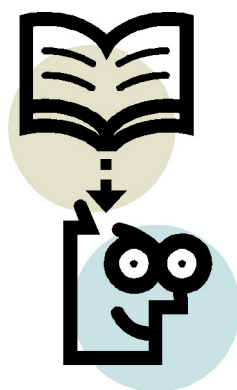


## *Hoge-leraren in de Hoge-school*



Lectoren en kenniskringen

Afstudeeropdracht IML 2002-2003  
Hanzehogeschool Groningen  
Gert ter Haar & Ron van der Weerd  
Groningen 19 juni 2003

## **Inhoud**

<u>1</u>	<u><a href="#">Inleiding</a></u> .....	3
<u>2</u>	<u><a href="#">Doelstellingen Lectoraten en kenniskringen</a></u> .....	5
	<u>2.1</u> <u><a href="#">Hogeschool wordt kenniscentrum?</a></u> .....	5
	<u>2.1.1</u> <u><a href="#">Landelijk beleid</a></u> .....	5
	<u>2.1.2</u> <u><a href="#">Lectorenbeleid Hanzehogeschool</a></u> .....	6
	<u>2.1.3</u> <u><a href="#">Kritische succesfactor voor het halen van de doelstellingen</a></u> .....	7
	<u>2.2</u> <u><a href="#">De inbedding van lectoraat en kenniskring: formeel en informeel</a></u> .....	8
	<u>2.2.1</u> <u><a href="#">Dimensies van het inbeddingsproces</a></u> .....	8
<u>3</u>	<u><a href="#">De Matrixmethode als methode om veranderingen te analyseren</a></u> .....	9
	<u>3.1</u> <u><a href="#">Inleiding</a></u> .....	9
	<u>3.2</u> <u><a href="#">Wat kun je met de matrix?</a></u> .....	9
	<u>3.3</u> <u><a href="#">Hoe ziet de Matrix eruit?</a></u> .....	9
	<u>3.3.1</u> <u><a href="#">De matrix vanuit HG perspectief</a></u> .....	11
<u>4</u>	<u><a href="#">Analyse van de matrix n.a.v. bestudering van de stukken en de interviews</a></u> .....	13
<u>5</u>	<u><a href="#">Eindconclusie en aanbevelingen in het licht van de implementatiestrategie</a></u> .....	17
<u>6</u>	<u><a href="#">Bijlage</a></u> .....	20
	<u>6.1</u> <u><a href="#">Vraagstelling interviews met betrokkenen bij lectoraten &amp; kenniskringen</a></u> .....	20
	<u>6.2</u> <u><a href="#">Enquêteformulier voor verdere invulling van de matrixvelden</a></u> .....	21

# **1 Inleiding**

*De voorliggende tekst is het resultaat van een onderzoek naar de wijze waarop recent in de Hanzehogeschool Groningen lectoren en kenniskringen zijn geïntroduceerd. Het onderzoek vormt een afsluitende opdracht van de cursus Integrale Management leergang<sup>1</sup>, die het afgelopen jaar door de samenstellers van dit onderzoek is gevolgd.*

*De keuze van 'lectoren en kenniskring' als onderwerp voor de IML-opdracht komt voort uit enthousiasme en verwondering. Het enthousiasme betreft de kwalitatieve impuls die men voorstaat met het introduceren van lectoren en kenniskringen in het HBO en de financiële middelen die daarvoor ter beschikking zijn gesteld door de overheid. De verwondering komt voort uit de ogenschijnlijke vanzelfsprekendheid waarmee deze bepaald niet onbetekenende vernieuwing in de hogeschool is (wordt) geïntroduceerd.*

## **Onderzoekskader**

*In ons onderzoek hebben wij ons niet met alle facetten van de invoering van lectoren en kenniskringen willen bezig houden, maar bewust gekozen om ons te richten op een specifiek aspect, namelijk de daadwerkelijke implementatie in de bestaande organisatie. Dat betekent dat we de vakinhoudelijke en externe doelstellingen van lectoren en kenniskring buiten beschouwing hebben gelaten. Enerzijds omdat deze per lectoraat zeer uiteen lopen en vooral binnen de eigen (vakmatige) context beoordeeld moeten worden. Anderzijds omdat wij er van uit gaan dat vooral deze aspecten meer dan voldoende aandacht krijgen van betrokkenen. Wij hebben stil willen staan bij de vraag of men, naast alle inhoudelijke overwegingen, zich ook heeft afgevraagd hoe de praktische inpassing gerealiseerd kan worden.*

*In het kader van dit werkstuk hebben wij de inpassing van lectoren en kenniskringen in de HG geïnterpreteerd als een veranderingsproces. In beleidsstukken wordt de invoering van lectoraten namelijk omschreven als een katalysator voor een wezenlijke verandering van de bestaande organisatie. De lectoraten moeten ertoe bijdragen dat de hogeschool zich transformeert tot een kenniscentrum. Wij vragen ons af hoe dit veranderingsproces concreet vorm krijgt, en wel in het bijzonder in relatie tot:*

*De formele inbedding vanuit HG perspectief binnen de bestaande (management)organisatie, de visie en missie van de HG en binnen de relatie met het College van Bestuur/ Facultaire colleges en afdelingsdirecties;*

*De informele inbedding in de bestaande organisatie, met betrekking tot het personeel en de studenten (karakter, cultuur, betrokkenheid en draagvlak) en de inhoudelijke inbedding in bestaande kennisdomeinen van het onderwijs.*

*Wij beschouwen de inbedding van "het lectoraat" binnen (de geledingen van) de Hanzehogeschool als een kritische succesfactor voor het halen van de beoogde resultaten van het lectoraat. Dit inbeddingproces is onderwerp van deze notitie.*

## **Onderzoekdoelen**

*De doelen van het onderzoek zijn:*

*vast te stellen of de aandacht die er nu is voor de 'praktische' invoering van lectoraten als (intern) veranderingsproces voldoende lijkt voor succesvolle inbedding;  
te komen tot concrete aanbevelingen die een succesvolle invoering van lectoraten in onze hogeschool bevorderen.*

---

<sup>1</sup> IML, IvO Nederland BV, secretariaat Haren (Gn), Rummerinkhof 4a, Postbus 156, 9750 AD Haren

*Centrale vraag van deze opdracht is dus: welke (aanvullende) aandachtspunten zijn er te benoemen voor het implementatietraject van het fenomeen lectoraten, lectoren en kenniskringen in de Hanzehogeschool Groningen aan de hand van de Matrixmethode.*

*Vooruitlopend op de uitkomst van deze opdracht dienen wel enkele kanttekeningen gemaakt te worden.*

- *Het is niet zo dat de inrichting van het HBO en de financieringsstructuur structureel veranderd is en dat op basis van die veranderingen er in de primaire geldstromen ruimte gecreëerd is voor de financiering van lectoren aan de Hogescholen;*
- *Reeds in de bestaande structuur (en CAO voor het) van het HBO was de aanstelling van lectoren een mogelijkheid (lectoren oude stijl, en naar onze mening nooit echt goed van de grond gekomen);*
- *Door middel van een financiële subsidie uitgesmeerd over vier jaar wordt de Hogescholen de mogelijkheid en de uitdaging geboden lectoren te benoemen die samen met de hogescholen als taak hebben om in die vier jaar de continuering na die vier jaar te borgen;*
- *De subsidiëring is (lijkt) dus een tijdelijke te zijn;*
- *Naast de implementatie van een nieuw fenomeen met inhoudelijke en organisatorische implicaties en met ruime en diverse doelstellingen, dus ook tegelijkertijd een opdracht aan hogescholen (en de lectoren) deze (dure) investering binnen vier jaar zelf te financieren;*
- *Een waarlijk uitdagende kans.....*

### **Onderzoeksaanpak**

*Met onze verwondering als drijfveer en op basis van beschikbare documenten hebben wij in kaart gebracht wat de achterliggende ideeën en ambities zijn ('soll'). Deze willen we vervolgens confronteren met de wijze waarop de lectoraten/kenniskringen op dit moment vorm krijgen binnen de Hanzehogeschool ('ist'). Bij dit laatste maken we gebruik van informatie verkregen door diepte-interviews met lectoren en andere direct betrokkenen zoals faculteitsdirecteuren, kenniskringleden en personeel van onderwijsafdelingen.*

