

**Auteur**

Daan Andriessen  
Marlies Welbie  
Martine Ganzevles

**Inlichtingen**

Lectoraat Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek  
06-42605375

**Datum**

7 augustus 2019

**Versie**

Definitief

© Hogeschool Utrecht, Utrecht, 2019

Bronvermelding is verplicht.  
Verveelvoudigen voor eigen gebruik  
of interngebruik is toegestaan.

# Geef een impuls aan je academische werkplaats

Deze publicatie is mede tot stand gekomen op basis van inzichten die we hebben opgedaan bij de Academische Werkplaats Transformatie Jeugd Utrecht. We danken alle betrokkenen voor hun bijdragen en openheid in dat traject. De publicatie is financieel mogelijk gemaakt dankzij de steun van de Gemeente Utrecht en ZonMw.

## Inhoudsopgave

<b>1. Werken aan academische werkplaatsen</b>	<b>4</b>
Casus: Academische Werkplaats Transformatie Jeugd Utrecht.....	5
<b>2. Hoe loopt je academische werkplaats?</b>	<b>6</b>
In welke fase zitten we? .....	6
Hoe optimistisch zijn we nog? .....	7
Wat is de kwaliteit van onze gesprekken? .....	8
Hoe wil ieder van ons het doel bereiken? .....	10
<b>3. Hoe kunnen we stappen maken?</b>	<b>12</b>
1. Op luchtige wijze uiten van eigen perspectief .....	13
2. Op speelse wijze samenwerken .....	13
3. Delen van waarden .....	14
4. Delen van drijfveren .....	15
5. Beleving van het verleden delen .....	15
6. Inzicht in eigen en elkaars positie.....	16
7. Samen de problematiek doorgronden .....	17
8. Samen nieuwe ambities formuleren .....	18
9. Samen nieuwe ambities concretiseren .....	18
<b>Referenties</b>	<b>20</b>

# 1. Werken aan academische werkplaatsen

Deze handreiking bevat hulpmiddelen voor onderzoekers, beleidsmedewerkers, onderwijsprofessionals en praktijkprofessionals die samenwerken in academische werkplaatsen om te reflecteren op de werkplaats en waar nodig een volgende stap te zetten. In academische werkplaatsen werken deelnemers uit verschillende sectoren samen: onderzoek, beleid, zorg, onderwijs etc. Binnen de werkplaatsen wordt praktijkgericht onderzoek gedaan en tegelijkertijd ook gewerkt aan verbetering van de praktijk. Deze combinatie maakt het praktijkgerichte onderzoek beter en relevanter en helpt de praktijk te onderbouwen (Huurdeman & De Jong, 2012; Jansen, Burhenne, & Middelweerd, 2014; Vilans, 2015).

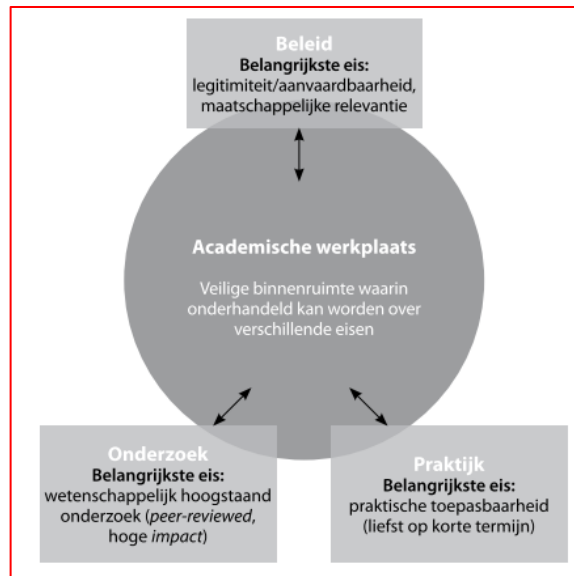
Maar samenwerken in academische werkplaatsen is soms niet eenvoudig. De grenzen tussen vier verschillende werelden moeten worden overbrugd. Daarom is het goed af en toe pas op de plaats te maken en te kijken hoe het binnen je academische werkplaats loopt. Misschien merken jullie wel eens dat de samenwerking stroef loopt, dat het onderzoek minder oplevert voor de praktijk dan gehoopt, dat zorgmedewerkers onvoldoende tijd vrijmaken voor het onderzoek en dat vergaderingen niet over de inhoud gaan maar over procedures. Deze handreiking bevat een aantal instrumenten om een diagnose te maken van de samenwerking en een aantal werkvormen die kunnen worden ingezet om deze te verbeteren.

Academische werkplaatsen worden in steeds meer sectoren uitgetoetst als middel om de kloof tussen wetenschappelijk onderzoek en de praktijk structureel te dichten. Gestart in de geneeskunde worden ze inmiddels toegepast in de zorg, publieke gezondheid, GGZ, jeugd(zorg), sociaal werk, Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Jansen & Burhenne, 2011; Vilans, 2015) en recenter ook in het onderwijs (De Jong et al., 2017). Wanneer praktijkorganisaties, beleidsmakers, onderzoekers en onderwijsorganisaties besluiten de handen ineen te slaan door een academische werkplaats te gaan vormen ontstaat een nieuwe organisatievorm. Dit vraagt om een andere manier van (samen)werken dan voor dat moment en brengt de nodige uitdagingen met zich mee. Wanneer een academische werkplaats deze uitdagingen niet het hoofd weet

te bieden kan haar effectiviteit en voortbestaan bedreigd worden. In sectoren waarin academische werkplaatsen al langer bestaan, zoals in de publieke gezondheidszorg, is al wat bekend over de lastigheden in de samenwerking. Cultuurverschillen blijken een belangrijke factor. Daarnaast is er vrijwel altijd sprake van verschillende belangen (Kaats & Opheij, 2011; Van Yperen, Veerman, & Bijl, 2017). Zie ook de figuur rechts van Wehrens, Bekker, & Bal, (2011). Valkuilen in de ontwikkeling van academische werkplaatsen zijn (Jansen & Burhenne, 2011):

- onderzoek doen dat te ver afstaat van de praktijk;
- de werkplaatsen onvoldoende zien als veranderingsproces;
- gebrek aan tijd en competentie;
- en wetenschappelijke relevantie stellen boven maatschappelijke relevantie.

In het volgende hoofdstuk presenteren we vier manieren om een diagnose te maken van de situatie binnen jullie academische werkplaats. Daaruit kan blijken dat het verstandig is een pas op de plaats te maken en opnieuw met elkaar in gesprek te gaan over de manier waarop er in de werkplaats wordt samengewerkt. Het laatste hoofdstuk biedt daarvoor negen verschillende werkvormen. Deze kunnen jullie gebruiken in een speciaal daarvoor georganiseerde workshop voor de partners in de werkplaats of tijdens reguliere bijeenkomsten.



