APENKOOIEN MET COCREATIE

Inzichten en voorbeelden uit acht jaar lectoraat

Tonnie van der Zouwen (redactie)
Herman van Blitterswijk
Sandra Doeze Jager – van Vliet
Gabriel Heinrichs
Ineke van Kruining
Léon Kuijpers
Marius van Regteren
Peter Stoffer
Maria Sturm
Paula Zweekhorst

avans hogeschool

COLOFON

Uitgave van Avans Hogeschool
Uitgegeven ter gelegenheid van het afscheid
als lector van Tonnie van der Zouwen.
Oplage: 500 stuks

Vormgeving en coördinatie
Diensteenheid Marketing,
Communicatie en Studentzaken
Avans Hogeschool

Cartoons
Peti Buchel
www.petibuchel.com

Druk
Drukkerij Meermedia
ISBN 978 90 81 30 914 1
NUR 615

Copyright 2022 ©Tonnie van der Zouwen/
Avans Hogeschool

APENKOOIEN MET COCREATIE

Inzichten en voorbeelden uit acht jaar lectoraat

Tonnie van der Zouwen (redactie)
Herman van Blitterswijk
Sandra Doeze Jager – van Vliet
Gabriel Heinrichs
Ineke van Kruining
Léon Kuijpers
Marius van Regteren
Peter Stoffer
Maria Sturm
Paula Zweekhorst

"Scientific understanding and practical experience are like two legs without which we cannot walk"

FRANCISCO VARELA

Inhoudsopgave

Opening en welkom 6

City Deal Kennis Maken Den Bosch:
Iedereen doet mee om vraagstukken in de stad aan te pakken 9
Door Léon Kuijpers

In 'real life' eten apen zelden bananen.
Praktijkrelevant afstuderen in deeltijdopleidingen 15
Door Paula Zweekhorst

Balans zoeken tussen Macht en Liefde.
Twee benen waar je langzaam vloeiend op leert lopen 22
Door Maria Sturm

Eigenaarschap voor leren en cocreatie.
Afstudeerateliers actieonderzoek 28
Door Herman van Blitterswijk

Gelijkwaardigheid in verantwoordelijkheid:
Weg met de term HRM 33
Door Peter Stoffer

Laat je niet verrassen! **39**
Werkeffecten van digitale technologie en de rol van HRM
Door Ineke van Kruining

Actieonderzoek door associate degree studenten. **45**
Vijf adviezen voor impactvol afstuderen
Door Sandra Doeze Jager – van Vliet

De Kunst van Begeleiden in cocreatie processen **51**
Door Marius van Regteren

Cocreatie van oordelen. Accreditatiepanels in hoger onderwijs **57**
Door Gabriel Heinrichs

Het onzichtbare zichtbaar maken met grote overzichten **63**
Door Tonnie van der Zouwen

Sluiting: Een laatste omhelzing van het lectoraat **68**

Over de auteurs **70**

Opening en welkom

Welkom bij Apenkooien met cocreatie. Deze bundel is gemaakt ter gelegenheid van mijn afscheid als lector bij Avans Hogeschool. We kijken met de kenniskringleden terug op acht jaar lectoraat Sustainable Working and Organising (SWO), in 2014 als eerste gestart in het Expertisecentrum Sustainable Business. We hebben veel gedaan in het lectoraat. Grote en kleine projecten. Meestal met succes, soms door omstandigheden helaas voortijdig afgebroken, en altijd met een rijke oogst aan nieuwe inzichten. We hebben een bijdrage geleverd aan het handen en voeten geven van duurzame ontwikkeling binnen en buiten Avans Hogeschool. Als ik teruglees in mijn lectorale rede (2015) dan is bijna alles wat we van plan waren gerealiseerd, en nog meer dan dat. We hebben ook een flinke verzameling publicaties opgebouwd. De rode draad in bijna alle projecten is 'samenwerken met het hele systeem van belanghebbenden'. Samen uitzoeken hoe het beter kan. De verbinding met de opleidingen en praktijkpartners speelt daarin een belangrijke rol. In deze bundel vind je tien bijdragen met inzichten en voorbeelden die relevant zijn voor cocreatie met belanghebbenden. Elke bijdrage begint met een persoonlijke noot. Waar draait het om?

Allereerst heb je er lef voor nodig. Om er samen in te durven springen zonder te weten waar je precies uitkomt. Léon Kuijpers vertelt in zijn bijdrage over hoe je langdurige samenwerking in gang zet en tot commitment komt met een veelheid aan partijen uit onderwijs, onderzoek, ondernemen en overheid. In het proces van cocreatie moet je buiten de bestaande kaders durven treden, de onbekende 'banaan' bespreekbaar maken en durven pakken, zoals Paula Zweekhorst laat zien. Er moet ook iets gedaan worden, er moeten resultaten worden geboekt. Dat vraagt balans zoeken tussen macht en liefde, tussen persoonlijke daadkracht en verbinding. Hoe je dat kunt doen vertelt Maria Sturm in haar bijdrage. Voor daadkracht is ook eigenaarschap nodig. Herman van Blitterswijk deelt zijn ervaring met het ontwikkelen van eigenaarschap en gelijkwaardigheid in afstudeerateliers. Holistisch kijken en beoordelen, elkaar als hele mens zien is daarin wezenlijk. In organisaties kunnen personeelsfunctionarissen een belangrijke rol spelen in het ontwikkelen van eigenaarschap. Op voorwaarde dat ze hun verantwoordelijkheid pakken in gelijkwaardigheid met de werkgever, volgens Peter Stoffer. Daarvoor moeten ze hun hok uitkomen en vroegtijdig anticiperen op gevolgen voor werk van een veranderproces, zoals Ineke van Kruining illustreert in haar bijdrage over werkeffecten van digitale technologie en de rol van HRM.

Dat samen uitzoeken en cocreëren kun je leren door het te doen. Dat begint al in het eerste jaar van het hbo. De kunst is om dat leren zo te begeleiden dat alle betrokkenen van elkaar leren. Actieonderzoek kan daar een bijdrage aan leveren (Van der Zouwen, 2022), ook op associate degree niveau. Sandra Doeze Jager deelt haar ervaring met actieonderzoek in de Avans Academie voor Associate Degree. Marius van Regteren deelt belangrijke pijlers onder de kunst van begeleiden. Ook daar komt het belang van gelijkwaardigheid in cocreëren naar voren. Uiteindelijk moet je ook tot betrouwbare oordeelsvorming komen. Gabriel Heinrichs neemt ons mee in een voorbeeld uit zijn promotieonderzoek naar cocreatie van een oordeel in accreditatiepanels in het hoger onderwijs. Hij laat zien hoe procedure-afspraken het vertrouwen in het gezamenlijk oordeel van gelijkwaardige deskundigen kunnen vergroten.

Nabijheid zoeken, elkaar als mensen zien en niet als functie of rol, is wezenlijk in cocreatie van verandering. Je maakt de afstand letterlijk kleiner door de praktijk in te stappen, mensen te ontmoeten en samen uit te zoeken wat er werkt. Mensen praten dan niet *over* elkaar maar *met* elkaar. En niet alleen *praten*, maar ook samen iets *doen*. Cocreatie betekent letterlijk samen iets maken. Het gezamenlijk met grote overzichten in beeld brengen wat er speelt en waar we naar toe willen kan daarbij helpen, daarover gaat mijn eigen bijdrage. Nabijheid zoeken, je verplaatsen in de eigenheid van de leefwereld waar het over gaat, voorkomt dat je denkt te weten wat mensen vinden en nodig hebben en dat je dat met nieuwe kennis, verpakt in een strategisch plan of een tool kunt oplossen. Mijn grootste les in cocreatie van de afgelopen jaren is dat je *kennis* wel kunt overdragen, maar *betekenis* niet. Weten wat er moet gebeuren is niet genoeg. Kennis gaat pas iets betekenen voor mensen als ze er zelf mee aan de slag gaan (Weick, 1995). Dat geldt in mijn ogen voor alle leer- en verandertrajecten.

Veel leesplezier!

Tonnie van der Zouwen

Referenties

Van der Zouwen, A. (2022). *Actieonderzoek doen. Een routewijzer voor studenten en professionals* (2e editie). Boom.

Van der Zouwen, A. (2015). *Handen en voeten geven aan duurzaam organiseren. Vanuit een groeiend bewustzijn hoe we willen leven.* [Lectorale rede]. Avans Hogeschool.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage.

City Deal Kennis Maken Den Bosch: Iedereen doet mee om vraagstukken in de stad aan te pakken

Door Léon Kuijpers

In de afgelopen jaren heb ik Tonnie leren kennen als een enthousiast pleitbezorger van actieonderzoek en cocreatie. Dit enthousiasme vertaalt zich naar een grote diversiteit van rollen waarin ze haar expertise deelt, bijvoorbeeld als studentencoach, organisatieadviseur, schrijver, trainer, lector en inspirator binnen diverse netwerken. Bevlogenheid, improvisatie en humor kenmerken haar stijl. Contacten met Tonnie hebben daardoor altijd een 'stevige' inhoudelijke component maar ook iets 'lichtvoetigs'. Er is tijd om samen stil te staan en te verdiepen waarbij een relativerende grap nooit ver weg is. Dit zorgt ervoor dat het altijd verrijkend en tegelijkertijd prettig is om met Tonnie samen te werken en verklaart waarom actieonderzoek van nature zo goed bij haar past.

Ik ben sinds drie jaar onderzoeker bij het lectoraat SWO en strategisch relatiemanager van het Avans Onderneming Centrum. De City Deal Kennis Maken laat zien hoe we in cocreatie een speelveld voor samenwerking ontwikkelen, met nieuwe spelstructuren en grote diversiteit aan spelers. Dit voorbeeld gaat in op de ambities, dynamiek en complexiteit in de samenwerking tussen de stad, onderwijsinstellingen en andere partners.

De inzet van de City Deal Kennis Maken is om een versnelling tot stand te brengen in het oplossen van maatschappelijke opgaven van steden door onderzoekers, docenten en studenten hierbij grootschalig te betrekken. De betrokken steden, kennisinstellingen en andere partners beschouwen dit enerzijds als een vorm van kennisbenutting en anderzijds als het aanbieden van de stad als leeromgeving voor studenten. Centraal in de City Deal staan talentontwikkeling, ondernemerschap én het stimuleren van maatschappelijke betrokkenheid. Anno 2022 maken maar liefst 20 steden en hun kennisinstellingen actief deel uit van de City Deal Kennis Maken. (Agendastad, z.d.)

City Deal Den Bosch

In 's-Hertogenbosch werken we vanuit Avans al sinds 2019 samen in het kader van de City Deal Kennis Maken. Van het begin af aan werken we met gemeente, lokale organisaties en de beroepsonderwijsinstellingen in de stad aan projecten rondom positieve gezondheid. In die periode zijn we naar elkaar toegegroeid en het smaakt naar meer. We willen een volgende fase beginnen en opschalen in de intensiteit van samenwerking en in uitbreiding van thema's met duurzaamheid, datastad en samen gezond.

Opschaling: Meer inbedding in opleidingen en integraler werken

We gaan als gezamenlijke onderwijsinstellingen de samenwerking in Den Bosch gestructureerder inbedden in opleidingen en nog geïntegreerder werken.
Het gaat om Avans Hogeschool, Fontys Hogescholen, HAS Hogeschool, Koningstheateracademie, mbo Koning Willem I College, mbo Yuverta, en de Jheronimus Academy of Data Science (JADS). JADS is op zich al een samenwerkingsverband, tussen de Provincie Noord-Brabant, de gemeente 's-Hertogenbosch, Tilburg University en de Eindhoven University of Technology.

We eisen nogal wat. De genoemde instellingen zijn zelf al volop bezig met allerlei onderwijsinnovaties, en dan ga je ook nog eens vragen of ze de maatschappelijke vraagstukken uit de stad structureel in hun onderwijs en kennisontwikkeling plaatsen. Kijk alleen al naar Avans Hogeschool. Die heeft meer dan 30.000 studenten en 3000 medewerkers binnen 13 academies en 6 expertisecentra, waarin dat moet gaan laten landen. Nu doen we nog vooral een beroep op academies en opleidingen met heel veel energie, en al mogelijkheden hebben binnen hun curriculum om deel te nemen. We willen straks naar een situatie waarin de maatschappelijke opgaven van de City Deal onderdeel zijn van *alle* opleidingen en Centers of Expertise in Den Bosch. Dit is een commitment dat we in Den Bosch als gemeente en onderwijsinstellingen met elkaar zijn aangegaan: In Den Bosch zal elke student in 2025 deel kunnen nemen aan een onderwijsactiviteit in het kader van maatschappelijke opgaven in de stad met betrekking tot positieve gezondheid, duurzaamheid en datastad. Multidisciplinair en Multilevel (met meerdere instellingen gezamenlijk). Dit is vastgelegd in een convenant dat door de bestuurders van de onderwijsinstellingen en de gemeente onlangs is ondertekend. Zo hebben we een gezamenlijk doel voor ogen.

PARTNERS HEBBEN HET LEF OM ER IN TE SPRINGEN
VOOR EEN DOEL
WAAR ZE SAMEN HART VOOR HEBBEN

Organisatorische uitdagingen om iedereen aan boord te krijgen

Het klinkt mooi en logisch, maar je krijgt te maken met grote organisatorische uitdagingen. Je moet de bekendheid vergroten en samen met de instellingen en opleidingen kijken naar de mogelijkheden die er zijn. Met welke onderwijsmodules? Op welk moment in het jaarrooster? Hoe kunnen ze dat multidisciplinair doen? Dat is een uitdaging. Vervolgens wil je dat ook multilevel doen. Stel je werkt aan de vergroening van de Bossche binnenstad. Dan wil je daar bijvoorbeeld opleidingen als social work en bedrijfskunde van Avans aan laten bijdragen. Vervolgens wil je ook Yuverta en Koning Willem 1 college laten kijken hoe hun studenten kunnen aansluiten. We proberen dit jaar de organisatorische uitdaging inzichtelijk te maken. Hoe groot is die, hoe kunnen we daarmee omgaan, en daar vervolgens ook onderzoek bij betrekken. Een ander voorbeeld is positieve gezondheid. Lectoraten kunnen de kaders aangeven en de nodige kennis inbrengen. Vervolgens is de vraag hoe we op basis van die kaders onderwijsprojecten zo kunnen uitvoeren dat ze impact hebben, echt een bijdrage leveren aan het omgaan met maatschappelijke opgaven van de stad. Dit wil je niet alleen als gemeente en onderwijsinstelling gaan doen, maar hierbij wil je ook inwoners betrekken en organisaties die daar een belang bij hebben. Zo wordt die opgave voor studenten levensecht en kunnen we ook iets realiseren waarbij de inwoners en partijen uit de stad meewerken aan de gewenste transitie. Kijk naar de vergroening van de binnenstad. Een onderdeel daarvan kunnen faunatorens zijn. Mensen uit de buurt kunnen die onderhouden en bedrijven kunnen dat ondersteunen.

Cocreatie in de opschaling en meten van de impact

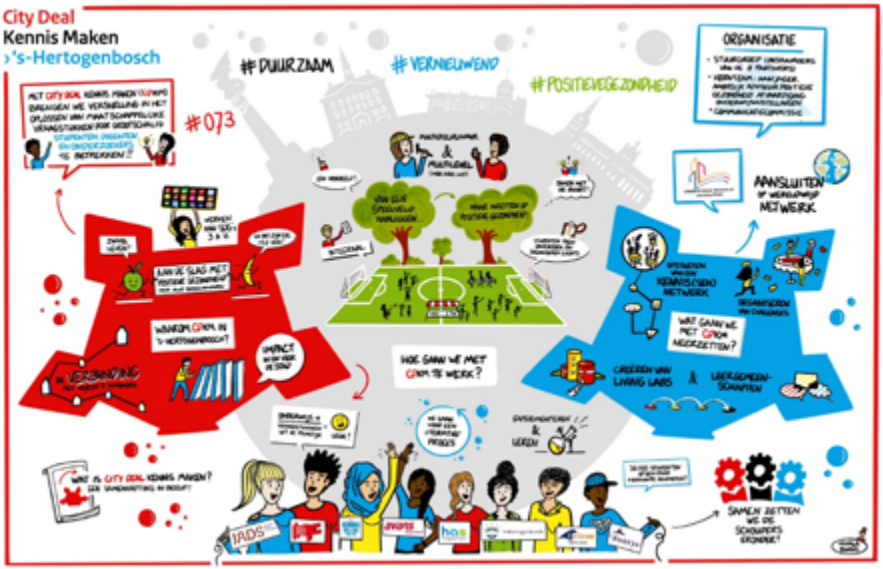
Om de opschaling organisatorisch tot een succes te maken moeten er drie dingen gebeuren binnen Avans. Allereerst een inventarisatie van opleidingen en lectoraten die mogelijkheden hebben tot aansluiting. Als tweede moeten we bepalen welke impact we willen en kunnen maken, welke maatschappelijke partners daarbij nodig zijn en hoe we de impact gaan meten. Als derde gaan we kijken naar de coördinatie en communicatie binnen Avans en die tussen Avans en de andere onderwijsinstellingen. We proberen dit zoveel als mogelijk samen te doen. In cocreatie komen tot nieuwe inzichten en vervolgens bouwen aan opgeschaalde vormen van samenwerking waar we vanaf 2023 mee aan de slag kunnen met bestuurders en coördinatoren van deze instellingen. We betrekken hier ook studenten bij. Inhoudelijk is het lectoraat Sustainable Finance and Accountancy met studentengroepen betrokken bij het ontwikkelen van methodes voor impactmeting. Studenten gaan bijvoorbeeld binnen AMX en AIS (dit zijn multidisciplinaire onderwijsmodules waar studenten werken aan praktijk challenges) oplossingen creëren voor vraagstukken die gaan over het betrekken van maatschappelijke stakeholders. Ook zijn we in overleg met de medezeggenschapsraad voor studenten om met hen te klankborden over de

resultaten. Zo proberen we zoveel mogelijk stakeholders van binnen en buiten Avans te betrekken bij het ontwikkelen van een aanpak die bij ons allen past. We hebben hierbij niet de illusie dat dit via een masterplan tot uitvoering zal komen. We gaan door trial & error onderzoeken wat kan werken. Samen ontwikkelen, afstemmen en brede inspraak, zijn hierbij belangrijke succesfactoren. Cocreatie in optima forma.