*Uitgaande van een 'integrale managementbenadering' en gebruik makend van het 'matrix model' geïntroduceerd door Noel Tichy en doorontwikkeld voor concrete toepassing door Peter Camp<sup>2</sup> screenen we dit ambitieuze veranderingstraject. Op basis van deze screening brengen wij in kaart in welke mate aan alle aspecten (velden in termen van de matrix) aandacht is besteed om op basis daarvan concrete aanbevelingen te doen om op die manier een bijdrage te leveren aan het doen slagen van dit veelomvattende project.*

*Als opdrachtgever voor dit onderzoeksproject fungeert het College van Bestuur van de Hanzehogeschool in de persoon van Henk Pijlman.*

*Het eindverslag zal in zijn eindvorm dan ook aan het CvB worden aangeboden.*

---

<sup>2</sup> *De praktijk van de matrix, een doeltreffende methode om veranderingen te sturen, Peter Camp en Funs Erens, Uitgeverij Contact, Amsterdam/ Antwerpen, 1998*

## **2 Doelstellingen Lectoraten en kenniskringen**

### **2.1 Hogeschool wordt kenniscentrum?**

#### **2.1.1 Landelijk beleid**

*Lectoren en kenniskringen zijn nieuwe fenomenen in het hoger onderwijs. De introductie ervan in 2001 hangt direct samen met zowel nationale als Europese beleidsvoornemens op het terrein van onderwijs, kennis en onderzoek. De invoering sluit aan op de ontwikkelingen in het Hoger Onderwijs die het gevolg zijn van de invoering van de BAMA structuur, maar heeft ook alles te maken met een Europese kennistop, die in 2000 in Lissabon werd gehouden. Hier hebben de regeringsleiders afgesproken om Europa te ontwikkelen tot de meest concurrerende en dynamische kenniseconomie in de wereld.*

*In relatie tot de afspraken tijdens de Europese top, maar ook zeker inspeland op de zich snel ontwikkelende kennissamenleving in eigen land, hebben de HBO-raad en de minister van OC&W vastgesteld dat de hogescholen zouden kunnen functioneren als “scharnieren in de kenniseconomie en als zodanig van cruciaal belang zijn voor het bereiken” van de nationale en Europese doelen op het terrein van onderwijs en onderzoek. Daarvoor is het van belang, zo stellen beide partijen in een convenant<sup>3</sup> vast, dat de mogelijkheden worden gecreëerd voor vergroten en verstevigen van de kennisoverdracht, kennisverspreiding, kenniscirculatie en kennisontwikkeling.*

*De HBO raad en minister hebben ervoor gekozen om de kennisimpuls aan het hoger onderwijs te bereiken door middel van lectoren en kenniskringen. Daarmee wil men vooral een bijdrage leveren aan de verhoging van de kwaliteit van docenten in het hoger onderwijs. Niet alleen zullen hogescholen met de komst van lectoren beschikken over hoog gekwalificeerde professionals, met ruime ervaring in onderwijs en onderzoek in een bepaald gebied, maar de inhoudelijke expertise van deze personen zal ook worden ingebracht in kenniskringen. Hier wordt de expertise, onder leiding van de lector, verder ontwikkeld, gedeeld en overgedragen op andere interne en/ of externe docenten. Aldus hebben de kenniskringen een betekenis voor de ‘professionalisering van docenten’.*

*Voor de introductie van lectoren en kenniskringen in het hoger onderwijs stelt de minister voor een periode van vier jaar (2001-2004) ‘additionele middelen’ ter beschikking, die moeten leiden tot vergroting van de kennisinnovatie en een daarmee samenhangende kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs enerzijds en de versterking van de externe oriëntatie anderzijds.*

*Concreet wordt door de minister en de HBO raad de volgende indicatoren benoemd waarop de betekenis van lectoren en kenniskringen zal worden gemeten:*

- *Positie in de kennisinfrastructuur*
- *Input vanuit Economie en samenleving*
- *Bijdrage aan economie en samenleving*
- *Bijdrage aan het onderwijs<sup>4</sup>*

---

<sup>3</sup> *Convenant lectoren en kenniskringen in het hoger onderwijs, Zoetermeer/Den Haag, oktober 2001. Ondertekend door de minister van OC&W dhr. L.M.L.H.A. Hermans en de voorzitter van de HBO-raad dhr F. Leijnse*

<sup>4</sup> *zie 3, de hier gebruikte omschrijvingen zijn afkomstig uit een verslag van een nulmeting door de HBO-raad, waarvan de resultaten in april 2003 aan de hogescholen zijn teruggerapporteerd, zie bnf directeur HBO-raad A.B. de Graaf aan hogescholen, d.d. 18/04 2003 (kenmerk: 03.404/fhbo/dir)*

*In de communicatie die volgt op ondertekening van het convenant<sup>5</sup>, wordt door minister en HBO-raad benadrukt dat de introductie van lectoren en kenniskringen ertoe moeten bijdragen dat de hogescholen hun positie als kenniscentrum versterken.*

### **2.1.2 Lectorenbeleid Hanzehogeschool**

*In de beleidsnota<sup>6</sup> ‘Lectoraten en kenniskringen’ van de Hanzehogeschool, wordt dit laatste aspect benadrukt: “Aanstelling van lectoren en de daarbij behorende vorming van kenniskringen zal bijdragen tot omvorming van hogescholen tot kenniscentra”. Ondanks deze verstrekkende openingszin van de paragraaf ‘beleidsverankering in de HG’ wordt in de nota niet een uitgesproken eigen visie op de betekenis van lectoraten en kenniskringen voor de eigen hogeschool verwoord. Het landelijk beleid wordt in grote lijnen overgenomen, al worden de doelstellingen rondom lectoren en kenniskringen hier en daar anders verwoord.*

*Als centrale doelstelling voor de Hanzehogeschool geldt “het verwerven van een terechte gezaghebbende positie in het hoger onderwijs, toegepast onderzoek, beroepsontwikkeling en brancheontwikkeling, steeds zoveel mogelijk met externe partijen”. Daarnaast vormt ook de professionalisering van docenten “één van de belangrijkste doelstellingen”. Hoewel wordt vastgesteld dat “de verankering van het lectoraat aan de overige activiteiten in de afdeling goed moet worden geregeld”, wordt in het vervolg van de notitie niet nader uitgewerkt hoe dat zou moeten gebeuren.*

*De wijze waarop de introductie van lectoren en kenniskringen aansluit op het vigerende beleid van de Hanzehogeschool wordt kort aangestipt door vier taken uit het strategische beleidsplan ‘Versterkt Verder’ te lichten die een relatie met de lectoraten hebben.*

*Aansluitend wordt in een puntsgewijze opsomming nader aangegeven wat de Hanzehogeschool met de lectoraten beoogt:*

- ✓ *Het onderwijs stroomlijnen en verbeteren;*
- ✓ *De professionaliteit en de praktijkgerichtheid van docenten verhogen;*
- ✓ *Ontwikkeling van producten en diensten voor en met het bedrijfsleven;*
- ✓ *Uitvoering van toegepast onderzoek door docenten en studenten;*
- ✓ *Het stimuleren van docenten op basis van dat onderzoek verder (promotie) onderzoek te doen;*
- ✓ *Ontwikkeling van masteropleidingen;*

*De prestatie-indicatoren die vervolgens aan deze doelstellingen worden verbonden zijn identiek aan de landelijke indicatoren:*

- *Doorwerking in een aanpassing van curricula, professionalisering van docenten of verandering van opleidingsstructuren;*
- *Inhoudelijke samenwerking van de HG met andere onderwijs- en onderzoeksinstituten in binnen- en buitenland;*
- *Inhoudelijke samenwerking met bedrijven of instellingen in de regio of daarbuiten;*
- *Aantoonbare toename van inspanningen op het gebied van kennisoverdracht gericht op het bedrijfsleven;*
- *Substantiële stijging van de inkomsten uit contractactiviteiten en toegepast onderzoek (in de planperiode van het lectoraat);*

---

<sup>5</sup> zie begeleidende brieven van de minister Onderwijs d.d. 29/10 2001, de directeur Hoger Onderwijs van het ministerie van OC&W d.d. 2/11 2001

<sup>6</sup> lectoren en kenniskringen bij de Hanzehogeschool Groningen, Stafbureau OSZ, september 2002. De nota is geschreven ten behoeve van de CMR.

