STRATEGISCH ORGANISEREN VAN WERKEN IN DE DRIEHOEK

ONDERWIJS – ONDERZOEK - BEROEPSPRAKTIJK

HAN_UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

INLEIDING_

In de driehoek onderwijs – onderzoek – praktijk werken studenten, docenten, onderzoekers, cliënten en professionals samen aan kennisontwikkeling en innovaties. Die kruisbestuiving biedt alle partijen kansen tot versterking: bij het leren en ontwikkelen van professionals, en bij vernieuwing van het werkveld én het onderwijs. Aan het werken in de driehoek verbindt de HAN enkele belangrijke ambities: meer toekomst- en praktijkgerichte invulling van het initieel onderwijs; het aanjagen van leven lang leren; en regionale innovatie (HAN instellingsplan).

Werken in de driehoek betekent: over grenzen heen kijken, en nieuwe gebieden verkennen. Uitdagingen aangaan. Wát werkt, voor wíe en hóe bij die samenwerking in netwerken? Die vragen stonden centraal in het onderzoek dat werd uitgevoerd in opdracht van de programmaraad 'Werken in de driehoek van de HAN' zoals die tot eind 2019 bestond. Dit onderzoek geeft richting aan de volgende ontwikkelstap van het werken in de driehoek, zowel voor de HAN als voor andere instellingen die bovengenoemde ambitie willen realiseren.

De stap naar de volgende ontwikkelfase zal sterk gericht moeten zijn op het organiseren in netwerken. Gezamenlijke ambitie is hierbij een voorwaarde. Wederzijdse afhankelijkheid een gegeven. Recht doen aan elkaars belangen en goed organiseren een noodzaak. Bij deze ontwikkeling hoort een evaluatief proces, gericht op verdieping van relaties, op wederzijds managen van verwachtingen, doorontwikkelen van ambitie en monitoring van resultaten voor alle betrokkenen.

Samenhangende aanpak in de strategische organisatie

Hoe kan het werken in de driehoek worden versterkt?
Vier aanbevelingen:

1. Werk met partners aan gedeelde visie op ontwikkelingen in de sector
2. Organiseer het netwerk, en pas ieder je interne organisatie aan
3. Zorg voor grensrollen op verschillende niveaus in de samenwerking om ambities te borgen
4. Stimuleer onderzoekend vermogen van alle betrokkenen

Over het onderzoek

Het HAN-onderzoek 'Werken in de driehoek' bestond, behalve uit literatuuronderzoek, uit een focusgroep en drie intensieve case studies. In de focusgroep werden ervaringen geïnventariseerd van voorlopers op het terrein van werken in de driehoek binnen de HAN. De case studies vonden plaats binnen verschillende domeinen:

- Educatie, bij de opleidingsschool mbo Arnhem & Achterhoek
- Gezondheid en welzijn, bij Sparkcentre Lindenholt en Werkplaats sociaal domein Nijmegen – activiteiten in Heumen
- Techniek, bij SEECE (Sustainable Electrical Energy Centre of Expertise)

Meer informatie
www.han.nl/onderzoek/werkveld/projecten/werken-in-de-driehoek/

COLOFON_

Kuijer-Siebelink, W., Tankink, T., Nieuwenhuis, L. & de Vries, E. (2020). *Strategisch organiseren van werken in de driehoek onderwijs - onderzoek - praktijk.* Arnhem: HAN University of Applied Sciences.

FOTOGRAFIE
Beeldbank HAN

VORMGEVING
Emotion

SOCIAL
Facebook.com/HANUniversity
Instagram.com/han.nl
@HANnl
Youtube.com/tvhan

1. WERK MET PARTNERS AAN GEDEELDE VISIE OP ONTWIKKELINGEN IN DE SECTOR

SAMEN KOERS EN AMBITIE BEPALEN

Allerlei sectoren komen fundamenteel in beweging door actuele maatschappelijke ontwikkelingen. Denk aan de participatiesamenleving, opvattingen over (positieve) gezondheid, duurzame energie, digitalisering, kennisintensivering, en duurzaam produceren en distribueren. Deze 'transities' leiden tot heroverwegingen van wat goed werk is. Hierdoor veranderen heersende gewoontes op het gebied van werkverdeling, financiering, routines, organisatie en management, kwaliteitskaders et cetera. En beroepen veranderen mee. Willen we veranderingen in een sector vormgeven, dan is een gedeelde visie essentieel. De gedeelde visie bepaalt de ambitie en geeft richting voor samenwerking in de driehoek.

