



ZELFORGANISATIE

AUTONOMIE IN TEAMS

Avans Hogeschool kiest voor werken in zelforganiserende teams. Sommige teams zijn al jaren bezig, andere maken nu een start. Dat betekent dat we van elkaar kunnen leren door informatie te delen. En dat helpt ons ook een gemeenschappelijke taal te hanteren, zodat we elkaar goed begrijpen en beter samenwerken. In deze brochure vind je informatie over zelforganisatie: de onderliggende waarden en principes en de spelregels die voor ieder team in Avans gelden. Ook is er een brochure beschikbaar met praktische adviezen over hoe je als team aan de slag kunt gaan. Dat kan teams, deelraden en directies helpen om tot gemeenschappelijke afspraken te komen en samen een goed veranderplan en een passende veranderstrategie te kiezen.

WAT IS ZELFORGANISATIE BIJ AVANS?

Onze ambitie zegt het: we willen onze studenten op een persoonlijke en betrokken manier laten ontwikkelen tot verantwoordelijke en zelfstandige professionals. In lijn daarmee geven we ook teams van medewerkers meer regelruimte (autonomie). Dit vertaalt Avans in een beweging naar zelforganisatie. De essentie daarvan is dat we verantwoordelijkheden en bevoegdheden waar wenselijk en mogelijk zo laag mogelijk in de organisatie beleggen. Teams zijn daarin de kleinste bouwstenen van de organisatie. Zij handelen zelfstandig binnen heldere kaders en met duidelijke doelen.

WAAROM GAAN WE MET ZELFORGANISATIE AAN DE SLAG?

Door middel van zelforganisatie maken we optimaal gebruik van het ondernemerschap, de creativiteit en het probleemoplossend vermogen van alle medewerkers. Want initiatieven en uitdagingen worden direct bij de bron opgepakt. Door teams van professionals rondom studenten te organiseren en hun duidelijke doelen én veel autonomie in de uitvoering van hun werk te geven, worden we als organisatie wendbaarder bij veranderingen en innovaties in de toekomst. En dat is nodig, want maatschappelijke veranderingen en ontwikkelingen in het werkveld volgen elkaar steeds sneller op. Zo behouden we ook in de toekomst de hoge kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Ten slotte weten we dat medewerkers die veel autonomie ervaren, tevredener en meer betrokken zijn. En dat vinden we belangrijke waarden binnen Avans. Kortom, met zelforganisatie werken we aan kwaliteit, toekomstbestendigheid én werkplezier.

WAARDEN EN PRINCIPES BIJ ZELFORGANISATIE

Om te bepalen welke waarden en principes voor organisatieontwikkeling binnen Avans van belang zijn, zijn zowel directieleden als andere medewerkers bevroegd. Hoewel accenten per team en organisatieonderdeel verschillen, zijn we het opvallend snel met elkaar eens over wat de kern van deze waarden is. De waarden voor organisatieontwikkeling die Avans hanteert, zijn gevoed door onze kijk op toekomstgericht onderwijs. Ze passen bij de huidige, maar vooral ook bij de toekomstige maatschappij. En in de waarden is onze overtuiging terug te vinden dat medewerkers zelf de juiste keuzes maken en ondernemerschap tonen, wanneer ze daarvoor de ruimte hebben. Uiteraard zijn de waarden die we toepassen op het organiseren bij Avans in lijn met de algemene waarden van de organisatie.

Onze waarden bij organiseren zijn:

- **Vertrouwen:** We geven onze medewerkers vertrouwen en verantwoordelijkheid.
- **Verantwoording:** Het krijgen van vertrouwen en verantwoordelijkheid gaat gepaard met het nemen van die verantwoordelijkheid en met rekenschap geven over wat je doet.
- **Persoonlijk leiderschap:** Verantwoordelijkheid betekent ook: nemen van eigenaarschap voor je werk en voor de resultaten.
- **Collectieve verantwoordelijkheid:** We halen het beste uit onszelf, het team én anderen. Lerend vermogen is daarbij essentieel.

Naast de waarden, passen we ook een aantal principes toe:

We zijn 1 waardengedreven gemeenschap waarin iedereen lid van een team is.

