

# Boundary Crossers event



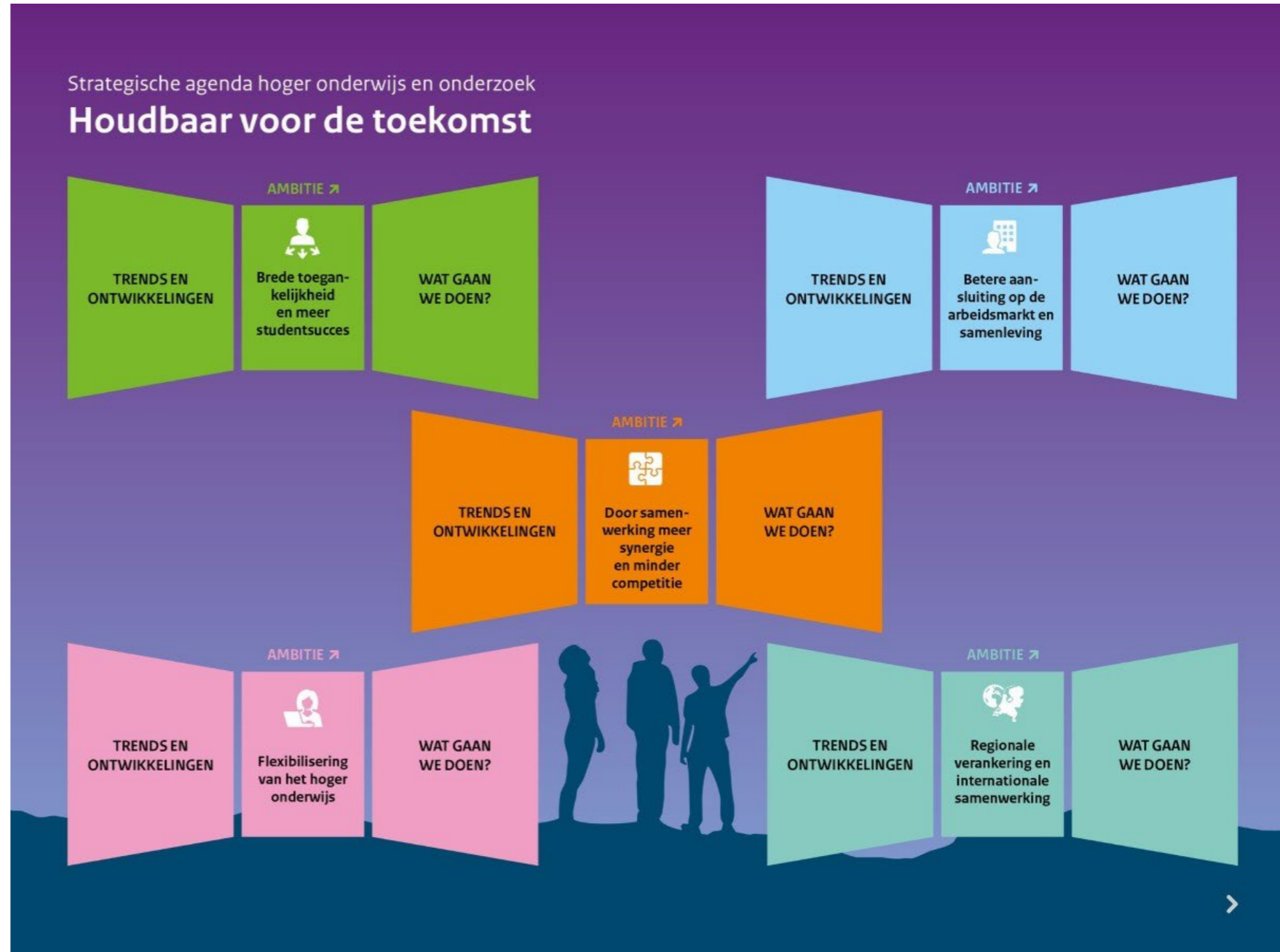
Donderdag 1 oktober 2020

Michel Duinkerke

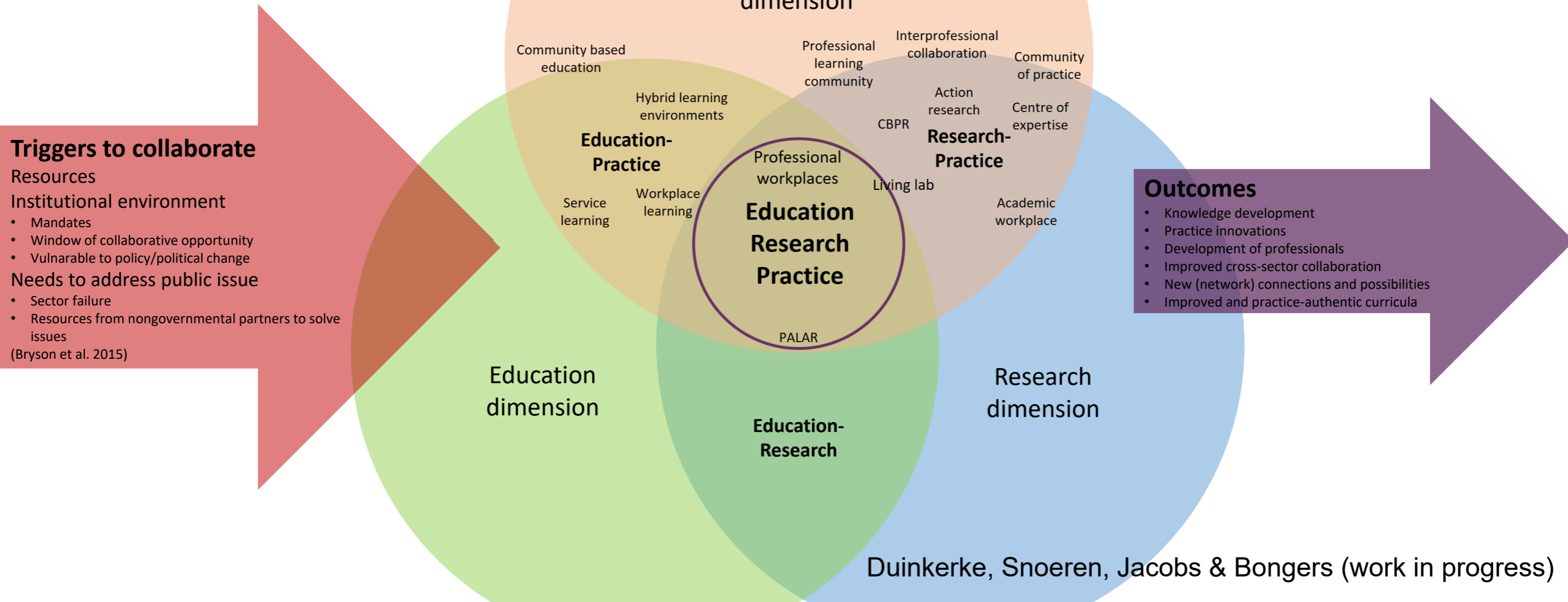
Fontys Hogeschool Mens en Gezondheid

Maatschappelijk belang van samenwerking met en tussen mensen en organisaties met verschillende expertises wordt steeds belangrijker