Een beweging creëren

De City Deal Kennis Maken past goed bij Avans. Onderwijs en gemeente nemen het initiatief om oplossingen te vinden voor de maatschappelijke vraagstukken in de stad. Het gaat daarbij niet alleen om de oplossingen, maar om het creëren van een beweging. Studenten, gemeente, inwoners, bedrijven slaan daarbij de handen ineen. Als stad kun je laagdrempelig opdrachten aandragen waar studenten aan kunnen werken. Als onderwijsinstelling organiseren wij dan dat ze dit multidisciplinair en multilevel gaan doen met medewerking van de lectoraten. Het is een uitgelezen kans om met die vraagstukken bezig te zijn vanuit een heel breed perspectief. We gebruiken daarbij de praatplaat van figuur 1.

Figuur 1: Praatplaat City Deal Kennis Maken



Opmerking: Praatplaat gemaakt door Nuala Burns voor Avans Hogeschool

Leren van ervaringen van anderen

In deze fase kunnen we veel leren van anderen city deals. We zijn in contact met WIJS (Wijk Inzet door Jongeren en Studenten) Groningen, we gaan naar Amsterdam om ons te oriënteren hoe zij omgaan met duurzame kennisinfrastructuur, en bij het Urban Living Lab (ULLB) in Breda zijn we op zoek naar *good practices*. Het is dus een wisselwerking. We merken dat er bij alle partijen in Den Bosch veel energie op zit. Daar zijn we trots op. Veel energie is een belangrijke voorwaarde om te kunnen werken aan complexe vraagstukken.

Werken aan een duurzame toekomst

Door samen met studenten, onderzoekers, inwoners en organisaties hieraan te werken, ben je niet alleen bezig met de gewenste transitie, maar je bent ook de professional van de toekomst aan het voorbereiden op een duurzamere toekomst. Door hun betrokkenheid in maatschappelijke projecten gaan onderwerpen als vergroening van de binnenstad, datafitheid, energietransitie, of de circulaire economie, leven. Als in 2025 alle Bossche studenten minimaal één keer bijdragen aan een maatschappelijk vraagstuk in de stad, dan gaan ze de problematiek ervaren vanuit cocreatie met stakeholders. Waardoor het beter gaat landen, ze een beter aanknopingspunt hebben voor de toekomst.

Referenties

Lees meer over de City Deal Kennis Maken op https://regieorgaan-sia.nl/financiering/city-deal-kennis-maken.

Agendastad (z.d.). Kennis Maken. Geraadpleegd op 23-5-2022, van https://agendastad.nl/citydeal/kennismaken/.

City Deal Kennis Maken (voorjaar 2022). *Nieuwsbrief City Deal Kennis Maken 's-Hertogenbosch*. Geraadpleegd op 19-5-2022, van https://edu.nl/k833v.

In ‘real life’ eten apen zelden bananen. Praktijkrelevant afstuderen in deeltijdopleidingen

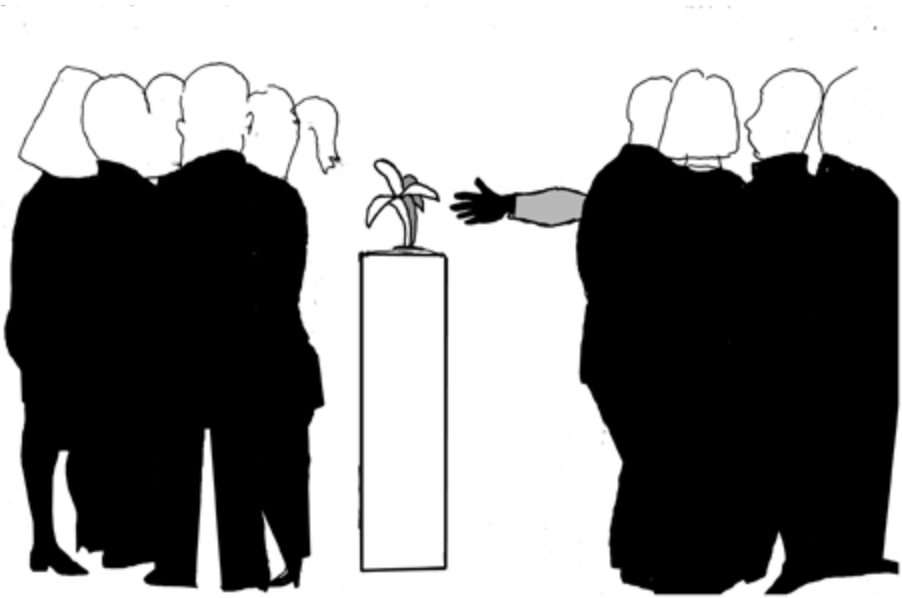
Door Paula Zweekhorst

Inleiding

Mijn eerste kennismaking met Tonnie van der Zouwen was in maart 2021. Ze leidde een workshop met de titel *Afstuderen op een scriptie: hoe kan het anders*? In de Avans Academie voor Deeltijd en in het bijzonder in de opleiding Communicatie, waren we juist druk bezig met het anders inrichten van het afstuderen, passend bij het flexibilisering- en modulariseringtraject waarin alle deeltijdopleidingen verkeerden. Bij de workshoptitel dacht ik nog: ‘hoezo moeten scripties anders? We zijn juist net van scripties áf eindelijk!’. En ik mopperde in mezelf vanwege de zoveelste lector die hamert op het belang van onderzoek en los van de onderwijswerkelijkheid wel even roept hoe het op de onderwijsvloer anders moet. Waarna de onderwijsvloer de schouders ophaalt: gaat niet over ons. De banaan bespreekbaar? Welnee, ieder blijft in zijn eigen kooi. Toch deed de verdere uitnodiging voor de workshop een andere inhoud dan scripties vermoeden en die maakte me nieuwsgierig en trok me over de streep. Gelukkig. Tonnie vertelde in de workshop bevlogen over afstudeeropdrachten waarin studenten in cocreatie met anderen in het werkveld werkten aan concrete oplossingen voor praktijkproblemen van bedrijven/organisaties. Ze bepleitte ‘impactvol afstuderen’ als alternatief voor de traditionele scriptie. Ik was om. Met deze lector wilde ik nader kennismaken. En voor ik het wist zat ik in de kenniskring en in de onderzoeksgroep *Impactvol afstuderen*. Want Tonnie weet te overtuigen en te activeren.

De parabel van de onbespreekbare banaan
Men neme een kooi met apen. In de kooi wordt een banaan opgehangen, daaronder staat een trap. Het duurt niet lang of er gaat een aap naar de trap, maar zodra hij er een voet op zet worden alle apen natgespoten. Een poosje later probeert een aap het nog eens, met hetzelfde gevolg: weer alle apen nat. Als er daarna nog een aap is die de trap op wil, zullen de anderen hem dat beletten. Nu halen we één aap uit de kooi en brengen een nieuwe binnen.

De nieuwe aap ziet de banaan en wil de trap op. Tot zijn grote schrik springen alle andere apen hem op zijn nek. Na nog een poging weet hij het: als hij de trap op wil wordt hij in elkaar geslagen. Dan halen we een tweede aap uit de kooi en brengen een nieuwe binnen. Nieuweling gaat naar de trap en krijgt een pak slaag. De vorige nieuwe neemt enthousiast deel aan de afstraffing. Een derde oude aap gaat eruit en een derde nieuwe komt binnen. Hij gaat naar de trap en krijgt slaag. Twee van de apen die op hem inbeuken hebben geen idee waarom je de trap niet op mag. Oude aap vier eruit en nieuwe aap vier erin, enzovoort, tot alle apen die ooit het natspuiten hebben meegemaakt vervangen zijn. Niettemin gaat nooit een aap de trap op. 'Waarom niet, meneer?'. 'Dat doen wij hier gewoon niet, jongeman.' Overgenomen uit Pauka & Zunderdorp (1988).



PAK DIE BANAAN

De omslag in afstuderen bij de opleiding communicatie

In het vierde jaar van de communicatieopleiding binnen de Academie voor Deeltijd toont de student zich in een meesterproef een volleerd communicatieprofessional op bachelorniveau door een tactisch-strategisch vraagstuk te analyseren en hiervoor een passende communicatiestrategie te adviseren en realiseren. Dat doen ze op de eigen werkplek, want deeltijdstudenten studeren communicatie náást een communicatiebaan. Voorheen gebeurde dit in een scriptie, waarvoor de student zeven maanden de tijd had. Vanwege de beoordelingscriteria besteedden studenten in hun scriptie veel aandacht aan probleemstelling, theoretisch kader en onderzoeksontwerp. Niet altijd met duidelijk besef hoe die onderdelen bijdroegen aan (lees: kader waren voor) realisatie van concrete adviezen. Aan die realisatie van hun advies kwamen ze sowieso meestal niet toe. De scripties waren dan ook vaak nauwelijks relevant voor de praktijk. Begeleiders in de praktijk herkenden hun organisatie niet in het onderzoek of zagen de meerwaarde van het advies niet. De scripties verdwenen na ontvangst dan ook vaak al snel in de spreekwoordelijke la, vanuit de gedachte van de opdrachtgever "in de praktijk hebben we er weinig aan".

De flexibiliseringsomslag waaraan de Academie voor Deeltijd, met de opleidingen Communicatie en Verpleegkunde voorop, vanaf 2017 werkte, vroeg om verandering. Praktijkrelevant opleiden in flexibele modules aan de hand van leeruitkomsten zette de opleiding in een ander perspectief. Hoe we het altijd deden in lessen en toetsen werkte niet meer. Het ging niet simpelweg om oude wijn in nieuwe zakken ("we noemen de leerdoelen voortaan gewoon Leeruitkomsten"). Er ontstond een paradigmaverschuiving. Studenten krijgen de regie in hun opleiding. Docenten worden 'senior-collega' en coach van de student. Collega, want deeltijdstudenten werken al in het communicatievak. Ze hebben dus al kennis en ervaringen die ze met hun collega's in het vak kunnen delen, met medestudenten én docenten, die vaak ook parttime/freelance werkzaam zijn in het vak. Studenten aanspreken als collega doet niet alleen iets met studenten, het doet ook iets met docenten. Je staat immers niet meer als autoriteit voor de groep, maar als collega in de groep.

In deze context paste het blijven vasthouden aan de traditionele scriptie niet meer. We zochten naar een praktijkrelevante invulling van het afstudeertraject. Afstuderen moest zijn gericht op de beroepsprestaties van de opleiding en uitgaan van concrete beroepsproducten, zoals een 'one page communicatiestrategie' en de uitwerking daarvan in een contentkalender, communicatiemiddelen en -content.

Verandering van spijs doet (w)eten

Het bleek in praktijk niet eenvoudig de beoogde verandering uit te voeren. Zowel studenten als docenten moesten enorm wennen. Studenten bleken de verwachting te hebben dat het toch een soort van scriptie moest worden. Ze keken in eerdere scripties in de (online) bibliotheek hoe 'afstuderen' moet. Vervolgens schreven ze pagina's vol theorie en onderzoeksmethoden, want 'zo doen we dat hier toch, jongeman?' (naar Pauka & Zunderdorp, 1988), en raakten ze in verwarring bij de vraag: 'oké, en wát leren je die nu voor de oplossing van je vraagstuk?'. We zagen ook dat veel studenten in het begin in de wachtstand staan, ook al zijn de huidige vierdejaars studenten gewend aan toetsing met beroepsproducten/-handelingen. Ze willen toch nog steeds weten:

- Wat is precies de afstudeeropdracht?
- Hoe ziet een goed voorbeeld eruit?
- Wanneer is het voldoende?
- Doe ik het zo goed?

Ook docenten vonden de omslag lastig. Als je al jaren begeleider of beoordelaar bent, weet je wel zo ongeveer hoe je een scriptie moet beoordelen. Je hebt al zoveel probleemstellingen, theoretische kaders, onderzoeksontwerpen en conclusies langs zien komen. Maar hoe beoordeel je of beroepsproducten bijdragen aan de beroepsprestaties? En welke begeleiding is bij het ontwikkelen/realiseren nodig en gewenst? Hoe blijft de regie bij de student? Tijdens regelmatig terugkerende 'kalibreersessies' werd hierover stevig gediscussieerd door begeleiders en beoordelaars. De een miste specifieke theorieën of modellen, een ander specifieke onderzoeks- en analysemethoden, weer een ander vond dat probleemstellingen in afstudeerprojecten thuishoren: "dat was altijd zo en was goed". Uit evaluaties komen desondanks enthousiaste geluiden naar voren. Studenten en docenten vinden de nieuwe vorm praktijkgerichter, uitdagender en daarom leuker. Niemand wil, na 2 jaar, nog terug naar scripties. Hoewel we het altijd zo deden, weten we nu dat het anders kan.
Inmiddels zijn ook de andere opleidingen in de Academie voor Deeltijd van de traditionele scriptie af (aan het gaan). Het afstuderen verschilt per opleiding en varieert van een scriptie mét flink veel aandacht voor implementatie/realisatie van concrete adviezen tot 'alle modules in de opleiding op voldoende niveau afgerond'.

Tool startgesprek afstudeeropdracht

De resultaten uit het onderzoeksproject Impactvol Afstuderen, een driejarig NRO-onderzoek waarin onze Kenniskring samenwerkt met de Hogeschool Utrecht en de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, inspireren tot verder ontwikkelen van het afstuderen (Impactvol Afstuderen, 2022a). Want echt impactvol wordt het afstuderen pas als werkveld, studenten en opleidingen in cocreatie werken aan relevante oplossingen van praktijkvraagstukken. Dat vraagt om afstemming. Met de onderzoeksgroep ontwikkelden we een gesprekstool om tot goede afstemming te komen in een afstudeeropdracht (Impactvol Afstuderen, 2022b). In een online gesprek tussen praktijkbegeleider, student en opleidingsbegeleider worden afspraken gemaakt over vragen als 'Wat vinden we alle drie belangrijk', 'Wat moet of mag de uitkomst zijn?', 'Wie heeft welke taak in het project en uit welk gedrag blijkt dat?', 'Wat doen we als die uitkomst niet gehaald of dat gedrag niet zichtbaar is?'.

Meer gelijkwaardigheid van student en begeleiders

Voorheen voerden studenten zulke startgesprekken afzonderlijk met hun begeleider op het werk en met hun begeleider van de opleiding. Studenten gaven dan vaak aan erg moe, zo niet horendol, te worden van het tussen twee partijen te moeten zitten en het vraagstuk steeds te moeten aanpassen. De gebruikers vinden de gesprekstool zinvol De verschillende partijen leren elkaar (beter) kennen. Een praktijkbegeleider: "Nu weet ik over wie [de student] het heeft als het over de begeleider van school gaat". Ook krijgen ze duidelijkheid over en weer over ieders verwachtingen. Een student: "Het is fijn dat we met elkaar het vraagstuk hebben vastgesteld. Ik had niet het gevoel ertussen te zitten, dat had ik bij andere opdrachten soms wél". De gesprekstool nodigt uit elkaar als collega in het vakgebied te zien, waardoor ze in een andere 'stand' komen. Afstuderen is niet louter meer een laatste toets voor het diploma. De opleidingsbegeleider van een van de studenten: "Bijzonder dat ik me ineens geen docent meer voelde maar als communicatieadviseur met de student en praktijkbegeleider in gesprek ging over een goede aanpak". Een praktijkbegeleider: "Dat onze medewerker afstudeert staat voor mij voorop, maar het is natuurlijk geweldig als dat met een concrete oplossing is waar we echt mee vooruit komen".

Tips voor cocreatie in afstuderen

Enkel tips uit het project Impactvol Afstuderen:

- Geef studenten de regie in hun eigen afstudeerproject
- Zie en benader studenten en praktijkbegeleiders (en opleidingsvertegenwoordigers) als collega's in het vak
- Stimuleer een gezamenlijk startgesprek tussen student, praktijkbegeleider en opleidingsbegeleider waarbij de student de regierol heeft
- Wil je het onderwijs veranderen, durf dan vooral ook zélf te veranderen, maak binnen de opleiding(en) de 'banaan bespreekbaar', en durf de 'banaan te pakken en te eten'.

