



Handleiding

Ontwikkelinstrument
Lerend en Onderzoekend
Samenwerken (O-LOS)

Inhoud



Introductie	1
Rol van aandachtsfunctionaris bij inzetten instrument	2
Betrokkenen binnen een leerwerkomgeving	2
Leeswijzer	2
Achtergrondinformatie	3
Hybride leeromgevingen en professionele werkplaatsen	3
Model LOS in PW	3
Fase 1 Voorbereidingsfase	4
Fase 2 Uitvoeringsfase	8
Fase 3 Ontwikkelfase	12
Hulp bij vragen	15
Bijlagen	16
Bijlage 1 Model Lerend en Onderzoekend Samenwerken in PW	16
Bijlage 2 Voorbeeld e-mail aan betrokkenen	20
Bijlage 3 Leidraad voor dialoog	21
Bijlage 4 Format ontwikkelplan	25

Introductie

De urgentie van samenwerking met en tussen mensen en organisaties met verschillende expertises en uit verschillende sectoren wordt steeds belangrijker om complexe, maatschappelijke vraagstukken het hoofd te bieden. Samen met partnerorganisaties werkt Fontys Hogescholen (Fontys) daarom op het grensvlak van school en beroepspraktijk in hybride en authentieke leerwerkomgevingen, zoals professionele werkplaatsen (PW). Om het lerend en onderzoekend samenwerken binnen deze leerwerkomgevingen te bevorderen, heeft Fontys een **ontwikkelinstrument Lerend en Onderzoekend Samenwerken** ontwikkeld (hierna “O-LOS” genoemd).

Doel van O-LOS is het evalueren en versterken van de samenwerking binnen deze leerwerkomgevingen. Hierin komen meerdere perspectieven samen vanuit onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk. Voor kwaliteitsborging van de samenwerking kan O-LOS structureel ingezet worden, bijvoorbeeld per kalenderjaar. Zo kan O-LOS inzicht bieden in de werkzame en onderliggende mechanismen in deze samenwerking en daarmee inspiratie en concrete handvatten bieden voor de (door)ontwikkeling van leerwerkomgevingen.

O-LOS bestaat uit drie fases:

1. De **voorbereidingsfase**: het voorbereiden en verzamelen van gegevens via een **online vragenlijst**. De vragenlijst bestaat uit stellingen die door betrokkenen in een leerwerkomgeving worden beantwoord. Betrokkenen kunnen hun uitkomsten anoniem vergelijken met andere betrokkenen.
2. De **uitvoeringsfase**: het voeren van een betekenisvolle, gezamenlijke **dialogo**o waarin betrokkenen het gesprek aangaan over de uitkomsten en gezamenlijk tot ontwikkeldoelen komen.
3. De **ontwikkelfase**: het gezamenlijk vaststellen van het vervolg (**ontwikkelplan**) in de dialoog. Welke stappen/acties zijn concreet nodig om de samenwerking te versterken? Ter ondersteuning is een **toolbox** beschikbaar met diverse interventies die toegepast kunnen worden om concreet met ontwikkeldoelen aan de slag te gaan.

Rol van aandachtsfunctionaris bij inzetten O-LOS

Om O-LOS te kunnen toepassen in de praktijk wordt een aandachtsfunctionaris (AF) benoemd. De AF initieert het inzetten van O-LOS binnen de leerwerkgeving en vervult zo een belangrijke rol. Per fase staan aandachtspunten opgesomd ter ondersteuning voor de AF om deze rol goed uit te kunnen voeren.

Hij of zij is zowel contactpersoon voor de online vragenlijst als facilitator van de dialoog. Zie tabel 1 voor het profiel van deze AF.



TIP: Het advies is om een 'maatje' te benoemen of als duo AF te fungeren ter ondersteuning bij de diverse taken.

Tabel 1. Profiel aandachtsfunctionaris.

- Is betrokken vanuit onderwijs, onderzoek en/of werkveld bij de leerwerkgeving en bekend met de betreffende context
- Staat in direct contact tot alle betrokkenen bij leerwerkgeving
- Heeft tijd en ruimte ter beschikking om uitrol van het ontwikkelinstrument te faciliteren
- Kan vanuit een helicopterview naar de leerwerkgeving kijken
- Kan uitkomsten van de ingevulde vragenlijsten interpreteren en terugkoppelen naar betrokkenen
- Kan een dialoog leiden
- Kan constructief tot een ontwikkelplan komen met betrokkenen

Betrokkenen binnen een leerwerkgeving

Bij een leerwerkgeving zijn meerdere personen betrokken: studenten, professionals werkzaam binnen het werkveld en het onderwijs, cliënten en managers. Zie tabel 2 voor deze rollen binnen O-LOS. De betrokkenen werken op meerdere organisatieniveaus samen in deze leerwerkgeving:

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

Tabel 2. Rollen O-LOS.

Rol
Student
Werkveldprofessional, inclusief stage- of werkbegeleider
Opleider of docent
Eindverantwoordelijke voor tactische/strategische taken, zoals teamleider, directeur, coördinator, (zorg)manager
Onderzoeker
Cliënt (vertegenwoordiger)

Leeswijzer

Deze handleiding biedt ondersteuning voor de AF bij het inzetten van O-LOS in een leerwerkgeving. Elke fase van O-LOS wordt apart toegelicht. Hiermee krijg je een duidelijk beeld van het doel, de inhoud en de vorm van elke fase (waarvoor, wat en wie). Tevens wordt een stappenplan getoond met aandachtspunten en de tijdsindicatie om deze stappen uit te voeren.

Klik op onderstaande fases om meer informatie over deze fase te lezen.



Is dit de eerste keer dat je O-LOS gaat inzetten binnen een leerwerkgeving? Check dan de achtergrondinformatie via [deze link](#). Hierin kun je beknopt lezen of in clips bekijken wat wordt verstaan onder een leerwerkgeving zoals PW. Ook vind je hier meer informatie over het theoretisch model waarop O-LOS gebaseerd is: Lerend en Onderzoekend Samenwerken in PW (LOS in PW).