## Casus: Academische Werkplaats Transformatie Jeugd Utrecht

De Academische Werkplaats Transformatie Jeugd (AWTJ) Utrecht stimuleert en faciliteert het ontsluiten en ontwikkelen van kennis. Dit gebeurt in samenwerking met jeugdigen, hun opvoeders en informele zorgverleners. Het doel is om alle jeugdigen zo goed mogelijk in staat te stellen om mee te doen en gezond en veilig op te groeien.

In de zomer van 2018 vroeg de AWTJ Utrecht het lectoraat Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek (MPO) van de Hogeschool Utrecht haar te helpen met het reflecteren op de werkplaats en het geven van een impuls aan de samenwerking. Aanleiding voor deze gesprekken was dat het einde van de eerste subsidieperiode van de AWTJ Utrecht in zicht kwam, de samenwerking soms lastig bleek en een gevoel ontstond dat de werkplaats nog niet zijn volledige potentie had laten zien.

Op basis van het bestuderen van documenten en het bijwonen van bijeenkomsten concludeerde het lectoraat dat de AWTJ Utrecht zich in een consolidatiefase bevindt waarin deelnemers zich realiseren dat samenwerken moeilijker is dan gedacht (de fase van geïnformeerd pessimisme) en waarin men de zorgen begint te uiten via discussie (zie hoofdstuk 2 voor een beschrijving van deze concepten). Op basis van die diagnose heeft MPO drie bijeenkomsten georganiseerd met de betrokkenen om gezamenlijk een pas op de plaats te maken: met de deelnemers aan een onderzoeksproject, met de Programmaraad en met het Algemeen Bestuur. De workshops waren erop gericht elkaar opnieuw te ontmoeten door:

- **Boundary crossing:** bewustwording van de eigen en andermans rollen en posities
- **Te reflecteren:** op samenwerking, organisatie/logistiek, doelstellingen, taakuitvoering en doorwerking van de AWTJ Utrecht
- **Energie te geven:**
  - bewustwording sterke en positieve punten van de samenwerking binnen en doorwerking van de acties van de AWTJ tot nu toe
  - bewustwording van potentie van samenwerking en doorwerking van de AWTJ
  - plezier maken met elkaar

De werkvormen die tijdens die bijeenkomsten zijn gebruikt worden toegelicht in hoofdstuk 3.

Drie maanden na afloop van de laatste bijeenkomsten heeft MPO een aantal telefonische interviews gehouden met kernspelers om hen te bevragen over de effecten van de bijeenkomsten. De doelen van de afzonderlijke onderdelen van de workshops zoals beschreven in hoofdstuk 3 zijn grotendeels behaald. De manier waarop de workshops zijn opgezet en uitgevoerd hebben bijgedragen aan het creëren van een groepsgevoel onder de deelnemers. Eveneens is het gelukt om de deelnemers gedurende de workshops met elkaar te laten communiceren middels reflectieve en generatieve dialogen. Dit heeft opgeleverd dat er meer plezier is ontstaan bij een groot deel van de deelnemers in hun werk voor de AWTJ Utrecht en dat de AWTJ Utrecht heeft besloten om een subsidieaanvraag te schrijven voor het voortzetten van de werkplaats.

De gebruikte werkvormen in de workshops hebben volgens de deelnemers en workshopleiders bijgedragen aan het voorkomen van ongewenste formele check-out van deelnemers in de fase van ongeïnformeerd pessimistische en het gezamenlijk bewegen naar de fase van geïnformeerd optimisme. Dit kwam vooral door: 1) het richten van de werkvormen op andere manieren van elkaar ontmoeten van deelnemers dan dat zij tot dan toe gewend waren; 2) het creëren van plezierige gezamenlijke herinneringen; 3) het geven van ruimte voor het tonen van ieders individuele passies en drijfveren binnen de AW; 4) het stimuleren van het voeren van reflectieve dialogen; 5) het maken van een eerste stap richting generatieve dialogen; en 6) door het vermijden van verwijten en discussies.

## 2. Hoe loopt je academische werkplaats?

Hoe staat jullie werkplaats ervoor? Misschien loopt alles goed of misschien is er wat onvrede en zou er onderliggend meer aan de hand kunnen zijn. De volgende symptomen zijn een indicatie dat er mogelijk meer aan de hand is. Vink aan welke er bij jullie spelen:

- werken aan de academische werkplaats kost veel energie en levert weinig energie op;
- vergaderingen duren lang en gaan vaak over procedures en niet over de inhoud;
- er is onderling wantrouwen over verborgen bedoelingen en agenda's;
- onderzoekers klagen dat onderzoeken niet zo kunnen worden uitgevoerd als bedacht omdat de praktijk niet meewerkt;
- de zorgpartners klagen dat de onderzoeken te lang duren, te abstract zijn of dat ze weinig hebben aan de resultaten;
- in bijeenkomsten is veel discussie die weinig nieuwe inzichten opleveren;
- er is een gevoel van moedeloosheid omdat het samenwerken moeilijker blijkt dan gedacht;
- er blijken verschillende verwachtingen te zijn over het doel en de activiteiten van de werkplaats;
- degenen die de werkplaats coördineren hebben hun handen vol aan het in goede banen leiden van de activiteiten en het er bij betrekken van de partners;
- er zijn vaak spraakverwarringen en er zijn verschillende beelden over de gemaakte afspraken;
- je hebt het gevoel dat anderen niet zien welk werk jij verzet in het kader van jouw rol binnen de academische werkplaats of krijgt de waarde van en de uitdagingen binnen jouw werk niet uitgelegd;
- je hebt het gevoel dat je te weinig betrokken wordt bij besluitvorming en activiteiten binnen de academische werkplaats terwijl jij daar een waardevolle bijdrage aan zou kunnen leveren.

Meer dan 3 symptomen aangevinkt? Dan kan het goed zijn op zoek te gaan naar onderliggende oorzaken aan de hand van drie perspectieven. Het eerste perspectief gaat over de fase van ontwikkeling waarin de werkplaats zich bevindt, het tweede over de fase van verandering en het derde over de kwaliteit van het gesprek.

### In welke fase zitten we?

De ontwikkeling van een academische werkplaats gaat door verschillende fasen (Wehrens et al., 2011). In de oprichtingsfase wordt de werkplaats opgestart, worden overeenkomsten gesloten en de werkplaats ingericht. In de uitbreidingsfase vindt een snelle groei plaats en worden tal van projecten opgestart. Daarin vinden zoveel veranderingen plaats dat er in de consolidatiefase een pas op de plaats wordt gemaakt om te heroriënteren op de belangrijkste doestellingen. In de gerichte focusfase is er weer ruimte voor verdere ontwikkeling en uitbreiding van de activiteiten maar wel met meer focus. In de borgingsfase ligt accent op het inbedden van de academische werkplaats in de bestaande organisatorische structuren. In welke fase zitten jullie (zie figuur 1)?



Figuur 1: fasen van ontwikkeling in een academische werkplaats (Wehrens et al., 2011).