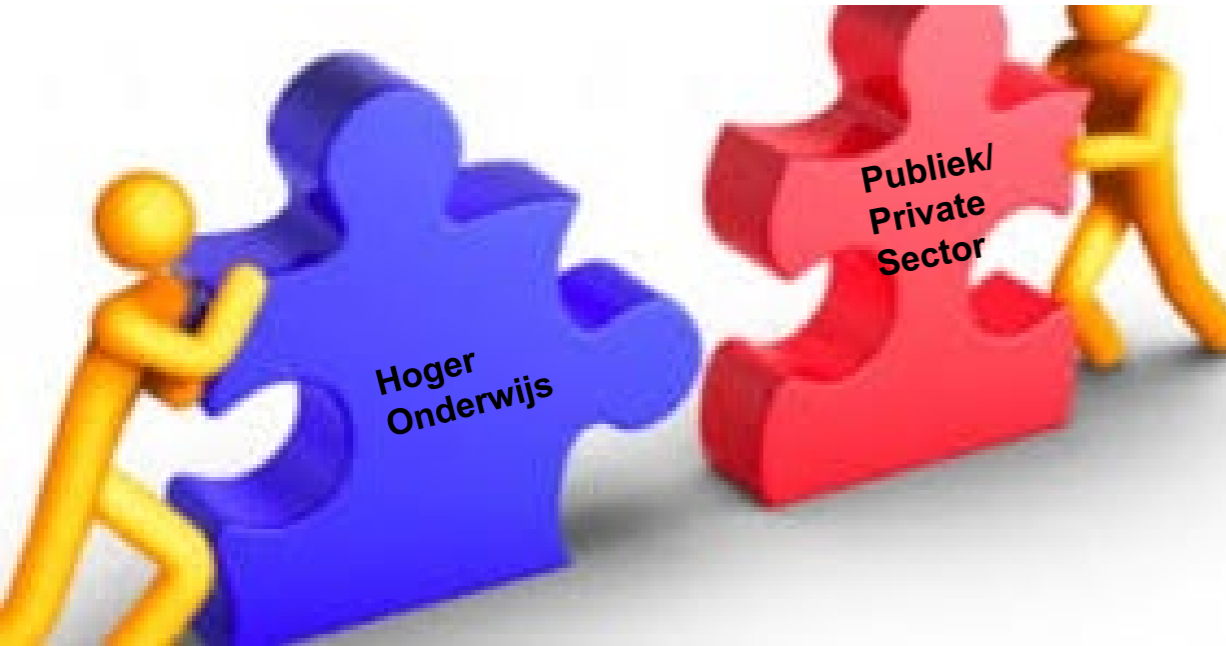
(Bryson et al, 2015; Kaats & Opheij, 2014; Klijn, 2008; Roadmap Human Capital Agenda; Vereniging Hogescholen, 2019; Topsectoren, 2019; WRR, 2013)



# 1<sup>e</sup> opzet grafische weergave onderwijs-onderzoek-praktijk integratieve concepten



# Aanleiding binnen Fontys voor PW was ...



Fontys (FontysFocus2020; kwaliteitsafspraken):

- Regionale kennispartner
- Authentieke en hybride leer- en onderzoeksomgevingen (AHLO)

Domein Mens en Maatschappij (domeinplan 2019-2020):

- Sociale en maatschappelijke innovaties, waarbij de verkokering in bestaande systemen wordt doorbroken

## Uit samenvatting Fontys 2025 (onder voorbehoud)

### Wat is Fontys?

#### Onze opdracht

**grensoverstijgend** ontwikkelen studenten, praktijk, maatschappij en daarmee onszelf

#### Onze gemeenschappelijke basis

Onze waarden, uitgangspunten van leren, praktijkgericht onderzoek, centrale positie student, **partnership met werkveld, samenwerking in regio's**, ons inhoudelijk profiel

#### Onze gedeelde ambitie voor 2025

Studiesucces, relevantie praktijkgericht onderzoek, **grensoverstijgende samenwerking intern en extern**, professionalisering en persoonlijk leiderschap Fontysmedewerkers

### Hoe willen we ons ontwikkelen?

#### Een talentgericht Fontys

Opleidingsportfolio, Flexibilisering van het onderwijs, Digitalisering/blended learning, Studentsucces, Persoonlijke aandacht, Open houding & veilig klimaat, Mondialisering/ internationalisering, **Gemeenschap/ samenwerking**

#### Een onderzoekend Fontys

**Authentiek leren, Maatschappelijke relevantie** onderzoek, Financiering onderzoek, Uitgangspunten onderzoek (programmering, positionering, uitvoering, impact en doorwerking), Zwaartepunten/organisatie van onderzoek, Kennisontwikkeling: **multidisciplinaire aanpak, samenwerking driehoek, en outside-in benadering**

#### Een wendbaar Fontys – bekwaam, verbinding en autonomie

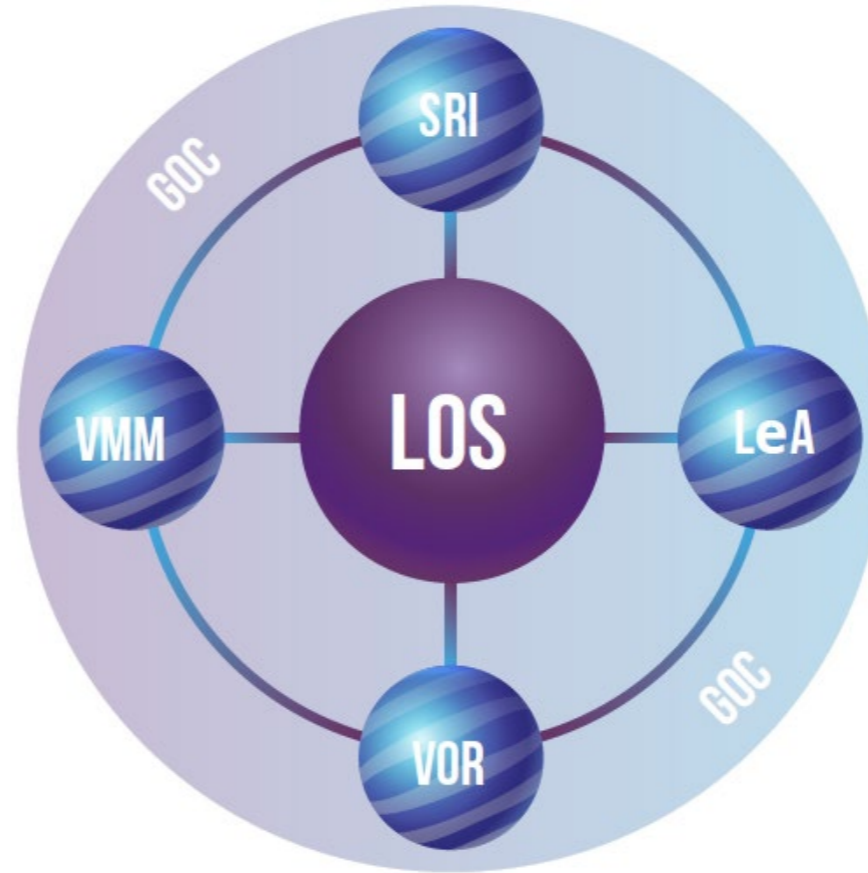
Kleinschaligheid/thuisbasis, Horizontale samenwerking, Medezeggenschap, (persoonlijk) Leiderschap, Professionalisering, Onderlinge communicatie, Standaardisering gemeenschappelijke processen