Slotreflectie

Problemen en vragen waar men in de praktijk mee zit kunnen wellicht beter beantwoord of opgelost worden als ze vanuit meerdere disciplines benaderd worden. Nu gebeurt het nog dat bijvoorbeeld het MKB benaderd wordt vanuit verschillende opleidingen en lectoraten en omgekeerd gebeurt hetzelfde. Onderzoek vindt nog vooral gescheiden plaats in de 'education community' en in kenniskringen. Het onderzoek in de education community gebeurt nog weinig met het oog op kennisontwikkeling en –circulatie. Er wordt weinig tot niet voortgebouwd op eerdere projecten en 'wielen' worden daardoor meerdere keren opnieuw uitgevonden in plaats van verbeterd of vervangen door betere 'dingen'. Kennisuitwisseling gebeurt op beperkte schaal (d.i. binnen specifieke instituten/netwerken). Echte kenniscirculatie behoeft een dynamisch netwerk waarin onderzoeksinstituten, onderwijsinstituten, bedrijven en publieke organisaties elkaar weten te vinden en in cocreatie samen zoeken naar oplossingen en antwoorden. Die oplossingen en antwoorden helpen bij het opleiden van de professionals van morgen.

Referenties

Impactvol afstuderen in het hbo (2022). Geraadpleegd op 23-5-2022, van https://impactvolafstuderen.nl/.

Tools voor ontwikkelen impactvolle afstudeertrajecten (2022). Geraadpleegd op 23-5-2022, van, https://impactvolafstuderen.nl/publicaties-en-tools/.

't Lam, P. & Zweekhorst, P. (2019). *Kernbegrippen van professionele communicatie*. Boom.

Pauka, T. & Zunderdorp, R. (1988). *De banaan wordt bespreekbaar. Cultuurverandering in ambtelijk en politiek Groningen.* Nijgh & Van Ditmar.

Balans zoeken tussen Macht en Liefde. Twee benen waar je langzaam vloeiend op leert lopen

Door Maria Sturm

> "Power without love is reckless and abusive, and love without power is sentimental and anemic." (Martin Luther King)

Sinds eind 2019 ben ik bij de kenniskring, als extern deelnemer. Ik ervaar de kenniskring als erg inspirerend en bruisend, er gebeurt veel, dit onder de stimulerende leiding van Tonnie en dankzij de diversiteit van de deelnemers. Omdat Corona beperkend aanwezig was in de periode dat ik lid was van de kenniskring heb ik voornamelijk online geparticipeerd in bijeenkomsten. Juist in zo'n periode van afstand waren er veel mooie momenten van verbinding. Wat ik weleens miste was iets meer aandacht voor resultaten. Daar gaat mijn bijdrage over, de balans tussen macht en liefde.

Cocreatie vraagt balans zoeken tussen macht en liefde

Cocreatie betekent samen iets nieuw creëren, een vorm van organiseren die bij complexe problemen in een systeem noodzakelijk is. Bij complexe vraagstukken spelen veel factoren een rol. Er zijn meerdere oorzaken en gevolgen, de relatie daartussen is onduidelijk, en er is geen duidelijke probleemeigenaar. Mijn interesse in cocreatie begon in 2010 toen ik een week lang heb meegedaan met een training van het Alia Institute voor Authentic Leadership in Action. Adam Kahane was daar één van de facilitators. Van hem heb ik veel geleerd over cocreëren van doorbraken in complexe vraagstukken. Hij stelt dat om beweging te krijgen in complexe vraagstukken en om de situatie te veranderen er twee fundamenteel tegengestelde krachten nodig zijn: Power & Love. Power, in het Nederlands omvat dit begrip zowel macht als daadkracht, is de kracht die nodig is om doelen te bereiken. Love is de drijvende kracht om te verbinden, om het grotere geheel te kunnen zien en aan een gezamenlijk doel te kunnen werken. Beide krachten zijn nodig, het gaat om het zoeken van balans. Adam Kahane (2010) vergelijkt dit met het leren lopen op twee benen. Je kunt niet lopen op één been, toch sta je maar op één been tegelijk als je loopt. Je moet de benen van macht en liefde om de beurt gebruiken en ook afzon-

derlijk trainen, zodat ze lenig en sterk worden. Vaak is het ene been sterker dan het andere. Je krijgt alleen een vloeiende balans door te durven lopen. Met struikelen, vallen, daarvan te leren en weer op te staan en door te gaan.

Balans zoeken in een cocreatie proces

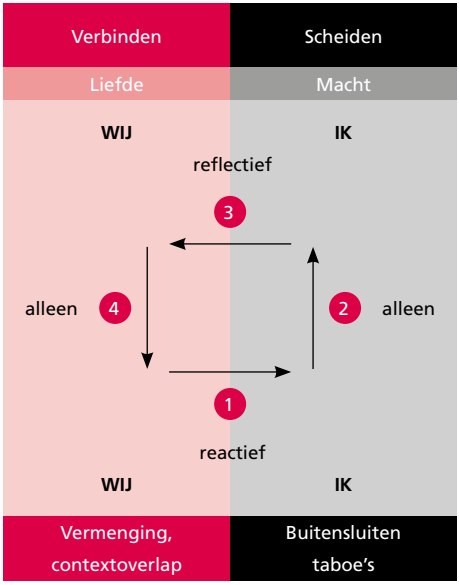
In een cocreatie-proces is macht vaak onderbelicht. In bijeenkomsten of workshops gericht op cocreatie kan makkelijk een sfeer ontstaan van 'Oh, we zitten eindelijk allemaal bij elkaar en we werken allemaal aan hetzelfde doel; wat een fijne setting …". Als je alleen aandacht besteedt aan verbinding loop je het risico dat daarna juist alles uit elkaar valt. Ook al ga je naar huis met een lijst actiepunten, er gebeurt vaak (te) weinig mee na de bijeenkomst. Mensen moeten het ook gaan doen. Dan moeten er middelen, tijd en geld verdeeld worden. En op dat moment moeten er keuzes gemaakt worden, staan er verschillende belangen op het spel en gaat macht een bepalende rol spelen.

Macht en liefde in organisaties: balans zoeken tussen IK en WIJ

Voor veel mensen heeft macht een nare bijsmaak. In organisaties wordt de macht vaak versluierd of ontkend. We spreken in Nederland liever over invloed. Wij voelen ons meer thuis bij liefde en verbinding. In de ontwikkeling van teams en organisaties gebruik ik de IK-WIJ matrix van William Isaacs (1999) als instrument om deze polen inzichtelijk en toegankelijk te maken. Ik leg de matrix als vier velden in een ruimte, zoals in figuur 2. Deelnemers kunnen dan fysiek ervaren waar zij als team of als organisatie staan en hoe het is om van de ene positie naar de andere te gaan. In de overgang (1) van de WIJ-kant naar de IK-kant zit de keuze voor differentiatie en eigen identiteit. De overgang (3) van de IK- naar de WIJ-kant vertegenwoordigt de noodzaak tot convergeren en integratie (Oshry, 2007). De keuze voor een van de kwadranten en het beschrijven van de behoefte of de geschiedenis kan een team bewust maken van de 'hoeveelheid' IK en WIJ in het team.

Macht is de keerzijde van verbinding. Als je echt iets wilt bereiken ga je daarmee ook mensen verbazen of boos maken die het niet met je eens zijn. Dat hoeft helemaal niet verkeerd te zijn, want als je alleen maar bezig bent met harmonie en verbinding betekent dit juist dat je stilstand krijgt. Een goede balans tussen macht en verbinding voorkomt dat je doorschiet in machtsmisbruik, of in besluiteloosheid.

Figuur 2: De Ik-Wij matrix



3

overgang:
Denkgewoonten en illusies opgeven, nieuw denken, flow, gemeenschap.

4

overgang:
Nieuwe gewoontes, Groepscodes ontwikkelen, Structuur en veiligheid.

2

overgang:
Eigen gelijk opgeven, je verplaatsen in de ander. Luisteren, oordeel uitstellen.

1

overgang:
Sociale conventies durven opgeven; alleen durven staan; Van veiligheid en aangename sfeer naar discussie en frictie.

Opmerking: gebaseerd op Isaacs (1999)

Rol van de facilitator

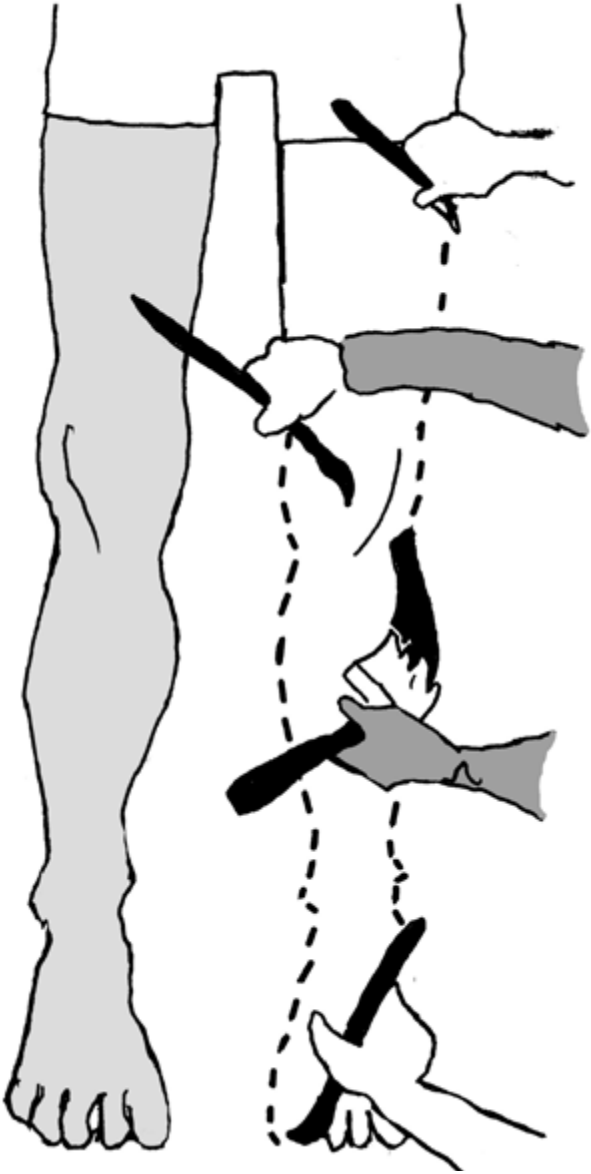
Als facilitator van een cocreatie-bijeenkomst wil je dat het goed voelt in de ruimte, dat er een prettige energie is. Facilitators zijn vaak getraind in het scheppen van verbinding, maar je kunt jezelf ook trainen om met ongemakkelijkheden om te gaan. Een van de andere facilitators bij de Alia-week was Wendy Palmer, de grondlegger van Leadership Embodiment (2013). Zij laat je fysiek ervaren wat de beweging is van verbinding, en wat het met je doet als een verbinding verbroken wordt. En ook wat macht, in de zin van richting bepalen/positie innemen, betekent. Ik heb veel geleerd van deze oefeningen. Waar ik mezelf vooral in tegenkwam, was dat ik wel een 'powermove' inzette maar mezelf daarna gelijk ging verontschuldigen. Daarmee maak je de hele beweging juist erg vaag. In de metafoor van de twee benen is het juist belangrijk om vol op het 'powerbeen' te gaan staan, daarna ga je weer over naar het verbindingsbeen. Het 'verduren' van het ongemakkelijke moment na een 'powermove' kun je oefenen en ontwikkelen. Ik houd op zo'n moment altijd een uitspraak van Wendy in gedachten die zegt: "*Het om leren gaan met dit ongemak is als het eten van olijven. De eerste keer denk je wat een vreselijke smaak, de tweede keer gaat het al iets beter, en later ga je ze misschien zelfs lekker vinden*."

In mijn rol als facilitator wissel ik nu veel actiever Power en Love af; ik geef ook expliciet aandacht aan de verschillen in de belangen. Bijvoorbeeld door deelnemers een deel van de tijd in hun eigen stakeholdergroep te laten werken en expliciet te laten verwoorden wat hun belang is in dit vraagstuk. Daarna nodig ik de groep uit om de plek der moeite op te zoeken, de 'groan zone' (Kaner, 2014), om het grotere geheel te zien (Sturm, 2013), en te komen tot een gezamenlijke basis waar iedereen zich redelijkerwijs in kan vinden.

Tips om in cocreatie tot daadkracht te komen

Vanuit het lectoraat onderzoek ik Triple Helix projecten, dat zijn samenwerkingsprojecten tussen Kennisinstituten, Overheid en Bedrijfsleven. Het doel is om gezamenlijk lastige vraagstukken op te pakken, een mooi voorbeeld van cocreatie. Vanuit mijn rol als hogeschooldocent onderzoek ik hoe we de Living Labs in onze opleiding 'Global Project and Changemanagement' nog beter kunnen vormgeven vanuit een brede betrokkenheid en samenwerking van alle partijen. Vanuit mijn vrijwilligersfunctie als voorzitter van Cityseeds, een stadslandbouwbedrijf in Middelburg, werk ik aan de versterking van de betrokkenheid van buurtbewoners bij het kweken van biologische groente, fruit en bloemen. We werken samen met scholen, woningbouw en de gemeente aan deze opgave. Samen met Léon Kuijpers werken we aan een bijsluiter met leidende principes voor cocreatie in Triple Helix programma's. Vanuit mijn ervaring wil ik afsluiten met het delen van een paar tips die gaan over de balans tussen macht en liefde, tussen geven en nemen:

- Wees duidelijk over het doel en knip het grotere doel op in kleine haalbare stappen
- Accepteer dat er grote tempoverschillen zitten tussen de verschillende partijen, en profiteer van de momenten dat er een gezamenlijk ritme ontstaat om dan een paar onomkeerbare stappen te zetten
- Ontwikkel een gevoel voor het momentum en zorg dat je voorbereid bent om te versnellen
- Ook al is iedereen gelijkwaardig, niet iedere partij heeft een gelijke bijdrage; wees daarom vooraf expliciet over de mate waarin iedere partij zeggenschap heeft bij bepaalde besluiten
- Veel werk wordt gedaan door vrijwilligers, vrijwilligers hebben een andere loyaliteit en kunnen om heel andere redenen meewerken aan het project; zorg dat dit expliciet is en waardeer ook de andere vormen van motivatie
- Wees helder en evalueer ook regelmatig de balans tussen geven en nemen; de 'opbrengst' kan voor de verschillende partijen op een ander vlak liggen, wees daar open over en kijk of het klopt.



OP ÉÉN BEEN KAN JE NIET LOPEN

Referenties:

Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together.* (1st edition). Random House.

Kahane, A. (2010). *Power &* Love: *Een strategie voor blijvende verandering*. SDU Uitgevers.

Kaner, S. (2014). *Facilitators guide to participatory decision making*. (3rd edition). Jossey-Bass.

Oshry, B. (2007). *Seeing systems: Unlocking the Mysteries of Organizational Life*. (2nd edition). Berrett-Koehler.

Palmer, W. & Crawford, J. (2013). *Leadership Embodiment: How the way we sit and stand can change the way we think and speak*. Createspace.

Regteren, M. van (Presentator). (2022, 16 januari). Maria Sturm – Het gaat om de balans tussen Power & Love. [Aflevering 12 audio podcast De Kunst van Begeleiden]. Geraadpleegd op 23-5-2022, van https://edu.nl/a4vpf.

Sturm, M. (2013, januari). Co-creatie, collectief innoveren en organiseren: De impact van co-creatie vanuit systeemperspectief. M&O, 1, 43-53.

Eigenaarschap voor leren en cocreatie. Afstudeerateliers actieonderzoek

Door Herman van Blitterswijk

De afgelopen jaren heb ik vanuit het lectoraat veel afstudeerders begeleid in het doen van actieonderzoek. Vaak met verbluffend goede resultaten. Ik denk aan een opdrachtgever die zei "*Jullie hebben in drie maanden meer bereikt dan wij in drie jaar*". Soms zeggen collega's dat dat komt omdat ik altijd van die top-studenten heb. Waarop Tonnie dan steeds zegt: Ja, dat klopt. Het zijn zeker toppers, maar dat zijn ze niet vanzelf geworden. Het gaat zeker om mensen die wat willen, maar de zelfstandigheid en effectiviteit groeien door samen veel energie te steken in hoe het gaat in de context van de opdracht. Ze ontwikkelen het lef om mensen uit te nodigen om *met* elkaar te praten in plaats van *over* elkaar, om samen te experimenteren en daarvan te leren. In deze bijdrage wil ik meer vertellen over hoe dat eigenaarschap en lef kunnen groeien in een leerproces dat in cocreatie vorm krijgt. Met als voorbeeld de begeleiding van afstudeerateliers actieonderzoek bij de HRM opleiding van Avans Hogeschool in Breda.

Samen onderweg

Hoe ik naar dit soort dingen kijk is geaard in mijn opvatting over hoe en waar we leren. Als we het hebben over het leren van professionals dan moet je zorgen dat je ze als professionals ziet en begrijpt, en ze in die positie brengen. Je noemt ze dan ook geen studenten meer. Het helpt ze om hun professionele identiteit te ontwikkelen. Om te ontdekken 'Waar ben ik nou van?'.

Ik zie opleiden in het hbo voornamelijk als een gezamenlijke leerreis, een cocreatief proces. En van wie is cocreatie? Van alle betrokkenen en van niemand. Hbo-professionals moeten kunnen nadenken over waarom ze iets doen, en kunnen begrijpen welke effecten dat doen vervolgens heeft. Begeleiders kunnen daarbij helpen door vragen te stellen i.p.v. antwoorden te geven. Zo leren ze redeneringen maken en te reflecteren over zichzelf en wat het betekent om als bijvoorbeeld HRM-professional in de praktijk te werken. Dat gaat over identiteitsontwikkeling (Ruijters, 2018). Net als bij cocreatie moeten de onderliggende principes leidend zijn voor de leerreis, de rest is middel en geen doel.