Iedere fase of faseovergang kent zijn eigen uitdagingen (Wehrens et al., 2011):

Fase	Uitdagingen
Uitbreidingsfase	<ul style="list-style-type: none"><li>• zichtbaarheid creëren</li><li>• opbouwen relatie tussen onderzoekers (universiteit / hbo), praktijkorganisaties en beleidsorganisaties</li></ul>
Consolidatiefase	<ul style="list-style-type: none"><li>• structuur past niet meer bij de groei</li><li>• onduidelijk wanneer een project onder de werkplaats valt en wanneer niet</li><li>• uiteenlopen van activiteiten en verlies van focus</li><li>• onderlinge afstemming en bewaken van de samenhang</li><li>• formelere overlegstructuur vervangt informele hands-on aanpak</li><li>• tijdsdruk en onvoldoende tijd bij de coördinatoren</li></ul>
Gerichte focusfase	<ul style="list-style-type: none"><li>• bereiken van afstemming over prioriteiten</li><li>• meekrijgen van de organisatielaag onder de bestuurders</li><li>• meebewegen met een snel veranderende omgeving</li><li>• positioneren van de werkplaats tussen allerlei andere initiatieven</li></ul>
Borgingsfase	<ul style="list-style-type: none"><li>• organisatorische inbedding van de academische werkplaats in bestaande structuren</li><li>• financiering op de langere termijn</li></ul>

## Hoe optimistisch zijn we nog?

Een academische werkplaats is bedoeld om via onderzoek de (beleids)praktijk te verbeteren en om onderzoek beter te laten aansluiten op maatschappelijke opgaven. Partijen gaan erin samenwerken die mogelijk nog niet hebben samengewerkt. Verbetering van de praktijk vereist veelal dat zowel de deelnemende onderzoeks-, praktijk-, onderwijs- als de beleidsorganisaties ook hun eigen gedrag veranderen. Daarmee is een academische werkplaats ook te zien als een veranderingsproces. Die verandering wordt soms ook in de naam zichtbaar zoals bij de Academische Werkplaatsen Transformatie Jeugd.

Veranderingsprocessen zijn vaak intensieve processen waarin de stemming behoorlijk kan fluctueren. Je begint optimistisch aan de academische werkplaats en bent vol goede moed omdat het gelukt is de partijen bij elkaar te krijgen en financiering te vinden. Na een tijdje samen te hebben gewerkt, wordt duidelijk dat het toch ingewikkelder is dan gedacht. Het optimisme uit de eerste fase blijkt gebaseerd te zijn op een vorm van naïviteit en de stemming slaat om naar een vorm van geïnformeerd pessimisme (Connor, 2006). Opheij & van Dijk (2019) noemen dit de netwerkdip. Dit is een gevaarlijke fase waarin de kans groot is dat partners afhaken. De kwaliteit van het onderlinge gesprek kan in de kritieke fase van geïnformeerd pessimisme onder druk komen te staan. Niet ingeloste verwachtingen, ongenoegens, frustraties en andere negatieve gevoelens en ervaringen kunnen leiden tot discussie. Discussie zorgt ervoor dat *echte issues die spelen* uitgesproken worden, maar hierbij spreekt ieder vanuit zijn eigen gezichtspunt (Isaacs, 1999). Blijft het gesprek op deze wijze gevoerd worden dan bestaat de kans dat tegenstellingen zich uitvergroten, het gesprek vast komt te zitten en deelnemers informeel of formeel uitchecken.

Kom je hier goed doorheen dan breekt de fase aan van het hoopvol realisme waarin zicht ontstaat op een nieuwe manier van samenwerken. Mogelijk gevolgd door geïnformeerd optimisme, waarin succes in zicht komt en de bestendigingsfase waarin de verandering is gerealiseerd (zie figuur 2). In welke fase zitten jullie?



Figuur 2: Fasen in een veranderingsproces (Connor, 2006)

Iedere fase in een veranderingsproces kent zijn eigen knelpunten en valkuilen:

Fase	Knelpunten en valkuilen
1. Ongeïnformeerd optimisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• onvoldoende zicht op de complexiteit van het probleem</li> <li>• onbekendheid met elkaars perspectief op de problematiek</li> <li>• onbekendheid met elkaars waarden, drijfveren en wijze van werken</li> </ul>
2. Geïnformeerd pessimisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ervaringen met complexiteit van het probleem zonder zicht op een oplossing</li> <li>• zicht op de benodigde capaciteit en deskundigheid zonder dat die beschikbaar is</li> <li>• ervaringen met en botsingen tussen elkaars wijze van kijken en werken</li> </ul>
3. Hoopvol realisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• terugvallen in oude vormen van werken</li> </ul>
4. Geïnformeerd optimisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• meekrijgen van leidinggevende en medewerkers binnen de partner organisaties</li> </ul>
5. Bestendiging	<ul style="list-style-type: none"> <li>• goed in de vingers krijgen van nieuwe competenties</li> </ul>

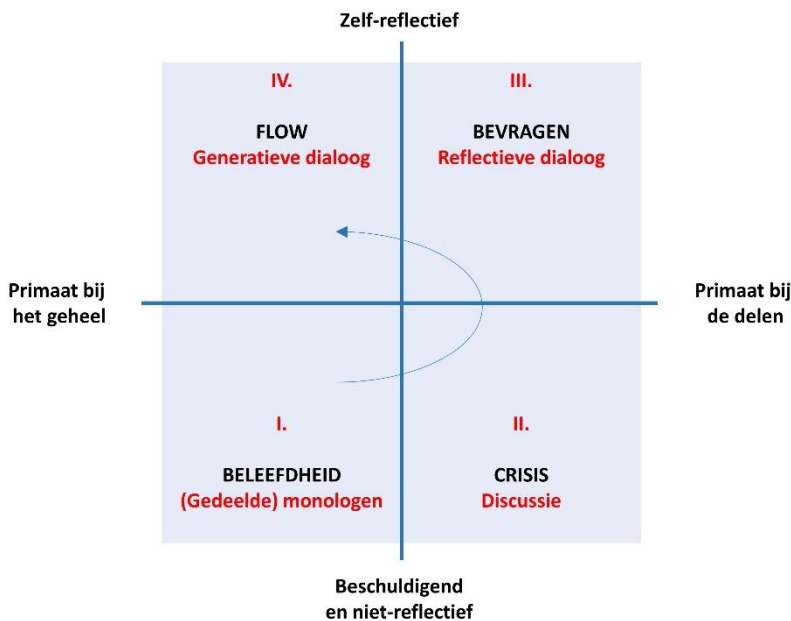
## Wat is de kwaliteit van onze gesprekken?