Visie op partnerschappen

De HAN wil kennispartner zijn van het werkveld. Als University of Applied Science (UAS) is de HAN onderdeel van het institutionele kenniskader, en participant en medevormgever van de veranderingen daarin. Van de andere kant moet het werkveld de HAN ook op die manier gaan zien. Bij termen als innovatie en onderzoek denken werkveldpartners nog niet altijd meteen aan de HAN. Uitdaging voor de HAN is het vertrouwen van partners te winnen en uit te bouwen, op het gebied van onderwijs én onderzoek.

Actief meewerken aan verandering

Samenwerking tussen de HAN en het werkveld is nodig om toekomstgericht opleiden van professionals vorm te geven via initieel en post-initieel onderwijs. De ambitie om te komen tot betere aansluiting van afgestudeerden op de arbeidsmarkt, vraagt om vormen van partnerschap, co-innovatie, onderzoek en maatwerkondersteuning bij implementatie van vernieuwingen in het werkveld.

En dat vereist interorganisationele samenwerking op strategisch en tactisch niveau. Cruciaal voor de HAN is de eigen rol in samenwerkingen expliciet te maken: hierin ligt de sleutel om tot succesvolle partnerschappen te komen. De HAN moet dan ook stevig inzetten op samenwerking met het werkveld: met kennis, inspanningen en gezamenlijke investeringen.

> **"DAT JE EEN GEZAMENLIJKE AGENDA HEBT, DAT JE EEN GEZAMENLIJKE INVESTERING DOET, DAT JE ALLEMAAL OOK EEN DUIT IN HET ZAKJE DOET. JA, DAT ZIJN INGREDIËNTEN DIE MAKEN DAT JE ER SAMEN IN ZIT. MET HETZELFDE DOEL VOOR OGEN. HET IS IN BALANS."**
>
> **HR-manager SEECE (key)partner**

2. ORGANISEER HET NETWERK, EN PAS IEDER JE INTERNE ORGANISATIE AAN

OP WEG NAAR EEN NETWERKORGANISATIE

Onze ambities waarmaken, dat vereist geloofwaardigheid en transparantie in de samenwerking. Dit kan alleen door een proces van continue betekenisgeving te organiseren binnen de samenwerking. Alle betrokken partners zullen hun interne organisatie hierop moeten afstemmen vanuit het adagium: behoud energie voor samenwerking; vermoei elkaar niet met je eigen organisatie.

Organisatieprocessen expliciet ontwerpen

De ambitie van regionale innovatie vraagt om een doorlopende strategische dialoog met werkveldpartners. In de dialoog delen we ontwikkelingen in de sector met elkaar, en stellen we prioriteiten over te ondernemen acties. Het onderhouden van de dialoog is een voortdurende gezamenlijke investering in betekenisgeving aan de samenwerking tussen onderzoek, initiële opleidingen en post-initiële professionalisering. De HAN heeft op dit terrein al flink wat ervaring opgedaan. De cases laten zien dat het nodig is om de organisatieprocessen vaker expliciet te ontwerpen, zodat de potentie van de samenwerking niet aan het toeval wordt overgelaten. Denk aan het organiseren, faciliteren en waarderen van mensen die actief zijn in het netwerk. Of je ze nu grenswerkers noemt, kwartiermakers, of alliantie- of netwerkmanagers. Dit zijn mensen die bezig zijn met het verbinden van de organisaties, hun mensen en processen om samen maatschappelijke waarde te creëren (zie ook 3. Grensrollen in de samenwerking).