Onderliggende principes: Aansluiten bij de dynamiek in de context

Wat zijn dan die principes? Wat me geruststelling heeft gegeven is dat ik twintig jaar geleden in contact kwam met chaos- en complexiteitstheorie. In deze benadering ligt de nadruk meer op 'proces' en 'worden' dan op 'state' en 'zijn' (Gleick 1987, p. 5). Je hoeft je niet zo'n zorgen te maken vooraf, want het gebeurt wel. Belanghebbenden in een vraagstuk gaan vanzelf bewegen als ze zich uitgenodigd weten voor iets wat zij belangrijk vinden. De dynamiek, een zekere orde, is al aanwezig. Maar die is anders dan wij gewend zijn. Je moet als begeleider zorgen dat je die dynamiek ziet, aanvoelt en aansluit bij de beweging die hiermee samengaat. Je nodigt mensen uit om in een bijeenkomst dingen bij elkaar te brengen en zelf in beweging te komen. Wat je aan wilt brengen zit er voor het grootste deel al lang in: het is zaak hen dat zelf te laten ontdekken. En wat er dan nog ontbreekt kun je als begeleider toevoegen, daar heeft niemand bezwaar tegen.

Afstudeerateliers actieonderzoek als voorbeeld van een cocreatief proces

In het vierde jaar van de opleiding begin ik met een grote groep afstudeerders. Een stuk of twintig daarvan zegt belangstelling te hebben voor onderzoek doen in en met de praktijk, zoals met actieonderzoek. Als voorbereiding vraag ik vooraf 'waar wil je het over hebben?'. Zo zet ik als begeleider wel een waakvlammetje aan, maar de energie komt van de afstudeerders. Zij organiseren de bijeenkomsten. We hebben het over wat actieonderzoek doen is. Dat het moet passen bij jou, bij de organisatie en bij het vraagstuk. Dan vallen er een aantal af. Na de eerste bijeenkomst is de stage gezet. Ik heb mezelf gepositioneerd in de rol dat ik niet de kartrekker ben, het is van hen. Bij de tweede bijeenkomst gaan we verder in op wat het betekent om actieonderzoek te doen in je afstudeeropdracht. Zo moet je kunnen leven met enige onzekerheid over wat je precies gaat doen en wat de resultaten zullen zijn. Dan vallen er meestal nog een paar af.

Daarna blijft een groep van tussen de 4 en 12 afstudeerders over die zegt 'dit is iets voor mij, dat vind ik leuk'. Dan gaan we nog wat dieper. Ik stel aan ieder van hen de vraag 'Als je klaar bent, welk cijfer geef ik je dan?'. Ik vind dat de lat in het hbo vaak veel te laag ligt. Een hbo-student is een aankomend professional. Die moet na kunnen denken over 'waarom doe ik dit nou?'. Het beoogde cijfer levert een prima gesprek op over 'wat ga je daar dan voor doen'. Ze zeggen nooit ik wil een 5,5 want dat is voldoende. Bij actieonderzoek gaan de meesten voor een 7, 8 of 9. Ze komen vaak met hele spannende afstudeeronderzoeken, die gaan over essentiële zaken waar de betrokkenen wat aan hebben. Je vindt daar voorbeelden van in het boek over actieonderzoek doen van Tonnie (Van der Zouwen, 2022).

Voor eigenaarschap is het belangrijk dat mensen zelf aan zet blijven. Ik vraag hoe ze verder willen gaan. Dan zeggen ze vaak: we willen elkaar regelmatig spreken. Plan maar, nodig me maar uit, dan kom ik. Vanaf dan wordt echt alleen met casuïstiek gewerkt. Geen presentatie, geen verhaal van mij. Eventueel nodigen we een expert uit. Tonnie is regelmatig in zo'n bijeenkomst geweest om een onderdeel van actieonderzoek te bespreken. Mijn vragen zijn als het ware broodkruimeltjes om ze op het spoor te krijgen. Eigenlijk is het vrij eenvoudig om ze in beweging te krijgen, want er is bijna niemand die geen betekenis wil hebben met wat ze doen. Ze willen effect hebben met hun afstudeeropdracht.

Tijd maken voor maatwerk in begeleiden: stoppen met lesgeven

Het is hard werken, maar ze hoeven het niet alleen te doen. Ik zie afstudeeronderzoek als een partnerschap tussen afstudeerder, begeleider en opdrachtgever. Ik ben partner in crime. Verbinding is het toverwoord hier, met elkaar in verbinding staan. Dat vraagt vooral in de beginperiode nogal wat tijd. Ik hoor docenten wel zeggen dat ze geen tijd hebben voor zo'n intensieve begeleiding. Daar is een simpele oplossing voor. Namelijk stoppen met lesgeven, het initiatief bij de afstudeerders leggen en ze in afstudeerateliers in een groep begeleiden waar deelnemers ook van elkaar leren.

Je moet studenten kennen, met ze in gesprek gaan. Ze komen dan ook niet bij me met de vraag 'wat moet ik doen', maar 'ik zit vast, ik weet niet meer wat ik moet doen, ik wil het daar met je over hebben'. De gemiddelde afstudeerder kost relatief weinig tijd. De meeste tijd vragen afstudeerders bij wie het moeizaam gaat. Soms zeg ik dat het me beter lijkt om te stoppen met actieonderzoek. Dan bespreken we mogelijkheden om het onderzoek op een meer traditionele, meer voorspelbare manier voort te zetten.

Holistisch kijken, de hele mens zien

We werken vanuit principes, de 'hoog over dingen'. Holistisch kijken en ook beoordelen is daarin belangrijk. Als je analytisch beoordeelt dan haal je niet alleen de student uit elkaar, maar ook de context. In cocreatie is het belangrijk om mensen als mens te zien, als hele mens. Actieonderzoek en je professie moet je niet alleen kunnen uitvoeren, het moet ook bij je passen als mens. Daarom vind ik het onzin om mensen te splitsen in een werkdeel en een privédeel. In de bijeenkomsten komen er nog weleens tranen aan te pas. Want soms doet het pijn als iets niet lukt, dat gaat over jezelf. We bespreken dan 'wat doet het met je, tot welke keuzes leidt dat nu?'.

VRAGEN ALS GIFT

De hele mens zien heeft ook gevolgen voor hoe je het onderwijs vormgeeft. Naar mijn mening leren we van het traditionele onderwijs niet zoveel. We ontmoeten elkaar in de legbatterijen, in grote gebouwen, met een 'ophokplicht' in lokalen gedurende een aantal weken en dat gaan we dan aftoetsen. Ik vind dat een vorm van intensieve studenthouderij (naar Peters & Pouw, 2004). De relatie docent-student of beter gezegd begeleider en aankomend professional, moet centraal staan. Daarin moet het gebeuren, in het contact van mens tot mens. De manier waarop we nu omgaan met instructie past daar niet bij.

Bij de HRM opleiding van Avans in Breda hebben we avontuurlijk leren omarmd (Rovers, 2018). Daarin werken we van het begin af aan alleen met praktijkopdrachten. Vanuit de begeleiding zien we dat studenten vragen hebben over kennis en vaardigheden en daar spelen we dan 'just-in-time' op in. Het initiatief voor het organiseren ligt bij de studenten. Willen ze bijvoorbeeld een workshop, dan zoeken wij daar een passende expert bij.

In essentie komt het neer op het kijken naar leren als een ontdekkingsreis i.p.v. een georganiseerde reis. Omdat de wereld waar we jonge mensen naartoe begeleiden veel meer gekenmerkt wordt door onvoorspelbaarheid, onzekerheid en onmaakbaarheid. Met complexe vraagstukken waar ze samen met andere mensen verder mee willen komen. Geen wereld waarin ze bij de hand genomen worden.

Referenties

Gleick, J. (1993). *Chaos: de derde wetenschappelijke revolutie*. Contact.

Peters, J., & Pouw, J. (2004). *Intensieve menshouderij: hoe kwaliteit oplost in rationaliteit*. Scriptum.

Rovers, B. (2018). *Als helden op reis: Avontuurlijk leren in de 21ste eeuw*. Eburon.

Ruijters, M., Braak, E. E. P. M. van de, Draijer, H. M. A., Hartog, C. den, Jonge, F. de, Luin, G. van, Wortelboer, F. (2018). *Je binnenste buiten: over professionele identiteit in organisaties*. (3e oplage). Vakmedianet.

Van der Zouwen, A. (2022). *Actieonderzoek doen. Een routewijzer voor studenten en professionals* (2e editie). Boom.

Gelijkwaardigheid in verantwoordelijkheid: Weg met de term HRM

Door Peter Stoffer

Ik mocht, als 70-plusser, 6 jaar deel uitmaken van de kenniskring onder leiding van Tonnie van der Zouwen. Ik heb daar veel vrijheid ervaren. Dat was inspirerend. Ik heb mij daar vooral beziggehouden met het onderwerp zelfsturing in relatie tot het personeelsbeleid. Dat heeft geleid tot de publicatie van een artikel in M&O (Stoffer, 2019). Zonder mijn lidmaatschap van de kenniskring was dit nooit gebeurd.

Weerzin tegen de term HRM

Ik heb altijd een zekere weerzin gevoeld tegen de term HRM. Deze veel gebruikte benaming voor het personele vak is sterk verbonden met het dominante efficiency-denken uit de jaren tachtig van de vorige eeuw. De menselijke factor in arbeidsorganisaties is in deze manier van denken gedegradeerd tot een hulpbron die willekeurig kan worden ingezet (of terzijde geschoven) door het management, ondersteund door de HRM-functionaris. Recente veranderingen in de arbeidsverhoudingen vragen om bezinning op de rol van de personeelsfunctionaris. Maar alvorens naar de toekomst te kijken, is het nodig om het verleden in beschouwing te nemen.

De historie van het vak

De eerste tekenen van enige gestructureerde aandacht voor het personeel in arbeidsorganisaties kan gesitueerd worden aan het begin van de industriële revolutie in de 19e eeuw. Verlichte werkgevers die van oordeel waren dat arbeiders beschermd en verzorgd dienden te worden, voerden tal van op de arbeiders gerichte verbeteringen door. Deze voorloper van het latere personeelsbeleid zou je kunnen aanduiden als *personeelszorg.* De start van meer geïnstitutionaliseerd personeelsbeleid moet aan het begin van de 20e eeuw worden gesitueerd, met name als gevolg van de opkomst van (zeer) grote bureaucratische ondernemingen waarin op allerlei gebieden behoefte was aan meer systematische vormen van management en personeelsbeleid. Personeelszorg evolueerde tot *personeelszaken.*

In de jaren zestig ontstond overal in Europa maatschappelijke onrust. Rond die tijd werd op diverse sociale academies de opleiding personeelswerk ontwikkeld. Personeelswerkers werden opgeleid om maatschappelijke veranderingen vanuit arbeidsorganisaties teweeg te brengen. In de praktijk raakten nogal wat personeelswerkers in conflict met hun werkgever, die vaak niet zat te wachten op de emancipatie van de arbeiders onder aanvoering van een 'linkse rakker'. Deze (linkse) politieke discussies doofden in de jaren tachtig uit, onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen. Performance en efficiency werden de nieuwe toverwoorden. Men ontwikkelde de opvatting dat door het menselijk kapitaal (Human Resources) zo goed mogelijk te managen de performance van de organisatie kon worden vergroot en de belangen van personeel en organisatie steeds meer zouden samenvallen. De personeelsfunctionaris kreeg een belangrijke rol bij het doorvoeren van de organisatorische veranderingen. *Personeelswerk* veranderde in *Human Resource management (HRM).* HRM was definitief de verlengde arm van het management geworden en mocht ook de 'vuile klusjes' opknappen, zoals het regelen van massaontslagen. Door dicht tegen de lijn aan te schurken ontstond zelfs in sommige organisaties de functienaam *'business partner'.*

Rond de eeuwwisseling werd HRM zelf onderwerp van discussie. De lijnmanager moest de centrale rol spelen in het HRM-beleid, de HRM-functionaris moest grotendeels vanaf de zijlijn gaan opereren. Onder invloed van het opschuiven van de pensioengerechtigde leeftijd naar 67 jaar in het begin van de 21ste eeuw, vroegen veel werkgevers zich af wat ze moesten doen om het personeel gezond 'de eindstreep' te laten halen. En met de snelle technologische veranderingen kwam ook het vraagstuk van de kwalitatieve inzetbaarheid van de medewerkers aan de orde. Een 'leven lang leren' werd een belangrijk vraagstuk binnen bedrijven. Zo ontstond het concept van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In dezelfde tijd werd ook 'werkgeluk' een item binnen sommige bedrijven. Bij Fontys Hogescholen werd de opleiding tot werkgelukdeskundige ontwikkeld. De functienaam chief happiness officer (CHO) werd bedacht.

Het lijkt erop dat we voor wat betreft de rol van personeelsfunctionaris weer terug zijn in het begin van de 20ste eeuw, toen de (paternalistische) zorg voor de gezondheid en het welzijn van het personeel hoog op de agenda stond. De conclusie die getrokken kan worden is dat de personeelsfunctionaris zich altijd heel goed heeft weten aan te passen aan de veranderende omstandigheden.

De toekomst

Niet iedereen is gerust op de toekomst van het vak. Het adaptievermogen van HRM lijkt verdwenen. Peter Blok (2018) schetst een ontluisterend beeld van HRM. Hij constateert dat er nauwelijks nieuwe instrumenten worden ontwikkeld die aansluiten bij de ontwikkeling in organisaties. Hij doelt op de ontwikkeling dat kennis in organisaties verandert van gecodificeerde kennis naar tacit knowledge, kennis die door managers niet meer beheerst kan worden. Hij constateert bovendien dat in sommige ondernemingen de invloed van HRM sterk wordt gedecimeerd, zoals bij Buurtzorg. Buurtzorg is een zorgorganisatie met 15.000 medewerkers die werkt zonder leidinggevenden. De medewerkers zijn zelfsturend en men heeft geen HRM-functionaris in dienst (Buurtzorg, 2022).
Door (vrij kritiekloos) te kiezen voor de rol van businesspartner lijkt het erop dat HRM niet meer in staat is om haar toegevoegde waarde duidelijk te maken. HRM is niet voldoende geprofessionaliseerd. Er is geen brede overeenstemming over de kernkwaliteiten van het vak en over de rol die de personeelsfunctionaris in de relatie werkgever-werknemer zou kunnen vervullen.

De personeelsfunctionaris (weg met de term HRM!) zou zich naar mijn oordeel moeten profileren als expert op het terrein van arbeidsrelaties. De arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer is immers sterk in ontwikkeling. In veel organisaties is sprake van een zekere vorm van zelfsturing. Soms gebruikt men meer verhullende benamingen, zoals professionalisering (in de zorg) of eigenaarschap (in het onderwijs). In alle gevallen is er sprake van meer fundamentele zelfstandigheid en verantwoordelijkheid voor werknemers. Zo ontstaat meer gelijkwaardigheid in de relatie werkgever-werknemer.

Gelijkwaardigheid impliceert een scherpe afbakening van de verantwoordelijkheidsgebieden binnen het sociale domein. Ik zal daartoe een aanzet geven:

- De werkgever is primair verantwoordelijk voor het organisatieontwerp, organisatiestructurering en arbeidsomstandigheden;
- De werknemer is primair verantwoordelijk voor zijn inzet.

Dit is ook de juridische basis van de arbeidsverhouding. De werkgever verplicht zich om een functie (onderdeel van het organisatieontwerp) aan te bieden, loon te betalen en goede arbeidsomstandigheden te creëren. De werknemer is verplicht om het werk naar beste vermogen uit te voeren en ervoor te zorgen dat hij die verplichtingen kan nakomen. Uitgewerkt betekent dit het volgende:

De werkgever is verantwoordelijk voor:

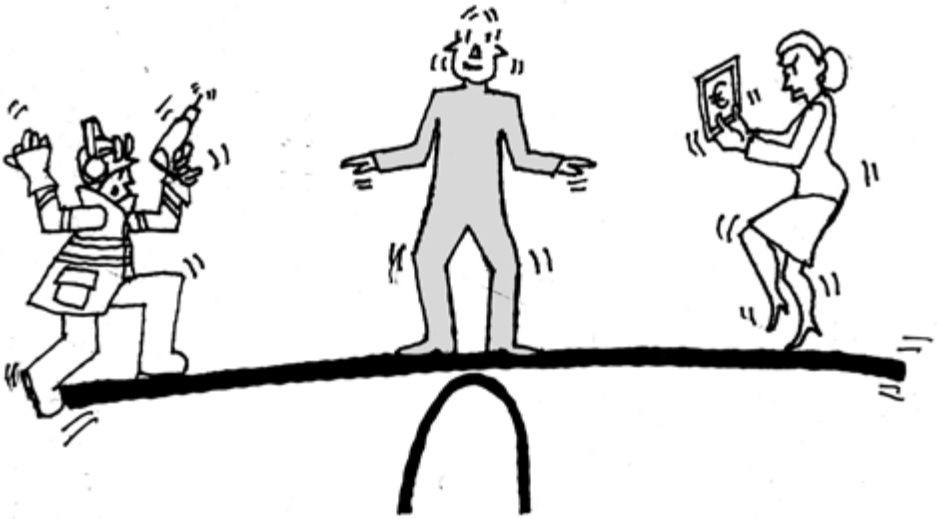
- Visie, missie, organisatiedoelen
- Managementstijl
- Organisatieontwerp en –inrichting (taken, functies, formatie, verdeling van bevoegdheden)
- Arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, veiligheid
- Arbeidsbelasting
- Budget

De werknemer is verantwoordelijk voor:

- Zingeving, motivatie en betrokkenheid
- Gezondheid, welzijn, leefstijl
- Fysieke en mentale weerbaarheid
- Balans privé-werk
- Mobiliteit
- Kennis en vaardigheden
- Kwaliteit van de geleverde prestatie

(NB: Dit is geen uitputtende opsomming).

