

Tien jaar na de introductie van de lectoraten is het goed een pas op de plaats te maken en ons te bezinnen op de opgave voor de komende tien jaar. Het gaat om cultuurverandering, en dan moet je denken in deze termijnen.

Vijf uitdagingen voor de volgende tien jaar

Aanzet voor een organisatieontwikkelingsagenda van hogescholen

Gertjan Schuiling

Thierry & Schuiling

Over tien jaar zou je willen zien: onderwijs en onderzoek zijn met elkaar vervlochten; docenten hebben een identiteit ontwikkeld die onderwijs, onderzoek en praktijk omvat; managers en lectoren hebben met docenten levendige discussies over vraagstukken van de beroepspraktijk en over nieuwe wetenschappelijke inzichten in hun vakgebied; docenten maken met studenten inspirerende verbindingen tussen theorie en praktijk. Als dit een aantrekkelijk toekomstbeeld is, dan zie ik vijf vragen om over na te denken:

- Hoe komen we van het toevoegen van onderzoek aan de hogeschool naar een praktijkgerichte vervlechting van onderwijs en onderzoek?
- Wat helpt docenten om een identiteit als kennisontwikkelaar te vormen bij zichzelf en bij hun docenten?
- Hoe komen we tot een visie op een professionele organisatie die vakmanschap verbindt met het functioneren in een organisatiecontext? Een visie die congruentie brengt tussen wat studenten als toekomstige beroepsbeoefenaren wordt geleerd en hoe de hogeschool zelf is georganiseerd.
- Hoe stimuleren we de kritische zin en het samenwerkend vermogen om de kwaliteit van het onderzoek te verhogen?
- Wat is in het hbo een effectieve aanpak voor de cultuurverandering rond deze vier uitdagingen?

Belang van praktijkgericht onderzoek

Met de introductie van de lectoraten is een belangrijke innovatie in het hbo op gang gebracht. Praktijkgericht onderzoek vindt nu op grote schaal plaats. Dat dient drie belangen:

- up-to-date houden van de onderwijsinhoud met nieuwe inzichten en vragen in de beroepspraktijk en in het onderzoek;

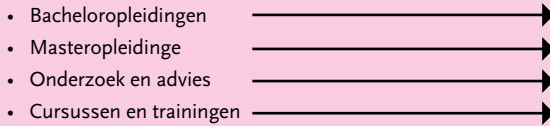
- kennis genereren en valoriseren die mensen in de beroepspraktijk helpt problemen op te lossen en vernieuwing te realiseren (beter werkende valorisatieketen);
- opleiden van de hbo-professional als reflectieve professional.

Over de volgorde van deze belangen wordt wel getwist. Sommigen stellen de derde voorop: als hbo'ers reflectieve professionals zijn houden zij vanzelf de ontwikkelingen in de beroepspraktijk bij en vervullen zij de missende schakel in de valorisatieketen. Anderen wijzen erop dat de unieke bijdrage van lectoren vooral in de tweede zit, in de valorisatieketen. Voor onderwijsinhoud en opleiding tot reflectieve professional zijn immers de docenten als eerste verantwoordelijk. En daar hebben zij lectoraten bij nodig want die kunnen gereedschap aandragen voor een onderzoekende houding.

Ik vind volgorde niet verkeerd. Ik wil er zelfs voor pleiten het eerste belang scherper te formuleren: up-to-date houden van het opleidingsaanbod met de zich ontwikkelende vraag in de arbeidsmarkt. In sommige sectoren is de discrepantie tussen de zich ontwikkelende vraag naar vakbekwame medewerkers en het voorspelbare aanbod van afgestudeerde mbo'ers en hbo'ers schrikbarend groot. De toekomst van een bedrijfstak kan daardoor op het spel staan.¹

Van toevoegen naar vervlechten

De afgelopen tien jaar hebben we onderzoek toegevoegd aan de hogescholen. Een nota van de strategische werkgroep onderzoek van de HBO-raad noemt 'onderzoek en onderwijs onverbreekbaar met elkaar verbonden als twee gelijkwaardige pijlers onder het hbo'.² Deze twee pijlers worden ook wel twee primaire processen genoemd, waarop