### **2.1.3 Kritische succesfactor voor het halen van de doelstellingen**

*Het uiteindelijke oordeel over wanneer een veranderingstraject nu succesvol is, is uiteraard afhankelijk van de doelstellingen van een dergelijke verandering en de te meten prestatie-indicatoren die maatgevend zijn voor die doelstellingen.*

*Zoals al gesteld in de inleiding heeft deze notitie niet de pretentie allesomvattend te zijn. Evaluaties over het behalen van de hierboven landelijk geformuleerde doelstellingen (indicatoren voor succes) zullen door het SKO<sup>7</sup> uitgevoerd worden. Afgeleid daarvan zullen ook op lokaal niveau deze doelstellingen geëvalueerd worden. Onze focus is dus niet zozeer gericht op deze doelstellingen sec.*

*Onze focus is gericht op hoe een dergelijk nieuw veel omvattend proces ingebracht wordt in de bestaande organisatie en cultuur binnen de Hanzehogeschool. Vanuit het oogpunt van veranderingsmanagement is dit namelijk naar onze mening een kritische succesfactor. Niet de doelstellingen en de daarbij geformuleerde prestatie-indicatoren zijn onze focus voor kritische beschouwing maar het veranderingsproces nodig voor het willen bereiken van deze doelstellingen.*

*Samenvattend kan men stellen dat het inbeddingsproces van het fenomeen lectoraat en kenniskring binnen (de geledingen van) de Hanzehogeschool een kritische succesfactor is voor het halen van de beoogde resultaten en zodoende is dit inbeddingproces onderwerp van deze notitie.*

---

<sup>7</sup> SKO: Stichting Kennisontwikkeling Hoger Beroeps Onderwijs

## **2.2 De inbedding van lectoraat en kenniskring: formeel en informeel**

### **2.2.1 Dimensies van het inbeddingsproces**

*Het onderzoekskader van deze notitie is gezien het voorgaande samen te vatten als: de implementatie, het inbeddingsproces van het lectoraat en kenniskring in de HG.*

*Deze inbedding hebben wij benaderd vanuit de volgende aspecten/ dimensies:*

*De formele inbedding vanuit HG perspectief binnen de bestaande (management)organisatie, de visie en missie van de HG en binnen de relatie met het College van Bestuur/ Facultaire colleges en afdelingsdirecties;*

*Aspecten, actoren en vragen die hierbij een rol spelen zijn bijvoorbeeld<sup>8</sup>:*

- *Heeft HG een duidelijke visie op lectoraten?*
- *Wat is de plek van lector in de organisatie, is deze helder, is deze effectief?*
- *Wat moet er na vier jaar bereikt zijn voor de HG?*

*De informele inbedding in de bestaande organisatie, binnen het personeel en studenten (karakter, cultuur, betrokkenheid en draagvlak) en de inhoudelijke inbedding in bestaande kennisdomeinen van het onderwijs.*

*Aspecten, actoren en vragen die hierbij een rol spelen zijn bijvoorbeeld<sup>9</sup>:*

- *Hoe is de betrokkenheid van het personeel bij de opstelling van de lectoraanvraag en de lector als deze in dienst is getreden?*
- *Welke basishouding is er nodig bij personeel om tot kenniscentrum te worden of om tot onderzoekscentrum te worden?*
- *Is er aandacht voor het mobiliseren van de betrokkenheid van studenten bij de verdere implementatie van het lectoraat en de kenniskringen?*

*Gezien de ruime en diverse doelstellingen die geformuleerd zijn voor het succesvol zijn van “het lectoraat, de lector en de kenniskring” is deze inbedding naar onze mening van essentieel belang.*

*Een kwalitatieve en duurzame verbetering van het HBO heeft weinig kans van slagen wanneer er niet op beide dimensies sprake is van een succesvolle inbedding van het fenomeen lectoraten, lectoren en kenniskringen binnen de hogescholen in het algemeen en de Hanzehogeschool in het bijzonder.*

*Los van de discussie (mocht die er al zijn) of een dergelijk instrument nu de (meest efficiënte) weg is om tot die kwalitatieve impuls te komen of om tegemoet te komen aan internationale (Europese) eisen die gesteld worden aan bacheloropleidingen, wordt in deze notitie een analyse gemaakt van deze inbedding aan de hand van de Matrixmethode<sup>10</sup>, een methode om veranderingen doeltreffend te sturen.*

---

<sup>8</sup> Voor de volledige “vragenlijst”: zie de bijlage.

<sup>9</sup> Voor de volledige “vragenlijst”: zie de bijlage

<sup>10</sup> De praktijk van de matrix, een doeltreffende methode om veranderingen te sturen, Peter Camp en Funs Erens, Uitgeverij Contact, Amsterdam/ Antwerpen, 1998



### **3 De Matrixmethode als methode om veranderingen te analyseren**

#### **3.1 Inleiding**

*In deze paragraaf wordt de gehanteerde matrixmethode kort samengevat en toegelicht. Er zijn uiteraard meerdere methoden en systemen denkbaar om veranderingsprocessen te sturen, te analyseren of te ordenen<sup>11</sup>.*

*Juist het feit dat de matrixmethode door de ontwerper en auteur ervan zelf aangeduid wordt als een methode waarmee je overzicht houdt op de belangrijkste aspecten van een veranderingsproces en onze ervaringen ermee in de IML cursus<sup>12</sup> heeft ons doen besluiten deze methode te hanteren om in opdracht van het College van Bestuur (meer) zicht te verschaffen op het inbeddingsproces van het fenomeen lectoraten en kenniskringen.*

#### **3.2 Wat kun je met de matrix?**

*De matrix is<sup>13</sup> kort gezegd een vierkante checklist waarmee een aantal zaken bijvoorbeeld met betrekking tot veranderingsprocessen kunnen worden afgevinkt.*

*De methode is voor verschillende doelen te gebruiken. Zo kan men er een integrale sterkte/zwakte-analyse mee maken van veranderingen op organisatie-, afdelings- en uitvoeringsniveau. Of men gebruikt de matrix later om de balans op te maken gedurende een al gestart proces en na te gaan welke punten verder uitgediept moeten worden. Eveneens is de matrix een handig middel om veranderingen te visualiseren en te presenteren. Men kan daarbij aan verschillende doeleinden denken zoals het voeren van beoordelingsgesprekken, het verdelen van teamrollen of organisatieveranderingen in beeld brengen.*

*Het grote voordeel van de matrixmanagementmethode is dat de opvattingen van jezelf en die anderen bij elkaar kunt zetten in een overzichtelijk geheel dat redelijk compleet is.*

#### **3.3 Hoe ziet de Matrix eruit?**

*In zijn basale opmaak en vorm ziet de matrix er uit zoals hieronder geschetst.*

*Enkel en alleen op basis van deze indeling kan een ieder aspecten/ aandachtspunten benoemen die horen bij de verschillende vlakken.*

*De matrixmanagement methode kent uitgebreide enquêteformulieren<sup>14</sup> die te gebruiken zijn om samen met allerlei betrokkenen een beeld te scheppen van de aspecten van veranderingsprocessen zoals die bestaan bij al die betrokkenen.*

*In workshops, bijeenkomsten, besprekingen, studiedagen en uitgezette enquêtes zijn dergelijke vragenlijsten in te vullen op basis waarvan de verschillende velden van de matrix te beschrijven zijn.*

---

<sup>11</sup> \* Verandermanagement, syllabus IML, Power Coaching Training en advies, Kortenhoef 2003, april 2003

\* Verandermanagement, W. Mastebroek Holland Business Publications, 1997

\* 50 checklisten voor project- en programmanagement, R. Kor en G. Wijnen, Kluwer, 2001

<sup>12</sup> \* IML, IvO Nederland BV, secretariaat Haren (Gn), Rummerinkhof 4a, Postbus 156, 9750 AD Haren

<sup>13</sup> \*De praktijk van de matrix, een doeltreffende methode om veranderingen te sturen, pagina 57 e.v., Peter Camp en Funs Erens, Uitgeverij Contact, Amsterdam/ Antwerpen, 1998