Over de verantwoordelijkheden van de werkgever bestaat weinig verschil van mening. Maar dat de werknemer verantwoordelijk is voor de eigen gezondheid, motivatie en betrokkenheid, kennis en vaardigheden is een minder gebruikelijke opvatting. In veel organisaties is het de manager die zich druk maakt over de vraag of het personeel wel gemotiveerd en betrokken genoeg is. Vrijwel alle personeelsinstrumenten leggen de verantwoordelijkheid voor hiervoor genoemde zaken neer bij de manager. De manager beoordeelt (of 'vergeet' het), de manager is verantwoordelijk voor de bijscholing van zijn personeel (of verzuimt dat te doen), de manager is verantwoordelijk voor het ziekteverzuim en houdt ziekteverzuimgesprekken (of verzuimt dit). Ik pleit voor een andere insteek. Maak de werknemer expliciet verantwoordelijk voor deze zaken en borg dit middels de personeelsinstrumenten. Het beoordelingssysteem bijvoorbeeld zou je kunnen baseren op de uitgangspunten zelfbeoordeling en peer-reviews (Stoffer, 2019). En natuurlijk is er sprake van een wisselwerking tussen de verantwoordelijkheidsgebieden van de werkgever en werknemer. Overleg en verantwoording afleggen tegenover elkaar over deze zaken is noodzakelijk.



DE PERSONEELSFUNCTIONARIS:
BALANS HOUDEN IN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Soms ontbreekt het de manager en/of de werknemer aan kennis en vaardigheden omtrent het vorenstaande en heeft men ondersteuning nodig. Dan is het goed dat er een expert op het terrein van arbeidsrelaties in de organisatie aanwezig is. Niet iemand die zich bezighoudt met de inzet van Human Resources, maar met:

- Het ontwikkelen van het sociaal beleid, passend bij de gewenste cultuur (de constituerende rol);
- Het toevoegen van kennis aan manager en werknemer (de kennis-toevoegende rol);
- Het leveren van ondersteuning bij het overleg tussen de manager en werknemer (de proces-toevoegende rol).

Dit klinkt allemaal niet zo revolutionair. Het gaat hier om kennis en vaardigheden waarover een goed opgeleide HRM-functionaris al beschikt. Echter niet meer in de rol van businesspartner van de manager, maar in de positie van onafhankelijke professional die expert is op het terrein van het sociaal beleid en arbeidsrelaties (Laloux, 2014). Een expert die in staat is een instrumentarium te ontwikkelen dat recht doet aan de gescheiden verantwoordelijkheid tussen werkgever en werknemer, en die over de kennis en vaardigheden beschikt om een evenwichtige arbeidsrelatie binnen arbeidsorganisaties te realiseren.

Referenties

Blok, P. (2018). HRM: Quo Vadis?. *Tijdschrift HRM*, 2, 73–88.

Buurtzorg Nederland (2022). Geraadpleegd op 23 mei 2022, van https://www.buurtzorgnederland.com/.

Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.

Stoffer, P. (2019). Het een en het ander. Beoordelen en ontwikkelen in zelfsturende organisaties. *Management & Organisatie*, 4, 50–65.

Laat je niet verrassen! Werkeffecten van digitale technologie en de rol van HRM

Door Ineke van Kruining

Het begin. 2014

In 2014 was ik lid van de selectiecommissie van Avans Hogeschool voor een nieuwe lector. Na het gesprek met Tonnie van der Zouwen noteerde ik: "*Komt als een praktisch/hands on/pragmatisch persoon over. Praat met vaart, kijkt mensen aan*." Nu we terugkijken op twee lectorale periodes van Tonnie bij Avans Hogeschool kunnen we haar grote waarde voor praktijkonderzoek in het hbo pas goed zien. Haar onafgebroken hameren op het onderzoekend veranderen (of veranderend onderzoeken), inclusief het belang daarbij van participatie en cocreatie, heeft geleid tot een eigen 'actieonderzoek school' in Nederland. Ze heeft deze benadering ook goed in de steigers gezet, ondersteund met praktische tools (zoals een boek met bijbehorende website met praktische handreikingen). Hiermee heeft ze studenten, ons als docenten en Avans Hogeschool een grote dienst bewezen.
Tonnie's begeleiding is, naast methodisch en onderzoeksmatig, ook persoonlijk en praktisch van aard. In mijn eigen onderzoekstraject kreeg ik altijd, naast aanwijzingen voor een andere redenering of nieuw perspectief, adviezen over rust nemen en het belang van een lekker glas wijn!

Mijn onderzoek richt zich met name op de werkeffecten van digitale technologie en de rol van HRM, in het bijzonder in administratieve werkomgevingen. Daarin wordt ook de relevantie duidelijk van cocreatie en participatie.

Automatisering in de praktijk

Organisaties gebruiken sinds de jaren 60/70 van de vorige eeuw automatisering (digitale technologie inzetten om menselijke handelingen over te nemen), om efficiëntie, effectiviteit en/of de service aan de klant te vergroten. In een circulaire uit 1920 van de Rotterdam Bank over hun nieuwe bedrijfsbeleid (in Van den Boogaard et al., 2008. p.36), was het volgende te lezen: *"Ten einde onze administratie meer economisch te voeren en tevens minder afhankelijk te worden van personeel, hebben wij besloten zooveel mogelijk gebruik te gaan maken van kantoormachi-*

nes." In mijn eigen afstudeeronderzoek verwoordde iemand iets vergelijkbaars over informatietechnologie in de gemeentelijke kantooromgeving (Van Almelo & Van Kruining, 1986): *"Het moet sneller gaan, dus op een gegeven moment moet je met een minimumaantal mensen kunnen werken."*

Het invoeren en toepassen van de nieuwe informatietechnologie leek een eenvoudige zaak. Maar al snel bleken automatiseringsprojecten veelvuldig te falen op hun primaire doelen van meer efficiëntie en effectiviteit, en betere klanttevredenheid. Gebruikers kregen systemen die niet precies deden wat ze zouden moeten doen. Knoppen zaten op een onhandige plek, of de geautomatiseerde manier vergde een extra tijdrovende papieren tussenstap. Gebruikers moesten dus worden betrokken om meer precieze informatie over hun werk en werkwijze te verkrijgen, zodat in de geautomatiseerde situatie de doelen wél bereikt werden. Participatie werd ingezet om het systeem echt waardevol te kunnen maken.

Automatiseringsverrassingen

Een ander aspect van falen, waar in deze bijdrage de nadruk op ligt, waren de werkeffecten van automatisering. Automatisering heeft consequenties voor de taken *na* automatisering. Ik noem dat de vier V's: taken veranderden van inhoud, verschoven naar een collega, verdwenen of verschenen (Van Kruining, 2019). Een medewerkster van de typekamer van gemeente Rotterdam in 1985 zei het precies zoals het was en voor haar voelde (Van Almelo & Van Kruining, 1986): "*In principe verandert er niets, behalve dat je op een totaal andere manier gaat werken."*

Tijdens het automatiseringsproject wordt hier meestal niet op geanticipeerd en achteraf is fors 'herstel' nodig op vijf thema's: functie-inhoud, samenwerkingsrelaties, werving/ontslag, loopbaanontwikkeling en scholing. In navolging van Palmer (1995) noem ik dit fenomeen 'automatiseringsverrassingen', omdat deze problemen doorgaans pas achteraf aan het licht komen, maar nog wel moeten worden opgelost. Dit kost tijd en geld, en levert mogelijk ook persoonlijke schade op bij medewerkers die onaangenaam worden verrast.

Veranderingen worden duidelijk wanneer we de ontwikkelingen in het hele administratieve (gemeentelijke) werkproces in de periode 1980 tot 2030 onder de loep nemen, zie figuur 3. De hulpmiddelen, de functienamen, het dominante kennisgebied, de gevraagde competenties en het gevraagde opleidingsniveau: alles verandert van de periode van het papieren proces naar het tijdperk van het data gedreven werken.

Figuur 3: Ontwikkeling van een administratief werkproces 1980 – 2030

Papier	'dom' Digitaal	Slim Digitaal	Datagedreven
Geen software	Digitaal mail/archief	Doc. mgt. systeem	AI/Big data/Blockchain
Typist(e), System Employee Archivaris	Medewerker Post, Mw Div. Registrator	Mw. DIV, Record keeper/-manager	Mw. Doc. Mgt. systeeme Info Coach, Data scientist
Kennis vh postproces, Administratief vaardig	Kennis vh postproces Basiscomputer-vaardigheden	Kennis van digitale vakapplicaties, Metadata	Kennis van digitale toepassingen
Precies, nauwkeurig solistisch, routine	Snel, coöperatief generalistisch	Communicatief Adviesvaardig	Netwerker Helicopterview
Ongeschoold lbo /mbo	lbo / mbo	mbo / mbo+	hbo / hbo+
1980	**1995**	**2010**	**2020/2030**

Opmerking: Overgenomen uit *Digitale technologie en administratieve functies: een oriënterend onderzoek* (p.13), door Van Kruining, I. (2019). Interne publicatie Avans Hogeschool.

Hieruit wordt ook duidelijk dat de medewerker die langjarig in dit administratieve proces werkzaam is, zich sterk en op alle fronten moet hebben ontwikkeld of inmiddels elders werkt. Taken zijn 'ge-IT-iseerd', gevraagde competenties zijn sterker digitaal gekleurd en in grotere mate sociaal en strategisch van aard geworden. Het gevraagde opleidingsniveau is sterk gestegen. Alle vijf de eerdergenoemde herstelthema's worden geraakt. Waarom zijn er dan toch die automatiseringsverrassingen? De taakeffecten van automatisering (de vier V's) zijn al langer bekend en dus voorspelbaar.

De anticiperende rol, HRM als cocreator

Het vizier is gericht op HRM, omdat de werkeffecten zo overduidelijk in het vakgebied van mens, werk en organisatie liggen. Deze zouden al aandacht moeten krijgen vóór en tíjdens de IT-implementatie, maar HRM lijkt niet te anticiperen op deze effecten (Brockbank, 1999; Legge, 1989; Ruël, 2001; Warmerdam et al., 1988). Warmerdam et al. zagen in hun praktijkonderzoek al, dat als het ging om invloed in de besluitvorming rond het traject "zeer weinig invloed werd toegekend aan personeelszaken of aan de OR" (p.37). Legge (1989) stelt nog wat scherper: "over

het algemeen worden personeelsspecialisten niet betrokken bij het ontwerp van systemen en in veel gevallen zelfs niet bij de implementatie"; bovendien "wordt hun bijdrage, wanneer zij wel betrokken zijn, als reactief en perifeer ervaren" (p. 49). Tegelijkertijd lijken de HR-professionals zichzelf ook niet op te dringen. Zoals een HR-professional tegen mij zei (Van Kruining, 2019. p. 8): "Wij lopen er achteraan om het passend te maken. Technologie stuurt, start."

Er zijn meerdere verklaringen voor de afwezigheid van de HRM-professional. Ik noem er drie:

1. Integraal management. De HR-verantwoordelijkheid zit in de lijn en managers zijn al betrokken (betrokkenheid van de HRM-professional is aanvullend niet meer nodig);
2. HRM is er voor de gevolgen (opvatting in de organisatie) anderen in de organisatie zien geen reden om HRM tijdens het besluitvormingsproces uit te nodigen; het is te vroeg en HRM krijgt (pas) een rol wanneer het erom gaat om de gevolgen van het werken met het nieuwe systeem op te lossen/aan te pakken;
3. De eigen rolopvatting van HRM. HRM ziet voor zichzelf niet altijd een rol bij digitalisering (door gebrek aan kennis/ervaring en/of motivatie, affiniteit) en claimt die plek dus niet.

Conclusie en praktische tips

'Automatiseringsverrassingen' zijn lastig en duur, maar voorspelbaar. Ze vallen binnen het vakgebied van HRM, maar HRM is vaak afwezig, reactief of op afstand. Het wordt hoog tijd dat HRM-ers uit hun hok komen om bij te dragen. Daarvoor heb ik een paar praktische tips:

- In beroepsopleidingen voor HRM (mbo/hbo) moet anticiperend en proactief gedrag bij HRM-studenten meer worden aangemoedigd;
- HRM'ers in organisaties mogen door (IT-)collega's worden uitgedaagd om dichter bij het vuur van organisatieontwikkeling (zoals automatisering/digitalisering) te zitten;
- HRM'ers mogen zelf de passende schoen aantrekken: zorg dat je zelf meer vooraan zit bij nieuwe ontwikkelingen om na te gaan of er een bijdrage op mens en organisatie te leveren is;
- School je als HRM'er bij zodat je qua kennis en gedrag meer te bieden hebt (en je de koudwatervrees achter je hebt gelaten);
- Verder onderzoek doen naar de kijk van HR-professionals zelf op hun rol bij automatisering/toepassing digitale technologie.

HRM, laat je niet verrassen. Kijk wat er in je organisatie allemaal gebeurt en kom uit je hok. Word die nieuwsgierige 'credible activist'. Dring jezelf preventief op bij de IT-collega's en ga in gesprek, stel vragen, zorg voor participatie en werk in cocreatie met andere disciplines aan een mens- en organisatiebreed succes van automatisering. Durf je HRM-jas echt aan te trekken. Je kunt echt iets bijdragen. Het kan ook zo maar leuk zijn en dan wordt HRM in de organisatie zelf ook apenkooien!

LAAT JE NIET VERRASSEN

Referenties

Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management* 38(4): 337-352.

Demerouti, E. (2020). Turn Digitalization and Automation to a Job Resource. *Applied Psychology: an International Review*, 2020, 0 (0), 1–6.

Legge, K. (1989). Information Technology: Personnel management's lost opportunity? *Personnel Review*, vol. 18 no. 5, pp. 2-61.

Palmer, E. (1995). Oops, it didn't arm: A case study of two automation surprises. In: Proceedings of the 8th International Symposium on Aviation Psychology, pp. 227-232.

Parker, S. & Grote, G. (2020). Automation, Algorithms, and Beyond Why Work Design Matters More Than Ever in a Digital World. Geraadpleegd op 23-5-2022, van https://doi.org/10.1111/apps.12241.

Ruël, H (2001). *The non-technical side of office technology - Managing the clarity of spirit and the appropriation of office technology.* [PhD thesis]. University of Twente.

Van Almelo, C. en Van Kruining, I. (1986). *Automatisering op de lagere functieniveaus*. MC Gemeente Rotterdam. Thesis Rijksuniversiteit Utrecht.

Van den Boogaard et al., 2008. P.36), A., Lintsen, H., Veraart, F. en De Wit, O. (2008). *De eeuw van de computer – de geschiedenis van de informatietechnologie in Nederland*. Kluwer – Stichting Historie der Techniek. Kluwer.

Van Kruining, I. (2019). *Digitale technologie en administratieve functies – een oriënterend onderzoek*. Interne publicatie Avans Hogeschool.

Warmerdam, J., Riesewijk, B., Huijgen, F. en Van den Berg, S. (1988). *Automatiseringsprojecten; slagen of falen*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Actieonderzoek door associate degree studenten. Vijf adviezen voor impactvol afstuderen

Door Sandra Doeze Jager – van Vliet

Onderzoek in de afstudeerfase is onvoldoende praktijkgericht, horen we van opdrachtgevers. Tonnie van der Zouwen stond op het punt haar boek over actieonderzoek uit te brengen, toen we samen aan de keukentafel bedachten dat actieonderzoek ook een passende methode voor associate degree studenten zou kunnen zijn. In combinatie met hun hands-on mentaliteit een uitgelezen manier om te komen tot impact bij het afstuderen bij Avans Academie Associate degrees (AAAd).

Tussen 2020 en 2022 hebben praktijkpartners en alumni van de AAAd hun mening gegeven over impactvol afstuderen en actieonderzoek. Dit leverde verschillende inzichten op, die duidelijk maken hoe het afstuderen meer op zou kunnen leveren voor alle partijen. Tijdens het afstuderen moet de student zich goed ontwikkelen, de uitkomsten dienen een verandering teweeg te brengen voor de opdrachtgever, en de student gaat, met begeleiding van de docent, zelf vakkundig aan de slag in de praktijk en samen met mensen uit die praktijk. Dit leidde tot vijf adviezen voor opleidingen op associate degree niveau om hier inhoud en vorm aan te geven en het (afstudeer)onderzoek meer aan te laten sluiten op de praktijk. Wellicht gelden die ook voor afstuderen op bachelor en master niveau.

Behoefte aan andere vorm van onderzoek

Er is behoefte aan een andere vorm van onderzoek. Dat blijkt ook uit de reacties op de enquête over de AAAd in Den Bosch: "Geen enkel bedrijf heeft een vraag waarop over een half jaar een antwoord gewenst is. Daarom is het misschien interessant om korter onderzoek te doen en tijd te krijgen om iets te doen met de plannen en te gaan testen wat het effect van het advies is." Bij alumni van de AAAd leeft een vergelijkbare mening: "Een schoolse manier sluit niet aan bij het werkveld. Het werkveld vraagt om kort en praktisch onderzoek en plannen, die meteen in, voor en met de praktijk uitgevoerd kunnen worden."