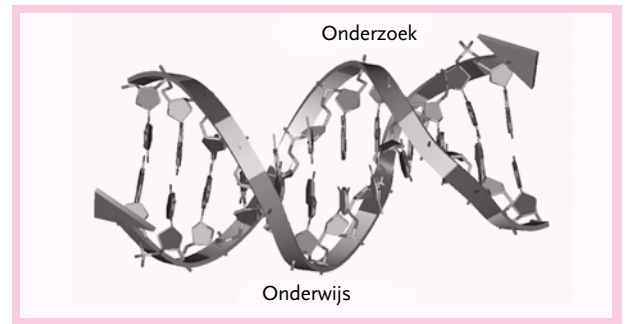
Figuur 1. Het model dat onderzoek positioneert als één van de vier primaire processen van de hogeschool, waarbij elk proces een eigen volgorde van werkzaamheden en output heeft.

de ene hogeschool varieert door onderwijs, onderzoek en ondernemen de primaire processen te noemen en de andere hogeschool van vier primaire processen spreekt (bacheloropleidingen, masteropleidingen, onderzoek en cursussen en trainingen). Ook in mijn advieswerk heb ik deze laatste gedachte lang gehanteerd. Figuur 1 zet de vier primaire processen naast elkaar. Vanuit dit model is de vraag vervolgens hoe organiseer en bemens je deze processen. De oplossing die vaak wordt gekozen is voor elk proces een eigen unit in te richten. Hierdoor ontstaan vier gescheiden operaties,

Bij iedere docent vindt een verrijkend leerproces plaats door het telkens wisselen van rollen in primaire processen

zeker als elke unit zijn eigen personeel heeft. De gedachte is echter altijd geweest de processen te verbinden. Bijvoorbeeld door om de twee jaar een andere ploeg docenten onderzoek te laten doen. Of door elke docent binnen zijn aanstelling onderzoekstijd te geven. Dat vergt van docenten de vaardigheid om tussen rollen te schakelen en om zelf een portfolio van rollen samen te stellen.³ Hierdoor wordt het werk van de docent meer gevarieerd en kan eigen interesse leidend zijn bij het samenstellen van het werkpakket. Bovendien vindt bij iedere docent een verrijkend leerproces plaats door het telkens wisselen van rollen in de verschillende primaire processen.

De middelen voor onderzoek zijn in het hbo echter beperkt, waardoor de noodzaak aanwezig is van het verwerven van derde-geld-stroommiddelen. Dit maakt de verbinding tussen onderwijs en onderzoek er niet gemakkelijker op. De afgelopen paar jaar heb ik daardoor twijfels gekregen over dit concept van vier primaire processen. Zo zie je dat als een bacheloropleiding in zwaar weer komt, management en



Figuur 2. Eén primair proces met twee strengen onderzoek en onderwijs.

bestuur bijna geen aandacht hebben voor onderzoek, alsof onderzoek een luxe is in plaats van een onmisbaar ingrediënt voor het verbeteren van de kwaliteit van de bacheloropleiding. En als het imago van de masteropleiding geborgd moet worden, krijgen lectoren van het bestuur de opdracht als boegbeeld van een master te fungeren, vaak zonder duidelijke positionering van deze rol in strategie en organisatie. Dit is een voorbeeld van een 'plak-oplossing', die vaak niet effectief en niet efficiënt is. Binnen het model van de vier processen, zijn deze managementbeslissingen echter legitiem: als er grote problemen zijn moet je prioriteiten stellen. Als we het model van toevoegen loslaten en kiezen voor het vervlechttingsmodel schendt management dat onderzoek weinig aandacht geeft de integriteit van het primaire proces van de hogeschool.⁴ Bovendien heeft het management in het vervlechttingsmodel een andere taak. Vervlechten is chirurgisch werk, zowel op de inhoud als op de relatie en vergt veel geduld en aandacht voor detail. Taken moeten vanuit verschillende perspectieven gedefinieerd worden, met betrekken is zorgvuldige afstemming van rollen nodig. Zeker als daarbij verschillen in doelen, belangen en inhoudelijke voorkeuren aanwezig zijn vergt dit andere kwaliteiten dan het op papier (laten) zetten van rolbeschrijvingen.

