

# HAN Samenwerken in de driehoek

Wietske Kuijer-Siebelink en Femke van Glansbeek – Timmermans, 17 april 2019

Op 15 maart 2019 organiseerde de HAN een zogenaamde 'versnellingskamer' met 14 voorlopers binnen de HAN in de samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en werkveld (de driehoek). De deelnemers werd gevraagd te reflecteren op onder andere visie, verwachte opbrengsten en succes- en faalfactoren van samenwerking in de driehoek. Hun antwoorden zijn tijdens de sessie verzameld en later door 2 onderzoekers onafhankelijk van elkaar geanalyseerd. Dit verslag biedt een samenvatting van de belangrijkste opbrengsten.

Let wel, de deelnemers geloven sterk in de samenwerking onderwijs, onderzoek en werkveld. Ze werken, vaak met passie, om dit te realiseren. Hun antwoorden geven dan ook een vrij rooskleurig beeld van de samenwerking. Dit beeld wordt mogelijk genuanceerd in vervolgonderzoek.

## Waarom samenwerken in de driehoek?

Omdat het noodzakelijk is voor onderzoek, onderwijs en werkveld, gezien de snelle veranderingen in de maatschappij en de toenemende complexiteit van de vraagstukken. En omdat het wordt gevraagd door de overheid.

### Redenen voor het onderwijs

Samenwerken met onderzoek en werkveld houdt onderwijs kwalitatief goed en actueel. Hierdoor sluit de startbekwaamheid van studenten beter aan bij (verwachtingen van) het werkveld waarvoor wordt opgeleid. Onderwijs wordt praktijkgericht en actueler.

### Redenen voor het onderzoek

Samenwerken met onderwijs en werkveld houdt onderzoek relevant en actueel: kennis, kapitaal en netwerk komen samen. Zo wordt ruimte gecreëerd voor (versnelling van) innovatie rondom actuele vraagstukken. Ook wordt organiseren van interdisciplinaire en internationale samenwerking gemakkelijker. Tot slot zorgt zulke samenwerking ervoor dat in een lerende dynamiek oplossingen kunnen worden gezocht. Leren en innoveren wordt zo voor alle betrokkenen versterkt.

### Redenen voor het werkveld

Hét werkveld bestaat niet, de redenen om samenwerking te zoeken kunnen heel divers zijn. **Vanuit het perspectief van de HAN zijn dit de redenen waarom het werkveld met ons wil samenwerken:** Samenwerken met onderzoek en onderwijs (de kennisinstelling) stelt het werkveld in staat zich te blijven vernieuwen door ontsluiting van kennis en kapitaal. Lectoren en (docent)onderzoekers bieden nieuwe en betrouwbare kennis. Studenten bieden een frisse blik en extra capaciteit. Het werkveld heeft behoefte aan voldoende en goed opgeleid personeel. De samenwerking biedt de mogelijkheid om direct invloed uit te oefenen op onderwijs en geeft het direct toegang tot potentiële werknemers. Die potentiële werknemers zijn al heel vroeg te betrekken bij actuele vraagstukken van het bedrijf of de instelling. Dat geeft de eigen medewerkers weer de mogelijkheid om samen te leren en werken met 'externen'.

Samenwerken met een kennisinstelling is ook gewoon goed voor de 'business', het biedt toegang tot een groot netwerk, een podium en exposure. Vaak is zulke samenwerking ook nodig voor het verkrijgen van subsidies voor innovatie.

## Wat levert samenwerking in de driehoek idealiter op?

Er ontstaat een levend en duurzaam netwerk, met meerjarige onderzoeks- en leerprogramma's. Deze zijn ingebed in opleidingscurricula waar lectoren, onderzoekers, opleidingen, professionals en burgers aan verbonden zijn. Zo creëren we kennisontwikkeling rondom actuele thema's. Dit draagt bij aan een duidelijke, unieke en waardevolle profilering als kennisinstelling.

### Voor studenten

Studenten werken aan actuele vraagstukken in de praktijk, in een aantrekkelijke leerwerk omgeving (ook voor docenten). Ze studeren in een omgeving die:

- sterk motiverend werkt (échte opdrachten);
- de ontwikkeling van professioneel gedrag uitlokt;
- de ontwikkeling van onderzoekend vermogen stimuleert, om te komen tot relevante en functionele beroepsproducten;
- meer mogelijkheden biedt voor multidisciplinair samenwerken;
- leert omgaan met onzekerheid en onvolledige informatie;
- zicht geeft op mogelijkheden in zijn/haar beroepenveld.

Zulke aantrekkelijke leerwerk omgevingen bieden studenten de kans om vanaf dag één betere skills te ontwikkelen. Denk aan samenwerken met andere disciplines, omgaan met onzekerheid, et cetera. Het werken in zulke contexten versterkt het beroepsbeeld. Het biedt studenten de mogelijkheid een netwerk op te bouwen en zich te profileren, al tijdens de opleiding. Werken is betekenisvol en dat verhoogt commitment en motivatie.

Risico is dat de samenwerking te veel op het werkveld is gericht. En dat te weinig aandacht uitgaat naar de algemene vorming en de breedte van het beroepsspecifieke leren. Op het moment dat opleidingseisen en werkveldbehoefte niet op elkaar aansluiten, werkt samenwerken in de driehoek contraproductief voor studenten en docenten.