Actieonderzoek

Er zit dus een hiaat tussen de behoefte van de praktijkpartners ten aanzien van het (afstudeer)onderzoek van studenten en wat de instellingen veelal vragen van de studenten. Vooral de praktische insteek wordt gemist. Vanuit het lectoraat ben ik gestart met het implementeren van actieonderzoek in het curriculum van de AAAd (Doeze Jager, 2020). Het leert studenten niet alleen te onderzoeken, maar ook veranderingen te implementeren en de praktijk te verbeteren. Actieonderzoek gaat verder dan het verklaren van een bepaald probleem en brengt al tijdens het proces verandering teweeg. Het is direct toepasbaar en helpt om problemen werkelijk aan te pakken. Het heeft daarmee een hoge bruikbaarheid. Daarnaast draagt het bij aan de ontwikkeling van de onderzoekende houding die straks nodig blijft in de praktijk, en is het spannend en uitdagend. Het is een flexibele manier om studenten te leren omgaan met complexe vraagstukken van onze tijd.

Figuur 4: Positie van de onderzoeker in actieonderzoek

Actieonderzoek: samen waarnemen

Participatieve observatie: waarnemen als deelnemer in de situatie

Niet-participatieve observatie: waarnemen als buitenstaander

Opmerking: Overgenomen van *Actieonderzoek doen. Een routewijzer voor studenten en professionals* (2e druk) (p. 88). door Van der Zouwen, A. 2022. Boom.

Actieonderzoek stoomt de student klaar als toekomstig beroepsbeoefenaar. Ze doen onderzoek IN de praktijk en MET de praktijk, in plaats van VOOR of OVER de praktijk, zie ook figuur 4 (Van der Zouwen, 2022). Optimale afstemming tussen student, werkveld en onderwijs is daarbij cruciaal. Actieonderzoek gaat uit van een aantal basisprincipes. Allereerst vraagt het om *systeemdenken*. Gebeurtenissen zijn met elkaar verbonden in tijd en ruimte. Bij het doen van onderzoek moet de context van het vraagstuk worden verkend. Daarnaast is *participatie* van alle belanghebben-

den een vereiste. Het combineren van denken en doen in *actieleren* bevordert het reflectievermogen en de effectiviteit van het handelen. En tot slot *sensemaking*: het delen van perspectieven en ervaringen met hoofd, hart en handen. Dit draagt bij aan het vinden van een gezamenlijke basis voor acties om een gewenste en haalbare toekomst te realiseren.

Impactvol afstuderen met denkende handen

Aankomend professionals die kiezen voor een tweejarige opleiding op associate degree niveau kunnen door hun praktijkgerichtheid veel betekenen op de arbeidsmarkt. We noemen onze studenten ook wel 'denkende handen'. Ze doen praktijkgericht onderzoek én implementeren oplossingen. Het doel is de Ad-studenten werkelijk impactvol te laten afstuderen. In het driejarig onderzoek Impactvol Afstuderen dat het lectoraat samen met de Hogeschool Utrecht en de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen uitvoert met NRO-subsidie (Impactvol afstuderen, 2022) hebben we zicht gekregen op wat dit betekent. Impact maken vraagt de student te reflecteren in het kader van het eigen beroepsprofiel en een leven lang leren. Voor de docent betekent het nagaan wat de voorgaande student gedaan heeft, zodat de nieuwe student hier op voort kan borduren, en voor het werkveld levert het aanbevelingen op die daadwerkelijk tot een verbeterde praktijk leiden (cocreatie). Het afstuderen krijgt vanwege de doorwerking vanuit deze verschillende perspectieven een toekomstbestendig en daarmee duurzaam karakter.

Voorbeeld van een afstudeeropdracht

Een student van de associate degree opleiding Communicatie schrijft in haar portfolio: "Een situatie in het onderzoeksproces waarin ik een andere visie kreeg, was toen ik begon aan het intranet. Ik was een intranet aan het maken en dat zou eigenlijk pas gemaakt worden zodra mijn communicatieplan af was. In die situatie bedacht ik mij dat het beter zou zijn om dat intranet al eerder te maken en dan de analyseresultaten te verzamelen om het te verbeteren. Ook ben ik van plan om te monitoren hoe het intranet bezocht wordt. Zo kan ik een overzicht maken waarin dan te lezen valt wat interessant is voor de medewerkers en hoe de werknemers van de marketingafdeling het intranet up-to-date kunnen houden, zodra mijn stage afgelopen is." Daarmee is het eindproduct van haar stage dus geen plan of rapport dat in een la belandt, maar een zichtbare oplossing.

Het onderzoek naar de implementatie van actieonderzoek voor impactvol afstuderen bij de AAAd heeft geleid tot vijf adviezen aan schoolbegeleiders:

Vijf adviezen

1. **Ga op zoek naar alternatieven voor onderzoeks- of adviesrapportages**
   Een onderzoeks- of adviesrapportage is voor sommige studenten heel waardevol om groei te realiseren. Bedrijven zitten hier vaak niet op te wachten. Een alternatief is om studenten een plan van één of slechts enkele pagina's te laten schrijven dat in 10 minuten gepitcht dient te worden. Er kan ook gedacht worden aan een tool of product waarmee de student het onderzoek afsluit.

2. **Laat een onderzoek pas eindigen na uitvoering van (de eerste stappen van) de implementatie**
   Het is goed om de implementatiefase een essentieel onderdeel te laten zijn in het (afstudeer)onderzoek. Het onderzoek stopt dan niet na het opleveren van aanbevelingen. Het 'overgaan tot actie' en onder meer draagvlak te creëren voor de verbetervoorstellen zijn idealiter verplichte onderdelen. Mensen moeten meegenomen worden, om de verandering werkelijk te bewerkstelligen. Dit draagt eraan bij dat studenten ervaren hoe het is om in de praktijk medestanders te krijgen. Studenten leren omgaan met weerstand. Bovendien worden ze gemotiveerd zich te ontwikkelen op persoonlijke en maatschappelijke vaardigheden.

3. **Zorg voor kruisbestuiving tussen studenten van verschillende opleidingen**
   Om studenten goed op de toekomst voor te bereiden is het juist van belang dat zij leren samen te werken met studenten van andere opleidingen. Die diversiteit zorgt voor kruisbestuiving. Studenten met verschillende achtergronden leren van elkaar. Het mixen van studenten van verschillende opleidingen draagt bij aan de ontwikkeling van studenten op persoonlijk en maatschappelijk vlak. Multidisciplinaire opdrachten vanuit verschillende opleidingen kunnen dit bewerkstelligen.

4. **Blijf up-to-date in je vakgebied**
   Blijf als docent op de hoogte van de laatste trends en ontwikkelingen in het vakgebied. Een belangrijk voordeel is dat studenten hedendaagse kennis meekrijgen. Een ander argument is dat relaties uit het werkveld ervaren dat het meerwaarde heeft om samen te werken met docenten en studenten van hogescholen. Dit draagt eraan bij dat duurzame relaties met het werkveld opgebouwd kunnen worden.

5. Draag zorg voor een nauw contact met de stagebedrijven
Zorg voor duidelijkheid over het (afstudeer)onderzoek. Goede communicatie helpt niet alleen studenten, maar ook de praktijk. Wanneer er naast telefonische contactmomenten met het stagebedrijf er ook fysiek langsgegaan wordt, voelen praktijkbegeleiders zich gehoord. Bovendien houd je als docent 'feeling' met de praktijk. Bied ruimte voor maatwerk op een stageplek. De opdrachten van school dienen heldere kaders te bevatten. De invulling ervan moet passen bij de stageplek. Afstemming over de opdrachten is daarom noodzakelijk. Sluit daarnaast contracten met bedrijven en organisaties om duurzame relaties aan te gaan.

Deze adviezen versterken de impact van het (afstudeer)onderzoek. De Ad-opleidingen zijn nog relatief nieuw, ze bestaan bij Avans Hogeschool sinds 2017. De implementatie van impactvol afstuderen zal met vallen en opstaan gaan. Belangrijk is om er in gezamenlijkheid gestalte aan te geven. Dat betekent in samenwerking met studenten, docenten, alumni en praktijkpartners. Hier kunnen dynamische werkvormen, zoals actieonderzoek, positief aan bijdragen.

DENKENDE HANDEN

Referenties

Doeze Jager – van Vliet, S. (2020). *Ad-kracht. Via SDG's en 21e -eeuwse vaardigheden naar innovatie in het werkveld*. Avans academie. Geraadpleegd op 23-5-2022, van https://www.avansacademie.nl/binaries/content/assets/organisatie/artikelen-kennishub/ad-kracht-van-sandra-doeze-jager.pdf.

Impactvol afstuderen in het hbo (2022). Geraadpleegd op 23-5-2022, van https://impactvolafstuderen.nl/.

Van der Zouwen, A. (2022). *Actieonderzoek doen. Een routewijzer voor studenten en professionals* (2e druk). Boom.

De Kunst van Begeleiden in cocreatie processen

Door Marius van Regteren

Inleiding

Mijn eerste contacten met Tonnie verliepen uiterst prettig. Voor mij (het was Corona-tijd, dus via het scherm) zat een wijze vrouw met veel ervaring en humor. Ik voelde meteen een klik. Ze was erg geïnteresseerd in wat ik wilde gaan doen en dacht langs mijn gedachtegangen met me mee. Ze steunde mijn ideeën met inspirerende perspectieven, zonder mij haar wil op te willen leggen. Ik merkte dat ik hierdoor enthousiast en geïnspireerd raakte. De basis van mijn onderzoek naar de kunst van begeleiden was gelegd! Voor ik bij de inhoudelijke kant van begeleiden kom nog even een anekdote. Tonnie is expert in actieonderzoek doen. Praktisch ingesteld als ik ben en steunend op ons plezierige contact, vroeg ik haar na een tijdje of ze een uurtje voor me had om mij hier eens doorheen te praten. Wellicht konden mijn studenten hier hun voordeel mee doen? Tonnie vroeg mij toen om mezelf eerst in het onderwerp te verdiepen door haar boek te lezen en de verschillende sites te bekijken waar ze alle materiaal voor de toepassing van actieonderzoek had samengebracht. Daarna zou ze mij met veel liefde en plezier te woord staan om eventuele vragen te beantwoorden. En daar zat ik dan. Nu moest ik zelf moeite doen om me erin te gaan verdiepen. En met de kennis van nu en de inzichten uit het onderzoek weet ik inmiddels dat wat Tonnie toen deed, één van de succesfactoren van begeleiden is.

Ons onderzoek was gericht op 1 op 1 begeleiding van studenten tijdens het afstuderen in het hbo, maar veel inzichten zijn breder toepasbaar. In goede begeleiding van leerprocessen is namelijk sprake van een co-creatieproces waarbij zowel begeleider als betrokkene eigenaarschap nemen voor hun rol in dit proces. Hierna wordt dan ook gesproken over de termen begeleider en betrokkene, omdat we denken dat het gedachtegoed breder toepasbaar is dan alleen in de docent-studentrelatie.

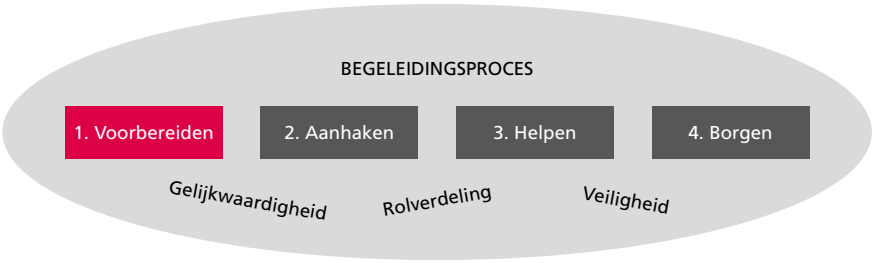
Podcastserie De Kunst van Begeleiden

Om achter de kunst van begeleiden te komen hebben we met een onderzoeksteam bestaande uit begeleiders en afstudeerstudenten (bedankt Simone, Herman, Randa en Angel!) literatuur bestudeerd, gesprekken gevoerd en de begeleiding tijdens afstudeerprocessen geanalyseerd. En we hebben veelvuldig met elkaar gespard over wat we gezien, gelezen en ervaren hebben om zo betekenis te kunnen geven. Daarnaast hebben we de podcastserie De Kunst van Begeleiden gemaakt. Die bestaat uit 12 afleveringen met gesprekken met studenten, begeleiders en onderzoekers, waarin we samen de kunst vanuit verschillende perspectieven ontrafelen. De serie is te vinden op Spotify (Van Regteren, 2022).

Ingrediënten van de kunst

Maar wat is dan die kunst van begeleiden? Alles overziende lijken de volgende zeven aspecten van doorslaggevend belang in individuele begeleiding.

Figuur 5: Factoren die de kunst van begeleiden bepalen



In figuur 5 zijn de vier stappen uit het begeleidingsproces te zien, steunend op drie pijlers:

- **Gelijkwaardigheid**
- **Rolverdeling**
- **Veiligheid**

Ten eerste is het van belang dat begeleider en betrokkene op basis van **gelijkwaardigheid** met elkaar samenwerken. Deze gelijkwaardigheid is een eerste randvoorwaarde om tot cocreatie te kunnen komen. Concreet betekent dit dat ze elkaar zien als volwassen mensen en als professionals die elkaar versterken in het begeleidingsproces. Rimanoczy (2016) geeft dit mooi aan in haar boek ‘Stop Teaching’. In termen

van de Transactionele Analyse (TA) vindt een groot deel van het begeleidingswerk plaats vanuit de Volwassen positie, oftewel: IK Okay en JIJ Okay (Berne, 1996). Dit verschilt hiermee van de traditionele 'power relationship' die onder de term doceren ligt (ik weet meer dan jij en ik doceer dit aan jou). In termen van de TA is daar meer sprake van een Ouder-Kind relatie. Het maakt de relatie ongelijkwaardiger en zet studenten meer in de consumeerstand.

Vanuit deze gelijkwaardige setting, moet ten tweede sprake zijn van een heldere **rolverdeling**, waarbij betrokkene en begeleider beiden eigenaarschap nemen voor hun rol in het begeleidingsproces. Om goed te kunnen begeleiden is het bijvoorbeeld van belang dat betrokkenen helder maken met welk probleem ze zitten en wat ze willen bereiken.

De gelijkwaardige setting en de heldere rolverdeling moeten bijdragen aan de derde pijler: **veiligheid**. Alle betrokkenen moeten zich veilig voelen om zichzelf te laten zien, initiatieven te nemen en met ideeën te komen. Dweck (2017) noemt dit de Growth Mindset, als tegenhanger van de Fixed Mindset. In de Growth mindset richten we ons op het leerproces, waarbij we het oordeel zoveel mogelijk achterwege laten. Dit oordeel namelijk zet ons als begeleider weer in de Ouder-positie. Oprecht interesse tonen in de input en de achterliggende gedachtegang van betrokkenen en het eventueel aanreiken van aanvullende perspectieven zijn interventies die de veiligheid bevorderen.

Bovenstaande drie pijlers vormen de bedding van het begeleidingsproces. Dit proces bestaat uit de volgende stappen:

- **Voorbereiden**
- **Aanhaken**
- **Helpen**
- **Borgen**

Bij het **voorbereiden** is vooral de betrokkene aan zet. Deze stap vindt voor een deel plaats voorafgaand aan de ontmoeting met de begeleider. Het is te taak van de betrokkene om voor de begeleider een helder beeld te schetsen van de begeleidingsvraag: wat is mijn probleem, wat heb ik zelf al gedaan en waar heb ik hulp bij nodig? In feite neemt de betrokkene hier eigenaarschap voor het eigen deel in de begeleiding, zodanig dat de begeleider hierop kan aanhaken (zie hieronder). Succesvolle begeleiding start steeds met de leervraag van de betrokkene. De begeleider kan bijvoorbeeld bij de start vragen: "*Vertel me, wat wil je met me bespreken*?".

Vervolgens wordt de tweede stap gezet, het **aanhaken**, waarbij de begeleider probeert een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de leervraag van de betrokkene. De begeleider probeert te achterhalen: Waar zit deze persoon mee? Wat is de context waarin deze persoon zit? Wat heeft de betrokkene zelf al gedaan? Wat kan helpen om een volgende stap te zetten? De begeleider probeert zo goed mogelijk aan te haken bij de betrokkene en de leervraag, hetgeen een beroep doet op de luistervaardigheden van de begeleider. Of zoals Scharmer (2008) laat zien in zijn model van de niveaus van luisteren: Niet alleen horen wat we willen horen (downloaden), maar juist met een open geest en open hart luisteren. Als we dit succesvol doen, voelen betrokkenen zich gehoord in hun vraag of dilemma en heb je als begeleider een beeld van de hulp die nodig is.

Als we goed zijn aangehaakt bij de betrokkenen en hun vragen, kunnen we ze gaan **helpen**. Janneke van der Pol legt dit in de podcast (Van Regteren, 2022) mooi uit door middel van *scaffolding*. In deze metafoor zijn de betrokkenen bouwvakkers die zelfstandig werken aan hun bouwwerk (= ontwikkelproject). Op onderdelen hebben betrokkenen echter een hulpstructuur nodig, de steiger van de bouwvakker. In deze fase bouwen we die steiger voor de betrokkenen zodat zij zelfstandig verder kunnen werken. En ja, hier mag dus gewoon geholpen worden als dit nodig is! Zolang het maar op maat is. Als de betrokkenen een stevige 'scaffold' nodig hebben om zelfstandig verder te kunnen, dan bouwen we deze. Maar als het niet nodig is, dan laten we al onze goedbedoelde adviezen en hulp beter achterwege. Dit dient dan niet meer het leerproces van de anderen, maar meer het bevredigen van onze eigen behoefte om anderen te helpen.

