

Strategische Motieven voor Samenwerking *MWO Congres*

Peter Bos & Anje Ros

Miranda Snoeren en Marian Thunnissen

29 september 2022 | Strategisch Fontys Programma Hybride Leeromgevingen |

Fontys Kenniscentrum Leven Lang Ontwikkelen |

Doel van deze sessie

*Zicht krijgen op de motieven
voor interorganisationele samenwerking*



Inhoud

Nr.	Onderdeel
1.	Aanleiding
2.	Onderzoeksopzet 2.1 Onderzoeksvraag 2.2 Theoretisch kader 2.3 Methode
3.	Resultaten
4.	Conclusie
5.	Toepassing in de praktijk 5.1 Oefening 5.2 Aanbevelingen

1. Aanleiding

Aanleiding:

- Groei Hybride Leeromgevingen (HLO's) waarin werkveld en onderwijs intensief samen, leren, werken en onderzoeken
- Mogelijk opbrengsten:
 - *Bijdragen aan oplossen maatschappelijke vraagstukken*
 - *Innovatie*
 - *LLO samenwerkende partners*
- Relatief weinig bekend over werkelijke strategische motieven om te participeren
- En in hoeverre doet de context er toe: zijn er verschillen per sector / actor?

2.1 Onderzoeksvraag

Wat zijn voor opleidingen en praktijkpartners strategische motieven voor interorganisationele samenwerking binnen hybride leeromgevingen...

...en in hoeverre verschillen deze motieven tussen en binnen sectoren?

2.2 Theoretisch kader

Vier soorten motieven voor interorganisationele samenwerking:

1. Legitimerend
2. Kapitaal gerelateerd
3. Ontwikkelingsgericht
4. Maatschappelijk



2.2 Theoretisch kader

Vier soorten motieven voor interorganisationele samenwerking:

1. Legitimerend

2. Kapitaal gerelateerd
3. Ontwikkelingsgericht
4. Maatschappelijk



2.2 Theoretisch kader

Vier soorten motieven voor interorganisationele samenwerking:

1. Legitimerend
- 2. Kapitaal gerelateerd**
3. Ontwikkelingsgericht
4. Maatschappelijk



2.2 Theoretisch kader

Vier soorten motieven voor interorganisationele samenwerking:

1. Legitimerend
2. Kapitaal gerelateerd
- 3. Ontwikkelingsgericht**
4. Maatschappelijk



2.2 Theoretisch kader

Vier soorten motieven voor interorganisationele samenwerking:

1. Legitimerend
2. Kapitaal gerelateerd
3. Ontwikkelingsgericht
- 4. Maatschappelijk**



2.3 Methode

Kwalitatief onderzoek d.m.v. semi-gestructureerde interviews

Respondenten: leidinggevenden in 5 HLO's

	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5
Praktijkpartners	5	5	5	5	4
Onderwijspartners	3	5	4	2	3

Analyse

- Transcripties en codering (soorten motieven)
- [Casebeschrijvingen](#)
- Cross-case analyse



2.3 Methode

5 cases in 5 sectoren

	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5
Sector	ICT	Techniek	Educatie	Economie	Zorg
Praktijk-partners	Diverse bedrijven	Verschillende maak-bedrijven	School-besturen	MKB-bedrijven	Zorg-instellingen
Startdatum	2015	2016	2001	2018	2007
Plek in opleiding	Minor (3 ^e jaars studenten)	3 ^e en 4 ^e jaars studenten	Alle leerjaren	2 ^e jaars studenten	Alle leerjaren

3. Resultaten

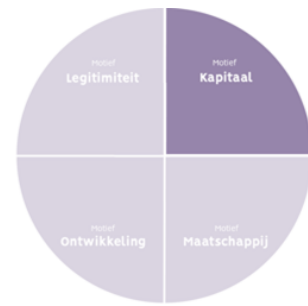


1. Legitimerende motieven

Praktijkpartners worden (meer dan opleidingspartners) gedreven door 'Employer branding' gerelateerde motieven

“Het levert ons geen geld op. Althans, niet in directe zin. Maar wat het ons wel oplevert is toekomstige medewerkers, een goede werknaam, mensen praten positief over X.” (ICT: werkveld)

3. Resultaten



2. Kapitaal gerelateerde motieven

Alle samenwerkende actoren gaan voor innovatieve oplossingen voor vraagstukken uit de praktijk