Visualiseren van de vervlechting

Een mooi beeld voor het vervlechten is de dubbele helix van figuur 2: elke streng heeft zijn eigen richting, maar er zijn tal van verbindingen. De kernopgave lijkt mij de komende tien jaar een concept van het primair proces van de hogeschool te ontwikkelen waarin drie activiteiten elkaar wederzijds versterken. De eerste is dat docenten, studenten, beroepsbeoefenaren en lectoraatsmedewerkers al onderzoekend in gezamenlijke projecten inspirerende verbindingen maken tussen theorie en praktijk en daarmee waarde toevoegen aan het werkveld, de klant en de samenleving. De tweede is dat lectoren, onderzoekers en docenten levendige discussies hebben over de vraag hoe nieuwe wetenschappelijke inzichten te benutten in deze projecten. De derde is dat opleidingsmanagers, docenten en lectoren levendige discussies hebben over vraagstukken in de beroepspraktijk. Het plaatje van figuur 2 is bedoeld als een uitnodiging betere beelden te ontwikkelen

dan die van figuur 1. Mogelijk moet er een figuur komen van één gezamenlijk proces, dat bijvoorbeeld kennisontwikkeling heet, waarbij onderwijs en onderzoek twee verschillende activiteiten binnen dat ene proces zijn.

Waardevolle voorbeelden

Vanuit deze stip op de horizon zijn er op tal van hogescholen waardevolle aanzetten om de kwaliteit van de opleiding te verbeteren. De minors en afstudeerprojecten bieden een prima plek om de inhoudelijke deskundigheid van lectoren te koppelen aan de opleidingsbehoefte van studenten. De leerlijn onderzoek die in elk studiejaar onderzoekvaardigheden koppelt aan het kijken naar, en bestuderen van de beroepspraktijk is onmisbaar voor het ontwikkelen van een onderzoekende houding van studenten. Onderzoek is voor hbo'ers een stap in het professioneel handelen, de onderzoekvaardigheden voegen iets toe aan de rol van beroepsbeoefenaar en beogen niet op te leiden tot het beroep van onderzoeker. Het gaat om een beredeneerd handelen op basis van het koppelen van de stand van zaken in de beroepspraktijk aan de laatste inzichten in de wetenschap daaromtrent. Sommige hogescholen werken aan het vaststellen van een basisset van competenties in relatie tot onderzoekvaardigheden. Competenties van een onderzoekende houding zijn in hun basis generiek van aard. Hierdoor stelt men voor de hele hogeschool een standaard. Deze standaard kan ook ontwikkeld worden door kwaliteitscriteria te definiëren voor het afstudeeronderzoek in de bacheloropleiding.⁵ Ook een waardevolle professionaliseringsactiviteit is dat vanuit de lectoraten / het kenniscentrum jaarlijks steekproefsgewijs de kwaliteit wordt getoetst van de beroepsproducten die studenten in de onderzoekslijn maken. Dit gebeurt in sommige kenniscentra, maar lang niet overal. Een ander ontwikkelingsactiviteit is dat docenten oefenen in het kritisch lezen van de wetenschappelijke literatuur die relevant is voor de beroepspraktijk waartoe zij opleiden. Het kenniscentrum Innovatie van Zorgverlening van de Hogeschool Utrecht doet dit door middel van Journalclubs.⁶ In deze clubs komen docenten van een opleiding eenmaal per maand samen met leden van de kenniskring. De Journalclubs zijn thematisch ingedeeld. Docenten kunnen zich zo verdiepen in het wetenschappelijk onderzoek op het gebied van hun interesse. Docenten moeten ook leren publiceren. De lector kan zijn contacten met professionele tijdschriften benutten om te pleiten voor reportages. Een reportage behoort tot het genre van de onderzoeksjournalistiek en biedt de lezers van het vaktijdschrift goed gedocumenteerde informatie over een actueel onderwerp in het vak. Docenten die aardigheid in schrijven hebben maken zich dit genre sneller eigen dan het genre van het onderzoeksrapport (het is er ook een mooie opstap toe). Bovendien levert het hen publicaties op die zij in hun onderwijs kunnen gebruiken, wat ook hun aanzien bij studenten verhoogt.⁷ In het begin is begeleiding nodig: bij het formuleren van de probleemstel-