<sup>14</sup> \* Een voorbeeld van vragen zoals die per veld van de matrix

*Idee daarachter is dat men op die manier een ieder kan betrekken bij veranderingsprocessen zodat het veranderingsproces door een ieder ervaren en gedeeld wordt en het gevoel geeft er een onderdeel van uit te maken Kortom: betrokkenheid en draagvlak worden maximaal gemobiliseerd. Zeker wanneer men in staat is de verdere invulling van de matrix op basis van voortschrijdend inzicht tot een continu en dynamisch proces te maken.*

*Als voorbeeld zijn deze aandachtspunten verwoord door enkele typerende spreuken.*

	Beleid	Organisatie	Personeel
T E C H N I S C H	<b>Doelen en werkwijzen</b> - wie een verkeerde weg inslaat moet een heel eind lopen; - wie grote plannen heeft neemt de tijd	<b>Taken Bevoegdheden</b> - Mozes volgt de raad van zijn schoonvader op, hij deed precies wat deze gezegd had. Hij stelde mannen aan die recht moesten spreken. De moeilijke gevallen zouden ze Mozes voorleggen, de gemakkelijke zouden ze zelf afhandelen	<b>Deskundigheid</b> - Men leert van zijn leraar, men leert van zijn vrienden, men leert het meest van zijn leerlingen - Ga met mij dan zal ik vissen van u maken
P O L I T I E K	<b>Beleidsbeïnvloeders</b> - Uw woord is een lamp bij mijn voet, het licht op mijn pad; - De wet die ik je vandaag opleg, gaat je krachten niet te boven en ligt niet buiten je bereik.	<b>Besluitvorming</b> - Vraag en je zult vinden. Zoek en je zult vinden. Klop en je wordt opengedaan; - Er zijn er die de ene dag belangrijker vinden dan de andere, voor de ander maakt het niet uit. Gun ieder zijn eigen overtuiging	<b>Autonomie</b> - Wie naar heilzame terechtwijzing luistert, wordt tot de wijzen gerekend; - Maar nu bestaan we niet meer voor de wet en zijn de boeien waarmee de wet ons vasthield verbroken.
C U L T U R E E L	<b>Bedrijfsklimaat</b> - Op de berg Sion richt Hij een feestmaal aan voor alle volken. Kostelijke spijzen en uitgelezen wijnen door de jaren gerijpt.	<b>Samenwerking</b> - Wie alsmaar op de wind let komt aan zaaien niet toe.	<b>Houding</b> - Zoals ijzer met ijzer wordt gescherpt, zo scherpt de mens zich aan de ander; - Geloven is zeker zijn van de dingen waar je op hoopt, ervan overtuigd zijn dat wat je niet ziet toch bestaat.

### 3.3.1 De matrix vanuit HG perspectief

*Zoals eerder aangegeven is de matrix voor een veranderingstraject vanuit vele perspectieven in te vullen. Ook zijn de verschillende velden van de matrix nog weer onder te verdelen zodat men uiteindelijk uit kan komen op (veel) meer dan negen velden.*

*Ook de onderwerpen of actoren waaraan men kan denken binnen de velden zijn natuurlijk niet limitatief en bij een veranderingsproces steeds het product van een dynamisch proces waar zoveel mogelijk betrokkenen aan dienen bij te dragen.*

*Binnen het kader van dit afstudeerproject zijn de items en actoren binnen de velden voornamelijk door ons samengesteld op basis van de voorbeelden zoals beschreven in het boek van Camp en de ervaringen opgedaan gedurende de cursusedagen.*

*Zodoende zien de ingevulde matrixvelden er uit zoals hieronder aangegeven. Deze invulling is sturend geweest voor de vraagstelling in de interviews die wij hebben afgenomen met de diverse betrokkenen.*

	Beleid	Organisatie	Personeel
	<b>Doelen en werkwijze</b>	<b>Taken en bevoegdheden</b>	<b>Deskundigheid</b>
<b>T E C H N I S C H</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visie: kenniscentrum</li> <li>- Doelstelling:</li> <li>- Landelijke doelen (en PI's)</li> <li>- HG specifieke doelen.</li> <li>- Eenduidige doelen?</li> <li>- Analyse huidige situatie</li> <li>- sterkte/ zwakte</li> <li>- Koppeling aan bestaande onderwijsafdelingen</li> <li>- ordeningsbeleid?</li> <li>- Continuering na vier jaar?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omschrijving vereisten lector</li> <li>- Positie lector in organisatie</li> <li>- PI's t.a.v. interne functie/betekenis lectoraat</li> <li>- lector leider van kenniskring</li> <li>- benoemingsbeleid</li> <li>- doelen en PI's</li> <li>- Verankering lectoraat aan bestaande organisatie: 1 of meer afdelingen</li> <li>- HG eisen aan organisatie</li> <li>- Rapportage</li> <li>- monitoring via jaarverslag</li> <li>- Eerst kenniskring dan lector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- professionalisering personeel:</li> <li>- veranderende eisen aan personeel</li> <li>- deskundigheidsbevordering</li> <li>- aannamebeleid</li> <li>- loopbaanperspectief</li> <li>- loopbaanbegeleiding</li> <li>- professionalisering van de student</li> </ul>
<b>P O L I T I E K</b>	<b>Beleidsbeïnvloeders</b>	<b>Besluitvorming</b>	<b>Autonomie</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministerie OCW</li> <li>HBO-raad/ SKO</li> <li>CvB, FC</li> <li>AD</li> <li>MR</li> <li>Div. externe partijen: werkgevers en werknemersorganisaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besluitvorming vooral op niveau AD/FC, CvB accordeert</li> <li>- Binnen de marges van SKO</li> <li>- Inbreng personeel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomie afdelingen t.a.v. lector beleid</li> <li>Autonomie Lectoren</li> <li>Autonomie kenniskringen</li> </ul>
<b>C U L T U R E E L</b>	<b>Bedrijfsklimaat</b>	<b>Samenwerking</b>	<b>Houding</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderzoeksinstituut</li> <li>- Onderwijsinstituut</li> <li>- Lesfabriek</li> <li>- Kenniscentrum</li> <li>- Beroepsopleiding</li> <li>- Betrokkenheid</li> <li>- Uitstraling</li> <li>- Huisstijl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tussen lectoren en kenniskringen</li> <li>- Met niet kennisdeelnemende docenten</li> <li>- Samenwerking met studenten</li> <li>- Samenwerking met afdelingsdirecteuren, onderwijsontwikkelaars</li> <li>- Spontaan of gestuurd</li> <li>- Ideeën afstemming</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Van de alles wetende en kunnende docent naar de vragende docent die alles in twijfel trekt</li> <li>- inzet</li> <li>- collegialiteit</li> <li>- betrouwbaarheid</li> </ul>

## **4 Analyse van de matrix n.a.v. bestudering van de stukken en de interviews**

*Per veld volgt hieronder een beoordeling van het gegeven in welke mate er aan de hand van de bestudering van de schriftelijke stukken<sup>15</sup> en de interviews met betrokkenen naar onze mening aandacht/ beleid en acties zijn geweest m.b.t. deze gebieden.*

*Doel is hierbij niet zozeer een inhoudelijk oordeel uit te spreken over de verschillende acties, maar om te bezien welke velden mogelijk onderbelicht zijn gebleven of welke velden nog nadere concretisering behoeven.*

*Zodoende hebben wij per veld een centrale vraag geformuleerd om te beoordelen in welke mate dit het geval is.*

### **1. Doelen en werkwijze**

**Centrale vraag:** *zijn er eenduidige HG specifieke doelen geformuleerd, op basis waarvan een veranderingsstrategie is geformuleerd met een beschrijving van de nulsituatie en de streefsituatie?*

#### **Samenvatting en kern van de bevindingen:**

- Landelijke doelstellingen zijn geformuleerd;
- Geen eenduidige vertaling naar HG specifieke doelstellingen;
- Verschillen in prestatie-indicatoren die bepalend zijn voor een succesvol lectoraat;
- veranderingsstrategie en de bijbehorende implicaties zijn niet benoemd in schriftelijke stukken of worden niet herkend door lectoren;
- landelijk (voor alle hogescholen) is er een analyse van de nulsituatie en de streefsituatie op basis van de aan de doelstellingen gekoppelde prestatie-indicatoren en kengetallen;
- HG analyse over de nulsituatie en streefsituatie is overgelaten aan de samenstellers van de aanvragen richting het SKO voor de verschillende lectoraten;
- Geen Hg brede sterkte/zwakte analyse m.b.t. de invoering van het lectoraat;