> **"DE OPLEIDINGSMANAGERS HEB IK ECHT NODIG: ZIJ BEWAKEN EN BORGEN DAT WERKPLEKBEGELEIDERS GEFACILITEERD WORDEN. ALS JE MENSEN ENTHOUSIAST WIL KRIJGEN OM TE WILLEN BEGELEIDEN, DAN MOET JE DAT OOK OPNEMEN IN HUN TAAK. DE SECTORDIRECTEUR MOET DAARIN AANSTUREN EN ERVOOR ZORGEN DAT DE OPLEIDINGSMANAGERS DIT ALS OPDRACHT KRIJGEN."**
>
> **Werkveldpartner (rol schoolopleider), opleidingsschool**

> **"SINDS EEN JAAR OF 13 HEBBEN WIJ DE WERKCONFERENTIE: ÉÉN VAN DE PIJLERS ONDER HET SAMENWERKEN IN EEN NETWERKORGANISATIE. MET ELKAAR HEBBEN WE HIERMEE EEN STRUCTUUR GEVORMD WAAROP WE KUNNEN DOORBOUWEN EN KUNNEN OOGSTEN. WANT DE WERKCONFERENTIE MOET IEDER JAAR IETS OPLEVEREN. DAT HEBBEN WE VERBREED NAAR LANGDURIGE PROGRAMMA'S. EEN GOEDE BASIS OM DINGEN TOT STAND TE BRENGEN!"**
>
> **Werkveldpartner, Labs en Werkplaatsen**

Huidige processen kritisch onder de loep

Belangrijk is dat het management verantwoording neemt voor inbedding van veranderende processen. Kwaliteitskaders in werkveld, onderwijs en onderzoek moeten opnieuw worden afgestemd. Didactiek en toetsing op curriculumniveau moeten opnieuw worden doordacht; evenals de rol van het werkveld in accreditatie. Denk verder aan het organiseren van managementbetrokkenheid bij strategische partnerschappen; financiering van onderzoek; en facilitering van de samenwerking tussen onderwijs en onderzoek.

Ook de ambitie van praktijkgericht onderwijs vraagt om aandacht voor organisatorische processen. Meer praktijkgericht onderwijs vereist continuïteit in relaties, en een andere didactiek. Dit heeft uiteraard consequenties voor inzet, roostering, deskundigheidsbevordering, beoordeling en faciliteiten.

3. ZORG VOOR GRENSROLLEN OP VERSCHILLENDE NIVEAUS IN DE SAMENWERKING OM AMBITIES TE BORGEN

GRENSWERKERS MAKEN HET VERSCHIL

Het werken in rollen die de grenzen van de eigen organisatie(eenheid) overstijgen, borgt de ambities en samenwerking. Dit werkt door in regionale innovatie, alsook in vernieuwing van leren en opleiden van (toekomstige en zittende) professionals. Grenswerkers verbinden en geven betekenis aan de samenwerking.

Het potentieel van grenswerkers

Verbinden en betekenis geven aan de samenwerking: hoe dragen grenswerkers – zowel vanuit de HAN als vanuit haar partners – hier concreet aan bij?

- Ze maken afspraken met elkaar over op te pakken vraagstukken, en ze adviseren elkaar over het faciliteren van samen leren en innoveren op de werkplek en andere leerwerkomgevingen.
- Ze brengen nieuwe kennis en ervaring in, en benutten bestaande structuren voor ontwikkeling en innovatie.
- Ze spelen een belangrijke rol in het managen van wederzijdse verwachtingen; essentieel voor succesvol samenwerken in de driehoek.

Vanuit de HAN zijn verschillende grensrollen nodig. Academiedirecteuren/-managers en lectoren spelen een rol in strategische dialogen met partners en in het legitimeren van (sectorale) veranderingen. Op uitvoeringsniveau moeten docenten en onderzoekers stabiel inzetbaar zijn. Op inrichtingsniveau is relatie- of alliantiemanagement nodig. In de opstartfase van samenwerkingen zijn kwartiermakers onmisbaar. En in de uitvoeringsfase zijn mensen nodig die kennis van de ene context in de andere laten vloeien, en handelingsroutines kunnen veranderen.

Organisatie, waardering en facilitering

Op dit moment acteren grenswerkers van de HAN in rollen die nieuw voor ze zijn. Kwartiermakers/project-leiders hebben hun handen vol aan de eigen interne organisatie. Grenswerkers op operationeel niveau vinden geen gehoor binnen curricula voor wat zij ervaren in de praktijk. Mensen met grensrollen vragen zich hardop af of die rol wel wordt gewaardeerd. Willen we onze ambities in strategische samenwerking bereiken, dan zijn een paar dingen essentieel, te weten: expliciete organisatie van grensrollen; waardering voor en facilitering van die rollen (inclusief professionalisering); en stabiele bemensing ervan. Hetzelfde geldt voor onderlinge afstemming van die rollen, zodat we georganiseerd overkomen op onze partners.