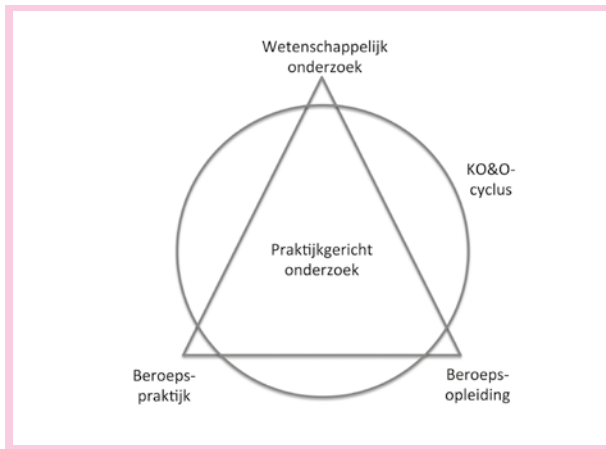
ling, bij het leggen van contacten in het werkveld en bij het schrijven. Na drie jaar werkt dat alles zelfregelend. Ook een conditie zijn levendige discussies over de vakliteratuur, waardoor je als docent het zelfvertrouwen ontwikkelt om er een bijdrage aan te gaan leveren. Om bij studenten een onderzoekend vermogen te ontwikkelen zijn docenten nodig die zichzelf zien als onderdeel van het proces van kennisontwikkeling. Daarmee komen we op de identiteitsvraag van docenten.

Identiteit docenten

Als je zo ingrijpend het primair proces van een bedrijf verandert als het hbo de afgelopen tien jaar heeft gedaan, raakt dit de identiteit van de professionals in het kernproces. Dat verdient meer aandacht. Zeker als het streven is dat docenten als professionals verantwoordelijkheid nemen voor het primaire proces. Dan moeten managers, lectoren en docenten een beeld delen van wat dat primaire proces is, anders is de verantwoordelijkheid een loos begrip. Tijdens een opdracht voor de evaluatie van het IPB van een hogeschool merkte ik hoe docenten worstelen met de vraag wat nu in relatie tot lectoren, kenniskringen en projecten hun identiteit als docent is. Enkele karakteristieke uitspraken van docenten waren:

- 'Onderwijs is je primaire taak, de andere dingen doe je erbij.'
- 'Wat heerlijk dat het zwaartepunt voor mij is verschoven van lesgeven naar onderzoek doen.'
- 'Ieder moet in evenwicht doceren, kennis ontwikkelen in het eigen vak en verbonden zijn met ontwikkelingen in het werkveld. Ieder die hier werkt moet betrokken zijn bij opleiden van studenten. Studenten vinden het zinnige lessen als ze de verbinding ervaren tussen theorie en praktijk.'

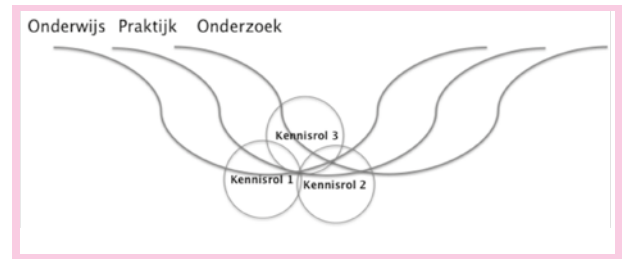
De derde uitspraak bevat in mijn ogen een waardevolle visie op de identiteit van de docent. De eerste twee zijn reacties op de strategie van het toevoegen, de eerste afwijzend, de tweede omarmend, mogelijk ook als vlucht uit het lesgeven. Ze missen beide het kernpunt: studenten onderzoekend leren handelen. Dat zit wel in de derde uitspraak. Met als implicatie: ieder moet drie taken in evenwicht uitvoeren: doceren, kennis ontwikkelen en zich verbinden met ontwikkelingen in het werkveld. Dat is een heel ander beeld dan een beperkt aantal docenten opnemen in kenniskringen. En 'ieder' slaat ook op lectoren: ook zij moeten in evenwicht doceren, kennis ontwikkelen en valoriseren. En misschien slaat 'ieder' ook wel op managers. Dan licht in het citaat het beeld op van een primair proces waar niemand buiten staat, waaraan ieder zijn bijdrage levert. Dat is niet het einde van de arbeidsdeling, wel de belofte van een samenhangende identiteit als professionele gemeenschap. Dat is wat veel docenten missen.



Figuur 3. Kennisontwikkeling als een cyclus waar mensen in onderwijs, beroepspraktijk en onderzoek elk een eigen bijdrage leveren.

