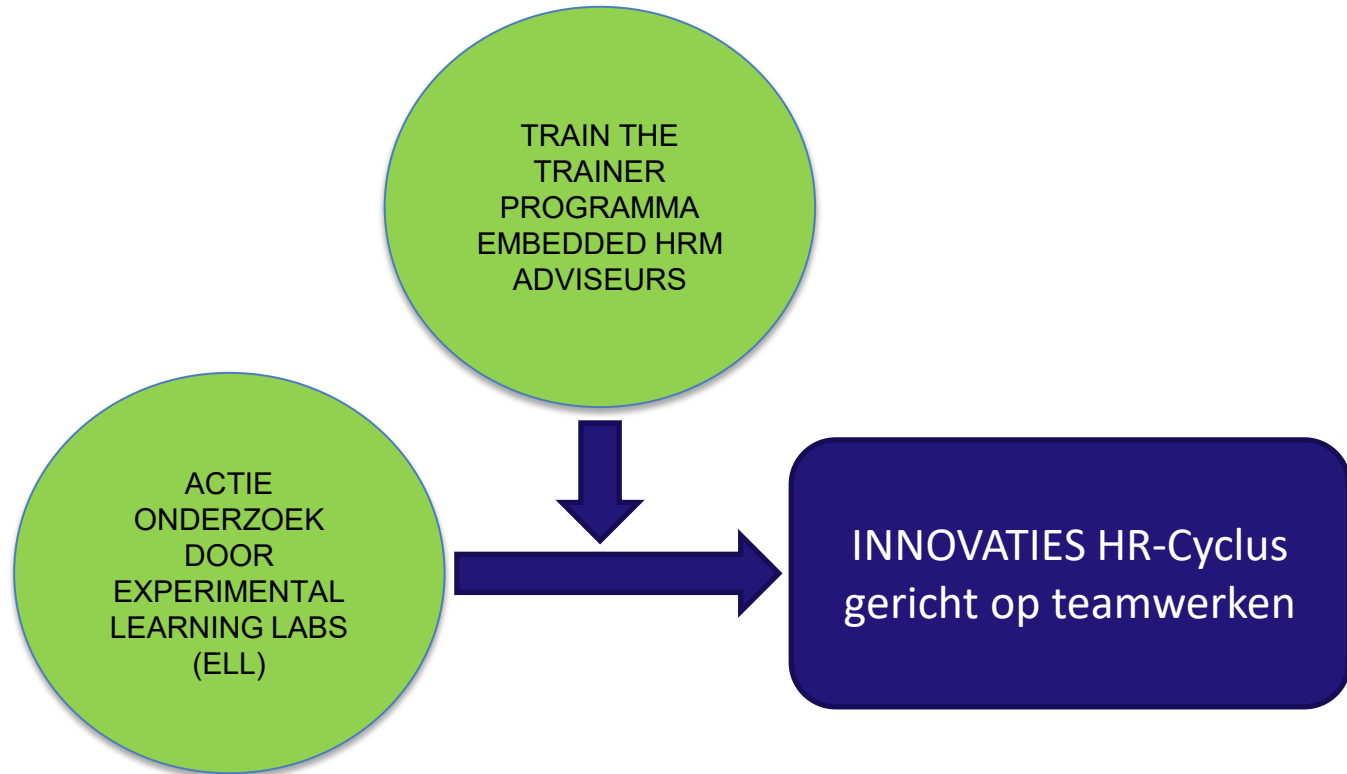
Dr. Daniël van Middelkoop  
Lector

<https://www.hva.nl/theworklab>

# Onderzoeksvraag:

Hoe zou een HR-cyclus - die beter aansluit bij de ontwikkelingen in de organisatie, de sector en bij de wensen en behoeften van medewerkers - eruit kunnen zien?





# Aanpak Train the trainer

- Kernteam van 4 HR functionarissen, in de regel niet ingezet voor een team uit de eigen faculteit (privacy)
- De leden van het kernteam:
  - Kregen instructie in de methodiek van **de professionele dialoog** en achterliggende principes.
  - Voerden minimaal een startinterview zelfstandig uit na een of meer als toehoorder te hebben bijgewoond
  - Ontvingen instructie in de analysemethode en werden betrokken bij het identificeren van thema's voor de groepsgesprekken
  - Hebben de groepsgesprekken geleid, altijd in duo met een onderzoeker uit het lectoraat

# Aanpak Experimental Learning Labs



## Fase 1: Stip aan de horizon

Het team formuleert een gezamenlijke doelstelling voor (versterking van) op het team gerichte functioneren en beoordelen



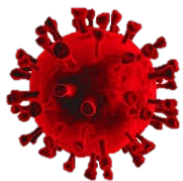
## Fase 2: Interventies

Het team ontwikkelt interventies om de condities voor teamwork te creëren en voert deze uit



## Fase 3: Evalueren

Het team stelt de resultaten van de interventies vast en formuleert vervolgacties