### **2. Taken en bevoegdheden**

**Centrale vraag:** *wie doet wat, wat is de plaats in de organisatie, hoe verlopen informatiestromen en met welke procedures dient men hierbij rekening te houden?*

#### **Samenvatting en kern van de bevindingen:**

- duidelijke beschrijving van de vereisten voor de lector;

---

<sup>15</sup> \* HG lectoren, stand van zaken mei 2003, OSZ Hanzehogeschool Groningen, BOSZ/TO/standvan zakennotitielectoren, 19 mei 2003;

\* Ec's Press, Themanummer Lectoraat Strategisch Ondernemen, Hanzehogeschool Groningen, April 2003;

\* Convenant lectoren en kenniskringen, OC en W aan de bekostigde hogescholen en de HBO-raad, Drs. J. Zuurman, directeur Hoger Beroepsonderwijs, 2 november 2001;

\* Uitnodiging bijeenkomst lectoren en kenniskringen, HBO-raad aan de colleges van bestuur/ centrale directies van de hogescholen, 18 april 2003;

\* Bijeenkomst Tussenbalans Lectoren en Kenniskringen, Utrecht 21 mei 2003

\* Kenniskring, hoofdredactioneel commentaar, Willem Muste, de Hanze, Nr 5, Groningen november 2002

\* Wat is de meerwaarde van een topper?, interview met CMR voorzitter Theo Miljoen door Luuk Steemers, de Hanze, Nr 4, oktober 2002;

\* Kenniskring Transparante Zorgverlening van start, Cees van der Schans, lector transparante zorgverlening, Gammanieuws, jaargang 9, Maart 2003, nummer 5;

- plaatsbepaling in de organisatie duidelijk
- belang van diverse goede relaties (voornamelijk met afdeling/ opleiding/ programmadirecteuren) onderkend;
- hiërarchische verantwoordelijkheid in de organisatie beschreven;
- functionele (belangrijke) relaties beschreven.

### **3. Deskundigheid**

**Centrale vraag:** Welke mensen heb je nodig en over welke deskundigheid (kennis, ervaring) dienen zij te beschikken?

**Samenvatting en kern van de bevindingen:**

- Vereisten voor de lector duidelijk beschreven;
- Vereisten voor deelname aan de kenniskring minder onduidelijk; Welke capaciteiten/ ambities hiervoor doorslaggevend zijn, zijn niet beschreven;
- Specifieke eisen voor externe kenniskringleden niet beschreven;
- Capaciteiten voor overig onderwijspersoneel niet beschreven;
- Capaciteiten voor onderwijsondersteunend personeel zijn niet beschreven.

### **4. Beleidsbeïnvloeders**

**Centrale vraag:** Zijn invloedrijke personen en bijbehorende netwerken in kaart gebracht en kunnen deze bespeeld worden?

**Samenvatting en kern van de bevindingen:**

- Instanties/ organisaties/ netwerken en personen op het niveau van de centrale overheid, de vereniging van hogescholen, lokale politiek, potentiële concurrenten in de markt, potentiële belangrijke organisaties voor samenwerking, invloedrijke personen binnen de eigen organisatie worden herkend en benoemd in de diverse aanvragen;
- "Netwerken", "gezag hebben", "charisma", "zich kunnen begeven in diverse invloedrijke kringen" wordt als een belangrijke eis gesteld aan de beoogde lector;

### **5. Besluitvorming**

**Centrale vraag:** is er bij de implementatie en het functioneren van het lectoraat (vooral bij verschillende belangen van diverse betrokkenen) aandacht voor de besluitvormingsprocedure?

**Samenvatting en kern van de bevindingen:**

- hiërarchische verantwoordelijkheid is duidelijk;
- duidelijk is aangegeven dat besluitvorming over (inhoudelijke) samenwerking met afdeling/ opleiding/ programmadirecteuren op basis van onderhandelingen en overleg dient te gebeuren;
- lector inhoudelijk sturend en leidinggevend voor de kenniskring;
- geen hiërarchische aansturing van de lector op overig onderwijzend personeel

## **6. Autonomie**

**Centrale vraag:** *is er aandacht voor voldoende (persoonlijke) zelfstandigheid, vrijheid en speelruimte voor de (belangrijkste) betrokkenen enerzijds en de te bereiken centrale doelstellingen anderzijds?*

**Samenvatting en kern van de bevindingen:**

*Domeinen van het lectoraat door HG bepaald;*

- *Inhoudelijke invulling hiervan is vrijheid van de lectoren;*
- *Inhoudelijke vrijheid van de kenniskring is dienend aan het doel van het lectoraat;*
- *Geen weergave van waarover geen vrijheid bestaat in relatie tot de door de HG geformuleerde doelstellingen*
- *Geen duidelijke status van de in de aanvraag (door HG) geformuleerde) prestatie-indicatoren;*
- *Geen duidelijke status van de (inhoudelijke) autonomie van de onderwijsafdelingen die “vallen” onder het lectoraat.*

## **7. Bedrijfsklimaat**

**Centrale vraag:** *is er aandacht voor het bedrijfsklimaat als (belangrijke) voorwaarde voor het slagen van dit veranderingstraject?*

**Samenvatting en kern van de bevindingen:**

- *Duidelijk beeld en duidelijke omschrijving van een bedrijfsklimaat passend bij een modern onderwijsinstituut (Unlimited), bij een beroepsopleiding, in huisstijl, gewenste managementcultuur, gewenste betrokkenheid;*
- *Onduidelijkheid of dit klimaat ook past bij het willen zijn van onderzoeksinstituut, kenniscentrum of kennis generator;*
- *Onduidelijkheid over welke uitstraling wij naar buiten toe hebben, welke uitstraling ervaren externen en of deze uitstraling de meest wenselijke is;*
- *Geen ervaren PR beleid t.a.v. het lectoraat bij de lectoren, behoudens dat het passen moet zijn in de huisstijl.*

## **8. Samenwerking**

**Centrale vraag:** *is er aandacht voor mogelijke formele en informele samenwerkingsverbanden, hoe deze samenwerking gestalte krijgt en welke meerwaarde deze op kan leveren?*

**Samenvatting en kern van de bevindingen:**

- *Duidelijkheid over het belang van diverse samenwerkingsverbanden;*
- *Vele (mogelijke) samenwerkingsverbanden worden gezien en benoemd;*
- *Geen duidelijk beeld over welke voorwaarden vervuld moeten worden om deze samenwerking ook mogelijk te maken;*
- *Geen duidelijke beschrijving over het hoe deze samenwerking tot stand dient te komen en wat de implicaties hiervoor kunnen zijn met bestaande werkprocessen en hoe deze samenwerking een bijdrage levert aan het realiseren van de doelstellingen van het lectoraat, de lector en de kenniskring;*

## **9. Houding**

**Centrale vraag:** *is er aandacht voor gevoelens van individueel draagvlak, individueel beleefd collegialiteit en medeverantwoordelijkheid (de houding) die noodzakelijk zijn (is) om voortdurend gedrag aan te passen bij veranderende omstandigheden?*

### **Samenvatting en kern van de bevindingen:**

- *m.b.t. lectoren en kenniskringleden, evenals opleiding/ afdeling/ programmadirecteuren lijkt dit impliciet verondersteld te worden, doch niet expliciet benoemd;*
- *Geen duidelijke beschrijving hiervan m.b.t. overig onderwijspersoneel, behoudens spontane ideeën hierover van betrokken afdeling\ opleiding directeuren en lectoren/ kenniskringleden;*
- *Geen duidelijke beschrijving m.b.t. ondersteunend personeel;*
- *Geen beschrijving of aandacht voor de (betrokkenheid van) de student in deze, behoudens eerste spontaan geuite ideeën hierover van directie, lectoren en of kenniskringleden.*