Instituut	Professionele Werkplaatsen
Fontys Hogeschool Pedagogiek	Centra voor Pedagogische Innovatie (CPI)
Fontys Sport Hogeschool	Partnerships Sportkunde (Physical Activity Centre)
Fontys Hogeschool Mens en Gezondheid	Zorg Innovatie Centrum/Netwerk (ZIC/ZIN)
Fontys Hogeschool Sociale Studies	Beroeps Innovatie Centrum (BIC), Reflexielab, ZIC
Fontys Paramedische Hogeschool	Professionele werkplaatsen, MZIC, IZIC
Fontys Hogeschool HRM & Toegepaste Psychologie	Sociaal Innovatie Centrum (SIC)
Fontys Hogeschool ICT	Partners in Education Partners in Innovation



**PROFESSIONELE  
WERKPLAATSEN:**

**HET WIN-PROJECT**



DIT PROJECT IS EEN INITIATIEF VANUIT HET DOMEIN MENS EN MAATSCHAPPIJ. HET BETREFT EEN SAMENWERKING TUSSEN

FONTYS HOGESCHOOL MENS EN GEZONDHEID  
FONTYS PARAMEDISCHE HOGESCHOOL  
FONTYS HOGESCHOOL PEDAGOGIEK  
FONTYS SPORTHOGESCHOOL  
FONTYS HOGESCHOOL HRM EN PSYCHOLOGIE  
FONTYS HOGESCHOOL SOCIALE STUDIES  
FONTYS HOGESCHOOL ICT

## INSTRUMENTARIUM ONTWIKKELEN

1. Definieren en conceptualiseren PW
2. Analyse – huidige stand van zaken binnen Professionele Werkplaatsen
3. Interventie – verbetering van elementen van Professionele Werkplaatsen





Doel: ontwikkelen instrumentarium voor evaluatie en verbetering

## FASEN WIN-PROJECT

- Literatuurstudie (NL + ENG)
- Praktijkverkenning middels interviews

### Fase 1: Ontwikkeling definitie en model PW

### Fase 2: Validering en verfijning model

- Meervoudige casestudie via mixed-method benadering (literatuur, observatie, vragenlijst en interviews)

- Identificeren indicatoren voor kwaliteit PW en ontwerpen instrument
- Testen van instrument binnen enkele PW's

### Fase 3: Ontwikkeling zelfevaluatie-instrument

### Fase 4: Implementatie en disseminatie

- Ontwikkelen tools voor versterken kwaliteit PW
- Breder implementeren, testen en evalueren van ontwikkeld instrumentarium

# PROFESSIONELE WERKPLAATSEN

Professionele werkplaatsen zijn **duurzame samenwerkingsverbanden** tussen tenminste een hoger onderwijsinstelling en een publieke organisatie, die **fysiek gesitueerd** zijn in de **beroepspraktijk**. Binnen deze authentieke omgevingen **leren, onderzoeken en werken** professionals (in opleiding), cliënten en andere betrokkenen zodanig **samen**, dat betrokkenen, omgeving en dienstverlening zich **voortdurend ontwikkelen**. Dit **lerend en onderzoekend samenwerken** wordt dusdanig gefaciliteerd dat de **belangen** van alle betrokkenen gelijkwaardig **worden uitgelijnd** en vertegenwoordigd in **gezamenlijke doelstellingen**.

# PROFESSIONELE WERKPLAATSEN

---

Duurzame, sectoroverstijgende samenwerkingsverbanden

---

Grenspraktijken met gezamenlijk eigenaarschap

---

Authentieke leer- en werkomgevingen georganiseerd rondom de dienstverlening van de praktijkorganisatie met impact voor cliënt

---

Open omgevingen met tenminste participatie van studenten, professionals, docenten en cliënten

---

Bevatten verhoudingsgewijs veel studenten, die fungeren als katalysator van veranderingen in de beroepspraktijk

---

Continue verbetering van de beroepspraktijk, waarbij betrokkenen gezamenlijke doelen continu afstemmen en evalueren

---

Bevatten bewust vormgegeven rollen als vakinhoudelijk rolmodel en bruggenbouwer, die geborgd zijn in de samenwerking

---

Omvatten activiteiten die grenzen helpen overstijgen in de driehoek onderwijs – onderzoek - beroepspraktijk