Na het bieden van hulp op maat is het van belang om te checken wat de betrokkene heeft geleerd van onze hulp en deze inzichten te **borgen**. We stellen hier vast in hoeverre de begeleiding ertoe heeft geleid dat de ander succesvol de stap van de zone van actuele ontwikkeling naar de zone van naaste ontwikkeling (Zone of Proximal Development) heeft gemaakt. Oftewel in hoeverre kunnen zij nu zelfstandig verder werken aan hun project? Van der Pol noemt dit in de podcast 'fading'. Ik moet dan denken aan het wegdraaien van de muziek aan het einde van een liedje. Hier draaien we als het ware onze begeleiding weg. Mijn tip is om aan het einde van het gesprek als fade-out deze vragen te stellen: "*In hoeverre hebben we jouw vraag nu beantwoord? Wat neem je mee uit dit gesprek? Wat is nu jouw volgende stap?*" Als begeleider luister je goed naar wat de ander zegt. Eventueel kun je nog ergens op terugkomen als je het gevoel hebt dat dit nog niet geborgd is.

Tot slot

Het onderzoek naar de kunst van begeleiden heeft interessante aanknopingspunten opgeleverd voor effectieve begeleiding van afstudeerprocessen. Echter, de drie pijlers en vier processtappen bieden een prima basis voor bredere toepassing. Steunend op een basis van gelijkwaardigheid, heldere rolverdeling en veiligheid, kunnen begeleider(s) en betrokkenen samen leer- en ontwikkelingstrajecten vormgeven waarin ze in cocreatie, en elkaar aanvullend en versterkend, hun ontwikkeldoelen realiseren.

Referenties:

Dweck C. (2017). *Changing the way you think to fulfil your potential.* Little Brown.

Berne E. (1996). Principles of transactional analysis. *Indian Journal of Psychiatry*, 1996, 38 (3), 154-159.

Rimanoczy, I. (2016). *Stop teaching: Principles and practices for responsible management education*. Business Expert Press.

Scharmer, C. O. (2008). Uncovering the blind spot of leadership. *Leader to Leader*, *2008*(47), 52-59.

Van Regteren, M. (Presentator). (2021, oktober, tot 2022, januari). [Audio podcast De Kunst van Begeleiden]. Geraadpleegd op 23-5-2022, van https://edu.nl/a4vpf.

Cocreatie van oordelen. Accreditatiepanels in hoger onderwijs

Door Gabriel Heinrichs

Hoe komt een groep deskundigen tot een goed gezamenlijk oordeel? Zoals rechters die samen moeten oordelen over een complexe strafzaak, of accreditatiepanels die moeten oordelen over de kwaliteit van hoger onderwijs? In 2021 kon ik starten met mijn promotieonderzoek naar dit thema, mede dankzij een NWO-promotiebeurs. Mijn onderzoek spitst zich toe op accreditatiepanels, en is zowel normatief ('hoe zou die oordeelsvorming moeten verlopen?') als empirisch ('hoe verloopt die in werkelijkheid?'). Een multidisciplinair onderzoek dat ik uitvoer binnen een multidisciplinair samenwerkingsverband van de faculteiten Wijsbegeerte en Sociologie van de Rijksuniversiteit Groningen, en het lectoraat Sustainable Working and Organising van Avans. Vanuit het lectoraat is Tonnie mijn copromotor. Zij begeleidt mij vooral bij het veldwerk naar de werkzaamheden van accreditatiepanels, en de samenwerking die ik hiervoor aanga met belanghebbenden zoals de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO), onderwijsinstellingen, studenten, en evaluatiebureaus.

Hoe kom je met *peers* tot een betrouwbaar oordeel?

Accreditatiepanels worden bemenst door *peers* uit hetzelfde vakgebied, die door een professionele en onafhankelijke secretaris worden begeleid in hun cocreatie van kwaliteitsoordelen. Het gemiddelde accreditatiepanel bestaat uit vier deskundigen, die de opleiding kunnen beoordelen vanuit diverse invalshoeken. Vanuit die verschillende perspectieven oordeelt het panel over verschillende facetten van onderwijskwaliteit, die in het Nederlandse accreditatiestelsel worden ingedeeld in vier of elf standaarden. Er staat bij accreditaties veel op het spel, zeker voor de opleidingen in kwestie. Hoe kunnen alle belanghebbenden erop vertrouwen dat het panel inderdaad tot het juiste oordeel komt?

Mijn belangstelling voor deze vraag ontstond toen ik als hbo-docent een aantal accreditatietrajecten meemaakte. Eerst in de rol van docent van een gevisiteerde opleiding, en daarna een paar keer als lid van een accreditatiepanel. Bij die panelwerkzaamheden viel mij op hoeveel vrijheid het beoordelingskader van de NVAO (2018) biedt aan accreditatiepanels om het oordeelsproces naar eigen inzicht vorm te geven. Een vorm die past bij de (evaluatie)cultuur van het vakgebied. Maar niet alle keuzes die een panel maakt, zullen dezelfde uitwerking hebben op de kwaliteit van de oordeelsvorming. In onderstaand artikel geef ik drie suggesties om in ieder geval de consistentie en betrouwbaarheid van het oordeel te bevorderen – al zullen we zien dat er in de praktijk ook andere factoren een rol spelen.

Een paradoxaal paneloordeel

Eerst een concreet voorbeeld. Een accreditatiepanel komt op bezoek bij een opleiding, en spreekt met diverse vertegenwoordigers ervan: docenten, studenten, alumni, enzovoorts. Aan het einde van de lange visitatiedag trekt het panel zich terug om te oordelen over de kwaliteit van de opleiding. Bij aanvang van dat overleg besluiten de panelleden om eerst individueel hun oordeel op te tekenen. Stel nu dat hun oordelen eruitzien zoals het voorbeeld in tabel 1.

Tabel 1: Voorbeeld van oordelen van vier panelleden over de standaarden

Panellid	Standaard 1	Standaard 2	Standaard 3	Standaard 4	*Conclusie:*
Antonia	Voldoet	Voldoet ten dele	Voldoet	Voldoet	*Verbetertraject*
Ben	Voldoet	Voldoet	Voldoet ten dele	Voldoet	*Verbetertraject*
Chris	Voldoet	Voldoet	Voldoet	Voldoet ten dele	*Verbetertraject*
Dereje	Voldoet	Voldoet	Voldoet	Voldoet	*Positief*

Drie van de vier panelleden blijken vrij kritisch: ze vinden dat één van de standaarden (slechts) ten dele voldoet. Volgens het NVAO-beoordelingskader moet de conclusie dan 'positief onder voorwaarden' luiden. Dit zou betekenen dat de opleiding een verbetertraject van één tot twee jaar in moet, waarna herbeoordeling volgt. De panelleden zijn het echter niet eens over wélke standaarden (ten dele) voldoen. Hoe kan het panel nu het beste komen tot één gezamenlijk oordeel?

Twee manieren van stemmen tellen

Een accreditatiepanel wordt geacht te streven naar consensus, of op zijn minst een meerderheidsstandpunt. Een intuïtieve manier om dat te bepalen, is om uit te gaan van alle conclusies *per panellid*, en die op te tellen. Zoals weergegeven in de laatste kolom van de tabel, adviseren dan drie van de vier panelleden een verbetertraject. Weliswaar om verschillende redenen, maar er lijkt tussen hen in elk geval overeenstemming te bestaan dat 'er iets rammelt' aan de kwaliteit van de opleiding. De meerderheid heeft gesproken: een verbetertraject.

Of toch niet? Er is namelijk ook een andere route om het meerderheidsstandpunt te bepalen. Deze route neemt niet de individuele conclusies als uitgangspunt, maar prioriteert de onderliggende premissen, de beweringen per onderdeel. In dit voorbeeld telt het panel dan eerst *per standaard* welke meerderheid er bestaat. Via deze route tekent zich een meerderheid af voor een 'voldoet' op alle standaarden, en luidt de collectieve conclusie 'positief' (zonder voorwaarden). Dezelfde panelleden, dezelfde individuele voorkeuren – maar twee verschillende collectieve conclusies. Wat oordeelt het panel nu eigenlijk?

Deze inconsistentie van het groepsoordeel is een klassieke paradox uit de sociale keuzetheorie: het *discursief dilemma*. Er is een aantal manieren om hieraan te ontkomen (List, 2011). Een relatief eenvoudige optie is om consistent te kiezen voor één van de twee routes. Laatstgenoemde route lijkt dan de beste, omdat mensen doorgaans deskundiger zijn met betrekking tot afzonderlijke en relatief overzichtelijke deelvragen, dan in relatie tot één complexe eindconclusie. Dat zou betekenen dat het panel dus het beste stemmen kan tellen op basis van de meerderheid per standaard, om tot een betrouwbare conclusie te komen.

In de praktijk blijkt het soms moeilijk om laatstgenoemde route consistent aan te houden. Groepen zijn soms geneigd om de conclusies die voortkomen uit die route alsnog te willen rijmen met de 'intuïtieve' optelsom van individuele conclusies. Waarom neigen ze daartoe, en hoe kan een panel daar het beste mee omgaan? Dat is een actuele deelvraag binnen mijn onderzoek. In de praktijk van accreditaties komt dit bijvoorbeeld terug als het panel constateert dat een opleiding op een bepaald aspect tekortschiet, maar panelleden het daarna moeilijk vinden om te bepalen onder welke standaard ze die kritiek moeten 'onderbrengen'. Een mogelijke reden hiervoor is dat de premissen van een vraagstuk niet altijd zo overzichtelijk zijn als hierboven aangenomen.

Deskundige dictators

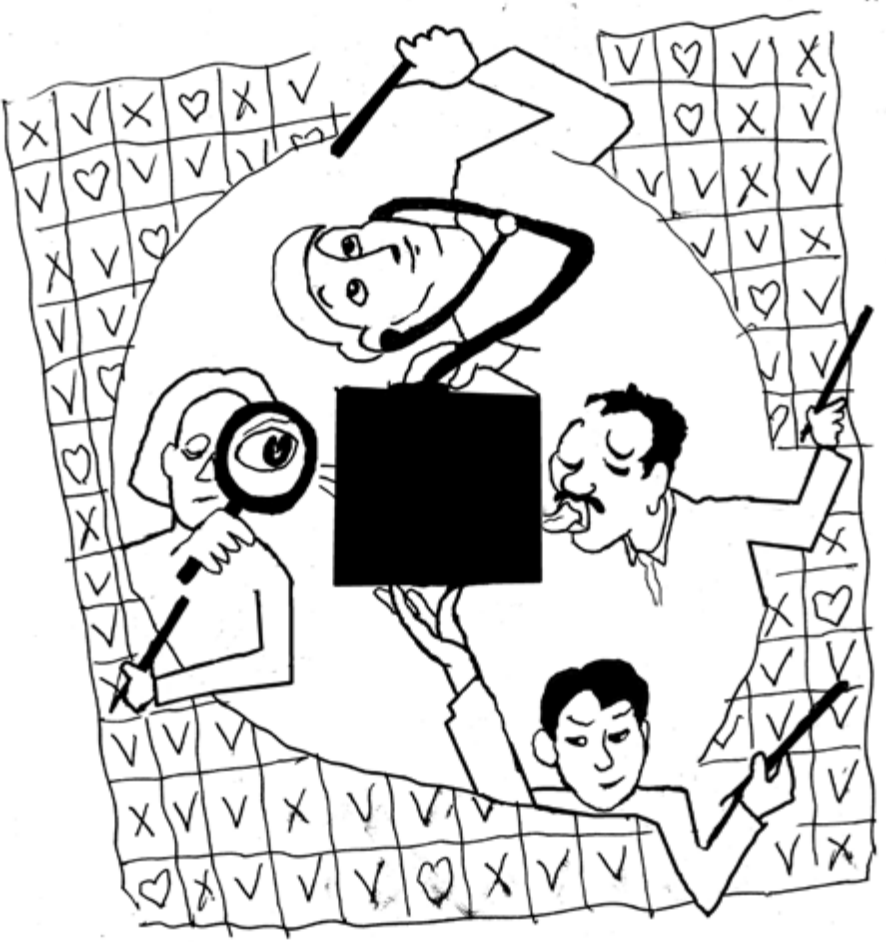
Een andere procedurele ingreep die de kwaliteit van oordeelsvorming kan vergroten, vergt wat antidemocratisch sentiment. In plaats van 'gelijke stemmen' kan het panel besluiten een bepaalde *weging* toe te kennen aan de leden. Panelleden zijn nu eenmaal niet even deskundig op alle onderwerpen. Bijvoorbeeld: de kwaliteit van toetsing (standaard 3 van het beperkte beoordelingskader) behoort minder tot de expertise van een panellid met hoofdzakelijk ervaring in het werkveld, en juist meer van het panellid met veel onderwijservaring. Die variatie in expertise per standaard kunnen cijfermatig worden uitgedrukt in een individuele weging, zoals 'bij standaard 3 telt de stem van Chris dubbel mee, en die van Ben voor de helft'. Op die manieren wordt de stemming bij elke standaard gedicteerd door degene(n) met de grootste deskundigheid.

Zulk deskundig dictatorschap bij bepaalde standaarden kan de betrouwbaarheid van het groepsoordeel verhogen, maar kent ook het risico dat andere panelleden het idee krijgen dat ze er voor spek en bonen bij zitten. Dit kan worden ondervangen door die andere leden in dezelfde procedure een hogere weging toe te kennen bij andere onderdelen van de besluitvorming, daar waar juist hun deskundigheid het grootste is. Uit onderzoek naar besluitvorming door peer review panels blijkt dat dergelijk 'geven en nemen' op basis van expertise als rechtvaardig wordt gezien (Lamont, 2009).

Wie het weet mag het (eerst) zeggen

In de praktijk van accreditatiepanels verloopt het proces van aanwijzen van deskundige dictators niet zo expliciet. Panelleden wegen weliswaar de deskundigheid van andere panelleden, maar ze doen dat impliciet, terwijl ze met elkaar in gesprek zijn en argumenten uitwisselen. Om te bevorderen dat in panelgesprekken zoveel mogelijk perspectieven ook werkelijk aan bod komen, kunnen ook hiervoor procedurele afspraken worden gemaakt.

Ten eerste kan worden besloten om het overleg over de beoordeling te beginnen in stilte. De procesbegeleider vraagt aan alle panelleden om individueel hun standpunten te bepalen en in een notitie vast te leggen. Zo zal het daarna voor iedereen makkelijker zijn om eigen standpunten 'onverdund' te herinneren en verwoorden, desnoods tegen de stroom in. Door het *verankeringseffect* ontstaat die stroom al bij de eerste spreker: wat diegene inbrengt, zet de toon (Tversky & Kahneman, 1974). Ten tweede kan het daarom goed zijn om afspraken te maken over wie dat 'anker' zou moeten zijn als een bepaalde standaard aan bod komt, en dus als eerste mag spreken. Bijvoorbeeld op basis van specifieke expertise.



TOT EEN GEZAMELIJK OORDEEL KOMEN

Tot slot: de theorie van collectieve oordeelsvorming in de praktijk

Bovengenoemde procedurele suggesties zouden de kwaliteit van de collectieve oordeelsvorming moeten bevorderen – in elk geval wat betreft de consistentie en betrouwbaarheid ervan. Is dat voldoende voor alle betrokkenen om het vertrouwen te hebben in de kwaliteit van de oordeelsvorming? Waarschijnlijk niet, omdat ook andere factoren bepalen of een collectief oordeel als 'goed' wordt ervaren. In bovenstaand artikel noemde ik bijvoorbeeld dat de optelsom van individuele oordelen ook 'intuïtief moet kloppen' voor panelleden, of dat er een eerlijke ruil moet zijn van 'deskundig dictatorschap'. Hoe verhoudt de praktijk van cocreatie van oordelen zich tot de normatieve theorie erover? In mijn empirisch-filosofische onderzoek probeer ik die theorie en praktijk dichter bij elkaar te brengen. Over een paar jaar zal een andersoortig *peer panel* (de promotiecommissie) beoordelen of ik daarin ben geslaagd.

Referenties

Lamont, M. (2009). *How professors think: Inside the curious world of academic judgment*. Harvard University Press.

List, C. (2011). Group Knowledge and Group Rationality: A Judgment Aggregation Perspective. In A. I. Goldman & D. Whitcomb (Eds.). *Social Epistemology: Essential Readings* (pp. 221–241). Oxford University Press.

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie [NVAO](2018). *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland*. Geraadpleegd op 24-5-2022, van https://www.nvao.net/files/attachments/.89/Beoordelingskader_accreditatiestelsel_hoger_onderwijs_Nederland_2018.pdf.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.

Het onzichtbare zichtbaar maken met grote overzichten

Door Tonnie van der Zouwen

"*Als jouw probleem over mij gaat, mag ik dan betrokken worden bij de aanpak ervan*?" Dit thema is in mijn loopbaan als adviseur, facilitator en onderzoeker een steeds grotere rol gaan spelen. Tot ik uiteindelijk uitkwam bij een veranderaanpak met actieonderzoek. Met die aanpak zoek je samen met belanghebbenden uit hoe het beter kan. Dat samen uitzoeken gebeurt voor een belangrijk deel in werkbijeenkomsten. Natuurlijk moet er daarna ook daadwerkelijk iets gebeuren, zoals Maria Sturm in haar bijdrage aangeeft. Het ontwikkelen van commitment en eigenaarschap van belanghebbenden, inclusief de formele beslissers, zijn van wezenlijk belang. In werkbijeenkomsten ontstaat eigenaarschap voor een belangrijk deel door het gezamenlijk maken van overzichten van wat ze weten, vinden, en willen.