Achtergrond- informatie



Hybride leeromgevingen en professionele werkplaatsen

Binnen hybride leeromgevingen wordt samengewerkt en geleerd over de traditionele grenzen van onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk heen. In deze samenwerking wordt gewerkt aan complexe praktijkvraagstukken. Een Professionele werkplaats is een specifieke vorm van een hybride leerwerkgeving. Deze is fysiek gesitueerd in de beroepspraktijk, daar waar de professional werkzaam is en er direct contact is met de cliënt/gebruiker. Om O-LOS in te zetten voor allerlei vormen van hybride leeromgevingen zoals PW, wordt in deze handleiding de breed aanvaarde term van 'leerwerk-omgeving' gehanteerd.

Wil je meer weten over Professionele Werkplaatsen?

Check dan deze [korte film](#) of [deze publicatie](#) met uitgebreide toelichting over definitie en kenmerken van PW.

Model LOS in PW

O-LOS is gebaseerd op het theoretische model LOS in PW. Dit model beschrijft de werkzame factoren en mechanismen van de samenwerking binnen PW. Het model kent zes elementen en betreft een ideaaltypische representatie van de samenwerking binnen een PW. De elementen zijn onderverdeeld in 17 dimensies die verwoorden wat concreet wordt verstaan per element. Aan de hand van het model LOS in PW is een vragenlijst ontwikkeld, die een belangrijk onderdeel is van O-LOS.

Wil je meer weten over het model LOS in PW?

Check dan [deze korte film \(in ontwikkeling\)](#) , [deze publicatie \(in ontwikkeling\)](#) of [bijlage 1](#).

01

Fase 01

Vorbereidingsfase

Verzamelen van gegevens



Fase 01
Vorbereidingsfase >



Fase 02
Uitvoeringsfase >



Fase 03
Ontwikkelfase >



DMN

Vorbereidingsfase

Fase 1 gaat over het voorbereiden en verzamelen van gegevens via een online vragenlijst. De vragenlijst bestaat uit stellingen die door betrokkenen in een leerwerk omgeving worden beantwoord. Betrokkenen kunnen hun uitkomsten anoniem vergelijken met andere betrokkenen.

Waarvoor?

Inzicht verkrijgen in de samenwerking binnen een leerwerk omgeving zoals deze vanuit verschillende betrokkenen (multistakeholdersperspectief) ervaren wordt door middel van het inzetten van een online vragenlijst.

Wat?

- Een online vragenlijst bestaande uit 53 stellingen die zijn onderverdeeld in 6 thema's ([elementen](#)) en 17 deelonderwerpen ([dimensies](#)).
- De vragenlijst kan op ieder moment van de dag ingevuld worden.
- De vragenlijst betreft een integrale en samenhangende lijst die daardoor niet in aparte delen opgesplitst kan worden.
- De stellingen worden beantwoord op een 7-puntsschaal waarbij aangegeven kan worden in hoeverre iemand het eens of oneens is met een stelling.
- De antwoorden van de vragenlijst worden online op element- en dimensieniveau teruggekoppeld in de vorm van respectievelijk een spinnenweb en staafdiagrammen. De AF kan deze uitkomsten in zijn geheel en per rol anoniem inzien en met elkaar vergelijken.
- Bij het beantwoorden van de stellingen gaat het om het eigen perspectief ten opzichte van de samenwerking binnen de leerwerk omgeving. Met andere woorden: hoe kijk jij vanuit jouw rol aan tegen de samenwerking binnen jouw leerwerk omgeving?

Wie?

Zoveel mogelijk betrokkenen bij de leerwerk omgeving. Deze betrokkenen kunnen op meerdere niveaus actief zijn en hebben verschillende rollen (zie [tabel 2](#)). Daarbij hebben ze voldoende ervaring in deze samenwerking (advies tenminste drie maanden).

Let op! Is participatie door een grotere groep betrokkenen niet mogelijk? Laat dan de vragenlijst invullen door tenminste één student, één opleider/docent, één werkveldprofessional en één eindverantwoordelijke voor tactische/strategische taken, zodat alle perspectieven vertegenwoordigd zijn.



Stappenplan



Stap 1

Planning maken: termijn vaststellen voor invullen van vragenlijst en datum vaststellen voor de dialoog



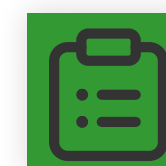
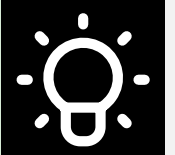
Stap 2

Uitnodigen van betrokkenen

- Nodig betrokkenen uit voor het invullen van de vragenlijst per e-mail (zie bijlage 2).
- Verstuur een reminder (bijvoorbeeld na 1 week)
- Motiveer betrokkenen op meerdere manieren en momenten om de vragenlijst in te vullen.

Stap 3

Interpreteer de uitkomsten van de vragenlijsten voorafgaand aan de dialoog. Dit kan per rol of als leerwerkcompleet in zijn totaliteit. Motiveer ook de betrokkenen om dit te doen.



Aandachtspunten

- Geef duidelijk aan welke leerwerkomgeving geëvalueerd wordt en met name wie daarbij betrokken is zodat de deelnemers vanuit dezelfde focus de vragenlijst invullen.
- Plannen en organiseren van invullen vragenlijst en dialoog (zie fase 2); met advies om dit tijdig in te plannen en te communiceren bij het versturen van de uitnodiging voor de vragenlijst zodat de betrokkenen direct kunnen nagaan of ze kunnen aansluiten bij de dialoog dan wel de ruimte al te reserveren in hun eigen agenda.
- Uitnodigen en stimuleren van (zoveel mogelijk) betrokkenen tot deelname aan de vragenlijst en dialoog; advies hiervoor om tijdig een herinnering te sturen en aandacht te hebben voor een representatieve afspiegeling van de leerwerkomgeving.
- Het open en dicht zetten van de vragenlijst. Advies is om de vragenlijst minimaal 2 tot 3 weken toegankelijk te laten.



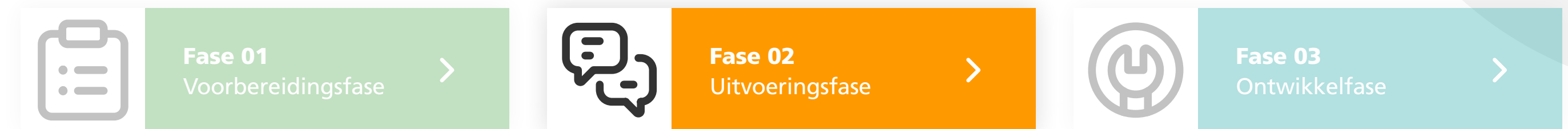
- Het vaststellen van datums en uitnodigen van betrokkenen duurt ongeveer 1 uur, afhankelijk van de groepsgrootte.
- Het invullen van de vragenlijst per betrokkene duurt ongeveer 30 minuten.