Een van de belangrijkste instrumenten die je tot je beschikking hebt binnen het samenwerkingsverband van de academische werkplaatsen is het gesprek (Van Yperen et al., 2017). Met elkaar in gesprek gaan is nodig om samenwerking van de grond te krijgen, een gezamenlijke ambitie of een gezamenlijk doel te ontwikkelen, projecten op te starten, deze te coördineren en te zorgen dat ze doorwerken naar de praktijk. Het succes van een academische werkplaats wordt voor een groot deel bepaald door de kwaliteit van het gesprek. Er moet ruimte zijn om constructief te praten over de doelstellingen, de knelpunten en de mogelijkheden (Wehrens et al., 2011). In de gesprekken moet het mogelijk zijn onderliggende belangen van de partnerorganisaties te bespreken. Er moet ruimte zijn voor het erkennen van verschillen en het onderzoeken van de onderliggende redenen daarvoor. Daarbij is niet het doel de verschillen te laten verdwijnen maar deze te overbruggen (Van Yperen et al., 2017). De verschillen in perspectieven dienen te worden benut om



samen te komen tot nieuwe aanpakken en oplossingen voor de complexe problemen waarvoor de werkplaats is opgericht.

Voor het succesvol doorkomen van de fase van geïnformeerd pessimisme zijn kwalitatief goede gesprekken tussen de leden van de werkplaats onontbeerlijk. De kwaliteit van het onderlinge gesprek kan echter juist in de kritieke fase van geïnformeerd pessimisme onder druk komen te staan. Niet ingeloste verwachtingen, ongenoegens, frustraties en andere negatieve gevoelens en ervaringen kunnen leiden tot *discussie*. Discussie zorgt ervoor dat echte issues die spelen uitgesproken worden, maar hierbij spreekt ieder vanuit zijn eigen gezichtspunt (Isaacs, 1999). Blijft het gesprek op deze wijze gevoerd worden dan bestaat de kans dat tegenstellingen zich uitvergroten, het gesprek vast komt te zitten en deelnemers informeel of formeel uitchecken (zie figuur 2).



Figuur 3: Vormen van gesprek (Isaacs, 1999)

Om te voorkomen dat deelnemers uitchecken is het belangrijk dat een discussie zich op enig moment ontwikkelt naar een reflectieve dialoog (Isaacs, 1999). Dit is mogelijk als er ruimte en bereidheid ontstaat voor gezamenlijke reflectie op wat er aan het gebeuren is. In de *reflectieve dialoog* schorten deelnemers het eigen oordeel tijdelijk op en onderzoeken elkaars wijze van kijken waardoor wederzijds begrip ontstaat. Binnen een academische werkplaats is het gedurende de geïnformeerd pessimistische fase belangrijk om middels een reflectieve dialoog te bespreken wat ieders doelen met de werkplaats zijn en welke ideeën er leven over hoe deze doelen gerealiseerd dienen te worden. Gedurende dit gesprek dient men inzichtelijk te maken hoe de verschillende betrokkenen het project tot op dat moment ervaren hebben en waarom. Dit bevordert wederzijds begrip voor elkaars positie.

Op basis van wederzijds begrip kan het gesprek zich verder ontwikkelen tot een *generatieve dialoog* (Isaacs, 1999). Meteen generatieve dialoog ontwikkelen deelnemers gezamenlijk nieuwe perspectieven. Hiermee komt er zicht op de ontwikkeling van nieuwe manieren van samenwerken. Voor academische werkplaatsen geldt dat zij hun doelen zullen moeten herijken. Daarnaast zal men met elkaar moeten bespreken middels welke processen deze doelen behaald kunnen worden. Dit biedt focus voor de doorontwikkeling van de academische werkplaats en haar activiteiten. Voor het succesvol voortbestaan van een academische werkplaats is het van vitaal belang dat discussies zich gedurende de fase van geïnformeerd pessimisme evolueren tot reflectieve en uiteindelijk generatieve dialogen. Wanneer dit niet spontaan gebeurt kan hierop geïntervenieerd worden. Wat is de kwaliteit van jullie gesprekken in de academische werkplaats? Iedere vorm van gesprek heeft bepaalde kenmerken:

Vorm van gesprek	Kenmerken en knelpunten
I. (Gedeelde) monologen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• deelnemers doen beleefd naar elkaar en laten elkaar uitpraten</li> <li>• er wordt weinig op elkaar gereageerd</li> <li>• een deel van de deelnemers domineert het gesprek, de rest is stil</li> <li>• iedereen heeft gedachten over wat er wordt gezegd maar spreekt deze niet uit tijdens de bijeenkomst (maar wel na afloop in de wandelgangen)</li> </ul>
II. Discussie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• deelnemers zeggen wat ze denken, onvrede wordt geuit en deze richt zich op de ander</li> <li>• er wordt snel geoordeeld, er worden verwijten gemaakt en schuldigen aangewezen</li> <li>• deelnemers benadrukken de verschillen en gebruiken veel "ja, maar..."</li> <li>• deelnemers proberen elkaar met argumenten te overtuigen; doel is het eigen gelijk te halen</li> </ul>
III. Reflectieve dialoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• deelnemers stellen hun oordeel uit en realiseren zich dat wat zij vinden niet maakt wie zij zijn</li> <li>• deelnemers onderzoeken ook hun eigen aandeel in de kwesties die conflicten oproepen</li> <li>• deelnemers onderzoeken de aannames en mentale modellen bij zichzelf en bij anderen die bepalen hoe ze denken en handelen</li> <li>• "ja, maar..." wordt vervangen door "ja, en..."</li> </ul>
IV. Generatieve dialoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• deelnemers stellen het gezamenlijke doel centraal</li> <li>• deelnemers voelen aan wat de ander gaat zeggen en bouwen op elkaars inbreng voort</li> <li>• er is een gevoel van flow en dit leidt tot volledig nieuwe perspectieven op de kwesties in de werkplaats</li> <li>• deelnemers zeggen wat ze denken, doen wat ze zeggen en zien wat ze doen</li> </ul>

De discussie is de meest gevaarlijke gespreksvorm omdat deelnemers daar mentaal kunnen afhaken zonder dat ze dit laten blijken. Ze vallen dan terug naar de beleefdheid van de gedeelde monologen en de gesprekken komen niet verder. Of de discussies leiden tot een crisis en het uiteen vallen van de werkplaats. De stap maken naar een reflectieve dialoog is echter niet eenvoudig. Deelnemers schorten hun oordeel niet zomaar op om open te luisteren naar de ander. Daar zijn soms gericht interventies op nodig. In het volgende hoofdstuk presenteren we negen eenvoudige werkvormen die dit proces kunnen bevorderen.

## Hoe wil ieder van ons het doel bereiken?

Een belangrijke aanjager van samenwerking is een gezamenlijk doel omdat het helpt verschillen op de koop toe te nemen en de krachten te bundelen (Van Yperen, Veerman, & Bijl, 2017). Over het einddoel van de academische werkplaats zijn alle partners in de werkplaats het vaak wel eens: betere zorg, beter onderwijs, et cetera. Meningsverschillen ontstaan mogelijk over de weg waarlangs. Loopt die via onderzoek dat nieuwe kennis oplevert die de praktijk kan benutten? Of is het belangrijker dat de werkplaats helpt om het beleid, de cultuur en de wijze van werken te veranderen? Of is de werkplaats vooral een plek waar professionals uit de praktijk kunnen leren? Of is het een combinatie van deze wegen?