> **"DE ROL VAN WIJKDOCENT IS HEEL BELANGRIJK: INLEVEN IN BEIDE KANTEN EN VERBINDEN VAN VERSCHILLENDE BELANGEN. SLEUTELROL. ALS DIE FEELING MIST, BIJVOORBEELD VOOR BESTUURLIJK-POLITIEKE ZAKEN, DAN GAAT ER EEN EN ANDER MIS."**
>
> **Werkveldpartner Labs en Werkplaatsen gezondheid en welzijn.**

4. STIMULEER ONDERZOEKEND VERMOGEN VAN ALLE BETROKKENEN

NIEUWSGIERIG ZIJN EN CO-CREËREN

Leren en innoveren vraagt om onderzoekend vermogen van alle betrokkenen, op alle niveaus: van studenten, professionals, docenten, onderzoekers en managers. Dit leidt tot een aanpak die uitdaagt te onderzoeken wat ieders belang is, het vraagstuk is, voor wie, en welke kennis, oplossingsmethode en professioneel handelen zinvol zijn. Kenmerkend voor opdrachten is het 'open-eindkarakter'; dit is inherent aan ieder vraagstuk van innovatieve aard. Want ook opdrachtgevers uit de praktijk weten het antwoord niet; wel hebben zij ideeën over de oplossingsrichting. Noodzakelijk dus om te onderkennen dat alle betrokkenen leren!

Condities scheppen om te kunnen leren

Van begeleiders, onderzoekers, docenten en opdrachtgevers wordt voortdurend onderzoekend vermogen verwacht: bij het ontwerpen van een netwerkorganisatie en aansluitende interne organisatie; bij het doorspelen van vraagstukken naar onderzoek of naar studenten; bij het afstemmen van opdrachten op het kennisniveau van degenen die met het vraagstuk aan de slag gaan; en bij het managen van de verwachtingen bij betrokkenen die samenwerken aan het vraagstuk. Bovendien begeleiden ze de studenten bij het ontwikkelen van onderzoekend vermogen en geven daarin het voorbeeld. Van belang is dat 'schoolse' theorie wordt verbonden met 'werktheorieën' in de praktijk. Een essentiële vaardigheid voor studenten, professionals, onderzoekers en docenten is het inschatten van de reikwijdte, toepasbaarheid en houdbaarheid van kennis. Ook dit doet een beroep op het onderzoekend vermogen. Juist in transformerende praktijken wordt de noodzaak hiervan zichtbaar.

> **"DOOR MIDDEL VAN ONDERZOEKEN MET STUDENTEN KIJKEN WE NAAR NIEUWE CONCEPTEN. VEEL TECHNISCH INHOUDELIJKE DINGEN ONTWIKKELEN, DIE VOOR HET BEDRIJF NOG TE JONG ZIJN. … DAT IS VOOR ONS ALS <PARTNER> DE BELANGRIJKSTE MOTIVATOR, HOE WE SPIN-OFFS CREËREN VAN DIE DINGEN DIE ZO KLEIN EN VROEG ZIJN."**
>
> **Manager SEECE (key)partner (a)**

> **"STUDENTEN KOMEN MET DE NIEUWSTE EN INNOVATIEVE EN DIDACTISCHE EN PEDAGOGISCHE INZICHTEN BIJ MIJ, DAAR PRATEN WE SAMEN OVER, EN DAT ONTWIKKELGESPREK LOOPT VOORTDUREND. DAARDOOR LEER IK OOK."**
>
> **Werkplekbegeleider, opleidingsschool**

Extra aandacht voor sociale structuur en veiligheid

Een didactiek gericht op onderzoekend vermogen verschilt essentieel van het basisidee van 'socialiseren in de beroepspraktijk' dat achter stages schuilgaat. Het is de kunst om niet te vervallen in het aloude stage-model. En bovendien steeds te onderkennen dat we allen leren, gelijkwaardig, in gemixte groepen. Dat we samen kennis en professioneel handelen opbouwen. Dán ontstaat een veilig en reflectief leerklimaat voor betrokkenen.

