

# Leren in de praktijk

... en de projectleider

– De projectleider is een netwerker –

ZORG  
ONDERWIJS  
OVERHEID  

---

*Zorgpact*



# Leren in de praktijk

Er zijn steeds meer voorbeelden van onderwijs dat (deels) verplaatst wordt naar de werkvloer met leercoaches of docenten op de werkplek. Dit type onderwijs is vaak een combinatie van theorie en praktijk. Het biedt nieuwe mogelijkheden voor studenten om te leren om te gaan met complexe problemen in een interprofessionele setting en het geleerde direct toe te passen. Onder het thema leren in de praktijk scharen wij dan ook verschillende vormen, die verder gaan dan de traditionele stage. In de zorg wordt ook wel gesproken van extramuralisering van het onderwijs, omdat het onderwijs steeds meer buiten de muren van de school wordt gegeven.

Het Zorgpact organiseerde tussen juni en december 2018 een serie van vier werk-

bijeenkomsten over 'Leren in de praktijk', met als doel docenten, praktijkbegeleiders, projectleiders en organisaties handvatten aan te reiken. Iedere bijeenkomst benaderde het thema vanuit een ander perspectief: de rol van de opleider, de rol van de organisatie, de rol van de projectleider en de rol van de student. De opbrengsten hiervan zijn, per rol, aangevuld met inzichten uit onderzoek, theorie en praktijk en vertaald in praktische aanbevelingen. Samen vormen die aanbevelingen deze handreiking.

Dit boekje is voor iedereen die aan de slag wil met Leren in de praktijk, of die daar al bij betrokken is. De inhoud wordt verdiept in een online white paper, te vinden op [Zorgpact.nl](http://Zorgpact.nl), handreiking.

# Van managen naar leiderschap

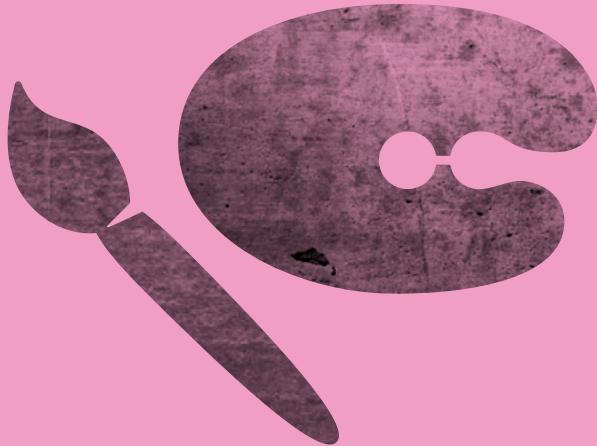
*'We leven in een tijd waarin de lineair ontwikkelde projectplannen de eindstreep nooit halen', aldus Hessiëlle van Dam, projectleider Zorgtrainingscentrum Zwolle. 'Omdat we vooraf niet kunnen voorspellen welke veranderingen er plaatsvinden. Daarom voldoet het niet langer om te willen managen maar zullen we leiderschap moeten vertonen.'*

Professionals in het beroepsonderwijs én in de gezondheidszorg staan voor de uitdaging bijdragen te leveren aan kwalitatief hoogwaardige diensten in een steeds complexer wordende omgeving. Leren, werken en innoveren worden dichtbij elkaar gebracht. Betrokkenen zijn professionals op alle lagen van de organisaties.

Vaak is hier een projectleider bij betrokken: iemand die de regie heeft en ondersteuning biedt. De rol van projectleider ontwikkelt zich nu meer naar een invulling die ruimte geeft aan innovatieprocessen. We zien rollen verschijnen als verkenner, verbinder, netwerker, regisseur, teamleider, richtinggever, procesbegeleider etc. Misschien moeten we de functie van 'projectleider' wel gaan vervangen door 'procesbegeleider' om daarmee een betere dekking te geven aan deze verandering.