02

Fase 02 Uitvoeringsfase

Voeren van een betekenisvolle, gezamenlijke dialoog



02

Uitvoeringsfase


In deze fase voeren betrokkenen een betekenisvolle, gezamenlijke dialoog waarin zij het gesprek aangaan over de uitkomsten van de online vragenlijsten en gezamenlijk tot ontwikkeldoelen komen.


Waarvoor?

Gezamenlijk betekenis geven aan de uitkomsten van de online vragenlijsten en het vaststellen van ontwikkelpunten in de samenwerking.

Wat?


- De uitkomsten van de vragenlijst vormen de basis om met elkaar de dialoog aan te gaan. De uitkomsten zijn gemiddelden (puntenschaal 1-7 waarbij 1 zeer oneens en 7 zeer eens is) en kunnen vergeleken worden met de verschillende groepen betrokkenen en met de leerwerkomgeving in zijn totaal.
- Uitwisselen van perspectieven en gezamenlijk betekenis hieraan geven.
- Gezamenlijk vaststellen van het vervolg.

 **TIP:** Bekijk de instructievideo voor meer toelichting over het gebruik van het systeem en hoe het dashboard met uitkomsten van de vragenlijst te lezen.

 **TIP:** Denk vooraf na over hoe cliënten in de evaluatie van de samenwerking te betrekken. Zijn zij niet in staat de vragenlijst in te vullen en/of deel te nemen aan de dialoog, bedenk dan andere strategieën.

Wie?

Alle betrokkenen die de vragenlijst hebben ingevuld. De groepsgrootte voor een dialoog kan variëren, maar zorg tenminste voor vertegenwoordiging van de vier genoemde rollen: één student, één opleider/docent, één werkveldprofessional en één eindverantwoordelijke voor tactische/strategische taken.

 **TIP:** bij een groepsgrootte van meer dan acht personen is het ook mogelijk om meerdere dialoogsessies te organiseren of werkvormen te gebruiken die passend zijn voor een dialoog in grotere groepen.

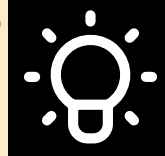


Stappenplan

VOORAF

Stap 1

Zorg voor een prettige ruimte (fysiek of online) waar met alle betrokkenen de dialoog gevoerd kan worden.



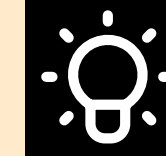
Stap 2

Doorlopen van de uitkomsten van de vragenlijsten aan de hand van richtingsvragen (zie bijlage 3).

START

Stap 3

Gezamenlijk afspraken maken voorafgaand aan de dialoog over hoe de dialoog met elkaar te voeren.



Stap 4

Gezamenlijk vaststellen van de agenda van besprekingspunten met een activerende werkvorm.

KERN

Stap 5

Voeren van dialoog door:

- a) perspectieven met elkaar uit te wisselen
- b) gezamenlijk betekenis te geven aan deze perspectieven
- c) wensen en ideeën in kaart te brengen om samen een (nieuwe) stip op de horizon te zetten

AFRONDING

Stap 6

Afronden van dialoog door betrokkenen uit te nodigen ontwikkelstappen te formuleren en na te denken hoe deze in te zetten en op te volgen binnen de leerwerk omgeving.





Aandachtspunten

- Vervullen van de rol van gespreksleider en zorgen dat betrokkenen deelnemen met een open en actieve houding.
- Presenteren/delen van uitkomsten vragenlijst.
- Faciliteren van dialoog met een activerende werkvorm.
Zie [bijlage 3](#): *Leidraad voor de dialoog*. Deze leidraad biedt houvast om de dialoog te kunnen voeren met vragen, gesprekspunten, gebruik van werkvormen en aanpak hiervan.
- Borgen van randvoorwaardelijkheden om dialoog veilig (open en eerlijk) en gestructureerd aan te gaan; dit is een belangrijk en niet te onderschatten aspect van de dialoog.
- Inbrengen van cliëntenperspectief: cliënten laten deelnemen aan de dialoog of op andere wijze zorgdragen dat dit perspectief wordt meegenomen in de dialoog.
- Afronden van de dialoog door betrokkenen uit te nodigen om op basis van een gezamenlijk punt op de horizon, verdere ontwikkeldoelen te formuleren.



- Voorbereiding van dialoog; reserveer ongeveer 1 uur om de uitkomsten te doorlopen met behulp van richtingsvragen (zie [bijlage 3](#))
- Het begeleiden van de dialoog duurt ongeveer 1,5 à 2 uur.



03

Fase 03 Ontwikkelfase

Gezamenlijk vaststellen van en uitvoering geven aan het vervolg.



Fase 01
Vorbereidingsfase >



Fase 02
Uitvoeringsfase >



Fase 03
Ontwikkelfase >

Ontwikkelfase

In deze fase wordt het vervolg gezamenlijk vastgesteld. Welke stappen/acties zijn concreet nodig om de samenwerking te versterken? Ter ondersteuning is een **Toolbox** beschikbaar met diverse interventies die toegepast kunnen worden om concreet met ontwikkeldoelen aan de slag te gaan.

Waarvoor?

Gezamenlijk vaststellen welke acties concreet ingezet worden om de samenwerking binnen de leerwerk omgeving te versterken. De ontwikkelfase draagt daarmee bij aan de kwaliteitsborging door vervolgens samen aan deze acties uitvoering te geven en deze vervolgens te monitoren of bij te stellen.

Wat?

- Gezamenlijk vaststellen van ontwikkeldoelen voor de samenwerking en hoe hieraan te werken in een ontwikkelplan. Zie [bijlage 4](#) voor een format van een Ontwikkelplan.
- Gebruikmaken van de beschikbare toolbox om aan ontwikkeldoelen te werken.
- Monitoring en borging van ontwikkeldoelen.



TIP: Maak gebruik van de Toolbox (in ontwikkeling) met beschikbare interventies en concrete handvatten voor de (door) ontwikkeling van de leerwerk omgeving.