- Longitudinaal actieonderzoek (18 maanden) bij drie door de afdeling HRM geselecteerde goed functionerende docententeams binnen de Hogeschool van Amsterdam, uitgevoerd door het lectoraat in samenwerking met afdelingen HRM
- Startinterviews met teamleden. De analyse van deze startinterviews leverde input voor groepsgesprekken die middels een begeleide **professionele dialoog** werden gevoerd en waaruit elk team zelf concrete interventies geformuleerde.
- Eindinterviews met teamleden over de resultaten die bereikt zijn op het gebied van ingezette interventies. Een teamscan die werd doorgesproken met het team

## Method ELL Functioneren en beoordelen in docententeams



# Opbrengsten Teams

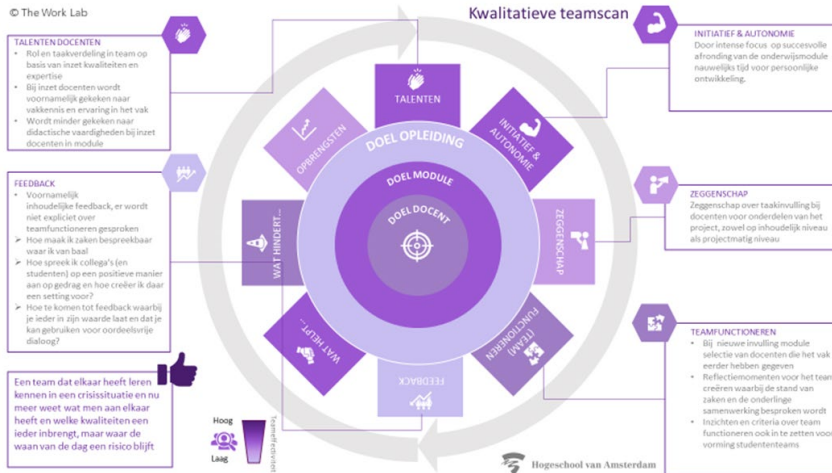
- Grote verscheidenheid in team- en taakvolwassenheid, de mate waarin teamleden zeggenschap ervaarden, de cultuur van samenwerking en de manier waarop teams gefaciliteerd werden om teamwork te verbeteren.
- De verschillende contexten waarin teams opereerden maakte het noodzakelijk voor ieder team maatwerk te leveren.
- De interventies zorgden dat functioneren bespreekbaar werd in teams, basis daarvoor was het (onder begeleiding) geven en ontvangen van constructieve onderlinge feedback op inhoud functioneren en samenwerken.
- Geen enkel team was toe aan beoordeling op teamniveau.



# Opbrengsten Train the Trainer

- Ervaring opgedaan met coaching en inzichten gekregen in de ontwikkeling van teams.
- Begeleidings- en trainingsvaardigheden ontwikkeld.
- Inzicht gekregen in de realiteit waarin docententeams functioneren, waar de waan van de dag vaak regeert.
- Nieuwe ideeën opgedaan over bredere inzet van de professionele dialoog om het gesprek over functioneren ben beoordelen in te zetten

# Opbrengsten Tooling



Alle teams hadden behoefte aan een overzicht (teamscan) van waar zij als team stonden. Een vierdejaars HRM student heeft als afstudeerproject de Kwalitatieve teamscan (infographic) ontwikkeld. Deze infographic is als instrument gebruikt in de eindgesprekken met de teams.

# Conclusies en Aanbevelingen

- Functioneren en Beoordelen in teams vraagt om stabiele teams, een duidelijke facilitering (tijd voor dialoog), ondersteuning (leidinggevende of externe begeleider) en maatwerk.
- Functioneren en beoordelen in teams vraagt ook om expertise bij HR en leidinggevenden om thema's die spelen 'boven water' te krijgen en een investering om teams in staat te stellen hieraan vorm te geven. Het train the trainer traject met HR professionals was een goede start en verdient opvolging en borging om het werken aan een veilige feedback cultuur verder te brengen.
- Met een externe facilitator werken aan een door het team gekozen thematiek levert een versnelling op; de tijd nemen om te reflecteren met collega's is geen tijdrovende onderbreking van werk, maar een investering in samenwerking voor lange termijn
- Teams kunnen niet losgezien worden van de context waarin zij opereren: maak ruimte voor een maatwerk aanpak om door aansluiting bij de behoeften van het team eerst functioneren, dan beoordelen bespreekbaar te maken.

Hoe zou een HR-cyclus - die beter aansluit bij de ontwikkelingen in de organisatie, de sector en bij de wensen en behoeften van medewerkers - eruit kunnen zien?

Een op de ontwikkeling en behoefte van het team toegesneden aanpak waarin, middels **de professionele dialoog**, een veilig klimaat gecreëerd wordt waarin niet alleen de teamdoelen gezamenlijk worden vastgesteld, maar men ook het gesprek aangaat over het functioneren en samenwerking van het team en de individuele teamleden. Op termijn kan daar ook een teambeoordeling over de teamprestaties aan gekoppeld worden.



# Dank u!

[p.horsselenberg@hva.nl](mailto:p.horsselenberg@hva.nl) / [a.m.m.hunkar@hva.nl](mailto:a.m.m.hunkar@hva.nl)