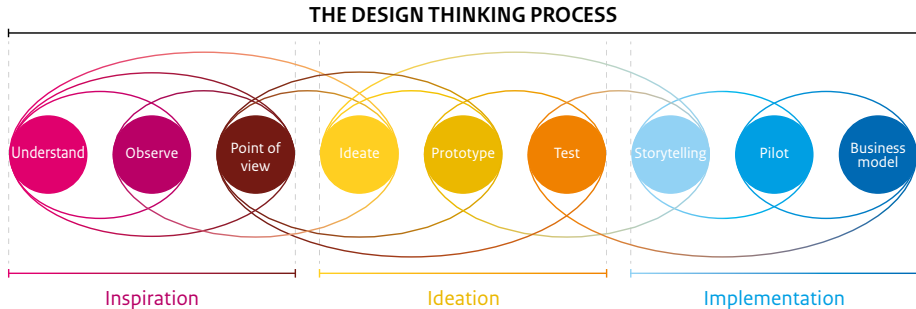
In dit boekje werken we drie rollen uit die passen bij leren in de praktijk: **ontwerper, verbinder en regisseur**. Hiermee zijn we niet uitputtend, er zijn meer rollen denkbaar.

**de projectleider als ontwerper:**  
**design thinking**



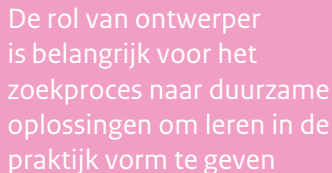
Als leren in de praktijk een onlosmakelijk deel van de leerroutes van studenten uitmaakt, ontstaan er andere leeromgevingen dan we tot voor kort kenden. Daar zijn oplossingen en ideeën voor nodig met nieuwe waarden; niet zozeer in de technologie, in het product of dienst, maar vooral in de ervaring van de klant of gebruiker. Oplossingen die dus leiden tot

leeromgevingen die zo zijn ingericht dat studenten kunnen bewegen ('crossen') door de schoolse praktijk en de werkpraktijk heen. De projectleider is hierin de ontwerper die de wetenschappelijke, technische, sociale, onderwijskundige ontwikkelingen scant, kan delen in het netwerk en een plaats kan geven in het ontwerp van de leeromgeving.



Voor een projectleider van een innovatief samenwerkingsverband kan design thinking behulpzaam zijn voor het proces. Design thinking is in meerdere sectoren een hot topic de laatste tijd, onder andere omdat het laat zien dat vernieuwingen zich minder lineair laten ontwikkelen. Design thinking is een proces met vaste elementen waarbij continu sprongen gemaakt worden: naar voren en naar achteren

(zie de loops in de afbeelding). Steeds open vooruitkijken en weer terugkijken met de behoeften van de student, het werkveld, de school en de maatschappij als centraal punt. De projectleider is verantwoordelijk voor het maken van een procesontwerp waarmee vier doelen behaald worden: maakdoelen, veranderdoelen, professionaliseringsdoelen en kennisdoelen.



De rol van ontwerper is belangrijk voor het zoekproces naar duurzame oplossingen om leren in de praktijk vorm te geven

## Wat kan je hiermee?



- Er is veel te lezen over design thinking in combinatie met de meer ‘klassieke’ benadering van de rol van projectleider. Kijk bijvoorbeeld op [skipr-ehealth.nl](http://skipr-ehealth.nl) naar ‘college 7 design thinking denk en werk’ met de eindgebruikers voor ogen.
- Denken vanuit ontwerpprincipes is voor veel mensen nog wennen. Er is snel behoefte aan vastigheid. Een belangrijke tip: don’t marry your first design idea! Lees verder op [ontwerpruimteberoepsonderwijs.wordpress.com](http://ontwerpruimteberoepsonderwijs.wordpress.com): dont marry your first design idea
- Het Lectoraat beroepsonderwijs organiseert onderzoekswerkplaatsen specifiek op dit thema: [onderzoek.hu.nl](http://onderzoek.hu.nl): onderzoekswerkplaats
- U CREATE – WE CONNECT is een inspirerend platform waar je initiatieven en mensen ontmoet die binnen de zorg ontwerpen: [ucreate-weconnect.nl](http://ucreate-weconnect.nl)
- Ga met je eigen team aan de slag met design thinking, laat je erbij begeleiden, ga op zoek naar tools. Bijvoorbeeld bij [designthinkingforeducators.com](http://designthinkingforeducators.com) of volg een workshop.
- .....
- .....
- .....
- .....