Wie?

Dit betreft alle betrokkenen binnen de leerwerk omgeving, met als kartrekkers diegenen die de vragenlijst hebben ingevuld en hebben deelgenomen aan de dialoog.



03

Stappenplan



Stap 1

Vastleggen van afgesproken ontwikkeldoelen

Stap 2

Opstellen van ontwikkelplan

Stap 3

Faciliteren van vervolg en evaluatie



Aandachtspunten

Voor de AF is een belangrijke rol weggelegd om de regie te nemen bij het gezamenlijk vaststellen van ontwikkeldoelen en de monitoring en borging van deze doelen na de dialoog. Het is belangrijk om hierbij aandacht te hebben voor het volgende:

- Faciliteren van de verslaglegging van ontwikkeldoelen gericht op de samenwerking in de leerwerk omgeving. Dit is een gezamenlijke betrokkenheid van alle deelnemers aan de dialoog.
- Organiseren en faciliteren van periodieke opvolging en/of vervolgesprek(ken) ter evaluatie van de ontwikkeldoelen.
- Probeer als AF zoveel mogelijk betrokkenen zich eigenaar te laten voelen van het ontwikkelplan.



TIP: Mocht het niet lukken om in de dialoog tot concrete ontwikkeldoelen te komen, kun je een tweede sessie hiervoor plannen met betrokkenen. Of als AF een ontwikkelplan formuleren (zie format) en daar feedback op vragen om gezamenlijk tot consensus te komen over het vervolg.



TIP: Plan een vervolgesprek binnen 5 tot 10 weken. Zo zorg je ervoor dat de ontwikkeldoelen onder de aandacht blijven binnen de leerwerk omgeving.



- Per leerwerk omgeving zelf te bepalen wat nodig is om de ontwikkeldoelen te borgen.

Hulp bij vragen

Zie de FAQ op onze website <https://fontys.nl/Onderzoek/Professionele-Werkplaatsen-Samenwerken-met-impact.htm>.

Heb je andere vragen? Mail naar: lectoraatPW@fontys.nl.



Bijlagen



Bijlage 1

Model Lerend en Onderzoekend Samenwerken in PW

In PW werken, leren en onderzoeken professionals, studenten, docenten, 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 zoals bevordering van leren en het stimuleren van innovatie.

LEREND EN ONDERZOEKEND SAMENWERKEN IN PROFESSIONELE WERKPLAATSEN



De kwaliteit van de samenwerking binnen een PW wordt bepaald door zes werkzame elementen. Centraal hierin staat het proces van het lerend en onderzoekend samenwerken (LOS) dat plaatsvindt in een grensoverstijgende en ontwikkelingsgerichte cultuur (GOC). Naast deze twee centrale elementen zijn er vier ondersteunende elementen te onderscheiden. Ten eerste hebben betrokkenen een gezamenlijke ambitie en stellen zij samen een visie, doelen en aanpak vast. Zij richten structuren en processen in om

de samenwerking vorm te geven (SRI) en hiervoor stellen de betrokken organisaties voldoende middelen en menskracht beschikbaar (VMM). Binnen een professionele werkplaats nemen betrokkenen afwisselend de leiding. Zij nemen taken op zich die bij hun kwaliteiten passen. Ook ervaren betrokkenen de vrijheid en ruimte om nieuwe ideeën uit te proberen (LEA). Dat is mogelijk wanneer er sterke en positieve relaties zijn. Deze zorgen voor onderlinge verbondenheid en vertrouwen. Ze ontstaan door open

en eerlijk te zijn naar elkaar en aandacht te hebben voor wensen en behoeften van de ander (VOR). Deze elementen zijn voortdurend in ontwikkeling, beïnvloeden elkaar wederkerig en dienen allemaal voldoende aanwezig te zijn op alle organisatieniveaus (strategisch-tactisch-operationeel). De elementen zijn onderverdeeld in 17 dimensies die verwoorden wat concreet verstaan wordt per element. Onderliggend aan het model LOS in PW is er een vragenlijst ontwikkeld die bestaat uit 53 items.

Lerend en Onderzoekend Samenwerken	Het lerend en onderzoekend samenwerken is het primaire proces in een PW. Iedereen is lerende; betrokkenen leren van en met elkaar, door en tijdens het werk.
<p>Dimensie 1: Delen en bereiken van (leer)doelen Om samen te kunnen leren stemmen betrokkenen hun (leer)doelen met elkaar af en helpen elkaar om deze bereiken. Dit vindt voortdurend plaats.</p>	1. In mijn PW ondersteunen wij elkaar in het bereiken van de (leer)doelen.
<p>Dimensie 2: Delen van kennis Betrokkenen delen voortdurend theoretische en praktijkkennis met elkaar. Zij delen hun verschillende achtergronden en daardoor verschillende perspectieven met elkaar om het lerend en onderzoekend samenwerken te versterken.</p>	2. In mijn PW leren wij van en met elkaar door gezamenlijk aan praktijkvraagstukken te werken. 3. In mijn PW zijn activiteiten waarbij onderwijs en beroepspraktijk samen komen essentieel voor het leren en ontwikkelen. 4. In mijn PW delen wij onze ervaringen en opvattingen met elkaar om samen tot nieuwe inzichten te komen.
<p>Dimensie 3: Elkaar kritisch bevragen Betrokkenen stellen elkaar kritische vragen over het handelen in de beroepspraktijk om dit handelen te kunnen verbeteren.</p>	5. In mijn PW bevragen wij elkaar over waarom wij de dingen doen zoals we ze doen om van elkaar te leren.
<p>Dimensie 4: Geven en ontvangen van feedback Betrokkenen geven feedback aan elkaar en ontvangen feedback van anderen op basis waarvan het handelen verbeterd kan worden.</p>	6. In mijn PW gebruiken wij feedback om ons professioneel handelen te ontwikkelen.
<p>Dimensie 5: Samen reflecteren Betrokkenen reflecteren samen op de doelen en de behaalde resultaten. Ook staan zij als team of groep stil bij het proces van samenwerken om de samenwerking te verbeteren.</p>	7. In mijn PW reflecteren wij met elkaar op onze (leer) doelen. 8. In mijn PW reflecteren wij met elkaar op onze resultaten. 9. In mijn PW reflecteren wij met elkaar op onze samenwerking. 10. In mijn PW ontwikkelen wij onze samenwerking op basis van de uitkomsten van gezamenlijke reflectie.


