

# Onderzoek naar regionaal co-makership. Samenvatting resultaten nulmeting.

## Citation for published version (APA):

Delies, I., Dros, E., Hendriksen, M., Nap, J., Nijland, F., & Veeneman, A. (2017). *Onderzoek naar regionaal co-makership. Samenvatting resultaten nulmeting.*

## Document status and date:

Published: 04/07/2017

## Document Version:

Peer reviewed version

## Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

<https://www.ou.nl/taverne-agreement>

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 03 Jul. 2022

Open Universiteit  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)





# ONDERZOEK NAAR REGIONAAL CO-MAKERSHIP

SAMENVATTING RESULTATEN NULMETING

# INLEIDING

2

In 2009 is het Alfa-college gestart met de ontwikkeling van Regionaal Co-makership: een nieuwe manier van samenwerken tussen het beroepsonderwijs en het bedrijfsleven, door het instellen van het dubbellectoraat 'Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie' van Alfa-college en Stenden hogeschool. Onder leiding van lector dr. Ineke Delies worden met bedrijven en instellingen in de regio duurzame en innovatieve samenwerkings- en onderwijsvormen ontwikkeld en onderzocht. Het specifieke van Regionaal Co-makership is het multidisciplinaire en multi-level aspect; werkveld en onderwijs met docenten en studenten uit het mbo en het hbo ontwikkelen samen innovaties.

Dankzij een RIF-subsidie (Regionaal Investerings Fonds) werd het RIF programma Regionaal Co-makership ingericht met 8 deelprojecten.

Het unieke van dit RIF programma is dat het Alfa-college zélf met haar dubbellectoraat het onderzoek uitvoert. Onderzocht wordt of het leren in- en tussen de netwerken van het RIF-programma en leiderschap daarbij bijdraagt aan het versterken van het Regionaal Co-makership als innovatiestrategie van het Alfa-college.

In mei 2016 is het lectoraat in opdracht van de programmamanager RIF met twee externe onderzoekers gestart met een nulmeting waartegen de verdere onderzoeken zullen worden afgezet. De beginsituatie van alle deelnemers m.b.t. hoe ze samen werken en leren en welke rol Regionaal Co-makership hierin speelt is onderzocht. De meting is de eerste in een serie van vier metingen binnen het programma RIF Regionaal Co-makership.

3

## HET ONDERZOEK

De hoofdvraag in het onderzoek luidt:

**'HOE KAN DOOR AL DOENDE LEREN IN LERENDE NETWERKEN HET CONCEPT 'REGIONAAL CO-MAKERSHIP' OP EEN HOGER PLAN GEBRACHT WORDEN EN WELK LEIDERSCHAP VEREIST DIT?'**

De drie deelvragen daarbinnen zijn;

1. 'Wat is de relatie tussen het Regionaal Co-makership in de lerende netwerken van de RIF en de innovatiestrategie van het Regionaal Co-makership in het Alfa-college?'
2. 'Welke invloed heeft al doende leren in en tussen netwerken op het ontwikkelen en versterken van het concept Regionaal Co-makership en welk verbindend leiderschap is daarbij effectief?'
3. 'Welke persoonlijke leer- en samenwerkings-opbrengsten verwerven deelnemers/professionals middels al doende leren binnen regionale netwerken waarin publiekprivaat in co-makership gewerkt wordt aan relevante innovatievraagstukken?'

Deelvraag 1 is beantwoord door leidinggevenden (16) die te maken hebben met Regionaal Co-makership te interviewen over hun interpretatie van deze innovatiestrategie en de manier waarop ze er handen en voeten aan geven in hun praktijk. Daarbij is ook hun leernetwerk in kaart gebracht. Dit netwerk geeft weer hoe de leidinggevenden met elkaar verbonden zijn in kennisuitwisseling.