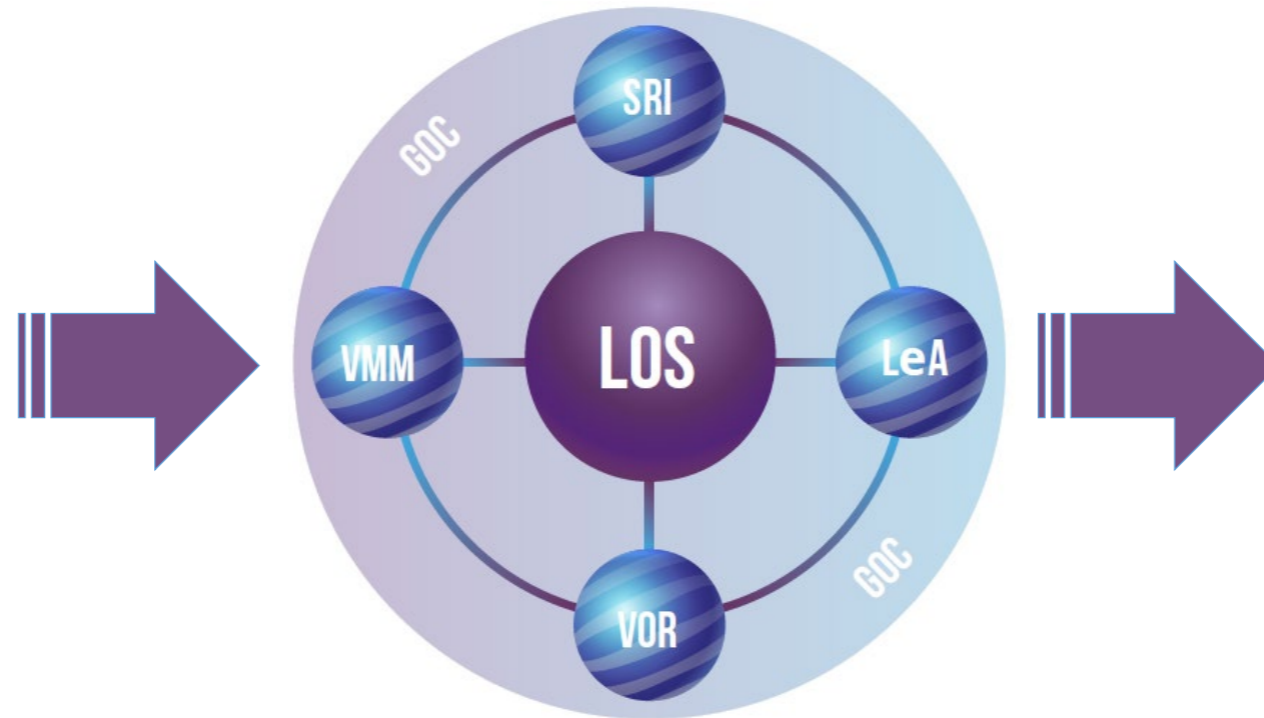
---

Faciliteren een ontwikkelingsgerichte cultuur en een continu en krachtig leerproces voor studenten, professionals en andere betrokkenen

## Aanleiding

- Complexe(re) maatschappelijke vraagstukken
- Ontstaan en zien van kansen en mogelijkheden
- Urgentiebesef

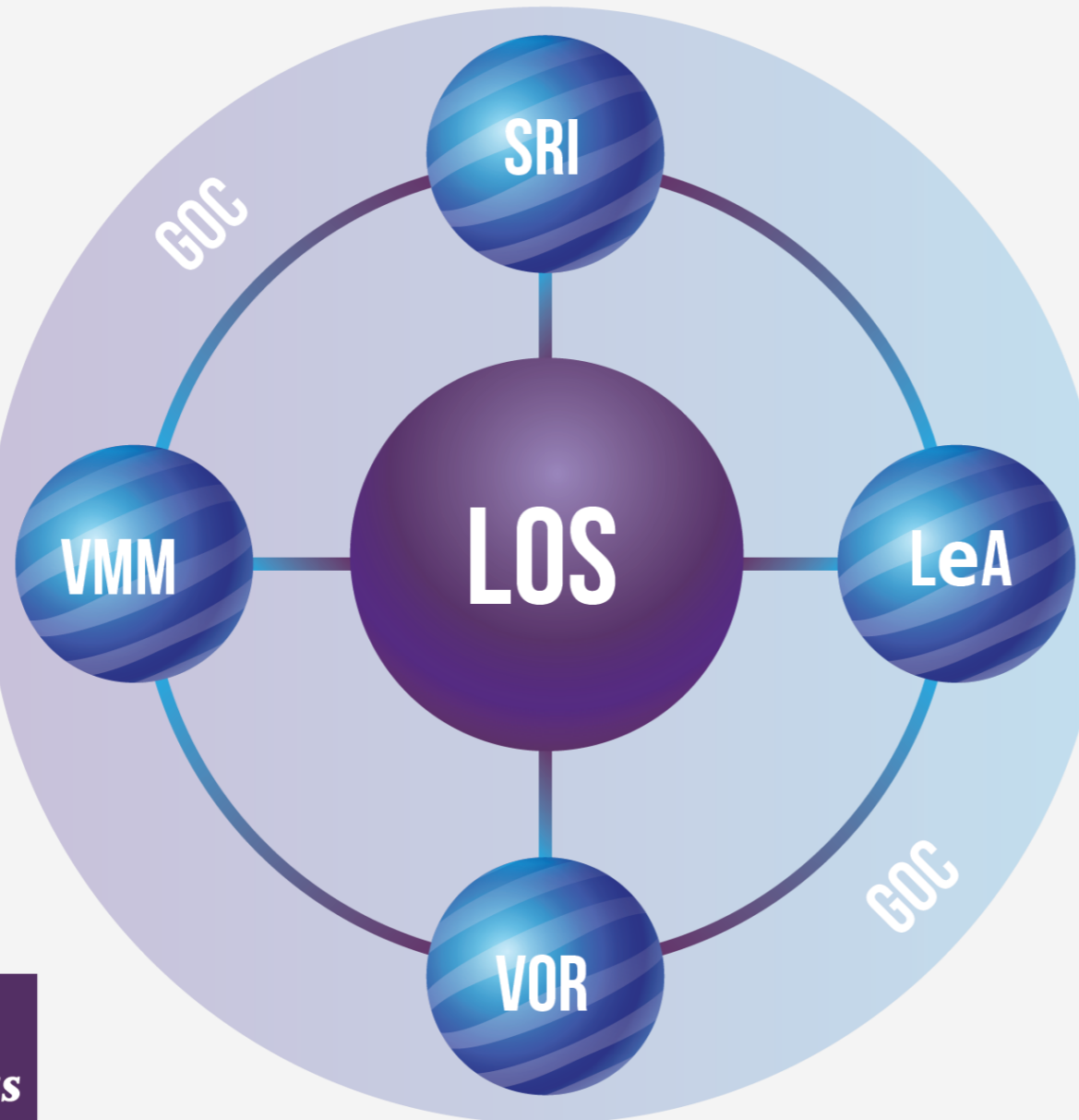
## Werkzame elementen



## Opbrengsten

- Kennisontwikkeling en innovatie van de beroepspraktijk
- Transformatie van de professional (in opleiding, beginnend, ervaren)
- Actuele en beroepsauthenticke curricula
- Verbeterd (cross-sectoraal) samenwerken
- Nieuwe verbindingen

# Model voor lerend en onderzoekend samenwerken in PW



## LEGENDA

- LOS  
Lerend en onderzoekend samenwerken
- LeA  
Leiderschap en autonomie
- SRI  
Samen richten en (her) inrichten
- VMM  
Vrijmaken van mensen en middelen
- VOR  
Vormgeven en onderhouden van relaties
- GOC  
Grensoverstijgende en ontwikkelingsgerichte cultuur

Bij een PW zijn meerdere actoren betrokken: professionals in opleiding, professionals werkzaam binnen het werkveld en het onderwijs, cliënten, mantelzorgers, managers, anderen.