Het gaat dan over de vraag op welke manier de werkplaats doorwerkt naar de praktijk, maar ook naar het beleid, het onderwijs en de wetenschap. Het kan goed zijn de beelden die de partners

daarvan hebben te verkennen. Het kan daarbij helpen onderscheid te maken tussen drie manieren van doorwerking: kennisontwikkeling, persoonsontwikkeling en systeemontwikkeling (Andriessen, 2019) (zie figuur 4)<sup>1</sup>.

- **Kennisontwikkeling** is doorwerking via het ontwikkelen van nieuwe kennis, dat wil zeggen nieuwe inzichten die op de een of andere manier overdraagbaar zijn naar mensen die niet bij de werkplaats zijn betrokken. Deze kennis kan vervolgens doorwerken doordat deze wordt opgepikt door andere actoren die deze implementeren in de eigen praktijk.
- **Persoonsontwikkeling** is het leren dat plaatsvindt bij degenen die bij de werkplaats zijn betrokken. Deelnemen aan een werkplaats kan heel leerzaam en vormend zijn waarbij deelnemers niet alleen veel leren van de inhoud maar vaak ook van het doen van onderzoek. Zij kunnen deze nieuwe inzichten en competenties meenemen naar hun dagelijkse praktijk.
- **Systeemontwikkeling** is de verandering die wordt gerealiseerd in de lokale situatie waarin de werkplaats wordt uitgevoerd. Binnen academische werkplaatsen worden interventies gedaan in de praktijk en wordt aan nieuwe samenwerkingsverbanden gewerkt. Dit helpt structuren te veranderen en draagt bij aan een andere cultuur, ander beleid en andere wijzen van werken.

Aan de hand van het plan van de academische werkplaats kan je in kaart brengen wat de werkplaats beoogt te doen op deze drie gebieden. Vervolgens kan je met de partners kijken wat hun beelden hierbij zijn en wat ze belangrijk vinden. In het volgende hoofdstuk presenteren we ook een actieve werkvorm waarmee je deze vraag verder kan verkennen (werkvorm 6).



Figuur 4: Drie manieren waarop een academische werkplaats kan doorwerken (Andriessen, 2019)

<sup>1</sup> Andriessen (2019) onderscheidt ook nog productontwikkeling als manier van doorwerken. Ook dat kan een doel zijn in een academische werkplaats. Deze manier laten we hier even buiten beschouwing maar kan wel worden toegevoegd.

### 3. Hoe kunnen we stappen maken?

Wanneer je wilt interveniëren in de interactie binnen de academische werkplaats om de ontwikkeling van reflectieve en uiteindelijk generatieve dialogen te stimuleren, is het belangrijk om passende doelen te formuleren. De doelstellingen en bijbehorende interventies dienen goed afgestemd te zijn op de situatie waarin jouw groep zich bevindt en de vorm van de gesprekken die tot aan het moment van interveniëren gevoerd werden. Vervolgens dienen werkvormen gekozen te worden die passend zijn bij: a) de doelstelling van de interventie; en b) de groeps cultuur van de groep waarin de interventie gepleegd wordt.

In figuur 4 staat een overzicht van mogelijke doelen voor interventies en voorbeelden van werkvormen die zich goed voor dit doel lenen. De werkvormen kunnen met verschillende groepen worden gedaan. Zo zijn deze interventies uitgetoetst in casus van de AWTJ Utrecht met zowel één van de projectteams, als met de Programmaraad en met het Algemeen Bestuur. Meerdere interventies kunnen worden gecombineerd in één bijeenkomst. Wel gaat werkvorm #7. *Contemplatieve dialoog* ervan uit dat werkvorm #5 ook is gedaan. De optimale groepsgrootte is tussen de 6 en 10 deelnemers. Er is een begeleider nodig die de werkvormen leidt.



Figuur 4: Werkvormen om stappen te maken in de academische werkplaats

Bij het kiezen van werkvormen is het raadzaam om na te denken over wat je mensen wilt laten ervaren tijdens de interventie. Samenwerken middels een specifieke werkvorm kan een bepaalde sfeer of gewoonte doorbreken of ervoor zorgen dat mensen elkaar anders zien, anders beluisteren of iets anders ervaren dan dat zij normaal gesproken doen. Dit kan niet alleen de situatie op het moment van de interventie zelf ten goede komen, maar geeft de deelnemers ook een gedeelde ervaring en herinnering waarnaar zij in een latere fase van het veranderproces terug kunnen verwijzen. Dit stelt hen in staat om, indien zij dit wensen, na afloop van de interventie het veranderproces zelfstandig voort te zetten.

De interventies zijn bedacht om te doen in een lopende academische werkplaats. Maar het is verstandig deze interventies (behalve #5 *Learning history*) ook bij de start van een academische werkplaats uit te voeren. Ze kunnen er aan bijdragen dat er een goede basis wordt gelegd onder de samenwerking, mensen elkaar op verschillende manieren leren kennen en er gedurende de werkplaats geen verschillen in verwachtingen ontstaan.

## 1. Op luchtige wijze uiten van eigen perspectief

<b>Naam</b>	<b>Loesje</b>
<b>Doel</b>	Deelnemers de mogelijkheid geven om te vertellen hoe zij zich tot de werkplaats verhouden en zorgen dat direct duidelijk is wat ieders perspectief is.
<b>Duur</b>	10 minuten
<b>Werkvorm</b>	Er hangen vier posters van "Loesje" in de ruimte. Deelnemers bespreken met elkaar wat zij van de teksten vinden in relatie tot de academische werkplaats.
<b>Benodigdheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Loesje-posters" waarvan de tekst te maken heeft met de academische werkplaats (zie figuur 5)</li> </ul>
<b>Instructie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekijk de Loesjes in de ruimte</li> <li>• Bedenk wat je van de Loesjes vindt en welk verband zij met het doel/thema van de workshop van vandaag hebben</li> <li>• Kort bespreken antwoorden van de deelnemers</li> </ul>
<b>Bron</b>	(Bijkerk & Van der Heide, 2006)