Deelvragen 2 en 3 zijn beantwoord door alle deelnemende docenten en bedrijvenpartners (115) een vragenlijst voor te leggen waarin ze werden gevraagd naar motivatie, randvoorwaarden voor deelname en naar hoe ze met elkaar samenwerken in het deelproject. 52 deelnemers hebben de vragenlijst volledig ingevuld. Verder is ook het sociale netwerk van de deelnemers in kaart gebracht en tot slot zijn 27 deelnemers uit deelprojecten (14 docenten en 13 werkveldpartners) en alle 8 deelprojectleiders geïnterviewd over hun ervaringen. In de analyse is de keuze gemaakt de verschillende projecten niet afzonderlijk te presenteren, omdat de interessante aspecten in de overeenkomsten zitten, niet zozeer in de verschillen.

### Essentials om tot innovatieve ideeën en uitvoeringen te komen zijn:

Motivatie en een gevoel van eigenaarschap zijn positief stimulerende factoren

De leden van de groep hebben een gedeeld doel voor ogen

Er is sprake van onderling vertrouwen en een gelijkwaardige samenwerking

Er is een verbindende manier van leiderschap waarbij initiatieven uit de groep een podium wordt gegund

De leden vormen een lerend netwerk waarin ze door gesprekken op de hoogte raken van elkaars kennis en expertise



“dat je met elkaar samenwerkt en samenwerkt vanuit verschillende gedachtegangen en invalshoeken. En daardoor beter kunt komen tot oplossingen en ideeën” *Werkveld*

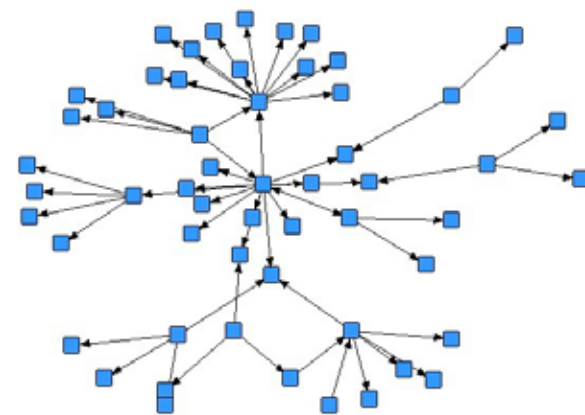
“regionaal zegt het al, voor de regio. En dan co-makership, iets met samenwerking met bedrijven en het onderwijs in het kort” *Werkveld*

**RESULTATEN LEIDINGGEVENDEN**

Over het geheel genomen onderschrijven leidinggevenden de doelstellingen van Regionaal Co-makership. Wat opvalt is dat ze het vooral zien en herkennen als activiteit: samenwerken met het bedrijfsleven. Het wordt niet geïnterpreteerd als methode voor het aangaan van de samenwerking met het werkveld, deze in te richten en ervan te leren. Daarmee kan geconcludeerd worden dat de inhoudelijke principes van het co-makership niet zichtbaar of expliciet worden gehanteerd om innovaties te realiseren. Men pakt de verandering aan zoals alle eerdere en andere veranderingen. Er is daarnaast mogelijk handelingsverlegenheid bij de betrokken leidinggevenden om als gelijkwaardig partner deel uit te maken van een netwerk met bedrijven.

**LEERRELATIES LEIDINGGEVENDEN**

Onderstaande afbeelding toont de gevonden leerrelaties van- en tussen de leidinggevenden rond Regionaal Co-makership en de innovatiestrategie van het Alfa-college. De verbindingen die er zijn laten een ‘stervormig’ beeld zien. Het zijn overwegend één op één verbindingen of contacten vanuit twee kernen naar een aantal ‘stralen’. Halen we een of beide kernen weg, dan vallen de stralen los uiteen omdat ze op dit onderwerp geen onderlinge relaties onderhouden. Dit maakt duidelijk dat er ten tijde van de 0-meting een minimaal lerend netwerk bestaat van leidinggevenden die betrokken zijn bij de deelprojecten van Regionaal Co-makership.