## **5 Eindconclusie en aanbevelingen in het licht van de implementatiestrategie**

*Voorafgaande aan het trekken van conclusies een kanttekening.*

*Iedere analyse van een veranderingsproces dient gedaan te worden rekening houdend met de bewust of onbewust gekozen typering van de veranderingsstrategie.*

*Wij hebben dit veranderingsproces getypeerd als een zogeheten vormgevingsstrategie<sup>16</sup>.*

*Een dergelijke strategie is te typeren als:*

*"Niemand weet nog precies hoe de nieuwe situatie er uit zal zien, maar er moet een flinke sprong worden gemaakt. Er is niet op voorhand weerstand tegen een betere manier van werken, maar de onzekerheid en twijfel, over wat we gaan doen en met welk resultaat, moet worden aangepakt. In het project moet men de nieuwe situatie gaandeweg 'doen ontstaan'."*

*Voor de volledigheid worden hieronder de mogelijke andere drie strategiemogelijkheden genoemd zoals die wel onderscheiden worden bij veranderingsprocessen<sup>17</sup>.*

### ***Uitvoeringsstrategie***

*De voorliggende verandering is overzichtelijk en maakbaar, er ligt een helder, niet bijzonder ingrijpend ontwerp, er is weinig tegenwind te verwachten en het gaat niet met een ingewikkeld leerproces gepaard. Een project van 'gewoon doen'.*

### ***Participatiestrategie***

*Het nieuwe plan is duidelijk maar krijgt weinig enthousiasme, men moet stap-voor-stap anders leren werken en omgaan met de nieuwe situatie en de apparatuur, acceptatie en motivatie zijn laag. Centraal in het project staat het 'samen doen'.*

### ***Groeistrategie***

*Er bestaat nog veel onduidelijkheid over de inhoud en het beoogde resultaat van de verandering. Een blauwdruk kan niet worden gegeven. Er is weinig vertrouwen in het management. Er bestaat onzekerheid over de persoonlijke consequenties van de aangekondigde verandering. Zowel in het maken als in het leren moeten we het project 'doen groeien'.*

*De vier basis strategieën zijn bedoeld als ideaaltypering van veelvoorkomende implementatiesituaties. De inhoud en invulling van een bepaalde strategie wordt steeds opnieuw bepaald, omdat doelstellingen, mogelijkheden en uitgangsposities iedere keer anders zijn*

---

<sup>16</sup> Website Pentascoop, <http://www.pentascop.nl/pshome/asp/content.asp?docnaam=psimplementatiestrategie>

<sup>17</sup> idem

*Deze typering is naar onze mening belangrijk omdat die typering van invloed is op mogelijkheden om de matrix op al zijn aspecten aandacht te kunnen geven. De eis om snel te moeten handelen, het aspect van het je niet kunnen permitteren een “zekere boot te missen”, maken soms dat je een veranderingstraject in werking zet zonder dat je de tijd en gelegenheid hebt gehad alle velden goed te doordenken.*

*Logische conclusie is dan echter wel dat wanneer je eenmaal “de boot gehaald hebt”, hier met de hoogst mogelijke prioriteit aandacht aan moet besteden.*

*Onze conclusies en aanbevelingen dienen dan ook in dat licht bezien te worden.*

*Onze conclusie is dat het implementatietraject van het fenomeen lectoraat, lectoren en kenniskring gestart is vanuit de ingeving dat “we” er gewoon aan mee moeten doen. Als grote hogeschool in het Noorden des Lands, die concurrerend wil zijn met De Rijks Universiteit Groningen (RUG) en die vergaande samenwerking en zelfs fusering met dit universitaire wezen voorstaat, is de mogelijkheid tot het installeren van lectoren aan die hogeschool een innoverende factor die men moet aangrijpen.*

*Alle begrip ook daarvoor.*

*Analyse van aspecten van het veranderingsproces dat hiermee in werking is gezet verdient op basis van onze analyse de volgende aanbevelingen:*

<i>Doelen en werkwijze</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Helder omschrijven wat binnen HG context wordt verstaan onder kenniscentrum, dan wel zich afvragen of de Hogeschool wel een kenniscentrum moet willen zijn (“beter een goed doorgeefluik dan een slecht kenniscentrum”);</i></li> <li>- <i>Helder omschrijven op welke wijze een kenniscentrum past bij onze hogeschool en waarin het zich onderscheidt van de universiteit in deze;</i></li> <li>- <i>HG moet helder omschrijven of de invoering lectoraten 1) een nieuwe taak is die aan de bestaande organisatie wordt toegevoegd of 2) een eerste stap in de richting van een wezenlijke verandering van de organisatie</i></li> <li>- <i>Helder omschrijven wat HG met lectoraten wil.</i></li> <li>- <i>HG moet een zwaartepuntenbeleid formuleren ten aanzien van terreinen waarop lectoren zich dienen te richten (denk aan onderzoeks zwaartepuntenbeleid universiteiten)</i></li> <li>- <i>En/ of formuleer een lectorenplan (equivalent van hooglerarenplan);</i></li> <li>- <i>Verwoord helder hoe de HG de relatie onderzoek – onderwijs ziet;</i></li> </ul>
<i>Taken en bevoegdheden</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Huidige lectoren actief gebruiken bij formuleren van (toekomstig beleid) .</i></li> <li>- <i>Kenniskringleden moeten primair het contact met de afdelingen verzorgen;</i></li> <li>- <i>Kenniskring moet ook zijn eigen leden opleiden (wellicht ook opvolging lector)</i></li> </ul>
<i>Deskundigheid</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Omschrijven op welke wijze lector bijdraagt aan deskundigheidsbevordering personeel</i></li> <li>- <i>Schep voorwaarden dat er binnen kenniskringen gepromoveerd kan worden;</i></li> <li>- <i>Schep helderheid over personele omvang kenniskring en de (reële) verwachtingen daarbinnen;</i></li> </ul>
<i>Beleidsbeïnvloeders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>geen aanbevelingen</i></li> </ul>
<i>besluitvorming</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>geen aanbevelingen</i></li> </ul>

<i>autonomie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Domeinen zijn bepaald en lectoren zijn (en worden) daarbij aangetrokken. Beschrijf de autonomie en de grenzen waaraan deze gebonden is bij de invulling van dit domein;</li> <li>- Denk na en geef aan wat de invloed kan zijn van het lectoraat op het primaire proces van beroepsonderwijs, vooral bij afdelingen die hun primaire onderwijsproces niet op orde hebben.</li> <li>- Geef aan dat deze autonomie op een inhoudelijk, domeinbepaald, “academisch/ lectoraal” niveau ligt, maar niet ligt op het niveau van curriculuminvulling;</li> </ul>
<i>bedrijfsklimaat</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benoem/ draag uit wat “onderzoek” in relatie tot de opdracht aan hogescholen zal betekenen (een belangrijke bijzaak?!, onze kerntaak?!)&gt; Speel hierop in m.b.t. interne en externe communicatie en beleidsuitingen.</li> <li>- Organiseer en borg dat bestaande kennis, ervaring, netwerken in de kenniskring goed verspreidt worden en behouden blijven om continuïteit (ook na evt. vertrek lector) te verzekeren;</li> <li>- Ontwikkel een minimumstrategie, die aangeeft wat er ten minste structureel moet zijn geworden na vier jaar;</li> <li>- Ontwikkel beleid en acties om de communicatie met lectoren/ kenniskringen tussen personeel en studenten van de afdelingen waarvoor ze bedoeld zijn, maar ook HG breed en met externe belanghebbenden;</li> </ul>
<i>samenwerking</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geef duidelijk aan met wie je samenwerking verwacht, in ieder geval intern, maar ook extern;</li> <li>- Creëer ook een behoefte voor die samenwerking binnen de HG, dat je het zo altijd gedaan hebt op basis van een herkenbare meerwaarde;</li> </ul>
<i>houding</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omschrijf en draag uit welke cultuurverandering je nodig acht om voldoende voeding te kunnen geven aan lectoraten (denk aan de “academische cultuur”, nadenken, reflecteren, minder ‘doen’ om, meer twijfelen aan wat je doet -&gt; dat genereert vragen die je vervolgens met onderzoek kan beantwoorden)</li> </ul>