Onze waarden zijn leidend in de keuzes die we maken als gemeenschap. In die gemeenschap werken we samen in teams. Dat kunnen vaste teams zijn, maar ook dynamische, tijdelijke teams in een netwerk-constructie. Iedere medewerker heeft in ieder geval een plek in een team als thuisbasis.

We zijn 1 Avans en 1 werkgever.

Hoewel we geloven in autonomie op lokaal niveau, vinden we ook dat we samen 1 Avans zijn. In de kern staan we met zijn allen voor hetzelfde doel en dezelfde waarden. Dat werkt door in ons werkgeverschap. Bij Avans krijgen medewerkers dezelfde kansen, ontwikkelmogelijkheden en arbeidsvoorwaarden.

Geld moet bij Avans maximaal naar onderwijskwaliteit gaan.

Natuurlijk investeren we in zaken die ons onderwijs faciliteren: elke ondersteunende medewerker voegt bij ons waarde toe aan het onderwijs. En veranderprocessen vragen ook een investering. Daarbij houden we altijd in gedachte dat ons doel is om geld maximaal te besteden aan onze primaire taak: kwaliteit leveren in onderwijs en onderzoek, in samenwerking met het beroepenveld.

Deze waarden en principes passen we toe in ons dagelijks handelen. En ze zijn leidend in de keuzes die we maken. Avansbreed gaan we nieuw, maar soms ook bestaand beleid en bestaande kaders tegen het licht van deze waarden en principes houden. Zo leidt de waarde 'vertrouwen' logischerwijs tot een kritische afweging in de mate waarin controlemaatregelen ingezet worden. Zodat we in de dagelijkse praktijk ook ondersteund worden om zo goed mogelijk aan te sluiten bij wat we belangrijk vinden.

Van elk zelforganiserend team binnen Avans wordt ook verwacht dat het handelt in de geest van deze waarden en principes. Dat is wellicht een open deur, want deze waarden blijken al breed gedragen te worden in de organisatie, maar het is belangrijk ze expliciet te maken. Uiteraard kunnen organisatieonderdelen en teams ook eigen aanvullende waarden en principes hanteren, zo lang deze maar in lijn zijn met de Avansbrede waarden en principes. Het proces van samen komen tot waarden blijkt in de praktijk vaak heel belangrijk als opmaat naar meer autonomie in teams en een teamontwikkelproces. Alleen al om die reden is het samen bespreken van waarden in teams aan te raden.

AFSPRAKEN EN SPEELRUIMTE

Naast waarden en principes, is er ook behoefte aan het uitwerken van concretere afspraken of kaders. Dat geeft duidelijkheid en zicht op de speelruimte en autonomie die genomen kan worden. We zoeken dus naar eenheid en synergie om de organisatie verder te brengen, zonder de autonomie van de academies en teams aan te tasten. Onderstaande tabel met kaders geeft aan wat er minimaal van teams verwacht wordt, wanneer ze aan de slag gaan met zelforganisatie.

Thema	Kaders
Kwaliteit	<ul style="list-style-type: none">• De kwaliteit van onderwijs voldoet aan de standaarden gesteld door de academie en is accreditatiewaardig.• Elk team heeft een visie op hoe kwaliteit geborgd wordt, passend bij de Avansvisie Kwaliteit in Beweging.• De Avans-onderwijsvisie is leidend voor de richting van het onderwijs.• Onderwijsteams zijn verantwoordelijk voor het continu verbeteren van de onderwijskwaliteit.
Wetgeving	<ul style="list-style-type: none">• Het team voldoet in het werk aan de eisen vanuit de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW).• De Onderwijs- en examenregeling (OER) wordt toegepast.• De wetgeving rondom privacy, Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), wordt gevolgd.
Avansbreed	<ul style="list-style-type: none">• Jaarplannen van teams en afspraken uit de Avansambitie en het businessplan van het organisatieonderdeel zijn op elkaar afgestemd.
Financieel	<ul style="list-style-type: none">• De budgetverantwoordelijkheid van het team is bepaald: tot welk bedrag en/of aan welke doelen mag een team zelf middelen besteden?
HR	<ul style="list-style-type: none">• Het personeelsbeleid van Avans Hogeschool en de cao hbo dienen gevolgd te worden door het team.

Hoe teams in de praktijk organiseren en handelen binnen de waarden, principes en kaders staat ze vrij. Dat is de kern van zelforganisatie.