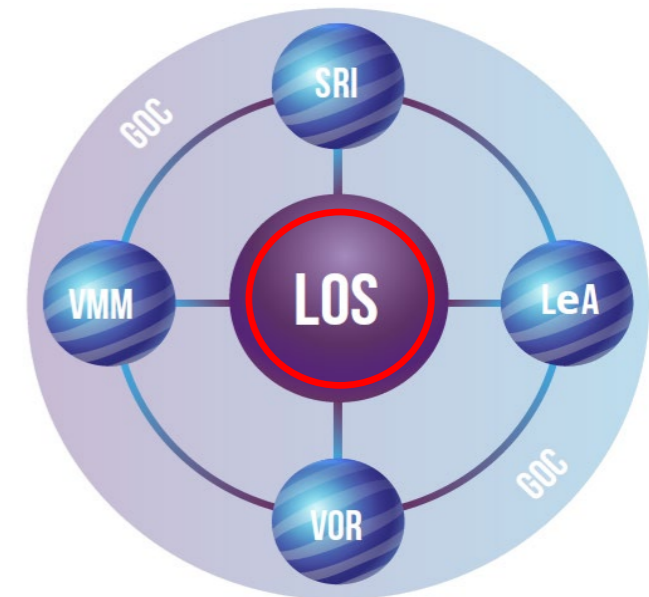
Zij werken op meerdere organisatieniveaus samen:

- operationeel: het uitvoering geven aan alledaagse processen op de werkplek
- tactisch: het faciliteren, inrichten en monitoren van processen en randvoorwaardelijke kaders op niveau van de PW
- strategisch: het geven van richting en sturing op (inter)organisationeel niveau

Dit wordt ondersteund door een bruggenbouwer: een actor die specifiek de taak heeft om mensen en organisaties met elkaar te verbinden.

De kwaliteit van de samenwerking binnen een PW wordt bepaald door zes elementen. Deze elementen dienen allemaal voldoende aanwezig te zijn op *alle* organisatieniveaus. Ze hangen nauw met elkaar samen en beïnvloeden elkaar wederkerig.

Het model schetst een ideaalbeeld van een PW.



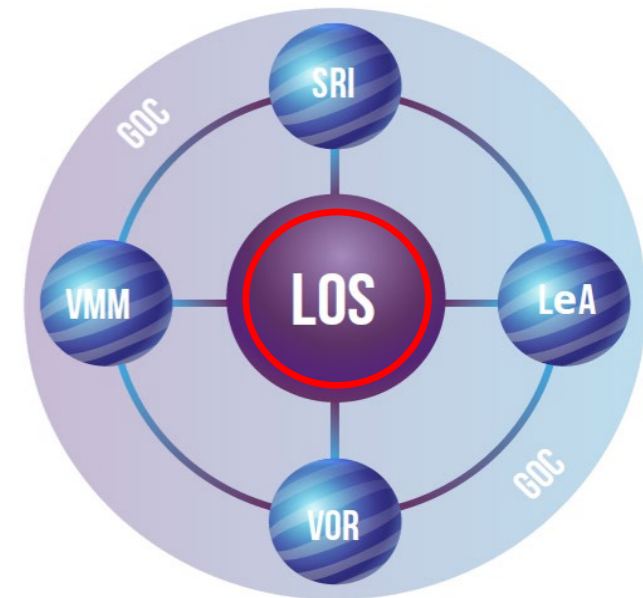
In een PW is iedereen lerende: betrokkenen leren van en met elkaar, door en tijdens het werk. Dit (werkplek)leren vindt vaak ongepland of onbewust plaats en is een wederkerig en voortdurend proces.

Leren wordt doelgericht en bewust door:

- gelijkwaardigheid tussen betrokkenen.
- (leer)doelen te delen en elkaar te helpen om deze bereiken.
- het delen van theoretische- en praktijkkennis.
- gebruik te maken van verschillen in elkaars achtergronden en perspectieven.
- elkaar kritische vragen te stellen.
- feedback te geven en te ontvangen.

Zo wordt gezamenlijk betekenis gegeven aan ervaringen en vindt leren plaats.

Door samen te reflecteren op doelen, behaalde resultaten en het proces van samenwerken, worden het handelen, de dienstverlening en de samenwerking verbeterd.



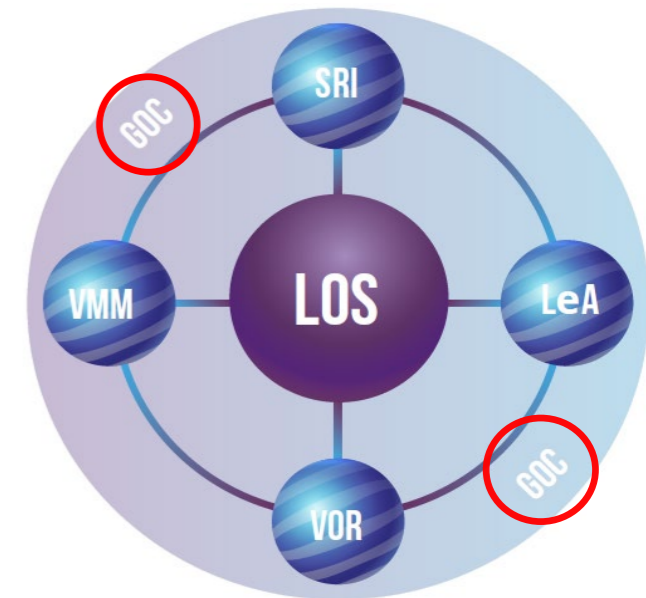
# Grensoverstijgende en Ontwikkelingsgerichte Cultuur (GOC)

Binnen een PW is een cultuur aanwezig die leren en ontwikkeling stimuleert. Iedereen is lerende en de groei en ontwikkeling van personen en de beroepspraktijk krijgen continu aandacht. Hierbij waarderen betrokkenen onderlinge verschillen en perspectieven van personen, disciplines en organisaties.

Een GOC is herkenbaar, doordat betrokkenen:

- een open en nieuwsgierige houding laten zien en zich kwetsbaar opstellen.
- waarden en opvattingen continu afstemmen in een open en veilige sfeer.
- samenwerken vanuit vertrouwen in zichzelf en in de ander.
- steun bieden en ervaren om (zichzelf) te kunnen ontwikkelen.
- samenwerken met anderen (buiten het eigen team, afdeling en organisatie) en openstaan voor het uitproberen van nieuwe ideeën.

Betrokken werken iedere dag samen aan het opbouwen en onderhouden van een GOC. Zij voelen hiervoor een gezamenlijke verantwoordelijkheid.