## Sparkcentres

Bij Sparkcentres komen onderwijs, onderzoek, ondernemerschap en praktijk bij elkaar. Om duidelijk te maken wat dit in de praktijk betekent organiseerde Ivo Hendriks, programmamanager van Sparkcentres, een bustour langs een aantal centra: *‘Ergens over praten, is toch heel anders dan een bezoek brengen. Deelnemers (veelal docenten) aan de bustour begrijpen veel beter waar het over gaat.’*

Het ontwerpen van en leren en innoveren in een sparkcentre is niet één interventie maar bestaat uit een cluster of keten van interventies, die je in samenhang moet ontwerpen en implementeren samen met stakeholders uit de wijk en het onderwijs. Ze ontwikkelden een raamwerk voor ontwerp, evaluatie en



ontwikkeling van interprofessioneel leren en innoveren. Dit raamwerk dient als hulpmiddel voor uitvoerders (wijkdocenten), veranderaars en ontwerpers. Het ondersteunt hen in de transformatie in organisatie, professionalisering en onderwijsontwerp naar interprofessioneel leren en innoveren met en in de praktijk.



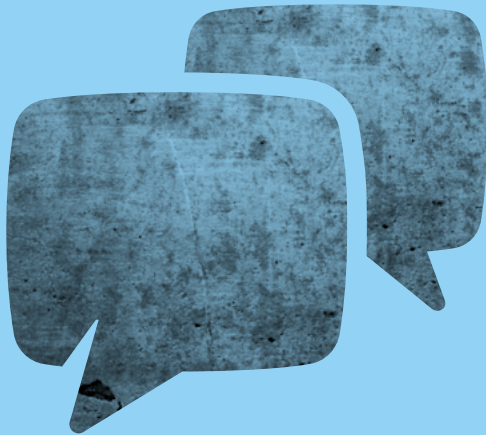
“

*Een externe projectorganisatie inzetten is wat mij betreft een rode vlag. Je kunt veel beter mensen met positie in de organisatie inzetten, ook al gaat het dan langzamer.*

”

Ivo Hendriks, programmamanager Sparkcentres

**de projectleider als verbinder:  
altijd in dialoog**



Vanuit welk perspectief je ook kijkt, om leren in de praktijk vorm te geven, is altijd een netwerk nodig dat zich zowel binnen als buiten de grenzen van je eigen organisatie bevindt. In een netwerk gaat het doorgaans om een vraagstuk waarin het noodzakelijk is om mensen en organisaties gezamenlijk te laten opereren, maar waarbij het niet altijd vanzelfsprekend is om die gezamenlijkheid voor elkaar te krijgen. Verbinders, of boundary crossers (zie ook het boekje ‘Leren in de praktijk en het grensvlak tussen opleiding en praktijk’), die kunnen bewegen op het grensvlak tussen opleiding en beroepspraktijk en die zowel de verschillen als de overeenkomsten kunnen zien en benutten, zijn meer dan ooit nodig.

De verbinder is de persoon die zoekt naar de overeenkomsten én verschillen om mensen aan tafel te krijgen. Vanuit welke doelen en waarden

wil het werkveld samenwerken met het onderwijs, waar zit de overlap? De verbinder is ook de persoon die partijen kan laten inzien dat vooruitkomen (vanuit de eigen standpunten) soms confrontatie met andere standpunten betekent. De focus ligt op de relaties tussen mensen, om van daaruit te ontwikkelen.

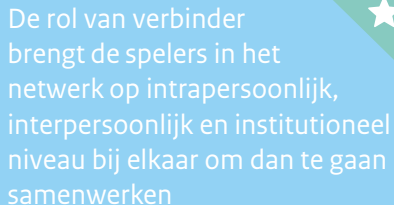
De projectleider zoekt in deze rol naar het gesprek om mensen elkaars standpunten uit te laten leggen (zo kweek je begrip) en te bekijken waar aanknopingspunten zijn om gezamenlijk verder te komen. De dialoog kunnen voeren is dan ook voor de projectleider een belangrijke kwaliteit.

Het helpt als de projectleider als boundary crosser in staat is de taal van zowel het onderwijs als het werkveld te spreken. De taal van bestuurders, managers en uitvoerenden

verschilt wezenlijk van elkaar. Het uitvoeren van de rol van projectleider dwingt je je te verdiepen in de taal die de verschillende actoren spreken.