Rollen in kennisontwikkeling en onderzoek

Bij de HAN heb ik als lector een aanpak geïntroduceerd voor het maken van een rollenboek.⁸ In het licht van de vervlechtingsgedachte schiet het differentiëren van docentrollen naar vier verschillende primaire processen nu duidelijk tekort. Elke docent kan wel een unieke rollenportfolio opbouwen, maar het levert een gefragmenteerd beeld op van het eigen werk waarbij ieder zucht onder grote werkdruk. Ik was op zoek naar een alternatief met behoud van het denken in processen en rollen en heb me laten inspireren door het rollenmodel dat bij NHTV is ontwikkeld.⁹ Dit model ziet kennisontwikkeling en onderzoek als een cyclus, die zich afspeelt in de hogeschool. In deze cyclus worden zowel de rollen van leden van het kenniscentrum als de rollen van docenten in de opleiding gepositioneerd. In het kader van de vervlechting van de primaire processen en een daarbij horende rollenportfolio is de volgende stap de explicitering van de verbinding met de beroepspraktijk (zie figuur 3). Deze verruimde cyclus verbindt beroepsopleiding, beroepspraktijk en onderzoek. Elk van deze drie velden heeft kennisrollen. De hogeschool kan alleen voor zichzelf kennisrollen positioneren, maar doet er goed aan deze grensoverbruggend te definiëren zowel richting praktijk als richting het onderzoek dat aan de universiteit plaatsvindt en meer fundamenteel van aard is. Kennisrol 1 (zie figuur 4) is de onderzoekende docent. Deze rol bevat ten eerste activiteiten van een docent om zijn of haar vak bij te houden zowel wat betreft de stand van zaken in de praktijk als uitkomsten van onderzoek op het vakgebied. Daar is budget voor in tijd en geld en daar worden afspraken over gemaakt. De rol bevat ook het opbouwen van een kennisbestand over de beroepspraktijk via het onderzoek en de stages van studenten. Die activiteit van docenten hebben hogescholen van meet af aan op het oog gehad, maar niet eerder zo expliciet erkend als iets waarover met iedere docent afspraken te maken zijn. Kennisrol 2 is valorisatie van beschikbare kennis op vragen uit de praktijk, bijvoorbeeld via consultancy en ontwerp, en ook de praktijk leren onderzoekend naar hun werk en organisatie te kijken.

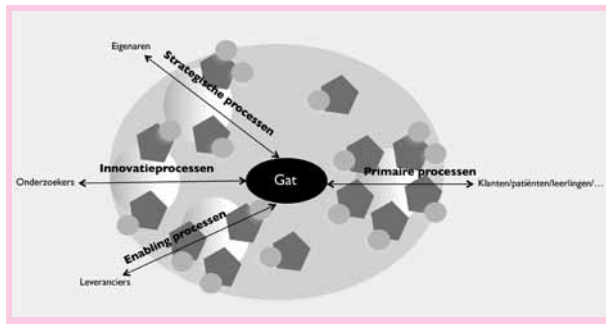


Figuur 4. Drie kennisrollen vervaechten de processen onderwijs, onderzoek en praktijk

Dit doen leden van het kenniscentrum, maar deze rol staat ook open voor docenten. Zij kunnen hiervoor tijd aanvragen. Kennisrol 3 is dan het wetenschappelijk onderzoek, meestal is dat praktijkgericht maar soms gaat het ook om fundamenteel wetenschappelijk onderzoek. Dit laatste is niet het eerste doel in het hbo, maar kan soms noodzakelijk zijn als niemand anders de fundamentele vraag oppakt en de kennis dringend nodig is als basis voor praktijkgericht onderzoek. Wat nu uitgewerkt moet worden is hoe de interacties tussen de rollen verlopen. Hoe speelt kennisrol 1 zijn kennis, vragen en ideeën door naar kennisrol 2? Hoe brengt rol 2 algemenere vragen die in de praktijk om onderzoek vragen op naar rol 3? Hoe tilt kennisrol 3 de kennis die in vele consultancyprojecten is opgedaan naar een hoger niveau in verbinding met de theorie in de literatuur? En hoe wisselt kennisrol 3 zijn probleemstellingen en bevindingen uit met de kennisrollen 1 en 2? Het zal duidelijk zijn dat dit geen puur technische vragen zijn, zeker niet als we deze rollen grensoverbruggend zien in relatie tot beroepspraktijk en universitair onderzoek. We weten allemaal welke diepe culturele kloven er gapen tussen de deze drie velden. Wetenschappers noemen niet zelden artikelen van praktijkbeoefenaren ‘uitgeschreven sheets’. De toon waarmee zij dat zeggen spreekt boekdelen. Praktijkbeoefenaren op hun beurt kunnen de praktijkrelevantie niet vinden in de publicaties van wetenschappers. Hogeschooldocenten kiezen in dat spanningsveld vaak de kant van de praktijk. Lectoren komen vervolgens in een ingewikkelde spagaat als zij drie heren willen dienen: praktijk, opleiding en wetenschap. Het idee van de vervaechten rollen biedt een krachtig hulpmiddel om te werken aan verandering van deze diepe culturele kloven.