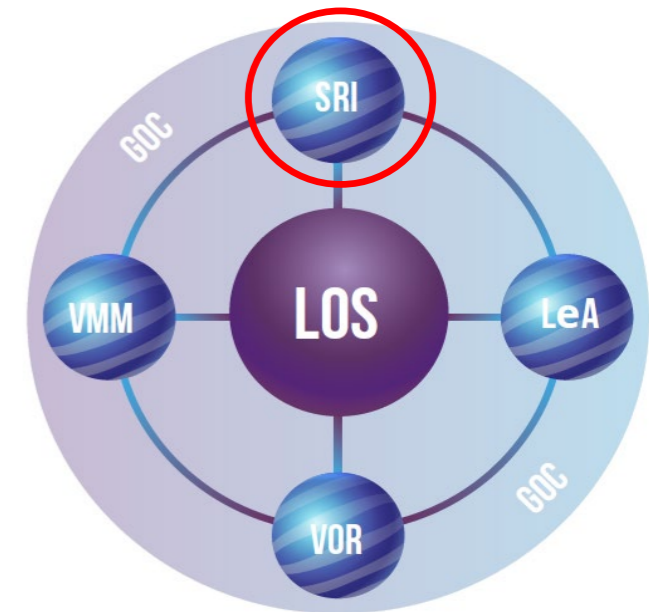


Vanuit een gezamenlijke ambitie komen betrokkenen tot een gedeelde visie, doelen en aanpak. Er worden ondersteunende structuren en processen ingericht om de samenwerking vorm te geven. Dit vraagt voortdurende afstemming tussen betrokkenen en organisaties.

SRI kenmerkt zich door:

- het open en eerlijk delen van belangen, doelen en verwachtingen.
- vastgelegde afspraken over waaraan en de wijze waarop betrokkenen willen samenwerken.
- structuren die onderlinge afstemming, het geven van feedback, reflectie en gezamenlijke besluitvorming vergemakkelijken.
- duidelijkheid over wie welke rol heeft en wie wat doet.

Betrokkenen evalueren gezamenlijk en op structurele wijze de samenwerking. Waar nodig worden aanpak, ondersteunende structuren en processen aangepast.

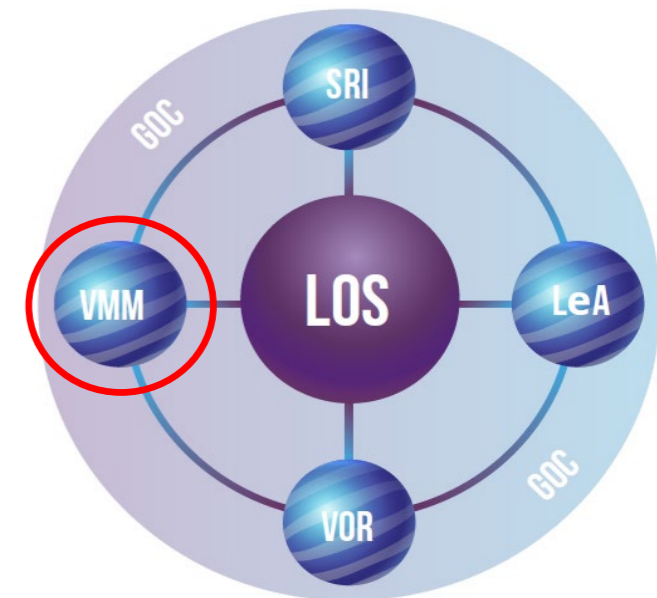


Betrokken organisaties stellen een passende mix van mensen en middelen beschikbaar. In het maken van afspraken hierover zijn mensen betrokken die binnen de eigen organisatie bevoegdheden hebben om mensen en middelen toe te kennen.

De volgende voorwaarden maken VMM mogelijk:

- Er zijn voldoende middelen beschikbaar, zoals tijd, geld en ondersteunende systemen.
- Betrokkenen beschikken gezamenlijk over verschillende kwaliteiten en voldoende kennis en vaardigheden.
- Er zijn één of meer bruggenbouwers die specifiek de taak hebben om mensen en organisaties te verbinden.
- Betrokkenen en organisaties dragen naar vermogen bij aan de samenwerking.
- Organisaties nemen de inzet van mensen en middelen op in hun beleid.

Betrokkenen evalueren structureel of de afgesproken mix van mensen en middelen passend is om de gezamenlijke doelen te realiseren.

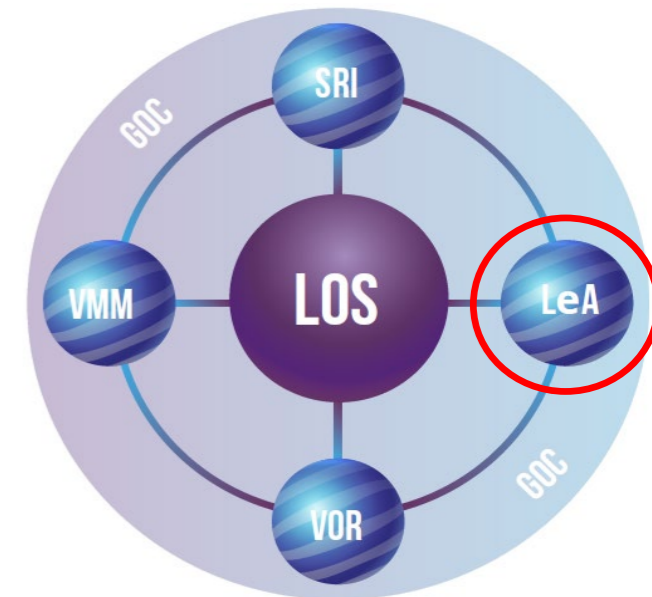


Leiderschap binnen een PW wordt door betrokkenen gedeeld en kan wisselen, waarbij elkaars kwaliteiten en verschillen gerespecteerd worden. Belangrijk hiervoor is het ervaren van autonomie en professionele ruimte.

LEA is te herkennen aan:

- Regelmatig contact en interactie tussen personen en organisaties.
- Het signaleren en benutten van kansen om persoonlijke en organisatiedoelen te behalen.
- Het gezamenlijk en herhaaldelijk verdelen van taken en verantwoordelijkheden passend bij ieders kwaliteiten en wensen.
- Proactief en ondernemend zijn in het uitvoeren van taken en verantwoordelijkheden.
- Het elkaar inspireren en faciliteren in het uitproberen van nieuwe ideeën.

Het delen van leiderschap leidt tot saamhorigheid, participatie en eigenaarschap. Het motiveert betrokkenen om beter te presteren.