**EN NU  
IS HET TIJD VOOR  
EEN ECHT PLAN**

**ZO EENTJE  
WAARBIJ HET EERST  
ACHT KEER FOUT  
MAG GAAN**

Postbus 1045  
6607 SA Arnhem  
www.loesje.nl

*Loesje*

**WAAROM BINNEN  
JE COMFORTZONE  
BLIJVEN  
ALS DAARBUITEN  
VEEL MEER  
TE BELEVEN VALT**

*Loesje*

Figuur 5: Voorbeelden van Loesje posters

## 2. Op speelse wijze samenwerken

<b>Naam</b>	<b>Spiegelen</b>
<b>Doel</b>	Elkaar op informele en op een andere manier ontmoeten. Ervaren hoe deelnemers met de anderen samenwerken
<b>Duur</b>	10 minuten
<b>Werkvorm</b>	Deelnemers ervaren hoe zij en anderen samenwerken door zonder te praten met vlakke handen tegen elkaar door de ruimte gaan 'dansen'. De workshopleider zorgt ervoor dat hierbij gelachen wordt en plezier gemaakt door mensen bijvoorbeeld uit te nodigen om te botsen of sneller te gaan en hier vooral zelf mee te doen en te lachen. Door deze werkvorm zijn deelnemers dicht bij elkaar terwijl ze stilzwijgend moeten samenwerken.
<b>Benodigdheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruimte om te bewegen</li> </ul>

<b>Instructie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorm koppels</li> <li>• Ga tegenover elkaar staan en leg de handen plat op elkaar</li> <li>• Een is de leider en de ander de volger; de leider gaat bewegen door de ruimte en de volger probeert zo goed mogelijk te volgen. Hierbij wordt niet gesproken</li> <li>• Wissel van rol en doe het nog een keer</li> <li>• Doe het nog een derde keer maar nu zijn beiden leider én volger</li> <li>• Na bespreken: Wat ervaar je? Wat vind je fijner: rol van volger, van leider of samen leiden en volgen?</li> <li>• Wissel koppels en maak geen afspraak over wie leider of volger is. Bespreek: verandert er iets in voorkeur en/of samenwerking?</li> </ul>
<b>Bron</b>	(Bijkerk & Van der Heide, 2006)

### 3. Delen van waarden

<b>Naam</b>	<b>Waarden in 1 minuut</b>
<b>Doel</b>	Deelnemers voor zichzelf en anderen te laten expliciteren wat zij belangrijk vinden in de samenwerking binnen de werkplaats en waar deze waarden vandaan komen en/of op gebaseerd zijn. De werkvorm vraagt om reflectie en is mede daardoor een goede basis om in de werkvormen die hier onder volgen met respect en interesse naar elkaars perspectieven en standpunten te luisteren. Het resultaat is een overzicht aan waarden en statements van de deelnemers waarom ze dit hebben opgeschreven. Als de werkvorm goed gaat laten deelnemers een andere, meer persoonlijke kant van zichzelf zien dan ze mogelijk tijdens 'meer zakelijke' overlegmomenten doen.
<b>Duur</b>	7 – 10 minuten
<b>Werkvorm</b>	Deelnemers schrijven de waarden op die zij belangrijk vinden in de samenwerking en worden daarop bevraagd door de workshopleider.
<b>Benodigheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Post-Its</li> <li>• Flap met het woord WAARDEN</li> </ul>
<b>Instructie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De deelnemers hebben 1 minuut om 1 woord/korte kreet/zin (= een waarde) op een Post-It te zetten. Dit woord vat alles samen wat de deelnemer belangrijk vindt in de samenwerking met de anderen binnen de academische werkplaats. Het woord 'samenwerken' zelf mag niet gebruikt worden, want het gaat om wat de deelnemer belangrijk vindt <i>in</i> de samenwerking.</li> <li>• Ieder geeft toelichting op zijn/haar woord: waarom hecht je hier zoveel waarde aan? LET OP! Iedereen luistert naar elkaar. Er mogen slechts verhelderende vragen gesteld worden. Dit is GEEN discussie</li> <li>• De workshopleider stelt waar nodig aan deelnemers vervolgvragen om er achter te komen wat de achtergrond is van de waarden, bijvoorbeeld: maar waarom is dit zo belangrijk voor je, op welk moment in je leven/wie in jouw leven was de aanleiding om te zeggen: hier ga ik me hard voor maken?</li> <li>• Ieder schrijft zijn/haar woord op de flap WAARDEN die in de ruimte hangt</li> </ul>
<b>Bron</b>	(Bakker, g.d.)

## 4. Delen van drijfveren

<b>Naam</b>	<b>Passies / drijfveren in 1 minuut</b>
<b>Doel</b>	Deelnemers voor zichzelf en anderen te laten expliciteren waar zij 'voor gaan' binnen de werkplaats en waar deze drijfveren vandaan komen en/of op gebaseerd zijn. De werkvorm vraagt om reflectie en is mede daardoor een goede basis om in de werkvormen die hier onder volgen met respect en interesse naar elkaars perspectieven en standpunten te luisteren. Het resultaat is een overzicht drijfveren van deelnemers en statements van deelnemers over waarom ze dit hebben opgeschreven. Als de werkvorm goed gaat laten deelnemers een andere, meer persoonlijke kant van zichzelf zien dan ze mogelijk tijdens 'meer zakelijke' overlegmomenten doen.
<b>Duur</b>	7 – 10 minuten
<b>Werkvorm</b>	Deelnemers schrijven hun de drijfveren op voor de werkplaats en worden daarop bevraagd door de workshopleider.
<b>Benodigheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Post-Its</li> <li>• Flap met het woord DRIJFVEREN</li> </ul>
<b>Instructie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De deelnemers hebben 1 minuut om 1 woord/korte kreet/zin (= een waarde) op een Post-It te zetten. Dit woord vat alles samen wat drijft / waar je absolute passie ligt binnen de academische werkplaats</li> <li>• Ieder geeft toelichting op zijn/haar woord: waarom hecht je hier zoveel waarde aan? LET OP! Iedereen luistert naar elkaar. Er mogen slechts verhelderende vragen gesteld worden. Dit is GEEN discussie</li> <li>• De workshopleider stelt waar nodig vervolgvragen aan deelnemers om er achter te komen wat de achtergrond is van de drijfveren, bijvoorbeeld: Waarom is dit zo belangrijk voor je? Op welk moment in je leven/wie in jouw leven was de aanleiding om te zeggen: hier ga ik me hard voor maken?</li> <li>• Ieder schrijft zijn/haar woord op de flap DRIJFVEREN die in de ruimte hangt</li> </ul>
<b>Bron</b>	(Bakker, g.d.)