Participatie van de bedrijfssectoren in kennisontwikkeling

Het model van kennisontwikkeling en de rollen daarin is pas compleet als de beroepspraktijk en de bedrijfssectoren er actief in participeren. De innovatie-aanpak via topsectoren nodigt daar zeker ook toe uit. Zo noemt de human capital agenda van de topsector Life Sciences & Health drie overkoepelende thema’s: structurele samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven; ondernemendheid als integraal onderdeel van het curriculum; werken in innovatieve organisatiestructuren in onderwijs, bedrijven en zorginstellingen.¹⁰ Bij het derde thema worden de zelfsturende operators van de fabriek van DSP in



Figuur 5. Procesgericht organisatieschema, alternatief voor de hark

Delft als voorbeeld genoemd. Mbo'ers regelen daar zelfstandig het productieproces, in nauwe samenwerking met de technoloog, de planner en de manager. In dit voorbeeld van sociale innovatie wordt een nieuw type professionaliteit zichtbaar dat ook een voorbeeld kan zijn voor het hbo.¹¹

Een nieuw type professionaliteit

De Nederlandse samenleving en de organisaties die daarin functioneren bewegen steeds meer van een verticale wereld naar een horizontale wereld.¹² Hiërarchie blijft nodig, maar ook de hiërarchie maakt deel uit van de horizontale wereld. Dit levert in organisaties een andere plaats op voor professionals, waaronder de hbo'ers. Niet uitvoerder van opdrachten van de manager. Ook niet eigenheimers die hun goddelijke eigengang gaan. Maar sturende professionals, zichzelf sturend en elkaar sturend vanuit de kaders die ontwikkeld zijn in de strategische processen. Dat lukt als de professional reflectief en onderzoekend is. Dat is het maatschappelijk-strategische belang achter de verandering van het hbo.

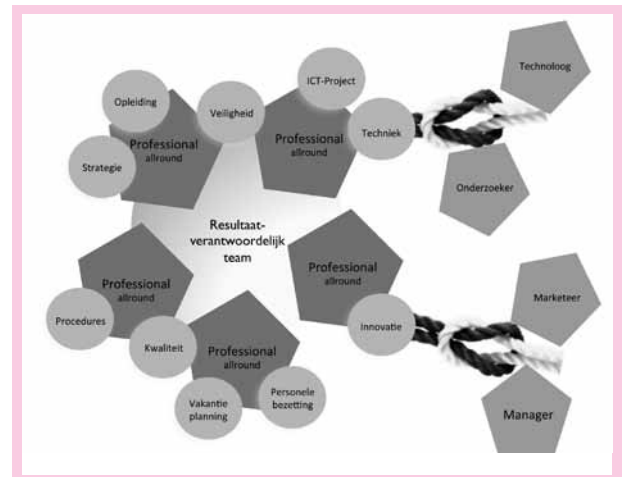
Wetenschappers noemen

artikelen van

praktijkbeoefenaren

uitgeschreven sheets

Een beeld van de horizontale wereld van bedrijfsprocessen is weergegeven in het organisatieplaatje in figuur 5. Vaak zien we in het midden een gat. De verschillende processen sluiten niet op elkaar aan. Organisatieontwikkeling is dan nodig om tot verbindingen te komen. Dat vergt cultuurverandering. Een goede focus hiervoor in het hbo lijkt mij teamprofessionalise-



Figuur 6. De rollenportfolio van het team.

ring. De dominante professionaliseringsstrategie van docenten is een individugerichte. Er zijn targets en budgetten om meer docenten op masterniveau en doctorniveau te brengen. Maar een individugerichte professionaliseringsstrategie creëert geen vernieuwing van attitude en vaardigheden bij docenten in het onderwijs. En is ook erg duur. Aantrekkelijker lijkt een professionaliseringsstrategie via teams. Hierin verdeelt het team rollen op specifieke onderwerpen. Iedere professional is voor een bepaald onderwerp het aanspreekpunt, dat wil zeggen verantwoordelijk dat hij/zij op dat gebied de resultaten haalt waar het hele team belang bij heeft. Men legt daarover ook ieder jaar horizontaal aan elkaar verantwoording over af. Een van de te verantwoorden punten is hoe men de aanpak van dit onderwerp heeft geprofessionaliseerd en welke professionaliseringsplan men voor het nieuwe jaar heeft. Zo is professionalisering ingebouwd in het reële werk dat moet plaatsvinden om de resultaten te bereiken die nodig en zinvol zijn. Bovendien worden de lusten en lasten van professionalisering zo gezamenlijk gedragen. Figuur 6 toont een mogelijke rollenportfolio van het team. In de industrie is hier ervaring mee opgedaan.