### Voor professionals in het werkveld

Professionals in de praktijk krijgen zicht op meer en beter opgeleid toekomstig personeel. Ook de eigen ontwikkeling wordt versterkt door de nieuwe impulsen. Professionals blijven up-to-date en worden geprikkeld om op een nieuwe manier naar hun vraagstukken te kijken. Ze werken in een inspirerend en lerend netwerk. Dit uitgebreide netwerk van de kennisinstelling geeft toegang tot de nieuwste kennis die innovaties kan initiëren of versnellen. Zo ontstaan nieuwe kansen om maatschappelijk van meerwaarde te zijn en overheidsbeleid te realiseren.

Belangrijk in de samenwerking met een kennisinstelling is goed verwachtingsmanagement. Als de samenwerking constructief is en opdrachten voor studenten goed aansluiten op de behoeftes van de praktijk kan het de werkdruk van professionals verlagen en de productie verhogen. Maar studenten moeten fouten mogen maken. Is dat niet goed afgestemd, dan kan dit nadelige gevolgen hebben. Vraagt de samenwerking veel aandacht, of is er geen goede aansluiting tussen opleiding en praktijk? Dan kan de samenwerking negatieve resultaten opleveren, denk aan verhoging van werkdruk of energieverlies.

### Voor de HAN

Samenwerking is voor de HAN cruciaal vanuit onderwijs oogpunt. We willen studenten een aantrekkelijke opleiding bieden. Samenwerking houdt het onderwijs actueel en studenten worden

beter voorbereid op hun toekomstige baan. Ook stelt samenwerking de HAN in staat om bij te dragen aan de ontwikkeling van beroepen en aan maatschappelijke vraagstukken. Ons onderzoek blijft zo relevant en actueel. We krijgen dankzij samenwerking bovendien toegang tot nieuwe kennis vanuit het werkveld.

## Succesfactoren

- Continuïteit, langdurige partnerschappen
- Structurele en transparante bekostiging vanuit gezamenlijk belang
- Meerwaarde voor alle partijen
- Wederzijdse afhankelijkheid om doelen te behalen
- Gedeelde belangen
- Gedeelde verantwoordelijkheid in opleiden en creëren van maatschappelijke impact
- Heldere resultaatafspraken op langere termijn
- Expliciete afstemming over verwachtingen
- Erkenning en respect voor verschillende belangen
- Aanwezigheid van een regisseur of kartrekker
- Goed stakeholdermanagement (eenduidige ingangen en zicht op relaties)
- Ondersteuning door management en bestuur
- Mogelijkheid om responsief en flexibel te werken
- Ruimte voor verkenning van en invulling van nieuwe rollen
- Openheid zodat men van, met en over elkaar kan leren
- Benutten van bestaande kennis en ervaring
- Werken vanuit gelijkwaardigheid en met aandacht voor ieders kwaliteiten
- Werkplek met een lerende cultuur waarin fouten maken mag
- Werkplek met een goede infrastructuur
- Regelmatige evaluatie

## Faalfactoren

- Geen gezamenlijke doorleefde visie op de samenwerking
- Geen balans is in bijdragen aan en opbrengsten uit samenwerking
- Geen eenduidige visie op onderwijs en onderzoek
- Organisatorisch niet ingericht zijn op het samenwerken
- Niet structureel en op alle niveaus borgen van relaties
- Niet werken vanuit vertrouwen, maar vanuit control
- Niet werken vanuit gedeeld, maar vanuit eigen belang
- Weinig flexibiliteit / responsiviteit in onderwijs
- Weinig geduld / niet faciliteren van het leerproces
- Onvoldoende kennis bij studenten om resultaten te kunnen boeken
- Beperkte plekken voor onderwijs op de werkplek
- Beperkte beschikbaarheid van docenten
- Onderlinge concurrentie tussen lectoren
- Slechte communicatie of verwachttingsmanagement
- Onvoldoende ondersteuning vanuit de overheid

## Wat is er nodig om samenwerking te verduurzamen?

Samenwerking moet voor alle deelnemers een meerwaarde opleveren. Op die manier kan een werkwijze ontstaan waarbij langdurige samenwerking vanzelfsprekend is. De samenwerking kan gericht zijn op één gebied of regio.

### **Gezamenlijke visie en focus**

Om de samenwerking te verduurzamen is een gezamenlijke visie en een heldere inhoudelijke focus nodig, waarbij projecten of programma's een onderdeel vormen van dat geheel. Dit vraagt op projectniveau om vooraf de verwachtingen goed te managen. In onderwijs is er ruimte voor het werken aan praktijkvraagstukken en worden bij de beoordeling van studenten factoren als relevantie en bruikbaarheid voor de praktijk meegenomen.

### **Ruimte voor verbinding**

Voor verduurzaming van samenwerkingsverbanden is personeelsbeleid nodig zodat mensen langdurig ingezet kunnen worden op projecten en/of programma's. Dit geeft medewerkers tijd en ruimte om zich met het netwerk te kunnen (ver)binden en vraagstukken op te pakken. Ook zijn er mensen nodig die tijd steken in het vormen van netwerken en nieuwe relaties (bruggenbouwers).

### **Randvoorwaarden op orde**

Tot slot vraagt verduurzaming om een goede financiële administratie. De randvoorwaarden moeten op orde zijn.