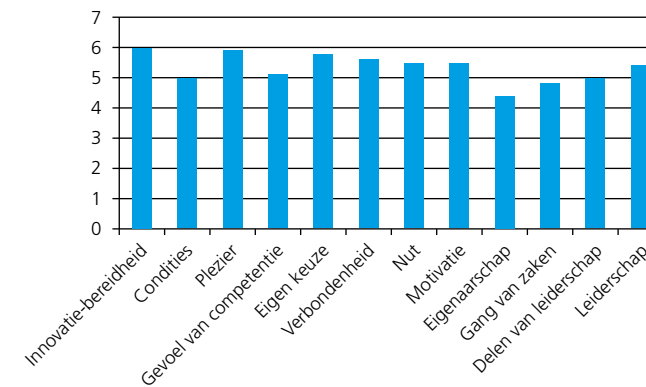
*leerrelaties leidinggevenden*

**RESULTATEN PROJECTDEELNEMERS**

Uit de interviews blijkt dat deelnemers, net als de leidinggevenden, verschillende beelden hebben van Regionaal Co-makership. Dit varieert van praktische interpretaties (gewoon samenwerken) tot interpretaties met een meer idealistische grondslag (samenwerken om het onderwijsaanbod voor studenten te verbeteren) tot een enkeling met geen kennis van het concept.

**VOEDINGSBODEM VOOR INNOVATIES**

Onderstaande tabel laat zien dat op de aspecten die belangrijk zijn bij een innovatie hoog is gescoord; deelnemers zijn enthousiast over de innovatie, hebben er plezier in en zijn gemotiveerd. Hieruit blijkt dat er een goede voedingsbodem voor deze innovatie is. Twee punten scoorden minder hoog: de gang van zaken in het netwerk en het gevoel van eigenaarschap. Dit laatste is vermoedelijk te verklaren doordat het project voor veel deelnemers nog maar net van start was gegaan.



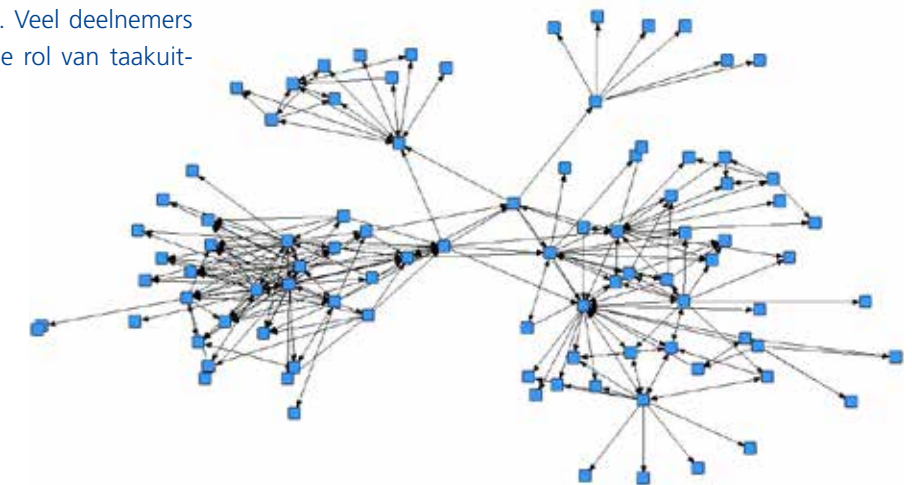
**MANIER VAN WERKEN**

De gang van zaken in het netwerk is in de vragenlijst neutraal tot positief beoordeeld; voldoende voor een innovatief klimaat. Uit de interviews met de projectleiders komen echter enkele punten naar voren die minder bevorderlijk zijn voor innovatie. Veel deelnemers in de deelprojecten lijken eerder de rol van taakuit-

voerder te hebben dan dat er sprake is van een open leeratmosfeer. Een deel meent overwegend extern gestuurd te worden en in vier deelprojecten is sprake van hiërarchische relaties tussen deelnemers. Ook is er in de deelprojecten nog geen sprake van een gedeelde identiteit met gezamenlijk gedragen doelen. Dit is verklaarbaar gezien het stadium waarin de meeste deelprojecten verkeren, maar wel een punt van aandacht.