**Samenvattend:**

*De HG moet in aanvulling op de eisen die het SKO heeft gesteld aan lectoraanvragen ook eigen eisen opstellen die gericht zijn op de implementatie van het lectoraat binnen de HG afdeling(en). Eisen die een kader scheppen m.b.t. waar de Hanzehogeschool naar toe wil met het instellen van lectoraten.*

*Niet alleen m.b.t. het formuleren van heldere einddoelen , maar ook door het geven van aandacht voor de gedragenheid hiervoor bij de gehele organisatie. Dit alles in het besef dat de financiële basis en middelen voor continuering na de gesubsidieerde periode van vier jaar een uiterst onzekere is.*

## 6 Bijlage

### 6.1 Vraagstelling interviews met betrokkenen bij lectoraten & kenniskringen

De interviews zijn steeds voorafgegaan door een schets van ons onderzoekskader in het kader van de afstudeeropdracht voor de IML: de implementatie van het lectoraat, de lectoren en de kenniskringen in de Hanzehogeschool gericht op de inbedding van dit fenomeen op de volgende niveaus/ dimensies:

de 'formele' inbedding: de bestaande management/organisatie structuur (visie/missie, relatie CvB/FC/AD/afdelingen);

De informele inbedding in de bestaande organisatie, binnen het personeel en studenten (karakter, cultuur, betrokkenheid en draagvlak) en de inhoudelijke inbedding in bestaande kennisdomeinen van het onderwijs.

De interviews bestonden niet uit een serie opeenvolgende vragen, doch uit open gesprekken waarbij door de interviewers steeds in de gaten gehouden werd of in meer of mindere mate de volgende aspecten van de verschillende niveaus van inbedding aan de orde waren geweest.

#### Ad 1

Doelen/Visie	Heeft HG een duidelijke visie op lectoraten? (wil de HG wel lectoren, d.w.z. zorgt ze voor de nodige faciliteiten, baant ze de weg of moeten lectoren het vooral zelf uitvinden?) Wat is de eigen visie op betekenis (meerwaarde) van lectoraten voor hogeschool? Wat is in die visie nieuw, waarom is dat zo belangrijk, hoe kan dat werkelijk in de organisatie bekijken.
Taken	Wat zijn de belangrijkste doelen/ taken van dit lectoraat? Wie heeft deze doelen/ taken geformuleerd, hoe verhouden ze zich tot de doelen/ taken van de aanvraag?
Plaats in de organisatie	Wat is de plek van lector in de organisatie, is deze helder, is deze effectief? Positie lector tussen CvB/FC en AD (denk ook aan vergelijking met hoogleraar en beheerder bij Universiteit Zijn de lectoren de voorbodes van een nieuwe organisatiestructuur, of zijn zij slechts tijdelijk nodig om een proces in gang te zetten dat onomkeerbaar is?
Bedrijfsklimaat (concern)	Het werkklimaat voor de lector binnen de hogeschool, pionieren (d.w.z. als voorbode/representant van een nieuwe organisatie werken en dus behelpen binnen oude situatie?) HG stelt zelf in beleidsnotitie dat kenniskring al actief moet zijn als lector aantreedt, is dat in de praktijk wel of niet het geval? Volgens HBO tussenevaluatie: hogeschool eerder als betrouwbaar dan als innovatief en concurrerend gezien? Onderlinge afstemming lectoren?
Continuïteit	Is de termijn van vier jaar waarin het lectoraat vorm moet krijgen een redelijke en haalbare termijn? Wat moet er na vier jaar bereikt zijn?

#### Ad 2

Deskundigheid (kenniskring)	Wat trof je aan? Wie bepaalt samenstelling kenniskring, vrijheid om dat zelf te ontwikkelen? Eisen die deelname stelt aan deelnemers? Wijze waarop dit concreet bijdraagt aan professionalisering van "het personeel"?, welk personeel
Afstemming	Hoe is de betrokkenheid van het personeel bij 1) de opstelling van de lectoraanvraag, 2) de lector als deze in dienst is getreden?
Afdelingsklimaat	Hoe sterk wordt de noodzaak van verandering (positie m.b.t. kennisinfrastructuur) gevoeld Tussenevaluatie HBO-raad: - keuze voor beperkt aantal docenten in kenniskring. - knelpunt is creëren van intern draagvlak, creëren van intern draagvlak belangrijk bepalende randvoorwaarde Hoeveel PI's (prestatie-indicatoren) zijn er met betrekking tot betrokkenheid afdeling en personeel?
Autonomie/	Lectoraat krijgt in de praktijk pas vorm door komst lector, die zet 't naar zijn hand -> sterk

Bevoegdheden	persoonsbepaald (wat is de waarde van de lectoraanvraag, oftewel wat is daarin hard en wat niet)? Is er niet sprake van spanning tussen omschrijving in aanvraag en latere indiensttreding van lector in combinatie met die autonomie?
Samenwerking	mobiliseren van mensen en hun ongebruikte talenten -> lector als katalysator (betekent sturen op proces- en gedragsverandering); wordt de lector hierop geselecteerd; zijn daar plannen/ ideeën voor?
Houding	Hoe kan verandering beklijven/verankeren (visie, concrete acties); welke basishouding is er nodig bij personeel om tot kenniscentrum te worden of om tot onderzoekscentrum te worden; wat moet er dan veranderen; hoe pak je dat aan; hoeveel tijd neem je daarvoor?
Inhoudelijke inbedding, m.b.t. bestaande onderwijs-procedures	Wisselwerking tussen keuzen van het domein van de lectoraten en de bestaande onderwijsspecialisatie binnen de onderwijsafdeling, zijn de consequenties goed in kaart gebracht? Het onderwijs van de verschillende afdelingen waarvoor het lectoraat is ingesteld herkent zich wel een beetje in het domein, maar geen van de afdelingen volledig? Hoe verhoudt een kennisontwikkeling zich met een curriculum dat gericht is op het ontwikkelen van (beroeps)competenties? Moeten onderwijsafdelingen nu hun curriculum aanpassen omdat er een te bestuderen lectoraatdomein is benoemd? Wie bepaalt welke invloed de lectoraten inhoudelijk moeten hebben op het curriculum? Zijn lectoraten voldoende toegerust om Master-opleidingen te ontwikkelen, is dat hun taak of behoort dat tot de taak van de reguliere onderwijsafdelingen; Hoe is de verhouding tussen onderwijstaken en onderzoekstaken van het lectoraat Ziet de lector zichzelf ook als docent?
Studenten	Welke PI's zijn er met betrekking tot de studentenbetrokkenheid en het onderwijs en het docerende personeel van de afdeling?; Zijn de studenten daadwerkelijk betrokken bij de bepaling van de domeinen en de selectie van de lectoren? Is er aandacht voor het mobiliseren van de betrokkenheid van studenten bij de verdere implementatie van het lectoraat en de kenniskringen?

## 6.2 Enquêteformulier voor verdere invulling van de matrixvelden

### Enquête.<sup>18</sup>

*Enquête te gebruiken bij het invullen van de matrix. Hierbij is er in ieder veld een glijdende schaal waarbij de eerste vragen op organisatieniveau liggen, de middelste veelal op afdeling/unit niveau en de laatste vragen betrekking hebben op "ik/ mij". Hierbij kunnen antwoorden worden ingevuld variërend van ++ tot -- of ?.*

*Na inventarisatie van de antwoorden ontstaat een beeld over waar nog verdere aandacht aan besteed zou kunnen worden.*

1. Doelen en werkwijze
<b>Bij ons in de organisatie is het zo...</b>
1.1 dat de kernactiviteiten duidelijk zijn
1.2 dat iedereen van de organisatie op de hoogte is
1.3 dat er volgens eenduidige strategieën gewerkt wordt
1.4 dat er duidelijke methoden zijn om de resultaten te meten
1.5 dat er regelmatig marktonderzoek wordt gedaan
1.6 dat er veel aan ideeënontwikkeling wordt gedaan
1.7 dat er rekening gehouden wordt met de financiële mogelijkheden
1.8 dat geboekte vooruitgang wordt uitgebouwd

<sup>18</sup> Meerdere versies van deze enquête zijn te verkrijgen via de website van P. Camp, [www.campmatrix.nl](http://www.campmatrix.nl)