- **Publiek-publieke HLO: procesinnovatie**

“Zo’n hybride leeromgeving is echt een vliegwiel om verandering teweeg te brengen. Voorbeelden daarvan zijn nieuwe protocollen, uitgewerkte casuïstiek of het voeren van moreel beraad met medewerkers.” (Zorg: werkveld)

- **Publiek-privaat HLO: productinnovatie**

“Je hoopt natuurlijk dat we straks iets briljants gaan uitvinden. Iets heel innovatiefs waarmee we op het journaal komen.” (ICT: werkveld)

3. Resultaten

2. Kapitaal gerelateerde motieven (vervolg)

Kapitaal gerelateerde motivatiefactoren in privaat gesitueerde HLO's:

1. Kostenbesparing
2. Uitbreiden netwerk
3. Het kunnen beschikken over schaarse middelen

Praktijkpartners worden (meer dan opleidingspartners) gedreven door **het aantrekken van nieuw personeel**.



3. Resultaten



3. Ontwikkelingsgerichte motieven

- Vrijwel alle samenwerkende actoren zijn gericht op **de ontwikkeling van studenten**
- Verschillen tussen sectoren:
 - Publiek-publiek: behoefte om **leergemeenschappen** te vormen
“Er is een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het samen opleiden (...), samen professionaliseren” (Educatie: opleiding)
 - Publiek-privaat: gericht op ontwikkeling van **enerzijds studenten en tot op zekere hoogte praktijkpartners**
“Studenten geven gewoon (...) andere inzichten en gebruiken andere aanvliegroutes” (ICT: opleiding)
- De ontwikkeling van docenten wordt nauwelijks genoemd als motief voor HLO.

3. Resultaten



4. Maatschappelijke motieven

- Spelen **beperkt** een rol en zijn **contextafhankelijk**
- **Publiek** - Op maatschappelijk niveau bijdragen aan **'hogere doelen'** (verbeteren kwaliteit van onderwijs en zorg)
- **Privaat** - Praktijkpartners:
Opleiden van studenten = MVO

“Ik vind dat we een bepaalde maatschappelijke verplichting hebben als onderneming. Dus niet alleen maar denken: wat levert het mij op als bedrijf? Ik vind dat je ook mag redeneren: wat levert het de student op?”

(Economie: werkveld)

4. Conclusie

- Strategische motieven lijken **contextafhankelijk**:
 - Vooral verschillen tussen publiek-publiek (Educatie en Zorg) en publiek-privaat (ICT, Techniek en Economie)
 - Praktijkpartners hebben andere motieven dan onderwijspartners.
- Soms worden mogelijkheden van HLO's niet volledig benut ('de student centraal').
- Aandacht nodig voor kwaliteit van innovatieve oplossingen.

Veronderstelling: expliciet maken van motieven van organisaties verbetert samenwerking.

Vragen?



5.1 Oefening



Welke motieven spelen in jouw praktijk een rol?

5.1 Oefening

Oefening

- We gaan een 'quick scan' doen.
- Neem een Hybride Leeromgeving (Living Lab, Learning Community) in gedachten.
- Vul aan de ene kant in welke motieven volgens jou een rol spelen vanuit het onderwijs
- Vul aan de andere kant in welke motieven volgens jou een rol spelen vanuit werkveldpartners
- Let op: we doen dit op clusterniveau.
- Wil je terugzien welke specifieke motieven onder welk cluster vallen? Check dan de achterkant van het blad of de (uitgebreidere) SMS-Tool (prototype).

5.2 Aanbevelingen

Aanbeveling 1:

- Impactvraagstukken ('wat leveren hybride leeromgevingen op?') kunnen niet zonder aandacht te hebben voor strategische motieven ('wat zouden hybride leeromgevingen op moeten leveren?').

5.2 Aanbevelingen



Strategische Motieven voor Samenwerking Tool (SMS-tool)

Fontys > FOR SOCIETY

HYBRIDE
samenwerking

Fase 1: Voorbereiding - Interne bespreking van motieven en beoogde opbrengsten

Besprek welke motieven van toepassing zijn voor de eigen organisatie en welke opbrengsten worden beoogd. Hierbij zijn in elk geval de leidinggevende en digitale die participeert in de samenwerking betrokken. Evtl. kan een procesbegeleider aangesteld worden om de motieven in kaart te brengen, maar dit is niet noodzakelijk.