Het open-eindkarakter van praktijkopdrachten van studenten heeft consequenties voor de kwaliteitsregels in curriculum en examens. Beoordeling van het werk van studenten gebeurt minder op inhoud en product-kenmerken, en meer op proceskenmerken zoals: contacten en samenwerking met andere betrokkenen, kwaliteit van onderzoek- en leerstrategieën, benutting van valide kennisbronnen en opbouw en argumentatie van de oplossingsrichting. Het curriculum zal meer de aard van de opdrachten moeten beschrijven (complexiteit, authenticiteit, multi-professionaliteit, mate van zelfstandigheid) dan de inhoudelijke kenniscomponenten.

STUURELEMENTEN

Welke stuurelementen kunnen helpen om het werken in de driehoek te organiseren? Op basis van de case studies zijn een aantal algemene stuurelementen voor het management geformuleerd (eerste kolom). Binnen de context van de verschillende case studies nemen die algemene elementen verschillende vormen aan. Om recht te doen aan die diversiteit, zijn die vormen benoemd in de tweede, derde en vierde kolom.

Stuurelementen gericht op institutionele verandering

Stuurelement algemeen	Gevonden stuurelementen bij:		
	Opleidingsscholen	**SEECE**	**Labs en Werkplaatsen zorg en welzijn**
Gedeelde visie op sector en samenwerking	Actief uitdragen en inbedden van visie op verbinding in de driehoek zorgt voor gedeeld eigenaarschap	Besef van veranderende institutionele kenniskaders leidt tot samenwerking	Gedeelde visie op noodzaak tot samenwerken tussen sectoren versterkt samenwerking tussen werkveld en onderwijs
	Als de visie 'samen opleiden' onvoldoende onderdeel is van de core business leidt dit tot trage besluitvormingsprocessen en frustratie	Maatschappelijke doelen en sectorale visie helpen de samenwerking structureel te maken	
	Heldere visie op onderzoek in relatie tot onderwijs en beroepspraktijk is vereist om kennis te benutten		
Financiering	Subsidie en formele afspraken genereren bewuste en serieuze aandacht voor samen opleiden	Overheidsinvestering in de samenwerking biedt ruimte voor focus, zichtbaarheid en continuïteit	Verschil in financieringsregimes en werkprotocollen in gezondheid en welzijn heeft impact op samenwerking
Legitimatie		Institutioneel ondernemerschap van aansprekende leiders legitimeert betrokkenheid bij verandering	

STUURELEMENTEN

Stuurelementen gericht op organisatie-inrichting

Stuurelement algemeen	Gevonden stuurelementen bij:		
	Opleidingsscholen	**SEECE**	**Labs en Werkplaatsen zorg en welzijn**
Samenwerking organiseren	Management dat verantwoording neemt voor inbedding en verduurzaming, geeft duidelijkheid – medewerkers voelen zich gezien en gehoord en hebben daadwerkelijke inbreng in de organisatie	Samenhang tussen ambitie, belangen en organisatie-inrichting verduurzaamt de samenwerking	Samenwerking en afspraken op strategisch, tactisch én operationeel niveau zorgen dat de HAN als serieuze samenwerkingspartner wordt gezien
	Huidige organisatie-inrichting (grensrollen onvoldoende inhoudelijk geborgd) belemmert netwerksamenwerking	Hybride leeromgevingen kunnen belangen verenigen	Aansluiting bij lokale netwerkstructuur zorgt voor langlopende samenwerking (thematisch en qua contacten)
In proces zijn met elkaar bevestigt de samenwerking	'Samen doen' triggert boundary crossing leermechanismes bij betrokkenen, wat zorgt voor kwaliteitsverbetering van samen opleiden: - inzicht in hoe praktijken zich van elkaar onderscheiden en aanvullen - ontwikkeling en inzet van objecten of procedures om effectieve samenwerkingen mogelijk te maken - reflectie en veranderende praktijken	Betekenis geven aan relatie, organisatie en inhoud gedurende de samenwerking, bevestigt de samenwerking	Sturing en programmering vanuit de HAN vermindert complexiteit en vergroot de geloofwaardigheid van de HAN als partner
	Nabijheid en tijd samen (synchroon) stimuleert 'samen doen'		Regie op werkafspraken zorgt voor gezamenlijke uitvoering van programma's
Grensrollen / boundary crossing	Grensgangers zorgen voor verbinding, inbreng van nieuwe kennis en ervaring en het benutten van bestaande structuren voor ontwikkeling en innovatie		Wijkdocenten, onderzoekers en alliantiemanagers die fungeren als grensgangers, zorgen voor verbinding tussen werkveld en hogeschool, en betekenisgeving aan de werkplaats.
	De student als grensganger brengt nieuwe kennis en ervaring		
Wederzijdse verwachtingen managen	Beleidsafspraken beïnvloeden handelen van grenswerkers	Verwachtingen managen leidt tot heldere projectcondities	Regelmatig evalueren geeft inzicht in verschillen in werkprocessen. Dit maakt het mogelijk verwachtingen op elkaar af te stemmen en processen te stroomlijnen
	Regelmatige dialoog zorgt voor afstemming, koersbepaling en inspiratie		