2. Taken en bevoegdheden
<b>Bij ons in de organisatie is het zo...</b>
2.1 dat het organisatieschema duidelijk is
2.2 dat de taken en bevoegdheden helder afgebakend zijn
2.3 dat iedereen weet waaruit de werkzaamheden bestaan
2.4 dat er geen dubbel werk wordt geleverd
2.5 dat de kantoorautomatisering goed werkt
2.6 dat voldoende informatie beschikbaar is om het werk goed te kunnen doen
2.7 dat er efficiënte procedures zijn
2.8 dat voorschriften en procedures ondersteunend zijn

3. Deskundigheid
<b>Bij ons in de organisatie is het zo...</b>
3.1 dat de functie-eisen duidelijk omschreven zijn
3.2 dat de leiding de medewerkers eerlijk vertelt hoe ze denkt over hun functioneren
3.3 dat nieuwe medewerkers op een zorgvuldige manier worden aangetrokken
3.4 dat nieuwe medewerkers in de inwerkperiode goed worden begeleid
3.5 dat medewerkers hun deskundigheid regelmatig op peil brengen
3.6 dat de leiding voortdurend bezig is haar managementkwaliteiten te vergroten
3.7 dat het werk in overeenstemming is met de salariering
3.8 dat de salarisschalen eenduidig gebruikt worden

4. Beleidsbeïnvloeders
<b>Bij ons in de organisatie is het zo...</b>
4.1 dat de bestuurders belangstelling hebben voor het beleid van de organisatie
4.2 dat de directie op de hoogte is van de uitvoering van het beleid
4.3 dat de directie goed rekening houdt met de wensen van de ondernemingsraad
4.4 dat de directie adviezen van anderen opvolgt
4.5 dat nieuwe klanten zorgvuldig benaderd worden
4.6 dat er voldoende afstemming is met opdrachtgevers
4.7 dat de opvattingen van de financiers serieus worden genomen
4.8 dat de financiële belangen van de organisatie adequaat worden behartigd

5. Besluitvorming
<b>Bij ons in de organisatie is het zo...</b>
5.1 dat er in besprekingen altijd sprake is van tweerichtingsverkeer
5.2 dat de leiding de medewerkers tijdig betreft bij de besluitvorming
5.3 dat medewerkers genoeg invloed uitoefenen op de totstandkoming van het beleid
5.4 dat het werk regelmatig geëvalueerd wordt
5.5 dat er voldoende inzicht gegeven wordt in de stand van zaken
5.6 dat er besluitvaardige overlegsituaties zijn
5.7 dat er op tijd besluiten worden genomen
5.8 dat conflicten op een adequate manier aangepakt worden

7. Bedrijfsklimaat
<b>Bij ons in de organisatie is het zo...</b>
7.1 dat gestreefd wordt naar een zo hoog mogelijke kwaliteit
7.2 dat de organisatie een duidelijke visie heeft
7.3 dat iedereen zich betrokken voelt bij het beleid
7.4 dat er niet veel gekankerd wordt
7.5 dat er aan een positieve beeldvorming van de organisatie wordt gewerkt
7.6 dat er sprake is van een prima werkklimaat
7.7 dat men zich thuis voelt in de organisatie
7.8 dat de organisatie een bekende huisstijl heeft

8. Samenwerking
<b>Bij ons in de organisatie is het zo...</b>
8.1 dat men elkaar helpt bij het oplossen van problemen
8.2 dat er aandacht is voor teamwork
8.3 dat er een gezonde onderlinge wedijver is
8.4 dat men zich medeverantwoordelijk voelt voor het groepsgebeuren
8.5 dat nieuwe ideeën aan elkaar doorgegeven worden
8.6 dat er regelmatig bijeenkomsten zijn om nieuwe ontwikkelingen te bespreken
8.7 dat er efficiënt en doelmatig vergaderd wordt
8.8 dat er veel met elkaar van gedachten wordt gewisseld

9. Houding
<b>Bij ons in de organisatie is het zo...</b>
9.1 dat er appel gedaan wordt op de inventiviteit van de mensen
9.2 dat men zich creatief aanpast aan zich wijzigende omstandigheden
9.3 dat er een positieve opstelling tegenover collega's is
9.4 dat er onderlinge behulpzaamheid is
9.5 dat persoonlijke eigenaardigheden geen negatieve effecten hebben
9.6 dat er bereidheid is om verantwoording te nemen voor zaken die verkeerd lopen
9.7 dat iedereen veel inzet toont
9.8 dat er enthousiast wordt gewerkt

### 6.3 Enquête in de matrix

	beleid	organisatie	personeel	
	1 doelen en werkwijze	2 taken en bevoegdheden	3 deskundigheid	
▲ ■ ● technisch	1.1 kernactiviteiten duidelijk? 1.2 organisatiedoelen kennen? 1.3 alert op externe ontwikkelingen?	2.1 duidelijke organisatiestructuur? 2.2 heldere afbakening taken? 2.3 relatie met andere afdelingen?	3.1 deskundigheidsbevordering? 3.2 managementkwaliteiten? 3.3 salariering?	
	1.4 werken volgens duidelijke plannen? 1.5 resultaten evalueren? 1.6 verbeteringen blijvend?	2.4 goede informatie? 2.5 dubbel werk? 2.6 efficiënte procedures?	3.4 functie-eisen? 3.5 deskundigheid op peil houden? 3.6 inwerken?	
	1.7 kan me vinden in de organisatiedoelen 1.8 openstaan voor ontwikkelingen? 1.9 veel ideeënontwikkeling?	2.7 plaats in de organisatie? 2.8 taakhoud? 2.9 werk op tijd af?	3.7 voldoende kennis? 3.8 voldoende ervaring? 3.9 mogelijkheid voor bijscholing?	
	4 beleidsbeïnvloeders	5 besluitvorming	6 autonomie	
	▲ ■ ● politiek	4.1 belangstelling voor werkvloer? 4.2 rekening houden met OR? 4.3 luisteren naar adviezen?	5.1 inzicht verstrekken? 5.2 besluitvaardigheid? 5.3 gelijkwaardigheid?	6.1 erkenning? 6.2 speelruimte? 6.3 loopbaanperspectieven?
		4.4 luisteren naar klanten? 4.5 afstemming dienstverlening? 4.6 afstemming met afdelingen?	5.4 tweerichtingenverkeer? 5.5 betrokken worden bij besluitvorming? 5.6 conflicten aanpakken?	6.4 variatie op werk? 6.5 waardering? 6.6 enthousiasme over het werk?
		4.7 informele contacten? 4.8 kennis van netwerk? 4.9 werkrelaties onderhouden?	5.7 invloed uitoefenen? 5.8 onderhandelen? 5.9 naar je luisteren?	6.7 voor ideeën en wensen uitkomen? 6.8 belangrijkheid werk zien? 6.9 met plezier naar werk gaan?
		7 bedrijfsklimaat	8 samenwerking	9 houding
		▲ ■ ● cultureel	7.1 naar hoge kwaliteit streven? 7.2 duidelijke visie? 7.3 positieve beeldvorming?	8.1 samen hard werken? 8.2 samenwerking met andere afdelingen? 8.3 geen muurtjes?
7.4 niet veel zeuren? 7.5 vaak lachen? 7.6 goed werkklimaat?			8.4 teamwork? 8.5 iedereen verantwoordelijk? 8.6 effectief vergaderen?	9.4 inventiviteit? 9.5 positieve opstelling? 9.6 inzet?
7.7 betrokkenheid? 7.8 thuis voelen? 7.9 bij de organisatie passen?			8.7 elkaar ondersteunen? 8.8 feedback? 8.9 gedachten uitwisseling?	9.7 stress? 9.8 behulpzaamheid? 9.9 enthousiasme?
10 totale organisatie				
▲ bij ons in de organisatie is het zo...			10.1 bewust inspelen op verandering? 10.2 begeleiding verandering? 10.3 tijd voor verandering?	
■ bij ons op de afdeling is het zo...	10.4 voortdurend verbeteren? 10.5 evaluatie resultaten? 10.6 continuïteit verbeteren?			
● voor mij is het zo...	10.7 mensen betrekken bij vernieuwing? 10.8 experimenteren? 10.9 optimistisch toekomst organisatie?			