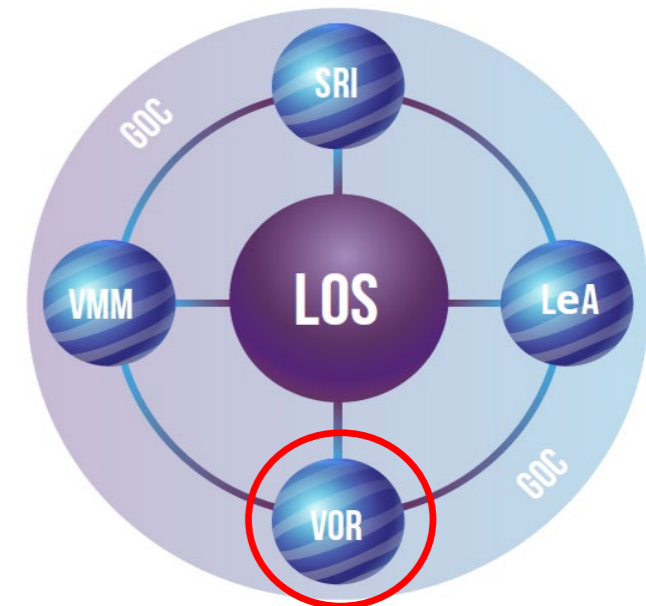


Betrokkenen vormen, onderhouden en versterken hun onderlinge relaties. Sterke en positieve relaties vormen een belangrijke basis voor de onderlinge verbondenheid.

Sterke relaties ontstaan door:

- Bewust kennis te maken met andere betrokkenen en organisatie(s).
- De ander als persoon en professional te willen leren kennen.
- Open en eerlijk te zijn en met elkaar te delen waarin men goed is en waarin men hulp nodig heeft.
- Aandacht te hebben voor de wensen en behoeften van de ander en elkaar hierin ondersteunen.
- Samen te werken en kennis uit te wisselen, binnen en buiten de PW.
- Te reflecteren op de onderlinge relaties en ieders rol hierin.

Sterke relaties leiden tot vertrouwen in elkaar, positieve energie, passie en het gevoel samen iets te willen en kunnen bereiken.



Doel: ontwikkelen instrumentarium voor evaluatie en verbetering



## **STAP 1: Vaststellen uitgangspunten zelfevaluatie instrument**

- Multistakeholder perspectief op samenwerking
- Invullen geeft beeld van overeenkomsten en verschillen in percepties – visualisatie spinnenweb
- Resultaten zelfevaluatie zijn onlosmakelijk verbonden aan dialoog
- Leidraad omvat bespreekpunten voor verdere verdieping & tools

## STAP 2: Delphi onderzoek

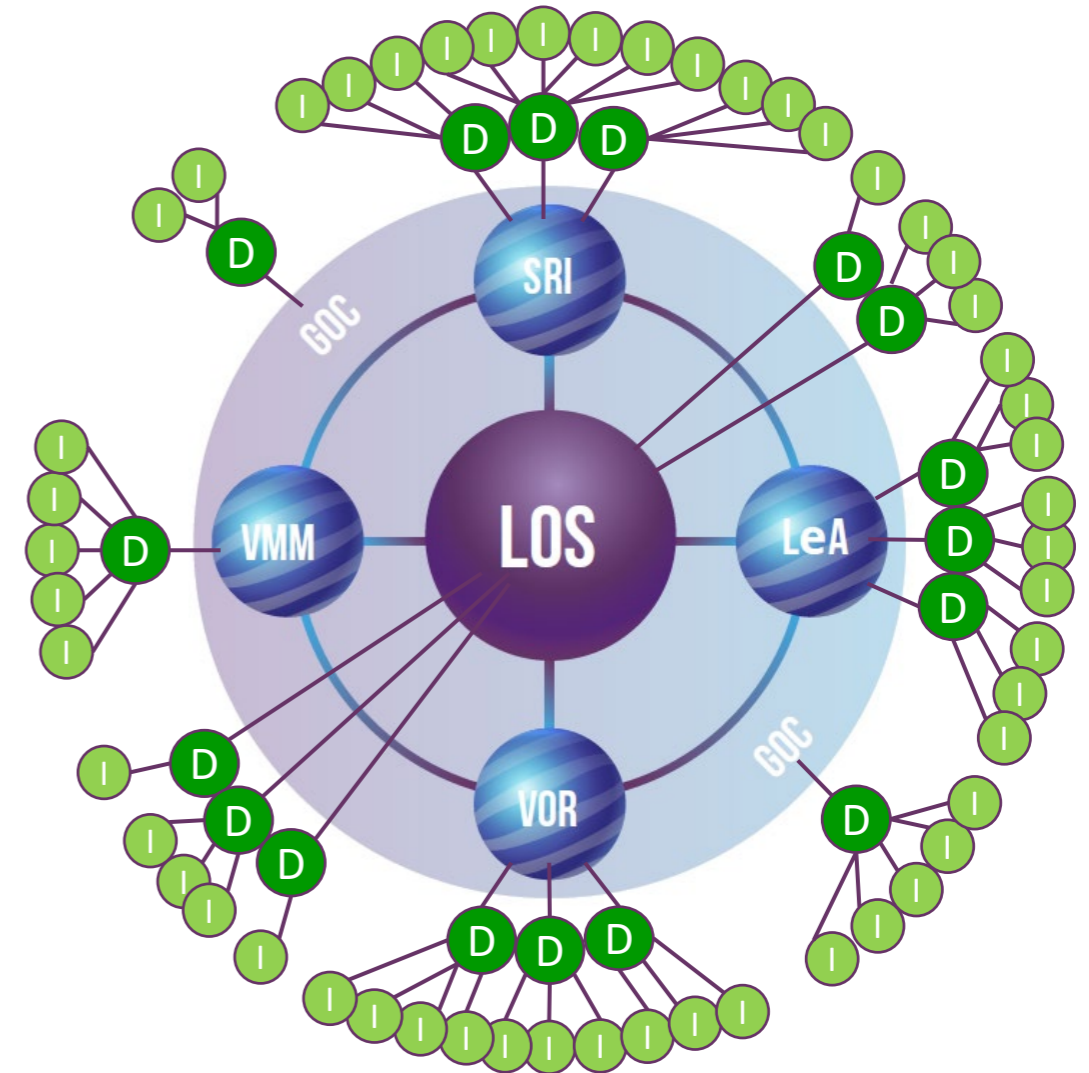
Ronde 1 – 18 dimensies, 99 indicatoren – focus op duidelijkheid en relevantie

Ronde 2 – 18 dimensies, 107 indicatoren – ranking per dimensie

Ronde 3 – 18 dimensies, 67 indicatoren – “confrontatie” met scores hele groep en inclusie of exclusie indicatoren in quickscan