Kwaliteit onderzoek verbeteren

Het is van eminent belang dat in een kenniscentrum een reviewcultuur wordt gevormd, waarin onderzoekers oordelen van anderen opzoeken over hun eigen onderzoek, zich vereerd voelen als een collega laat zien zich grondig in hun onderzoek te hebben verdiept en zelf ook leren kritiek en waardering te formuleren op een manier die een ander verder helpt. Door elkaars onderzoek te reviewen ontstaan geleidelijk gemeenschappelijke en passende maatstaven voor kwaliteit. Met als onderliggende discussie: wie willen we zijn, als individu en als kenniscentrum, waar ligt ieders kracht, zijn we complementair, dagen we elkaar uit tot innovatie. Binnen het Forum voor praktijkgericht onderzoek is hiervoor een praktische en veilige methode ontwikkeld waarmee in drie kenniscentra goede ervaringen zijn opgedaan.¹³

Implementatie van de methode vindt plaats in drie tot vier bijeenkomsten op basis van het volgende stramien:

- kwaliteitscriteria selecteren in beperkte kring;
- ermee reviewen in iets grotere kring;
- nogmaals in weer iets grotere kring;
- Iedere keer weer reflectie op juistheid en bruikbaarheid criteria.

Hoe cultuur verandert

Cultuur wordt gecreëerd in de interacties die we met anderen hebben in ons dagelijks leven. Cultuur vormt daarin het stabiele element. Individuen houden vast aan bepaalde assumpties onder meer omdat zij bij de groep willen horen. Bij kritieke incidenten kan zich een verandering voordoen. Schein geeft het voorbeeld van een nieuwe projectgroep waarin een vijandige confrontatie tussen twee leden ontstaat.¹⁴ Als de leider of de groep een van hen of beiden straft, wordt de norm gevormd dat je gevoelens bij je moet houden. Als de groep en/of de leider de oplossing van het conflict aanmoedigen, wordt de norm gevormd dat vijandigheid ok is en dat gevoelens geuit mogen worden. Deze momenten zijn vaak kort en gemakkelijk te missen als je er niet alert op bent. Maar op dat moment vormt de cultuur zich.

**Leiders zijn initiatiefnemers,
gangmakers, zingevers,
mensen die hun nek
uitsteken**

De basisassumpties die mensen er vaak onbewust op na houden weerspiegelen een lange serie van deze incidenten. Jaap Boonstra (2010) laat in zijn onderzoek naar succesvolle voorbeelden van cultuurverandering in Nederlandse organisaties zien dat leiders van cultuurverandering niet per se de manager hoeft te zijn.¹⁵ Leiders zijn initiatiefnemers, gangmakers, zingevers, mensen die hun nek uitsteken om duurzame veranderingen te realiseren. In eigen actieonderzoek zie ik dat het vaak begint als iemand een verlangen verwoordt dat in de lucht hangt en er op dat moment ruimte is om dat te verkennen en uit te werken. Het gaat via een samenwerkende beweging: de één geeft ruimte voor reflectie, een ander begint met een nog onduidelijk idee, een volgende resoneert op het onderliggende verlangen, de vierde voegt iets toe, de vijfde plaatst er een vraagteken bij, waarop een ander zegt 'dit gesprek moeten

we wel voeren', enz. Er ontstaat een zaadje dat de kans krijgt te groeien, er is opeens een lichtpunt aan de horizon. Dan verandert de cultuur.

Ook cultuurverandering vergt een onderzoekende houding. Daarmee komen we full circle terug bij de start van dit verhaal: reflectieve professionals zijn in staat tijdens het handelen te reflecteren op hun handelen, op de situatie en op de aannames achter hun handelen in de situatie. Reflection-in-action is dus nodig voor cultuurverandering, voor kwaliteitsverbetering van het onderzoek en voor verbetering van de opleiding. Die congruentie moeten we zien te bewaken.

