

Handreiking ontwerpprincipes onderwijs voor professionals - lessen van Leiderschap in Cultuur

Met steun van het Higher Education Research (HER) fonds van Universiteit Utrecht is in 2023-2024 een evaluatieonderzoek uitgevoerd naar het ontwikkelprogramma Leiderschap in Cultuur. Het doel van dit onderzoek was onder andere het identificeren van ontwerpprincipes voor onderwijs voor professionals. In deze handreiking worden op basis van de resultaten van dit onderzoek zeven ontwerpprincipes geformuleerd. Voor het formuleren van deze ontwerpprincipes wordt gebruik gemaakt van de vier componenten van ontwerpstrategieën zoals beschreven door Nab (2015). Meer weten? Neem contact op met linc@uu.nl

	CONTEXT	STRATEGIE	MECHANISME	UITKOMSTEN
1. VERTRAGEN EN UITZOOMEN	Professionals zijn bezig met het uitvoeren van werkzaamheden en maken weinig tijd om te reflecteren op de acties die ondernomen worden. Pas wanneer zij vertelgen of geconfronteerd worden met een onwettelijk resultaat, gaan zij op zoek naar mogelijke oplossingen. Het is echter relevanter om eerst op zoek te gaan naar de onderliggende mechanismen die spelen en op basis daarvan veranderingen door te voeren.	Een programma dat langere tijd duurt, dwingt deelnemers om te vertrouwen en uit te zoomen. Zo ontstaat er tijd en ruimte te komen van de uitvoering van werkzaamheden en te reflecteren op de situatie. Daarbij zijn verschillende programmamodellen relevant. Nieuwe theorieën en modellen bieden deelnemers inspiratie. Het helpt hen de situatie in een context te plaatsen en vanuit andere invalshoeken te benaderen. Gestructureerde intervisiebijeenkomsten (ged) door een intervisiecoach helpen deelnemers en uit te zoomen op relevante vraagstukken en de vraagstukken van anderen.	Een programma dat langere tijd duurt en reflectie faciliteert, ondersteunt professionals in het ontwikkelen van relevante onderliggende mechanismes. Door vanuit reflectie-epoche te onderzoeken wat er speelt, kunnen deelnemers toewakken naar reflectie-acties.	Verwachte uitkomsten: Deelnemers ontwikkelen zelfinzicht en bouwen aan een repertoire waarmee zij reflectie-in-actie kunnen toepassen.
2. PRAKTIJKE WERKBAARHEID	Professionals hebben ervaring en expertise opgebouwd door het werk dat zij doen. Zij zijn op zoek naar kennis die zij direct kunnen toepassen in de werkveld.	De informatie die gedeeld wordt tijdens bijeenkomsten moet enerzijds aansluiten bij de werkveld van deelnemers en anderzijds de status van vragen om te tot nieuwe inzichten te komen. Daarbij is het belangrijk dat er voldoende verwerkingstijd is voor deelnemers zodat zij de nieuwe informatie kunnen plaatsen. Dit kan in verschillende vormen, bijvoorbeeld tijdens de bijeenkomsten zelf, in contact met peers in een online platform of met een coach. Ook een vorm als het zelfassessment kan deelnemers ondersteunen in het verwerken en plaatsen van de nieuwe inzichten. Belangrijk is dat deelnemers de mogelijkheid krijgen om de vertaling naar hun eigen werkveld expliciet te maken zodat zij niet alleen anders gaan denken over hun werkveld maar ook verandering doorvoeren in de werkveld. Het is niet alleen worden geboden aan deelnemers om hun eigen vraagstukken en werkveld in te brengen.	Nieuwe kennis over theorieën, modellen en andere relevante informatie biedt deelnemers aan onderwijs voor professionals inzicht in de huidige werkveld en inspiratie voor mogelijke nieuwe invalshoeken en benaderingswijzen.	Deelnemers verbreden hun repertoire aan inzichten en mogelijkheden. Deelnemers kijken op een andere manier naar hun werkveld en zijn in staat verandering door te voeren geïnspireerd door deze nieuwe inzichten en mogelijkheden.
3. DIVERSITEIT IN WERKFORMEN	Om tegemoet te komen aan de diversiteit van de doelgroep die deelneemt aan onderwijs voor professionals en de transfer van het geleerde te verzekeren, is een diversiteit van werkvormen van belang.	De gedeelde kennis, theorieën en modellen dienen als middel om op nieuwe manieren naar de bestaande werkveld te kijken. Een combinatie van kennisoverdracht tijdens bijeenkomsten, ruimte voor uitwisseling tijdens bijeenkomsten, gestructureerde intervisie voor het onderzoeken van casussen, peercontact, individuele coaching, toepassing van het geleerde in werkveld via (online) reflectie en van belang.	Zuivere kennisoverdracht is niet geschikt voor onderwijs voor professionals. Deelnemers zijn op zoek naar mogelijkheden om eigen ervaringen en perspectieven te delen en te leren van de ervaringen en perspectieven van anderen. De diversiteit van de deelnemersgroep vraagt bovendien om meer gepersonaliseerde benoemen. De verwerkingstijd die ontstaat door de diversiteit aan manieren waarop deelnemers met de gedeelde kennis omkijken aan de slag gaan, draagt bij aan het interne leren ervan.	De diversiteit helpt deelnemers om actief aan de slag te gaan met nieuwe informatie, meer inzicht te krijgen in bepaalde mechanismen die spelen in de werkveld en verandering door te voeren.