**LEERRELATIES DEELNEMERS**

Het lerend netwerk van de deelnemers laat zien dat er leerrelaties bestaan in- en tussen alle deelprojecten. Kennis binnen de deelprojecten kan dus door de gehele ‘organisatie’ stromen, wat innovatie ten goede komt. Echter, de relaties bestaan vaak nog uit een enkele verbinding: een dergelijk netwerk is kwetsbaar omdat met het wegvalLEN van sleutelpersonen ook de leerrelaties met een heel deelproject kunnen wegvalLEN (zie ook het leernetwerk van de leidinggevenden). Daarnaast is de kennisstroom tussen de netwerken gecontroleerd: omdat er enkele sleutelpersonen zijn die de deelprojecten verbinden, hebben zij zeggenschap over welke kennis er gedeeld wordt en hoe. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de basis voor een lerend netwerk in- en tussen de deelprojecten aanwezig is, maar dat kennisdeling nog in de kinderschoenen staat.



*leerrelaties projectdeelnemers*

“Ik zie de RIF projecten als een mogelijkheid om de netwerkfuncties te verbeteren, want ja, dat blijft nog wat achter eigenlijk...” *Leidinggevende*





“ik kan me er wel wat bij voorstellen, maar nee, ik weet niet echt precies wat het inhoud; ik heb er weleens van gehoord” Projectleider

**OPBRENGSTEN DEELPROJECTEN**

Hoewel de meeste deelprojecten net van start waren gegaan, kunnen er op basis van de interviews al wel opbrengsten worden onderscheiden. Zo rapporteren bijna alle deelnemers dat ze het zeer boeiend vinden om deel te nemen aan de deelprojecten. Hun arbeidsplezier is toegenomen, ze vinden het inspirerend om in een multidisciplinaire setting kennis uit te wisselen en samen aan een project te werken. Daarnaast vertellen deelnemers veel nieuwe contacten te hebben opgedaan waar ze wellicht in de toekomst nog eens gebruik van kunnen maken.

Ook in de praktijk veranderen al dingen door deelname aan de deelprojecten. Een van de docenten vertelt te werken aan een nieuwe manier om studentvoortgang inzichtelijk te maken. Een andere docent heeft BOL-leerlingen en BBL-leerlingen gekoppeld en merkt dat de samenwerking tussen BOL en BBL leerlingen een hoger rendement oplevert in het afgeleverde product, maar ook dat studenten elkaars (beroeps) werelden leren kennen.

Er blijkt wel enig verschil te zitten tussen onderwijs en werkveld, met name wat betreft ‘halen’ en ‘brengen’. Het onderwijs ‘haalt’ meer bij de werkveldpartners, en verschillende werkveldpartners geven aan meer te ‘brengen’ als het om samenwerking met het onderwijs gaat. De werkveldpartners geven aan meer te ‘halen’ bij collega-werkveldpartners die deelnemen. Hier ligt wel een aandachtspunt. Als wederkerigheid over een langere periode niet voldoende in balans is kan dit van invloed zijn op innovatie. Het aangaan en onderhouden van productieve relaties met nieuwe partners ontstaat niet zomaar, het vereist vaardigheden die verworven moeten worden. Hier kan een parallel getrokken worden met de handelingsverlegenheid van leidinggevendenden in het kunnen aangaan van gelijkwaardige samenwerkingsrelaties met het werkveld.

“Regionaal Co-makership is eigenlijk niks anders als een nieuwe samenwerkingsvorm, onderwijsvorm. Dat doen wij voor onze mbo- en hbo-studenten. Met de regionale bedrijven, samen met onze partners. Waarbij we echt als speerpunt willen dat onze studenten in een leerwerk-omgeving leren en werken uiteindelijk” Projectleider

**STEPPING STONES**

Al met al concluderen we dat er een goede voedingsbodem is voor innovatie wat betreft motivatie, persoonskenmerken, eigenaarschap en perspectief op leiderschap. Echter, uit het onderzoek blijkt nog een kloof tussen de uitgangspunten van Regionaal Co-makership en de werkwijze in de dagelijkse praktijk. Deze kloof is een belangrijk aandachtspunt voor de voortgang van dit project in de komende jaren. De inhoudelijke principes van het co-makership zijn nog niet zichtbaar of expliciet gehanteerd om innovaties te realiseren. Leidinggevendenden handelen en sturen overwegend op de ‘oude’ manier. Deze vertrouwde werkwijze weerklinkt in de interviews en wordt gevisualiseerd in het stervormige netwerkdiagram van de lerende relaties tussen de leidinggevendenden.