 tabel
 deel 1 van 3

Grensoverstijgende en Ontwikkelingsgerichte Cultuur	Het lerend en onderzoekend samenwerken is het primaire proces in een PW. Iedereen is lerende; betrokkenen leren van en met elkaar, door en tijdens het werk.
Dimensie 1: Cultuur die leren en ontwikkeling stimuleert Betrokkenen waarderen leren en ontwikkelen. Zij hebben hierover gezamenlijke opvattingen en handelen daarnaar. Betrokkenen werken iedere dag aan het versterken van deze gedeelde waarden, opvattingen en handelingen.	11. In mijn PW vinden wij het belangrijk om te leren en onszelf te ontwikkelen. 12. In mijn PW delen wij met elkaar wat wij belangrijk vinden. 13. In mijn PW ervaren wij ruimte en ondersteuning om te leren en ontwikkelen. 14. In mijn PW gebruiken wij onze onderlinge verschillen om van elkaar te leren. 15. In mijn PW waarderen wij elkaars initiatieven.
Dimensie 2: Overstijgen van grenzen Betrokkenen werken samen met anderen buiten hun eigen team, afdeling en organisatie en staan open voor nieuwe ideeën en mogelijkheden die door deze samenwerking ontstaan. Gezamenlijk zoeken zij vanuit bestaande regels en systemen naar nieuwe werkwijzen.	16. In mijn PW proberen we nieuwe ideeën uit. 17. In mijn PW werken wij samen met andere disciplines, afdelingen en/of teams om tot nieuwe ideeën en oplossingen te komen.
Samen Richten en (her)Inrichten	Vanuit een gezamenlijke ambitie richten betrokkenen processen en structuren in voor het lerend en onderzoekend samenwerken.
Dimensie 1: Komen tot een gedeelde visie, doelen en aanpak Betrokkenen delen hun verwachtingen, belangen en doelen om samen tot een gedeelde visie, doelen en aanpak te komen.	18. In mijn PW zijn wij open en eerlijk naar elkaar over belangen, doelen en verwachtingen. 19. In mijn PW stellen wij gezamenlijk de ambitie en visie vast. 20. In mijn PW stellen wij samen gedeelde doelen en de aanpak van onze samenwerking vast.
Dimensie 2: Maken van samenwerkingsafspraken Betrokkenen maken afspraken over hoe zij willen samenwerken en daar samen richting aan geven.	21. In mijn PW maken wij afspraken over de inhoudelijke thema's waaraan we samenwerken. 22. In mijn PW beslissen wij gezamenlijk over wat nodig is en wat ieders inbreng is om gedeelde doelen te realiseren. 23. In mijn PW maken wij afspraken over wie wat doet. 24. In mijn PW maken wij afspraken over wat we nodig hebben om het leren van elkaar en ieders ontwikkeling mogelijk te maken. 25. In mijn PW maken wij afspraken over hoe en wanneer wij overleggen, evalueren en reflecteren. 26. In mijn PW leggen wij afspraken over de samenwerking vast.
Dimensie 3: Evalueren van de samenwerking Betrokkenen evalueren gezamenlijk en op structurele wijze de samenwerking. Op basis hiervan passen ze waar nodig de richting en inrichting van de samenwerking aan.	27. In mijn PW denken en beslissen wij mee over de (in)richting van onze samenwerking. 28. In mijn PW evalueren wij met elkaar de samenwerking. 29. In mijn PW stellen we op basis van evaluaties onze aanpak, doelen en visie bij.

Vrijmaken Mensen en Middelen	Op basis van een gedeelde ambitie stellen betrokkenen een passende mix van mensen en middelen beschikbaar voor samenwerking in de PW.
Dimensie 1: Beschikbaar stellen van mensen en middelen Betrokkenen met een diversiteit aan kennis, ervaring en kwaliteiten worden gefaciliteerd om te participeren in een PW. Er zijn voldoende middelen beschikbaar, zoals tijd en uitvoeringsuren en geld, maar ook kwaliteits-, ICT- en/of communicatiesystemen. Deelnemende organisaties hebben hierin een gelijkwaardige inbreng	30. In mijn PW zijn middelen voldoende aanwezig om onze gezamenlijke doelen te realiseren. 31. In mijn PW hebben wij voldoende kennis en vaardigheden om gezamenlijke doelen te realiseren. 32. In mijn PW hebben wij gezamenlijk voldoende kwaliteiten om gezamenlijke doelen te realiseren. 33. In mijn PW dragen de betrokken organisaties naar vermogen bij aan de samenwerking. 34. In mijn PW zijn er personen die de taak hebben om mensen en organisaties met elkaar te verbinden.
Leiderschap en Autonomie	Betrokkenen binnen een PW geven gezamenlijk invulling aan leiderschap. Taken en verantwoordelijkheden wisselen en betrokkenen nemen de ruimte en vrijheid om op eigen initiatief nieuwe dingen uit te proberen en zowel de samenwerking als de beroepspraktijk te verbeteren.
Dimensie 1: Gedeeld leiderschap Betrokkenen erkennen elkaars kwaliteiten op basis waarvan zij taken en verantwoordelijkheden verdelen. Dit is een gedeeld proces, waarbij het leiderschap niet bij één persoon is belegd en ook kan wisselen.	35. In mijn PW voelen we ons verantwoordelijk voor het realiseren van gezamenlijke doelen. 36. In mijn PW erkennen we elkaars kwaliteiten. 37. In mijn PW verdelen we de taken en verantwoordelijkheden passend bij ieders kwaliteiten en wensen.
Dimensie 2: Collaboratief leiderschap Betrokkenen, ieder vanuit hun verschillende achtergronden, respecteren elkaars gemeenschappelijkheden en verschillen. Hierbij streven ze naar verbinding tussen personen en organisaties om grenzen te overstijgen.	38. In mijn PW respecteren we de verschillen tussen elkaar. 39. In mijn PW inspireren en ondersteunen we elkaar in het uitproberen van nieuwe ideeën. 40. In mijn PW stimuleren we verbinding tussen (nieuwe) personen.
Dimensie 3: Autonomie en professionele ruimte Binnen een PW voelen en creëren betrokkenen ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en ruimte om nieuwe dingen uit te proberen. Deze autonomie en professionele ruimte motiveert om beter te presteren.	41. In mijn PW nemen we verantwoordelijkheid voor ons eigen handelen. 42. In mijn PW zijn we proactief in de uitvoering van onze taken en verantwoordelijkheden. 43. In mijn PW voelen we ruimte om nieuwe ideeën uit te proberen.
Vormgeven en Onderhouden van Relaties	Betrokkenen werken in een PW aan het vormen, onderhouden en versterken van interpersoonlijke relaties en aan het opbouwen van een sociaal netwerk van relaties in en tussen organisaties. Sterke relaties dragen bij aan het gevoel 'samen iets te kunnen en willen bereiken.
Dimensie 1: Vormgeven en opbouwen van relaties De vormgeving van relaties start met de kennismaking met andere betrokkenen waarbij verwachtingen van, visie op en enthousiasme voor samenwerking worden gedeeld.	44. In mijn PW besteden we aandacht aan onderlinge kennismaking. 45. In mijn PW zijn onderlinge relaties een belangrijke basis om samen te werken. 46. In mijn PW bespreken we hoe we elkaar kunnen ondersteunen bij de behoefte van een ander. 47. In mijn PW leren we elkaar beter kennen als professional en als persoon.
Dimensie 2: Versterken van relaties Door interesse te tonen in de ander en open te zijn over jezelf, groeit het onderlinge vertrouwen, waardoor de relatie zich zal verdiepen.	48. In mijn PW zijn we open en eerlijk naar elkaar. 49. In mijn PW delen we met elkaar waar we goed in zijn en waar we hulp in nodig hebben. 50. In mijn PW reflecteren we op onze onderlinge relaties en ieders rol hierin.
Dimensie 3: Ontwikkelen groepsidentiteit Sterke relaties geven het gevoel deel uit te maken van een team of groep.	51. In mijn PW voelen we ons onderdeel van een team of groep. 52. In mijn PW hebben we het gevoel samen iets te willen én kunnen bereiken. 53. In mijn PW ervaren we een verbondenheid als team of groep.