STUURELEMENTEN

Stuurelementen gericht op didactisch-pedagogische aanpak

Stuurelement algemeen	Gevonden stuurelementen bij:		
	Opleidingsscholen	**SEECE**	**Labs en Werkplaatsen zorg en welzijn**
Authentieke opdrachten motiveren		Authenticiteit van de opdracht zorgt voor motivatie en leren professioneel te werken	Authenticiteit van opdrachten genereert zicht op complexiteit. Vraagsturing vanuit de wijk leidt tot betrokkenheid
			Aanwezigheid in de wijk bevordert ontmoeting, afstemming en informele leerprocessen
Condities scheppen voor het leren	Duidelijkheid over verwachtingen geeft studenten een betere focus op het leren	Balans tussen authenticiteit en passend niveau zorgt voor optimale leerresultaten en bruikbare projectopbrengsten	Begeleiding is 'co-makership' voor studenten/HAN: leidt tot gemotiveerde studenten en diepgang in leren
	Het gevoel van ruimte draagt bij aan richting geven aan het eigen leerproces	Combinatie van complexiteit en begeleiding zorgt voor passend niveau voor studenten	Begeleiding is 'co-makership' voor werkveld: leidt tot goede projectresultaten
	Goed georganiseerde randvoorwaarden (bijvoorbeeld tijdig bekendmaken wie de werkplekbegeleider is) zorgen voor duidelijkheid en een betere focus op het leren van studenten	Het stellen van vakinhoudelijke leerdoelen aan een professioneel gerichte leeromgeving leidt tot dubbelzinnigheid en belemmert leren	Wijkdocenten geven stabiliteit voor de kwaliteit van studentenwerk
	Leertaken verkleinen de mogelijkheden tot het geven van lessen		
Sociale structuur en veiligheid	Gelijkwaardigheid, een lerende houding en je onderdeel voelen van een lerende gemeenschap zorgt voor (experimenteer) ruimte, delen van ervaringen en zelfverzekerdheid. Deze condities verhogen het leren van betrokkenen	Werken in multidisciplinaire projectteams zorgt voor boundary crossing	Een basis van onderzoekend samenwerken ('actie-onderzoek' of 'co-creatie') zorgt voor commitment tussen de partners en een lerende houding van alle betrokkenen
	Studenten leren door het delen van ervaringen in de peergroup		
	De werkplekbegeleider draagt positief bij aan het leerproces van studenten door ruimte te bieden om te leren en proberen, toegankelijk te zijn, feedback te geven en te zorgen voor een persoonlijke benadering		
Begeleiders leren ook	Gelijkwaardige samenwerking zorgt voor elkaar serieus nemen en betrokkenheid bij het (samenwerkings)proces	Het aannemen van de rol van begeleider van praktijk-opdrachten zorgt voor transformatief leren	Begeleiding is 'co-makership' en leidt tot lerende wijkprofessionals en HAN-betrokkenen

OPEN UP
NEW HAN_UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
HORIZONS.