## 5. Beleving van het verleden delen

<b>Naam</b>	<b>Learning history</b>
<b>Doel</b>	Gezamenlijk beeld creëren van de samenwerking tot nu. Kennismaking van elkaars beleving daarvan en inventariseren van factoren die de samenwerking bevorderen of belemmeren. Dit bevordert de binding en er kan worden geleerd van de ervaringen tot nu toe.
<b>Duur</b>	120-150 minuten
<b>Werkvorm</b>	Deelnemers kijken terug op de samenwerking tot nu toe door het gezamenlijk reconstrueren van een tijdlijn. Op de tijdlijn staan gebeurtenissen die invloed hebben gehad op de samenwerking. De tijdlijn wordt samen doorgesproken en er vindt een gezamenlijke analyse plaats van de bevorderende en belemmerende factoren. Deze worden opgeschreven.
<b>Benodigheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lang stuk Brown paper</li> <li>• Stiften en Post-its</li> </ul>
<b>Instructie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bepaal het startpunt van de tijdlijn. Gebeurtenissen die vooraf gingen aan de formele start van de werkplaats kunnen grote invloed hebben gehad dus kies het startpunt zorgvuldig uit.</li> <li>• Schrijf een tijdlijn op papier vanaf de start tot het heden</li> <li>• Vraag de deelnemers de belangrijkste vijf gebeurtenissen op Post-Its</li> </ul>

	<p>te zetten en op de tijdlijn te plakken</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bespreek deze gebeurtenissen: Hoe heeft iedereen die ervaren?</li> <li>• De workshopleider zorgt dat mensen echte ervaringen delen en gezichtspunten delen</li> <li>• Bevraag welke factoren bevorderend en belemmerend hebben gewerkt en schrijf die op een flap</li> <li>• Vraag nu aan de deelnemers om aan de tijdlijn een lijn toe te voegen die aangeeft hoe het is gegaan met de samenwerking. Waar zaten de pieken en dalen? Onderzoek de hoogtepunten en dieptepunten. Wat zijn voorwaarden voor een goede samenwerking?</li> </ul>
<b>Bron</b>	<a href="https://www.kessels-smit.com/files/Historielijn-werkvorm.pdf">https://www.kessels-smit.com/files/Historielijn-werkvorm.pdf</a>

## 6. Inzicht in eigen en elkaars positie

<b>Naam</b>	<b>Opstellen in de ruimte</b>
<b>Doel</b>	Exploreren van de positie van de deelnemers ten aanzien van de doelen van de academische werkplaats
<b>Duur</b>	30 – 60 minuten
<b>Werkvorm</b>	Deze werkvorm maakt gebruik van een onderscheid tussen drie soorten doelen die in iedere academische werkplaats worden nagestreefd: kennisontwikkeling, persoonsontwikkeling en systeemontwikkeling <sup>2</sup> (Andriessen, 2019). Kennisontwikkeling is doel te komen tot nieuwe gevalideerde kennis en inzichten die geëxpliciteerd en gedeeld kunnen worden met anderen. Persoonsontwikkeling is het doel om deelnemers aan de werkplaats en aan de projecten daarbinnen nieuwe kennis en vaardigheden aan te leren. Systeemontwikkeling is het doel om het systeem waarbinnen de zorg plaats vindt te veranderen, bijvoorbeeld door het beleid, de werkwijzen of de cultuur te veranderen. De verschillende actoren binnen een academische werkplaats hebben veelal verschillende doelen. Deze worden mooi beschreven door Van Yperen, Veerman, & Bijl (2017). In deze oefening worden deze verschillen zichtbaar in de ruimte. Het doel is de verschillen te herkennen en de eigenheid van elke actor te erkennen (Van Yperen et al., 2017). De drie doelen worden daartoe op drie vellen papier geschreven en deze vellen worden in de ruimte op de grond gelegd. De deelnemers bepalen voor zichzelf hoe belangrijk zij deze drie doelen binnen de academische werkplaats vinden en positioneren zich als zodanig. Hoe belangrijker een doel hoe dichterbij dat doel zij gaan staan. Zo ontstaat een ruimtelijke representatie van de deelnemers ten opzichte van de doelen. Daarna kunnen deelnemers eventueel van plaats wisselen om te beleven hoe het is de schoenen van de ander te staan om meer begrip voor het perspectief van de ander te krijgen.
<b>Benodigheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een grote ruimte om te bewegen</li> <li>• Drie vellen papier met daarop KENNISONTWIKKELING, PERSOONS-ONTWIKKELING, SYSTEEMONTWIKKELING</li> </ul>
<b>Instructie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leg de drie vellen papier in een ruimte driehoek op de vloer</li> <li>• Vraag de deelnemer om zich te positioneren ten opzichte van de drie doelen van de werkplaats</li> <li>• De workshopleider bevraagt de deelnemers: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wat maakt deze plek comfortabel?</li> </ul> </li> </ul>

<sup>2</sup> Andriessen (2019) onderscheidt ook nog productontwikkeling als doel. Ook dat kan een doel zijn in een academische werkplaats. Echter, het voordeel van werken met drie in plaats van vier doelen is deelnemers zich makkelijker ten opzichte van de doelen kunnen positioneren.



	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hoe ziet het behalen van het doel/de doelen die je voor ogen hebt concreet uit?</li> <li>○ Hoe ervaar je de relatie met anderen?</li> <li>○ Hoe zie je de onderlinge relaties?</li> <li>○ Wat heb jij nodig van anderen?</li> <li>○ Zijn die anderen (allen) aanwezig?</li> <li>○ Wat heb jij anderen te brengen?</li> <li>● Vraag eventueel wie er van plaats wil wisselen: Hoe ervaar je het vanuit deze positie. Wat is er anders? Wat is er hetzelfde?</li> </ul>
<b>Bron</b>	Gebaseerd op Andriessen (2019)

## 7. Samen de problematiek doorgronden

<b>Naam</b>	<b>Contemplatieve dialoog</b>
<b>Doel</b>	Het samen voeren van een reflectieve dialoog over de factoren die van belang zijn in de samenwerking
<b>Duur</b>	30 minuten
<b>Werkvorm</b>	De contemplatieve dialoog is een werkvorm die erop is gericht de deelnemers een reflectieve dialoog te laten voeren. De stappen in de werkvorm maken dat het geven van een oordeel zo lang mogelijk wordt uitgesteld. De deelnemers schrijven en spreken naar aanleiding van een tekst. Hier is dat het overzicht van belemmerende en bevorderende factoren in de samenwerking uit werkvorm #5. Als dat overzicht er niet is kan ook een andere tekst die gaat over samenwerking als basis dienen.
<b>Benodigheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● het overzicht van werkvorm #5 met de belemmerende en bevorderende factoren (5 min)</li> <li>● papier en pennen</li> </ul>
<b>Instructie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lees het overzicht van werkvorm #5 met de belemmerende en bevorderende factoren (5 min)</li> <li>● Kies er een passage uit waar je tijdelijk ambassadeur van wil zijn en schrijf deze op</li> <li>● Schrijf onder het citaat wat dit je te zeggen heeft, of voor welke vragen je daardoor komt te staan (7 minuten)</li> <li>● De oogst wordt na het schrijven in willekeurige volgorde rustig aan elkaar voorgelezen zonder commentaar of reactie. Het is de bedoeling om de geschreven teksten letterlijk voor te lezen en er geen geïmproviseerde toespraak van te maken (7 minuten)</li> <li>● In de tweede ronde citeert elk van de deelnemers iemand anders aan de tafel met dat wat hem heeft geraakt of aan het denken heeft gezet</li> <li>● Schrijf ook dat citaat (zo goed mogelijk) op en voorzie het van een geschreven toelichting. (5 minuten)</li> <li>● Opnieuw lezen de deelnemers aansluitend in vrije volgorde de opbrengst van hun schrijven voor (7 minuten)</li> <li>● Pas daarna is het tijd voor een korte, afsluitende derde ronde om te bespreken wat er nu aan gesprek op tafel ligt. Welke onderliggende thema's, kansen en problemen dienden zich aan? Welke verschillen in gezichtspunten kwamen er naar voren? Welke inzichten ontstonden? (8 minuten)</li> </ul>
<b>Bron</b>	<a href="https://www.musework.nl/nl/contemplatieve-dialoog">https://www.musework.nl/nl/contemplatieve-dialoog</a>