Of een projectleider van buiten gehaald wordt of juist door de betrokken groep wordt ingezet, heeft meestal verschillende strategische redenen. Iemand van buitenaf kan door een onafhankelijke positie makkelijker het bestaan-

de evenwicht verstoren om tot nieuwe inzichten te komen; iemand uit 'de eigen geledingen' is bekend en vertrouwd met de bestaande structuren en cultuur en kan daardoor makkelijk deelnemen.



De rol van verbinder brengt de spelers in het netwerk op intrapersoonlijk, interpersoonlijk en institutioneel niveau bij elkaar om dan te gaan samenwerken



## Positieve houding

*‘Een goeie programmaleider ziet geen crises, alleen maar mogelijkheden.’* Alice Bakker program-mamanager van Fieldlabs ‘Zorg in de Wijk in de 21e eeuw’ (Metropoolregio Amsterdam) onderstreept het belang van een positieve houding. *‘Om verandering te bewerkstelligen*



*moet je het bestaande evenwicht verstoren, discussies aangaan, mensen op verantwoordelijkheden aanspreken. Dat roept weerstand op: ‘Daar heb je haar weer!’* zie ik mensen vaak denken. Van teveel weerstand raak je moedeloos.

*Probeer dat te voorkomen door jezelf verantwoordelijk te maken voor een opgeruimde sfeer: ik vind dat er elke vergadering minimaal drie keer gelachen moet worden. Geloof me, dat werkt!’*

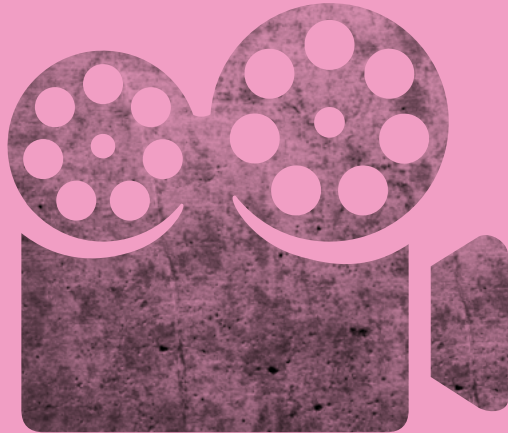
“

*Ik vind dat er elke vergadering minimaal drie keer gelachen moet worden. Geloof me, dat werkt.*

”

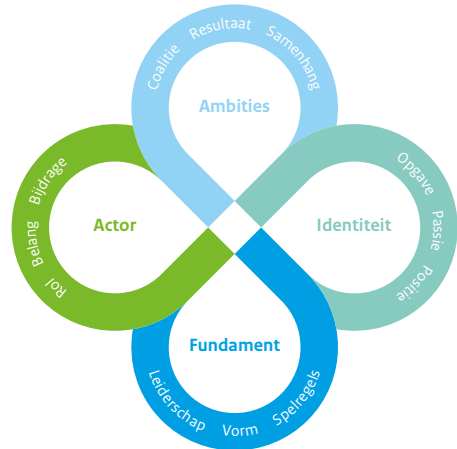
Alice Bakker programmamanager van Fieldlabs (Metropoolregio Amsterdam)

# de projectleider als regisseur: samenhang in context





In tegenstelling tot wat vaak gedacht wordt, vraagt een netwerk om een zekere vorm van organisatie of regie. Samenwerkingsverbanden van mensen uit sterk onderscheidende werelden zoals onderwijs en werkveld, ontstaan niet vanzelf en zullen gedurende een kortere of langere tijd ondersteund moeten worden. Geïnspireerd op het Business Model Canvas is er het Netwerk Canvas, dit helpt om een netwerk te ontwerpen, organiseren en/of te beïnvloeden (Osterwalder & Pigneur, 2010). Het Netwerk Canvas beschouwt een netwerk vanuit verschillende invalshoeken.



Organiseren in en met netwerken (Willems e.a. 2018)

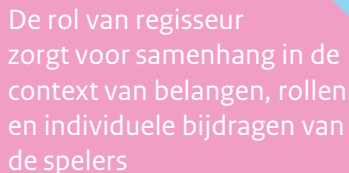
Deze bouwstenen geven taal aan de werking van het netwerk:

- Actoren: wie doen er mee?
- Identiteit: wat verbindt ons?
- Ambities: wat doen we met elkaar?
- Fundament: hoe richten we het netwerk in?