We kunnen deze kloof duiden als een ‘conflict’ tussen twee systeemwerelden: die van de oude systeemwereld en die vanuit de systeemwereld die hoort bij Regionaal Co-makership met zijn nieuwe perspectieven op werken en leren. Het labelen van bestaande praktijken met nieuwe termen kan geïnterpreteerd worden als een coping strategie om deze twee conflicterende systeemwerelden met elkaar te verenigen. Deze ‘oude’ manier van handelen lijkt samen te hangen met de manier waarop deelprojectleiders de projecten inrichten en de netwerken vormgeven.

Ook is er door deze werkwijze minder gelegenheid om een gezamenlijke identiteit te ontwikkelen. Een aantal van de voorwaarden die noodzakelijk zijn voor innovatie, zoals een gezamenlijke identiteit en een inrichting waarin iedere deelnemer zich vrij voelt om naar eigen inzicht bij te dragen, zijn voorwaarden waarvan het realiseren ervan tijd kost.

Los van de overeenkomstige manier waarop de meeste deelprojecten worden aangestuurd, blijken er binnen de netwerken inhoudelijke verschillen. Naast deelprojecten die gericht zijn op een innovatieve samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven, zijn er ook deelprojecten die vooral zijn ingericht vanuit vraag en aanbod. In een enkel deelproject zijn de commerciële belangen van enkele deelnemers zo groot, dat juist daardoor van gelijkwaardige relaties tussen de deelnemers geen sprake is. Hierdoor wordt mogelijk onvoldoende gebruik gemaakt van de verschillende perspectieven die een multidisciplinaire samenwerking kan bieden. En de wederkerigheid, die van belang is voor regionaal co-makership, kan onder druk staan.

“En heb gewoon gezegd, goed mensen, hiervoor hebben wij gezamenlijk ondertekend, hoe gaan we dat doen? Want ik organiseer dat. We doen het gezamenlijk, in co-makership.” Projectleider



## TOT SLOT

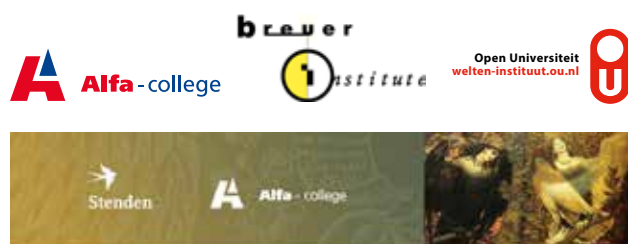
Het idee van de innovatiestrategie volgens Regionaal Co-makership wordt omarmd, maar nog onvoldoende doorgevoerd in de praktijk van de deelprojecten. Leidinggevenden en deelprojectleiders weten nog niet goed hoe ze Regionaal Co-makership handen en voeten kunnen geven en hoe ze leiding kunnen geven aan een groep samenlerende en innoverende professionals op gelijkwaardig niveau.

Ook voor docenten en werkveldpartners is samenwerken in deze context veelal nieuw. De voedingsbodem is er, maar de handvatten nog niet. Om daar te komen is het belangrijk om een gezamenlijke visie op Regionaal Co-makership te ontwikkelen en deze in lerende netwerken te blijven aanscherpen: het eigen handelen in overeenstemming brengen met de visie is een uitdagend proces dat op zich al een innovatie is.

## ALFA-COLLEGE.NL

### ► NAMEN ONDERZOEKSGROEP:

Ineke Delies  
Erna Dros  
Marjolanda Hendriksen  
Jan Nap  
Femke Nijland  
Anna Veeneman



Lectoraat Duurzame innovatie in de regionale kennisecosysteem  
Professorship sustainable innovation in the regional knowledge ecosystem