Bijlage 2:

Voorbeeld e-mail aan betrokkenen

Beste collega,

Hierbij nodig ik je uit om een vragenlijst in te vullen over onze leerwerkgeving. We noemen deze leerwerkgeving bij ons *[naam PW noemen bijvoorbeeld: partnership, SIC, ZIC, BIC etc.]*. Het doel van de vragenlijst is om meer inzicht te krijgen in de samenwerking binnen onze leerwerkgeving *[optioneel: naam team, afdeling benoemen]* door hier vanuit verschillende betrokkenen naar te kijken. Met betrokkenen bedoelen we studenten, werkveld professionals (inclusief stage- of werkbegeleiders) en opleiders/ docenten *[voor meer rollen kies uit het volgende lijstje: eindverantwoordelijke voor tactisch/strategische taken, zoals teamleider, directeur, coördinator, (zorg)manager; onderzoeker; en cliënt(vertegenwoordiger)]*.

Na het invullen van de vragenlijst volgt er een dialoog op *[datum] [tijd]*. Hierin bespreken we gezamenlijk de uitkomsten van de vragenlijsten en formuleren we verbeteracties voor onze samenwerking. **Let op: het is wenselijk dat als je de vragenlijst invult, je ook aanwezig bent bij de dialoog.**

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 30 minuten. Je hebt tot *[einddatum]* om de vragenlijst in te vullen. Je start de vragenlijst hier *[creëer een hyperlink met de link van de vragenlijst.]* Log je voor de eerste keer in, klik dan op registreren. Na het inloggen of registreren selecteer je in het rechtermenu 'scans' en kun je in de rechterbovenhoek de scan starten. Jouw gegevens worden geanonimiseerd in het systeem en na afloop van de afname alleen benut voor statistische bewerkingen in het kader van evaluatie van de kwaliteit van de vragenlijst.

Het is belangrijk dat je het gekozen wachtwoord onthoudt. Zo kun je op een later moment nog een keer inloggen om bijvoorbeeld jouw vragenlijst te vergelijken met anderen uit jouw leerwerkgeving.

Ben je je wachtwoord vergeten stuur dan een e-mail naar winproject@fontys.nl.

Hartelijk dank voor je medewerking. Heb je nog vragen stuur mij dan gerust een e-mail.

Met vriendelijke groeten,

[naam]




Bijlage 3

Leidraad en verdiepende vragen voor dialoog

Leidraad

	Aandachtspunten AF	Ondersteunende punten/vragen voor interactie	Notities
Start van de dialoog			
Aandacht voor veiligheid	<i>Vooraf bedenken:</i> Voelt iedereen zich veilig? Spelen er wellicht machtsverschillen?		
	<i>Benoem het belang van veiligheid</i>		
	<i>Maak afspraken over omgang met elkaar</i>	Vertel vanuit je eigen perspectief Laat de ander zijn/haar verhaal vertellen Waardeer het verhaal van anderen Geef elkaar de ruimte	
Aandacht voor structuur	<i>Benoem het doel en een globaal tijdsplan</i> <i>(online)</i> Vraag of iedere deelnemer achter een eigen scherm plaats kan nemen Maak eventueel gebruik van een notulist		
Kern van de dialoog			
Vaststelling agenda	<i>Vraag of iedereen resultaten heeft kunnen bekijken</i>	Zijn er algemene vragen? Benoem de mogelijkheid dat items op verschillende manieren geïnterpreteerd kunnen zijn – en dat dit inspirerend voor de dialoog kan zijn	
	<i>Verzorg eventueel een presentatie en/of deel de resultaten op het scherm (online)</i>		
	<i>Begeleid het samen vaststellen van bespreekpunten</i>	Niet alle elementen hoeven per se besproken te worden Selectie kan bv gebaseerd worden op grote verschillen, laagste scores of actualiteit en affiniteit Splits de groep eventueel op in subgroepen	