Transactioneel object, een groot overzicht om het onzichtbare zichtbaar te maken

Zo'n groot overzicht voor het verzamelen van de oogst heb ik een *transactioneel object* genoemd. Het kan de vorm hebben van één groot papier aan de muur, of een verzameling voorwerpen die samen een geheel vormen. Denk aan grote tijdlijnen, een mindmap, een verzameling toekomstbeelden, een zelfgemaakte landschapskaart, clusters van handgeschreven kaarten over hoe men zich voelt bij een bepaald vraagstuk, een collectief gemaakte agenda aan de muur, grote tabellen met reacties op onderzoeksresultaten. Je kunt het maken ervan vergelijken met het samen maken van een legpuzzel. Iedere deelnemer heeft stukjes, soms zelfs zonder dat te weten. Collectief wordt de puzzel gelegd, zonder een voorbeeldplaatje. Hoe rijker de diversiteit aan deelnemers, hoe rijker het beeld zal worden. Het helpt mensen om voor zich te zien waar ze het over hebben. Door het overzicht samen te interpreteren, wordt het onzichtbare zichtbaar en komen nieuwe mogelijkheden in beeld. Men gaat 'the writing on the wall' zien (Ewenstein & Whyte, 2009). Samen iets maken is vaak ook leuk om te doen en het geeft energie. Deelnemers *praten* niet alleen over samenwerken, ze *zijn* aan het samenwerken. En iedereen is medeverantwoordelijk voor de gezamenlijke oogst in het overzicht.

De hele mens uitnodigen, iedereen moet mee kunnen doen

Als je een vertegenwoordiging van alle belanghebbenden uitnodigt dan moet iedereen, van hoog tot laag, ook mee kunnen doen. De methoden nodigen daarom zoveel mogelijk de mens als geheel uit. Niet alleen zitten en praten, maar hoofd, hart, handen en hele ziel en zaligheid aanspreken. Dat helpt om gevoelens en beelden aan de oppervlakte te brengen. Visualisaties helpen om ook zaken weer te geven die niet met woorden kunnen worden verteld. Ze zorgen ervoor dat ook kinderen, laag-geletterden en mensen met taalproblemen mee kunnen doen. Het delen van doorleefde ervaring en het collectief interpreteren van de overzichten verbindt de deelnemers met hun hoop en angsten over het vraagstuk. Dat draagt bij aan het vinden van een gemeenschappelijke basis voor vervolgacties.

Een voorbeeld: Tijdlijnen om de context van een vraagstuk te verkennen

Op een middag in maart 2015 komen 56 stakeholders van het Expertisecentrum Sustainable Business (ESB) samen in een grote zaal van Avans Hogeschool. ESB is pas gestart en wil met het ontwikkelen en delen van nieuwe kennis duurzaam ondernemen gaan bevorderen, samen met de diverse stakeholders. Het is nog niet duidelijk hoe effectieve samenwerking met de diverse stakeholders eruit kan zien. Het doel van de bijeenkomst is om de context en wensen te verkennen en de samenwerking een impuls te geven. De deelnemers vormen een vertegenwoordiging van het 'hele systeem': College van Bestuur, lectoren, docent-onderzoekers, zakenpartners, studenten, deskundigen van andere expertisecentra, adviseurs en managementassistenten. De bijeenkomst is voorbereid met een ontwerpteam van vier betrokkenen en ik mag de facilitator zijn. Het ontwerp is opgebouwd uit drie werkronden: Waar komen we vandaan en staan we nu, waar willen we naar toe, en wat zijn aandachtspunten voor vervolgstappen. Dit voorbeeld gaat over de eerste werkronde. We verkennen de context van deze ontwikkeling, zowel op individueel niveau als in de bredere context van de wereld. Als je naar de muren kijkt, zie je drie tijdlijnen van zeven meter lang. Ze zijn nog leeg, er staat alleen een tijdschaal en een titel op. Op de grond onder de tijdlijnen liggen veel stiften klaar. Iedereen wordt uitgenodigd om individueel op alle drie de tijdlijnen cruciale momenten of perioden te schrijven of te tekenen.

Er ontstaan levendige gesprekken tussen mensen die voor de tijdlijn staan. Je hoort ze bijvoorbeeld zeggen: "*Wanneer is dit hele idee precies begonnen? Echt, zo lang geleden? Weet je nog wat we tijdens de eerste verkennende bijeenkomsten hebben geproduceerd? Wat gebeurde er daarna? Wanneer precies was .....*" De persoonlijke tijdlijn roept het bewustzijn op van wat ertoe doet in hun persoonlijke leven om hier te vermelden. "*Hé, onze kinderen zijn in hetzelfde jaar geboren! "* of *" Grappig, we schrijven allemaal over onze opleiding*".

Figuur 6: Elke deelnemer schrijft of tekent cruciale informatie op de tijdlijnen

Na een half uur zijn de tijdlijnen ingevuld met een wirwar van details. We hangen de tijdlijnen boven elkaar. Dat geeft een beeld van de complexiteit waarmee het centrum te maken zal krijgen. Hoe moeten we in hemelsnaam wijs worden uit deze warboel? Ik nodig de hele groep uit om voor de tijdlijnen te komen staan en om vier subgroepen te vormen. Eén voor elk van de drie tijdlijnen en één voor de verbindingen tussen de tijdlijnen. Elke subgroep wordt gevraagd om goed te kijken naar wat ze zien en er een betekenisvol verhaal van te maken, een verhaal uit het verleden dat verband houdt met de kwestie waar het om gaat en met het doel van het proces. Wat vertelt deze tijdlijn ons? Welke patronen zien we? Elke subgroep noteert het verhaal op een flip-over en bereidt ook een presentatie voor om dit verhaal in maximaal drie minuten plenair te delen.

Als de subgroepen klaar zijn, beginnen de presentaties. Na alle presentaties gehoord en gezien te hebben, gaat de hele groep op zoek naar de rode draad. In een popcornstijl verzamelen we plenair de conclusies. Iemand begint met een inzicht, en wie wil voegt daar iets aan toe. Een vrijwilliger schrijft de conclusies voor de rode draad op flappen. De flappen worden daarna naast de tijdlijnen aan de muur gehangen. Een van de inzichten van de bijeenkomst was dat het samen werken aan de tijdlij-

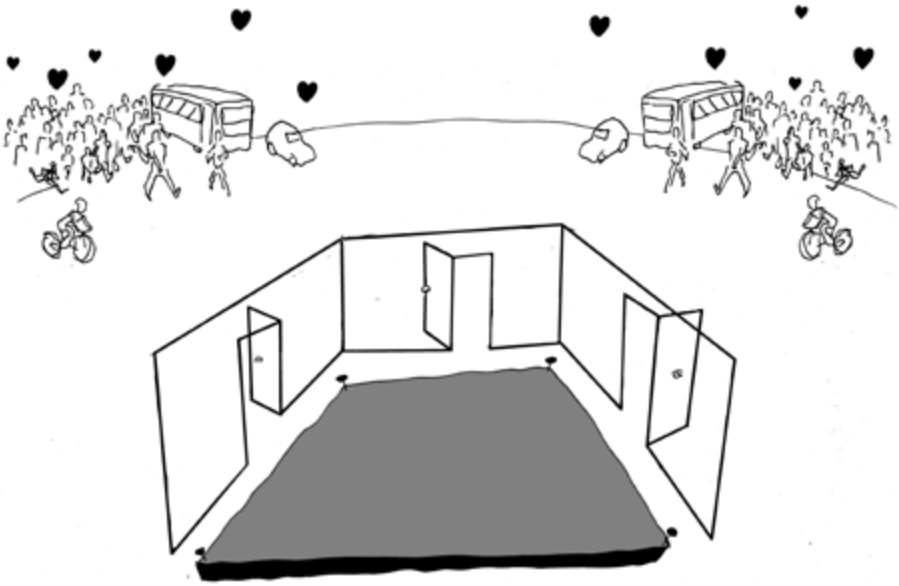
nen het elkaar leren kennen versnelt. De tijdlijnen roepen gesprekken op, mensen ontwikkelen verhalen en nieuwe taal over ESB. Door met de hele groep voor de tijdlijnen te staan, ontstaat ook een gevoel van verbondenheid. Een andere conclusie is dat er een follow-up van deze bijeenkomst nodig is om zaken concreet uit te werken en besluiten te nemen. De methode voor deze werkronde komt uit de Future Search aanpak (Weisbord & Janoff, 2010).

Kenmerken van transactionele objecten

Niet alles wat je in cocreatie maakt is een transactioneel object. Je herkent ze aan de volgende kenmerken:

- Het zijn dingen die de deelnemers kunnen aanraken, grote overzichten aan de muur, of een samenhangende verzameling beelden op een marktplaats; zij leveren materieel bewijs van samenwerking.
- Deelnemers maken ze zelf, omdat het samenwerkingsproces even belangrijk is als het product.
- Ze hebben een open en uitnodigend format, ze zijn zo min mogelijk vooraf ingevuld.
- Analyseren en interpreteren gebeurt door de deelnemers zelf en zoveel mogelijk ter plekke.
- Ze zijn uniek, gemaakt door deze groep op dit moment.
- Ze zetten iets in beweging, ze gaan terugpraten. Ze nodigen uit tot reactie, stellen vragen over wat er nog ontbreekt, brengen mensen op ideeën.
- Ze zijn belichaamd. De deelnemers gebruiken bij het produceren en interpreteren ervan niet alleen hun verstand, maar ook hun handen en voeten, en indien mogelijk in beweging met hun hele lijf.
- Hoe rijker de diversiteit van deelnemers in de ruimte, hoe rijker het beeld.
- Ze zien er vaak rommelig uit, wat de complexiteit van het vraagstuk weerspiegelt.
- Ze zijn inclusief. Iedereen die wil kan een bijdrage leveren, ook kinderen, laag-geletterden, mensen met taalproblemen, of mensen die zich niet durven uit te spreken.

In het boek Cocreatie in werkbijeenkomsten (Van der Zouwen, in druk) vind je meer over de theoretische achtergrond van transactionele objecten en meer methoden. Het boek bevat ook een methode voor het in co-design met stakeholders ontwerpen met behulp van een grote tijdlijn, te gebruiken in een voortschrijdende vormgeving van cocreatie. Voor vraagstukken waarin je elkaar nodig hebt voor succes.



Referenties

Ewenstein, B., & Whyte, J. (2009). Knowledge practices in design, the role of visual representations as epistemic overviews. *Organization Studies*, 30(1), 7–30.

Van der Zouwen, A. (2022). *Actieonderzoek doen. Een routewijzer voor studenten en professionals* (2e editie). Boom.

Van der Zouwen, A. (in druk). *Cocreatie in werkbijeenkomsten. Het onzichtbare zichtbaar maken met grote overzichten*. Heart Media.

Weisbord, M. R., & Janoff, S. (2010). *Future Search: Getting the Whole System in the Room for Vision, Commitment, and Action. Third Edition*. Berrett-Koehler.

Sluiting: Een laatste omhelzing van het lectoraat

Tot slot wil ik iedereen bedanken die de totstandkoming van deze bundel mogelijk heeft gemaakt. Dank aan Peti Buchel voor de treffende cartoons. Paula Zweekhorst, dank je voor het zo precies corrigeren en netjes maken van alle teksten.

Dank aan Luciën Wink voor de mooie vormgeving van deze bundel. Dank aan alle collega's van Avans Hogeschool waarmee ik heb samengewerkt de afgelopen acht jaar.

In het bijzonder dank aan alle kenniskringleden voor het delen van jullie inzichten en ervaringen met cocreatie en ook voor de lovende woorden. Ik kijk terug op een hele mooie tijd samen, ik zal jullie missen. Wat ik nog mee wil geven voor de toekomst, ik kan het toch niet laten, is dat emoties een belangrijke rol spelen in keuzes die mensen maken, ook in onderzoek doen. Frans de Waal noemt emoties 'de interface tussen geest, lichaam en omgeving'. Hij laat dit heel mooi zien in zijn boek '*Mama's laatste omhelzing. Over emoties bij dieren en wat ze ons zeggen over onszelf*'. Nu heeft Marius van Regteren me weleens de moeder van de kenniskring genoemd, ik hoop toch echt dat dit schrijfsel niet mijn laatste omhelzing in het algemeen zal zijn. Maar wel die van het lectoraat SWO. Gelukkig kunnen we samen verder werken aan de implementatie van actieonderzoek en cocreatie in het hbo. Dat het ons en al onze samenwerkingspartners goed moge gaan.

Tonnie van der Zouwen, 27 mei 2022

APEN
KOOIEN
MET
CO-
CREATIE

Over de auteurs

Herman van Blitterswijk is een docent HBO met een fascinatie voor het ontwikkelen van leeromgevingen waarin jonge professionals hun weg vinden. Vanuit veranderkundig perspectief is hij graag bezig met het bedenken en uitproberen van nieuwe verbindingen tussen mensen, hoe zij willen leren, en het onderwijs.

dr. Sandra Doeze Jager is psychologe, communicatie- en personeelswetenschapper en lector leiderschap bij Netherlands Business Academy. In 2017 is ze gepromoveerd op het onderzoek 'Agility van medewerkers'. Sandra is actief in onderwijsontwikkeling met actieonderzoek, o.a. bij de Avans Academie Associate degree. Zij onderzoekt de voorwaarden voor Sustainable People.

Gabriel Heinrichs is promovendus bij Avans Hogeschool en Rijksuniversiteit Groningen, en docent bij St. Joost School of Art & Design. Voor zijn onderzoek naar oordeelsvorming door accreditatiepanels in het hoger onderwijs kreeg Gabriel een promotiebeurs (2021-2026) van NWO. Het onderzoek is onderdeel van het interdisciplinaire onderzoeksprogramma SCOOP.
Meer informatie: http://heinrichs.nl/

Ineke van Kruining is arbeids- en organisatiepsychologe en gefascineerd door de werkeffecten van automatisering en de rol van HRM daarin. Bij Avans Hogeschool daagt ze HRM-studenten graag uit om nieuwsgierig en kritisch naar ontwikkelingen te kijken en een proactieve houding te ontwikkelen. Ze werkt met studenten aan gezamenlijke publicaties.

Léon Kuijpers werkt zijn hele carrière al op het snijvlak van werkveld en beroepsonderwijs. Léon is geïnteresseerd in verandervraagstukken binnen organisaties en de relatie hiervan met het HR-beleid. Hij werkt momenteel bij het Avans Ondernemerscentrum als strategisch relatiemanager en als beleidsontwikkelaar binnen het bouwteam Cocreatie van Avans.

Peter Stoffer, 76 jaar, is ruim 50 jaar binnen het vakgebied arbeidsverhoudingen werkzaam. Gestart bij PTT-post als opleidingsfunctionaris, vervolgens bij Avans als docent en daarna in het Albert Schweitzer ziekenhuis als Hoofd P&O. Hij heeft sinds 2005 een eigen adviespraktijk. De laatste jaren is hij voornamelijk werkzaam in toezichthoudende functies.

Maria Sturm is organisatieadviseur. Zij is zeer ervaren in het begeleiden van grote complexe verandertrajecten. Daarnaast is ze als kerndocent verbonden aan het VU Executive Programma 'Change Management.' Momenteel werkt ze voor de Hogeschool Zeeland aan het opzetten van een nieuwe kleinschalige en intensieve bachelor Global Project and Changemanagement.

dr. Paula Zweekhorst is communicatiewetenschapper en strategisch communicatieadviseur. Kenmerkend is haar giraffeview: see the big picture and stay grounded. In 2001 promoveerde ze op onderzoek naar de visie van topmanagers op communicatie(management). Ze werkt bij Avans als docent-ontwikkelaar bij de Academie voor Deeltijd, en als onderzoeker naar Impactvol Afstuderen.

dr. Tonnie van der Zouwen MCM is specialist in het betrekken van het hele systeem van belanghebbenden voor samenwerken aan complexe vraagstukken. Ze is actieonderzoeker en veranderkundige, trainer van professionals in actieonderzoek doen en cocreatie met grote groepen met de Large Scale Intervention aanpak.
Meer informatie op www.tonnievanderzouwen.nl.

avans.nl

AVA220099

Deze bundel is gemaakt ter gelegenheid van het afscheid van Tonnie van der Zouwen als lector bij Avans Hogeschool. We kijken met de kenniskringleden terug op acht jaar lectoraat Sustainable Working and Organising.

Peter Stoffer

Paula Zweekhorst

Maria Sturm

De rode draad in bijna alle projecten is 'samenwerken met het hele systeem van belanghebbenden'. Samen uitzoeken hoe het beter kan, zoals met actieonderzoek. Het verbinden van opleiden en onderzoeken met de samenleving speelt daarin een belangrijke rol.

Léon Kuijpers

Ineke van Kruining

We nodigen je uit om langs een samenhangend geheel van principes, inzichten en voorbeelden te buitelen. Dan kom je bij commitment voor langdurige samenwerking, lef hebben om nieuwe dingen te proberen, balans zoeken tussen macht en liefde, eigenaarschap voor leren, denken en doen combineren, de kunst van begeleiden, elkaar als mens zien in gelijkwaardigheid, de rol van HRM professionals, of liever gezegd personeelsfunctionarissen, bij veranderingen, tot een betrouwbaar oordeel komen, en het onzichtbare zichtbaar maken. Kortom: apenkooien langs waar het volgens ons ten diepste om draait in cocreatie.

Marius van Regteren

Herman van Blitterswijk

Sandra Doeze Jager

Gabriel Heinrichs

Tonnie van der Zouwen

avans.nl