4. ALTERNATIEVE PERSPECTIEVEN	Professionals zijn gewend geraakt aan de realiteit van hun werkveld. Daardoor ontstaat er een status quo die in stand wordt gehouden omdat het nu normaal zo gaat.	Door nieuwe perspectieven aan te bieden, kunnen deelnemers uit hun bekende bubbel stappen en worden zij geconfronteerd met alternatieve realiteiten. Omdat alternatieve perspectieven fictie en ongemak kunnen opleveren, is het belangrijk dat het programma uitwisseling herover en toetsing van de implicaties faciliteert. Bijvoorbeeld door met een gast spreker, programmamanager of coach uit te zoomen en niet op individueel niveau maar op abstract niveau de implicaties te definiëren. Of door deelnemers te laten oefenen met het toepassen van alternatieve perspectieven in hun eigen werkveld. Het is in het van belang dat er vanuit beleidsvolle confrontatie wordt gewerkt om inmiddels het automatiseren te halen en vanuit nieuw kennis iets anders te laten doen.	Wanneer een professional geconfronteerd wordt met alternatieve realiteiten, ontstaat er frictie en ongemak. Dit is het moment dat een deelnemer aan onderwijs voor professionals de huidige status quo kan gaan boren.	Deelnemers kijken op een andere manier naar hun werkveld en zijn in staat verandering door te voeren geïnspireerd door andere perspectieven.
5. REFLECTIE OP POSITIONERING	Voor professionals is veel van wat zij doen impliciet geworden.	In het programma wordt reflectie gemotiveerd door nieuwe inzichten (ontwerpprincipe 2) en invalshoeken (ontwerpprincipe 4) en gefaciliteerd door tijd en ruimte om uit te zoomen (ontwerpprincipe 1). Deelnemers kunnen ervaringen delen tijdens bijeenkomsten en brengen casussen in tijdens gestructureerde, hogedose, intervisie. Ook zijn er activiteiten waarbij deelnemers een cyclus proces doorlopen van toepassen van inzichten met abstract geding, reflecteren op de uitkomsten en het herzien van het alternatieve gedrag.	Met reflectie kunnen deelnemers aan onderwijs voor professionals expliciteren waarom ze doen wat ze doen. Dit geeft inzicht in wat voor hen normaal is geworden en geeft deelnemers de mogelijkheid om te herzien of dit inderdaad is wat zij willen. Door uitwisseling en interactieve reflectie kunnen deelnemers zich spiegelen aan peers.	Deelnemers ontwikkelen meer zelfinzicht en kunnen daardoor inspelen op dat wat zij al tijd doen.
6. CONTINUE PROGRAMMALEIDING	Deelnemers aan onderwijs voor professionals hebben een vast aanspreekpunt.	De programmamanager is het eerste en vaste aanspreekpunt voor deelnemers. Deze is aanwezig bij de bijeenkomsten, ondersteunt activiteiten en verbondenheid binnen de groep te initiëren en onderhouden, speelt in op behoeften van deelnemers die tijdens het programma ontstaan, organiseert de ondersteuning van het curriculum, begeleidt het leerproces van de deelnemers en is bereikbaar wanneer deelnemers door omstandigheden over vastlopen in het proces.	Een vaste begeleider helpt deelnemers zich betrekken en verbonden voelen met het programma en de andere deelnemers.	Door het gevoel van verbondenheid en veiligheid vormt de deelnemer met peers een leergemeenschap die ook na Linc van waarde blijft.
7. WERKEN IN EN VIA NETWERKEN	Deelnemers werken met gelijkgestemden samen tijdens het ontwikkelprogramma.	Deelnemers worden uitgenodigd om persoonlijke ervaringen met elkaar te delen. De uitdagingen waar zij in de werkveld tegenaan lopen zijn vaak persoonlijk en roepen zij deelnemers regelmatig emoties op. Door de wederzijdse relatie die deelnemers met elkaar hebben, voelen zij zich met elkaar verbonden. De netwerkvorming ontstaat vooral door herkenbaarheid van werkveldacties en de interactieve samenwerking. Het is niet noodzakelijk dat deelnemers dezelfde achtergrond of ervaringen hebben maar het kan wel bijdragen aan een sterker professioneel netwerk.	Doordat deelnemers een vergelijkbare ervaring hebben gehad, voelen zij zich met elkaar verbonden.	Deelnemers weten elkaar tijdens en na afloop van het programma te vinden, vinden steun bij elkaar en ondersteunen elkaar in elkaars werkveld en carrière.

Meer weten? Neem contact op met linc@uu.nl



Universiteit Utrecht

LEIDERSCHAP IN CULTUUR