Uiteindelijke uitkomst:  
17 dimensies met 52 indicatoren

Vertaling indicatoren naar items



## Voorbeeld items

Element	Dimensie	Item
Lerend en Onderzoekend Samenwerken ( <b>LOS</b> )	Continue en wederkerig delen van (leer)doelen	<b>In mijn PW ondersteunen wij elkaar in het bereiken van de (leer)doelen.</b>
Grensoverstijgend en Ontwikkelingsgerichte Cultuur ( <b>GOC</b> )	Cultuur die leren en ontwikkeling stimuleert	<b>In mijn PW vinden wij het belangrijk om te leren en onszelf te ontwikkelen.</b>
Samen Richten en (her)Inrichten ( <b>SRI</b> )	Vanuit een gezamenlijke ambitie komen betrokkenen tot een gedeelde visie, doelen en aanpak	<b>In mijn PW zijn wij open en eerlijk naar elkaar over belangen, doelen en verwachtingen.</b>
Vrijmaken van Mensen en Middelen (VMM)	Beschikbaar stellen van geschikte mensen en voldoende middelen	<b>In mijn PW zijn middelen voldoende aanwezig om onze gezamenlijke doelen te realiseren</b>
Leiderschap en Autonomie ( <b>LeA</b> )	Leiderschap is een gedeeld proces	<b>In mijn PW verdelen we de taken en verantwoordelijkheden passend bij ieders kwaliteiten en wensen.</b>
Vormgeven en Onderhouden van Relaties ( <b>VOR</b> )	Vormgeven en opbouwen van relaties	<b>In mijn PW besteden we aandacht aan onderlinge kennismaking</b>



## STAP 3: Van prototype naar eindproduct

### *Inhoud zelfevaluatie instrument*

Fase 1 – pilot met deelnemers Delphi onderzoek (eind sept)

*Items duidelijk? Te beantwoorden? Lengte vragenlijst en benutting?*

Fase 2 – pilot met vertegenwoordiging van elke stakeholdergroep (half okt)

*Lengte, benutting, eisen dashboard, betrekken cliënten*

### *Organisatie zelfevaluatie instrument*

Fase 3a – ontwikkelen leidraad (hoe zet je de zelfevaluatie in?) uitzetten binnen verschillende PW (half nov)

*Ontwikkeling “totaalpakket”, bespreking plan met sleutelfiguren en management, benoemen aandachtsfunctionarissen LOS in PW, etc.*

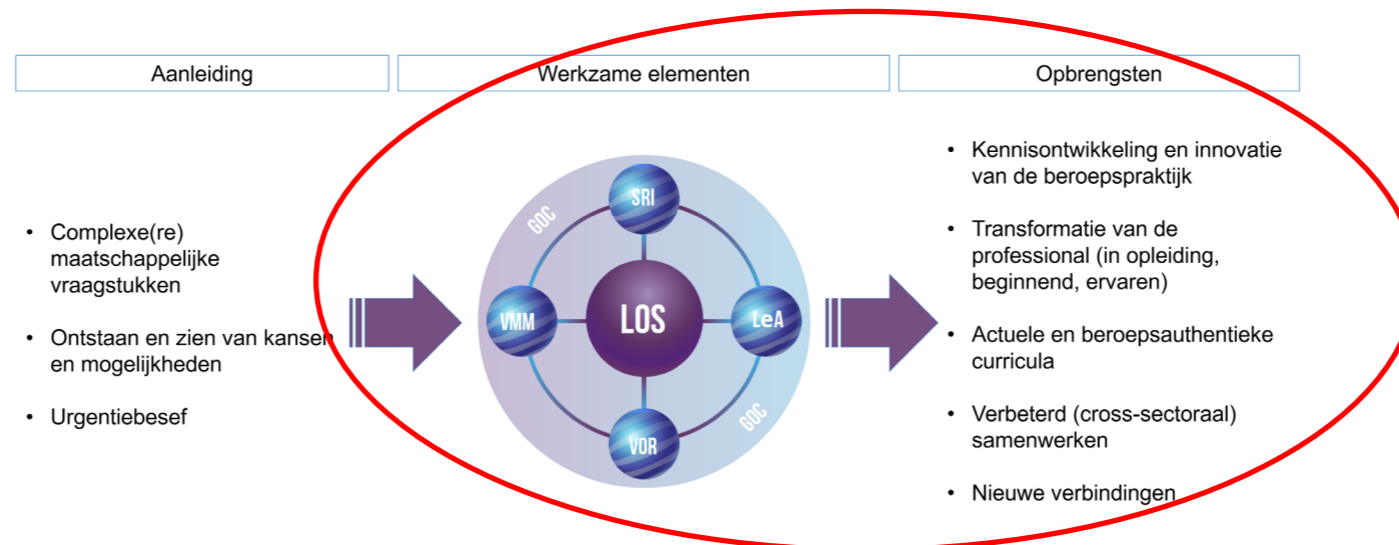
Fase 3b – implementeren in/ beschikbaar stellen voor alle PW (2021)

Aanvraag domeinlectoraat Professionele Werkplaatsen toegekend door CvB

Momenteel loopt de wervingsprocedure voor Lector

Focus lectoraat:

- Versterken van het lerend en onderzoekend samenwerken binnen en tussen PW
- Inzichtelijk maken van de opbrengsten van PW ten behoeve van de ontwikkeling van betrokkenen, onderwijs en beroepspraktijk



## **Ambitie**

Om (inter)nationaal hét kenniscentrum te zijn op het gebied van lerend en onderzoekend samenwerken aan vernieuwingen binnen het zorg- en sociale domein.

Hierbij wil het lectoraat, aansluitend bij de ambitie van het domein M&M, niet enkel kennis vergroten en delen over bestaande systemen en werkwijzen van intersectorale samenwerking, maar ook nieuwe, toekomstbestendige vormen van samenwerken verkennen en onderzoeken.

## Drie onderzoekslijnen

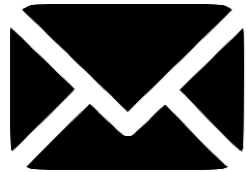
1. Conditie voor lerend en onderzoekend samenwerken
2. Rol en professionalisering van bruggenbouwers
3. Opbrengsten van PW

## **Samenwerking in professionele werkplaatsen: Van zelfevaluatie naar inzicht en (inter)actie**

- ⇒ Inleiding sessie en introductie instrument
- ⇒ Dialoog - Hoe en wanneer zou je dit instrument kunnen inzetten?
- ⇒ Dialoog - Wat kan jouw rol als boundary crosser hierin zijn?
- ⇒ Dialoog - Welke suggesties heb je voor de naam van dit instrument?



# Feedback? Op de hoogte blijven?



[winproject@fontys.nl](mailto:winproject@fontys.nl)



<https://fontys.nl/professionelewerkplaatsen/>



<https://www.linkedin.com/groups/13603065/>

Bedankt!