Het Netwerk canvas kan je inzetten om te ontwerpen of te structureren, je kunt het gebruiken om het netwerk in te richten.

Leren in de praktijk vindt over het algemeen plaats op de werkvloer van uitvoerenden en lijkt daardoor niet vanzelfsprekend een strategisch onderwerp te zijn binnen organisaties. Toch is dit wel degelijk aan de orde: om leren in de praktijk goed vorm te geven, is commitment nodig op alle lagen van alle betrokken organisaties. De projectleider als regisseur heeft oog voor de verschillende contexten waarin het netwerk zich bevindt:

- **de context in het werkveld:** zoek de plaatsen waar beweging is, waar leren in de praktijk 'leeft', waar mensen bereid zijn zich hiervoor in te zetten
- **de sociale context:** hoe kunnen mensen elkaar bereiken, voelen ze zich veilig om met iemand uit een andere organisatie aan de slag te gaan?
- **de politiek-bestuurlijke context:** welke personen scharen zich achter het langere termijn doel, willen op het podium staan?



De rol van regisseur  
zorgt voor samenhang in de  
context van belangen, rollen  
en individuele bijdragen van  
de spelers

## Wat kan je hiermee?



- Het boek 'Organiseren in en met netwerken' (Willems et.al, 2018) biedt veel praktische handvatten om aan de slag te gaan met je netwerk, onder andere een quickscan om je bestaande netwerk inzichtelijk te maken.
- Het Zorgpact ontwikkelde in samenwerking met Common Eye en het Platform VMBO Zorg & Welzijn een Samenwerkingstoolkit speciaal voor het vmbo Zorg en Welzijn. Deze toolkit is gratis beschikbaar op [zorgpact.nl](http://zorgpact.nl) en [platformzorgenwelzijn.nl](http://platformzorgenwelzijn.nl), online in te vullen en heel goed bruikbaar voor alle soorten samenwerkingsverbanden.
- Kijk en luister naar de videoboodschap van Hessiële van Dam over projectleiders en betrek haar tips en suggesties op jouw eigen rol en situatie: <https://youtu.be: 'Projectleiderschap'>
- Maak een grensanalyse van het grensgebied tussen de praktijken in het netwerk.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Signatuur in projectleiderschap

In het Zorgtrainingscentrum Zwolle werken onderwijs, zorg, bedrijfsleven en overheid samen om studenten, zorgprofessionals en docenten bekwaam te maken en houden voor de zorg van de toekomst.



Hessiëlle van Dam, projectleider bij het Zorgtrainingscentrum: *'Als projectleider moet je naar jezelf kijken: wat is je signatuur, wat breng je aan eigenheid mee in je rol als projectleider? De dialoog is wat mij betreft de meest effectieve manier om de rol van projectleider vorm te geven. Met het gesprek benut je de collectieve intelligentie en vergroot je betrokkenheid van mensen. Het geeft je bovendien zicht op onderstromen waardoor je voortdurend aan verbetering kunt werken.'*



## Colofon

**Auteur:** Erica Aalsma m.m.v. dr. Ilya Zitter, Hogeschoolhoofddocent bij Hogeschool Utrecht / Lectoraat Beroepsonderwijs  
Erica is onderwijsontwerper en -maker van hybride leeromgevingen en oprichter van het collectief de Leermeesters.  
[www.deleermeesters.nl](http://www.deleermeesters.nl)

**Redactie:** het Zorgpact, Den Haag

**Vormgeving:** VormVijf, Den Haag

**Drukwerk:** Telstar Media, Pijnacker



Dit is een uitgave van het Zorgpact, december 2018  
Overal in het land slaan zorg en welzijn, onderwijs en overheid de handen ineen om samen te werken aan zorg van de toekomst. Het Zorgpact heeft deze innovatieve samenwerkingen tussen 2015 en 2018 een duwtje in de rug gegeven.





Verbinding in zorg en onderwijs

[www.zorgpact.nl](http://www.zorgpact.nl)