Invalformat voor strategische motieven en beoogde opbrengsten voor praktijkpartners

	Motief van toepassing		Beoogde opbrengst
	Ja	Geen	
LEGITIMERENDE MOTIEVEN			
Samenwerking draagt bij aan eigen missie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ONTWIKKELINGSGERICHTE MOTIEVEN			
Expertise van opleiding/partners benutten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Professionalisering van medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KAPITAAL GERELATEERDE MOTIEVEN			
Nieuwe innovatieve oplossingen/producten/processen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nieuwe kennis, onderzoekresultaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uitbreiden/versterken netwerk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werven nieuwe medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financiële motieven, zoals kostenreductie of het sparen van financiële middelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MAATSCHAPPELIJK GERELATEERDE MOTIEVEN			
Opbrengen studenten hoort bij onze taak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bijdragen aan organisatie overstijgende maatschappelijke doelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OVERIGE MOTIEVEN			
1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aanbeveling 2:

Ga in dialoog over motieven per deelnemende organisatie en gezamenlijke motieven.

Hoe?

Aan de hand van de SMS-tool.



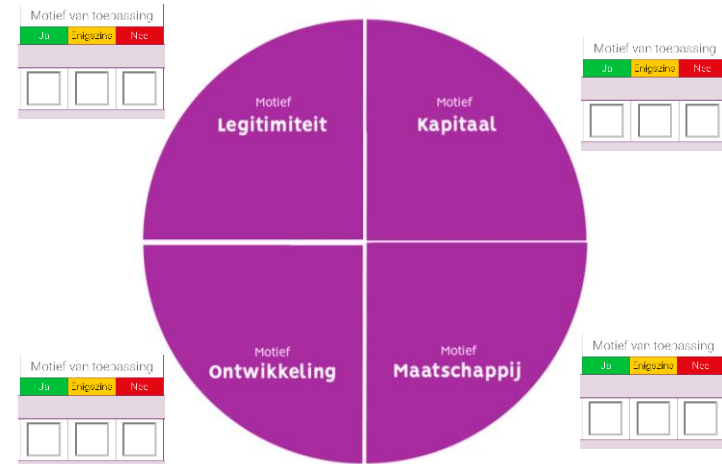
Overige sheets

SMS-Tool Quick Scan

Welke motieven spelen in jouw praktijk een rol om organisatie overstijgend samen te werken?

Onderwijs

Werkveldpartner(s)

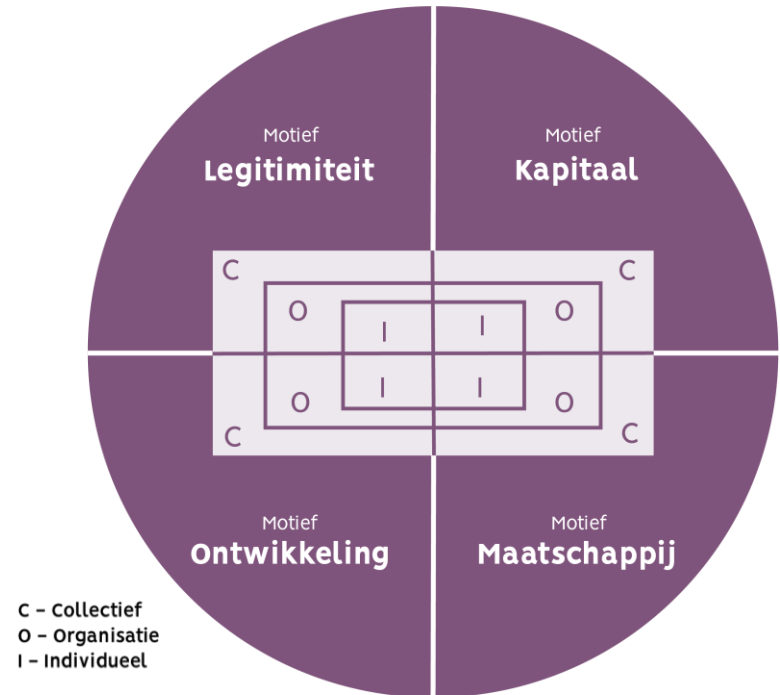


Discussie

Motieven spelen op verschillende niveaus

1. Individueel
2. Organisatie
3. Collectief

Gray & Purdy (2018); Kaats & Opheij (2021)



Discussie

Motieven spelen op verschillende niveaus

1. Individueel
2. **Organisatie**
3. Collectief

Gray & Purdy (2018); Kaats & Opheij (2012)