Een belangrijke vraag is dan ook: hoe ontwikkelen managers in het hbo een onderzoekende houding in de wijze waarop zij managen en leidinggeven.

Dr. Gertjan Schuiling

is oud-lector van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Sinds 2003 is hij zelfstandig adviseur bij Thierry & Schuiling.

Noten

- 1 Zie bijvoorbeeld het onderzoek van de Stichting Arbeidsmarktstrategie Noord-Holland (STAN) naar de mechatronica in Noord-Holland: www.stan.nl.
- 2 Naar een duurzaam onderzoekklimaat. Ambities en succesfactoren voor het onderzoek aan hogescholen. HBO-raad, december 2009.
- 3 Schuiling, G.J. (red.) (2011). Rolgerichte competentieontwikkeling. Rollenportfolio's in beroepsopleiding, industrie en dienstverlening. Nijmegen: HAN.
- 4 Ditzelfde geldt voor vertegenwoordigers van het personeel. Zo stelt Jan Willem Bruins als voorzitter van de Vereniging van medezeggenschapsraden van Hogescholen dat 'het hbo veel te weinig geld heeft om haar onderzoekambities te financieren. Daarom wordt er een greep in de kas gedaan die bedoeld is voor het geven van onderwijs' (NRC 27-11-2012). Deze stelling heeft als aanname dat onderwijs en onderzoek twee gescheiden processen zijn. Zijn conclusie is dat de onderzoekambities gematigd dienen te worden om de kwaliteit van het onderwijs te beschermen. Vanuit de vervlechtingsgedachte schaaft een reductie van onderzoek echter direct de kwaliteit van het onderwijs.
- 5 Daan Andriessen, lector Hogeschool Inholland, heeft een hulpmiddel ontwikkeld voor het begeleiden en beoordelen van de eindschrijftjes van hbo-studenten. Hij presenteert dit op het congres 'Praktijkgericht onderzoek in het hbo', georganiseerd door Observant op 11 december 2012 in Amersfoort. Dit hulpmiddel onderscheidt objecten, criteria en indicatoren. Dit voorstel verdient aandacht. Het belang van een dergelijk hulpmiddel reikt verder dan het gemak van de afstudeerbegeleider, het kan het oriëntatiepunt worden voor de hele opleiding.
- 6 Jaaroverzicht 2011, Kenniscentrum Innovatie van Zorgverlening Hogeschool Utrecht
- 7 Zo heeft docent opleidingskunde Marlo Kengen, vroeger lid van mijn kenniskring aan de HAN, sinds 2008 tien artikelen in een vooraanstaand vakblad gepubliceerd, vaak geschreven samen met haar collega's.
- 8 Zie Hennie Komduur en Gertjan Schuiling (2011) Portfolioverbreding en –verrijking van docenten. Leraren opleiden bij ILS-HAN, in G.J. Schuiling (red.) Rolgerichte competentieontwikkeling. Rollenportfolio's in beroepsopleiding, industrie en dienstverlening. Nijmegen: HAN.
- 9 J. Bouwer en J. Uijterwijk (2012) Model van een academische hogeschool. NHTV kennisontwikkeling en onderzoek. Breda: NHTV.
- 10 Human Capital Agenda Topsector Life Sciences & Health, februari 2012, opgesteld door het HCA team onder leiding van dr. Sijbolt J. Noord.
- 11 Het echt ingewikkelde probleem is de ongelijke en niet-gesynchroniseerde veranderingen in onderwijs en beroepspraktijk/bedrijfsleven. Een voorbeeld is de schok die niet afgestudeerde leraren scheidende krijgen als zij bij een bedrijfsbezoek te horen.
- 12 Jacques Wallage verwoordde dit treffend in zijn commentaar in het televisieprogramma Buitenhof op de correctie van de valse start van het kabinet Rutte 2. Het gaf hiermee een ruimere interpretatie aan een denken dat al twintig jaar in de organisatiekunde in opkomst is. Een boeiend voorbeeld is *The firm as a Collaborative Community* van Charles Heckscher en Paul Adler (2006).
- 13 De criteria en de methode van reviewen staan beschreven in de brochure *Reviewen van praktijkgericht onderzoek*. Een methode voor peer review in het HBO. Deze brochure is beschikbaar op www.lectoren.nl. Hij is vindbaar door als zoekwoord 'reviewen' in te typen.
- 14 Edgar Schein (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 15 Jaap Boonstra (2010). *Leiders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren*. Assen: Van Gorcum.