 tabel
 deel 1 van 2

Kern van de dialoog			
Uitwisseling perspectieven	<i>Nodig deelnemers uit om persoonlijke reflecties op resultaten te geven</i>		
	<i>Stimuleer</i> het stellen van vragen en reageren op elkaar	Vanuit welke functie heb jij de vragenlijst ingevuld? Wat is je algemene reflectie op en/of waardering voor dit bespreekpunt? Hoe heb jij dit bespreekpunt in de vragenlijst beantwoord – wat was jouw gemiddelde? Wat waren redenen of redeneringen om tot jouw antwoorden te komen? Is er iemand die vragen hierover heeft? Wil iemand met een andere score reageren op de argumentatie? Hoe zien jullie dit als professionals? Hoe ervaar je dit als professional in opleiding?	
Gezamenlijke betekenisgeving	<i>Vat de opbrengsten vanuit de verschillende perspectieven kort samen</i>		
	<i>Nodig deelnemers uit om gezamenlijk betekenis te geven aan de resultaten</i>	Hoe verhouden de uitkomsten op individueel, stakeholders en op het niveau van de leerwerk omgeving zich tot elkaar? Wat zijn overeenkomsten en verschillen? Hoe belangrijk vinden we de overeenkomsten en verschillen? Waar zouden de overeenkomsten en verschillen mee samen kunnen hangen? Wat kunnen we eventueel van elkaar leren in de samenwerking? Wat betekenen de uitkomsten voor de samenwerking? Wat betekenen de overeenkomsten en verschillen voor de samenwerking? Op welke manier kunnen we de cliënt betrekken bij de evaluatie en bij het verbeteren van de samenwerking?	
Gezamenlijke wensen en behoeften: naar een stip op de horizon	<i>Stel vast</i> wat de gezamenlijke wensen en behoeftes ten aanzien van samenwerking zijn		
	<i>Vat de reacties samen en formuleer een suggestie</i> voor stip op de horizon. <i>Nodig deelnemers uit om hierop te reageren</i>	Op welke wijze kunnen cliënten/eindgebruikers betrokken worden?	
Afronding van de dialoog			
	<i>Nodig deelnemers uit om passende vervolgstappen te formuleren</i>		
	<i>Stimuleer</i> het maken van afspraken en evaluatiemomenten	Wie legt ze vast?	
	<i>Bespreek</i> de behoefte aan herhaling van deze evaluatie met O-LOS en/of verbreding naar grotere groep		

Verdiepende vragen

Dimensies	Aanvullende vragen
Lerend en Onderzoekend Samenwerken	
1. continu en wederkerig delen van (leer)doelen	In hoeverre, en op welke wijze, delen wij (leer)doelen met elkaar? In hoeverre zijn dit individuele en/of gezamenlijke (leer)doelen? In hoeverre, en op welke wijze, stellen wij de (leer)doelen gezamenlijk vast?
2. continu en wederkerig delen van meerdere bronnen van kennis	In hoeverre delen we theoretische inzichten met elkaar? In hoeverre zijn studenten 'in the lead' bij het werken aan vraagstukken uit de praktijk?
3. elkaar constructief kritisch bevragen	
4. geven en ontvangen van constructief kritische feedback	In hoeverre vragen we opbouwende feedback aan elkaar? In hoeverre ontvangen we opbouwende feedback van elkaar?
5. Samen reflecteren	In hoeverre reflecteren we op structurele basis hierop?
Grensoverstijgende en Ontwikkelingsgerichte Cultuur	
1. cultuur die leren en ontwikkeling stimuleert	In hoeverre, en op welke wijze, handelen we bewust volgens gezamenlijke waarden en opvattingen? In hoeverre, en op welke wijze, respecteren we elkaars onderlinge verschillen? In hoeverre, en op welke wijze, waarderen we elkaars eigenheid? In hoeverre, en op welke wijze, werken we gericht aan onze eigen persoonlijke ontwikkeling? Of die van anderen? In hoeverre, hechten we waarde aan het leren; voor onszelf en voor anderen? In hoeverre, hechten we waarde aan ontwikkeling, voor onszelf en voor anderen? In hoeverre, en op welke wijze, voelen we ons verantwoordelijk dat anderen kunnen leren en ontwikkelen? In hoeverre, en op welke wijze, durven we onszelf kwetsbaar op te stellen? In hoeverre mogen er fouten gemaakt worden? In hoeverre durven we fouten en onzekerheden te benoemen? In hoeverre maken we gebruik van onderlinge verschillen in kwaliteiten (welke zijn dat dan), ideeën en perspectieven om ervan te leren? Hoe doen we dat? In hoeverre ervaren we een meningsverschil als opbouwend? Als waardevol? En hoe wordt dit gebruikt om ervan te leren?
2. overstijgen van grenzen	In hoeverre proberen we dingen uit of passen we ideeën toe, als deze nieuw, niet vanzelfsprekend of spannend zijn? In hoeverre, en op welke wijze verrichten we taken en werkzaamheden uit die niet per se tot onze functieomschrijving horen? In hoeverre, en op welke wijze verdiepen we ons in de werkwijze, motieven, ideeën en het handelen van iemand anders?

Dimensies	Aanvullende vragen
Samen Richten en (her)Inrichten	
1. vanuit een gezamenlijke ambitie komen betrokkenen tot een gedeelde visie, doelen en aanpak	In hoeverre, en op welke wijze, zijn we open en eerlijk naar elkaar (over belangen en/of doelen en/of wederzijdse verwachtingen t.a.v. de samenwerking) In hoeverre, en op welke wijze, komen we tot een gedeelde ambitie? In hoeverre, en op welke wijze, komen we tot een gedeelde visie? In hoeverre, en op welke wijze, komen we tot een gedeelde doelen? In hoeverre, en op welke wijze, komen we tot een gedeelde aanpak? In hoeverre, en op welke wijze, ervaren we dat de doelen en aanpak aansluit bij de gemeenschappelijke visie? In hoeverre, en op welke wijze, ervaren we dat onze persoonlijke visie aansluit bij de gemeenschappelijke visie?
2. expliciteren en formaliseren van inhoudelijke en organisatorische aspecten van de samenwerking	In hoeverre, en op welke wijze, zijn er afspraken gemaakt hoe we verantwoording aan elkaar afleggen?
3. structureel evalueren van richting en inrichting (inhoudelijk)	In hoeverre, en op welke wijze, evalueren we structureel de samenwerking?
Vrijmaken van Mensen en Middelen	
1. beschikbaar stellen van geschikte mensen en voldoende middelen	In hoeverre hebben personen de taak om menskracht en middelen vrij te maken voor de samenwerking?
Leiderschap en Autonomie	
1. leiderschap is een gedeeld proces	In hoeverre, en op welke wijze, erkennen we elkaars kennis, ervaring en vaardigheden? In hoeverre wisselen de taken en verantwoordelijkheden onder elkaar? En in hoeverre, en op welke wijze, gebeurt dat op basis van onze eigen wensen en kwaliteiten? In hoeverre, en op welke wijze, geven we anderen de ruimte om de leiding te nemen?
2. leiderschap is een collaboratief proces	
3. autonomie en professionele ruimte	In hoeverre, en op welke wijze, nemen we de regie en verantwoordelijkheid voor onze eigen ontwikkeling? In hoeverre, en op welke wijze, nemen we de ruimte om nieuwe dingen uit te proberen? In hoeverre voelen we ons gemotiveerd door de ruimte die we kunnen nemen vanuit onze eigen expertise? In hoeverre, en op welke wijze, zien we positieve resultaten terug omdat we proactief en ondernemend handelen?
Vormgeven en Onderhouden van Relaties	
1. vormgeven en opbouwen van relaties	In hoeverre ervaren wij dat, door elkaar beter te leren kennen, onze relaties en vertrouwen versterkt wordt? In hoeverre nemen wij feedback over onderlinge relaties in overweging en passen wij hier ons gedrag op aan?
2. versterken van relaties	
3. ontwikkelen groepsidentiteit	In hoeverre hebben we het gevoel samen iets te willen en kunnen bereiken?

Bijlage 4: Format ontwikkelplan

Naam leerwerkgeving / team: _____

Datum ontwikkelplan: _____ Versie: _____

Ontwikkelpunt: wat willen we verder ontwikkelen in onze samenwerking?	Beoogd resultaat	Acties en afspraken	Wanneer / periode?	Wie?	Evaluatie-datum
1		1.a			
		1.b			
		1.c			
		1.d			
2		2.a			
		2.b			
		2.c			
		2.d			
3		3.a			
		3.b			
		3.c			
		3.d			
4		4.a			
		4.b			
		4.c			
		4.d			

Suggesties en tips voor gebruik

- Stel samen vast wat jullie willen ontwikkelen en wat jullie daarmee willen bereiken.
- Brainstorm over hoe dit ontwikkeldoel te realiseren en formuleer zo concreet mogelijke acties (wie doet wat, wanneer, waar en waarom). Een combinatie van meerdere soorten acties draagt doorgaans bij aan succes.
- Ga na welke ondersteuning betrokkenen nodig hebben bij het uitvoeren van het plan en organiseer dit. Neem dit mee als één of meerdere acties in het plan.
- Gebruik het plan als een hulpmiddel voor ontwikkeling en niet als een doel op zich. Ben flexibel, evalueer en pas aan waar nodig.
- Stel met alle betrokkenen het uiteindelijke plan vast. Zorg dat er commitment is, wat door het gezamenlijk bepalen van de inhoud van het plan bevorderd wordt.





Tip bij **stap 1**:

Voor het kiezen van datums kun je slim gebruik maken van bestaande overlegstructuren. Denk aan structureel geplande momenten zoals intervisies, overlegmomenten e.a.



Tip bij **stap 3**:

Denk hierbij aan vragen als: Wat valt op? Waar zou je graag meer over willen weten? Wat herken je wel of niet?



Tip bij **stap 1**:

Reserveer tijdig de ruimte (locatie) en neem hierbij extra tijd zowel aan de voorkant om de ruimte in te richten als aan het einde voor mogelijke uitloop. Denk na over de opstelling van de ruimte, past deze bij de dialoog en ondersteunende werkvormen?



Tip bij **stap 3**:

Om een veilige en open dialoog te kunnen voeren, kunnen de volgende afspraken helpen: elkaar laten uitpraten, naar elkaar luisteren, vragen stellen aan elkaar ter verduidelijking etc.



Tip bij **Werkvorm 1**:

Chatfunctie van Teams: door de ideeën eerst in de chat te laten typen creëer je individuele denktijd en persoonlijke taal. Tegelijkertijd komen de ideeën overzichtelijk bij elkaar te staan zodat ze allemaal aan bod kunnen komen.

Post-its en flappen: de effecten van deze werkwijze zijn vergelijkbaar met de chatfunctie in Teams, het werken met post-its (kan ook online bv met de applicatie Mural) heeft als voordeel dat post-its verplaatst kunnen worden in het kader van clustering bijvoorbeeld.

Padlet: een padlet is een online 'muur' waarop verschillende deelnemers gezamenlijk formuleringen kunnen plaatsen zodat een totaaloverzicht ontstaat. Een padlet kan ook gedeeld en verspreid worden.

Mural: met deze applicatie kunnen deelnemers, vergelijkbaar met de padlet, gezamenlijk formuleringen op een 'muur' plaatsen waarbij meerdere vormgevingen mogelijk zijn. Mural is geschikt en visueel aantrekkelijk om over verschillende sessies heen de input en ideeën te behouden waardoor een totaalbeeld ontstaat en op eerdere sessies kan worden voortgebouwd.



Tip bij **Werkvorm 2**:

Op het volgende document staat een overzicht van ondersteunende werkvormen om het interprofessioneel samenwerken, leren en opleiden te bevorderen.

<https://www.radboudumc.nl/getmedia/21bb9168-f9ab-4d5d-b273-61aac70b0366/Toolbox-werkvormen-IPL-december-2018.aspx>



Tip bij **Werkvorm 3**:



De HAND

Teken een grote hand op een flap of presenteer een afbeelding van een hand, en stel aan de groep de volgende vragen:

Bij de duim: waarvan hebben we bevestiging gekregen dat we het goed doen?

Bij de wijsvinger: waar willen we naar toe, wat wordt onze richting?

Bij de middelvinger: wat gaan we vanaf morgen niet meer doen?

Bij de ringvinger: aan welke waarden blijven we trouw?

Bij de pink: waar zijn we klein in, wat hebben we nog te leren?

Tip bij **Werkvorm 4**:

De volgende link verwijst naar meer retrospectieve vormen (Scrum Retrospective) die de AF mogelijk kan toepassen om te reflecteren op het teamproces, werkwijze en relaties:

<https://agilescrumgroup.nl/retrospective-vormen-ideeen-voorbeelden/>