## 8. Samen nieuwe ambities formuleren

<b>Naam</b>	<b>Portret van de toekomst</b>
<b>Doel</b>	Het schetsen van een gewenste toekomst van de werkplaats en het verhelderen van de rollen van de verschillende partner organisaties
<b>Duur</b>	35 minuten
<b>Werkvorm</b>	Deelnemers bevragen elkaar in tweetallen over de gewenste toekomst van de werkplaats en de rol van eigen organisatie daarin. Daarna presenteren ze elkaar aan de hele groep.
<b>Benodigdheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Papier en pennen</li> </ul>
<b>Instructie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorm tweetallen, liefst met mensen die 'ver van je af stonden' in de opstelling in werkvorm #6.</li> <li>Neem ieder 5 minuten de tijd om op papier het volgende te schetsen:</li> <li>Ik hoop dat de academische werkplaats over 5 jaar als volgt functioneert: .... Ik hoop dat de rol van mijn organisatie daarin is: ....</li> <li>Wissel uit met je partner wat je hebt opgeschreven. Als toehoorder geef je reacties als: <ul style="list-style-type: none"> <li>Je maakt me nieuwsgierig met...</li> <li>Het valt me op dat je...</li> <li>Wat ik niet begrijp is...</li> <li>Het verrast me dat...</li> </ul> </li> <li>Spelregel daarbij is dat je afspreekt om even niet te polderen om het met elkaar eens te worden maar even de extremen tegenover elkaar zet.</li> <li>Na ieder 5 minuten uitgewisseld te hebben presenteer je het 'portret van de toekomst' van je partner in de groep.</li> </ul>
<b>Bron</b>	(Bijkerk & Van der Heide, 2006)

## 9. Samen nieuwe ambities concretiseren

<b>Naam</b>	<b>Metaplan</b>
<b>Doel</b>	Plan maken in hoofdlijnen voor de verbetering van de academische werkplaats
<b>Duur</b>	45 minuten
<b>Werkvorm</b>	De groep gaat samen aan de slag met het in korte tijd vaststellen van de belangrijkste belemmeringen in de werkplaats, de mogelijkheden die men ziet en de acties die men zou willen doen.
<b>Benodigdheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Groot <i>brown paper</i> aan de muur waar iedereen voor kan gaan staan</li> <li>Post-Its</li> <li>Stiften</li> <li>Voor iedereen 12 stickertjes</li> </ul>
<b>Instructie</b>	<p>Ronde 1 [15 minuten]: Welke belemmeringen ervaar je ten aanzien van doorwerking en/of samenwerking binnen de academische werkplaats?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stap 1: Schrijf je belemmeringen in maximaal vijf woorden op de GROENE Post-its (twee Post-its per persoon; op iedere Post-it één belemmering). Reageer impulsief. Geen overleg!</li> <li>Stap 2: Hang de Post-its op de <i>brown paper</i>, cluster daarna gezamenlijk de Post-its tot gemeenschappelijke thema's. Omcirkel deze en geef de clusters een naam.</li> <li>Stap 3: Welke thema's vind je het belangrijkste? Plak een sticker op (maximaal drie stickers per deelnemer).</li> </ul>

**Geef een impuls aan je academische werkplaats**

	<p>Ronde 2 [15 minuten] :Welke mooie mogelijkheden of perspectieven zie je voor doorwerking en/of samenwerking binnen de werkplaats?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zelfde 3 stappen als ronde 1</li></ul> <p>Ronde 3 [15 minuten]: Welke ideeën voor een heel concrete aanpak heb je?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Stap 1: Zoals in voorgaande rondes</li><li>• Stap 2: Ieder licht zijn/haar idee toe</li><li>• Stap 3: Welk idee is het meest kansrijk? Plak daar stickers op (zelf weten hoeveel; maximaal 6)</li></ul>
<b>Bron</b>	(Bijkerk & Van der Heide, 2006)

## Referenties

- Andriessen, D. (2019). Doorwerking van onderzoek in complexe vraagstukken. In N. M. Montessori, M. Schipper, D. Andriessen, & K. Greven (Eds.), *Bewegen in Complexiteit; Voorbeelden voor onderwijs, onderzoek en praktijk*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Bakker, H. (n.d.). Waarden in 1 minuut. Retrieved from <https://www.101werkvormen.nl/alle-werkvormen/waarden-in-1-minuut/>
- Bijkerk, L., & Van der Heide, W. (2006). *Het gaat steeds beter! Activerende werkvormen voor de opleidingspraktijk*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Connor, D. R. (2006). *Managing at the speed of chang*. New York: Random House.
- De Jong, A., Exalto, R., De Geus, W., Kieft, M., Klein, T., & Lockhorst, D. (2017). *Werkplaatsen onderwijsonderzoek PO; Tussenrapportage onderzoek jaar 1*. Utrecht.
- Huurdeman, M., & De Jong, J. (2012). *Academische Werkplaatsen Jeugd*. Amsterdam.
- Isaacs, W. N. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York: Doubleday.
- Jansen, M., & Burhenne, K. (2011). *Hoge hakken lange tenen*. Geleen.
- Jansen, M., Burhenne, K., & Middelweerd, M. (2014). *Hoge hakken in de klei*. Geleen.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2011). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Roelofarendsveen: Vakmedianet.
- Opheij, W., & van Dijk, A. (2019). Duurzame netwerken in de maak. *Zorgvisie*, 49(1), 30–35.
- Van Yperen, T., Veerman, J. W., & Bijl, B. (2017). De actoren verbinden. In T. Van Yperen, J. W. Veerman, & B. Bijl (Eds.), *Zicht op effectiviteit* (pp. 53–71). Rotterdam: Lemniscaat.
- Vilans. (2015). *Academische Werkplaatsen Zorg & Gezondheid. Een verkenning van overeenkomsten en verschillen in aanpak*. Utrecht.
- Wehrens, R., Bekker, M., & Bal, R. (2011). Academische werkplaatsen in ontwikkeling: ontwikkelstadia, knelpunten en opbrengsten van vijf jaar samenwerking. In M. Jansen & K. Burhenne (Eds.), *Hoge Hakken, lange tenen*. Geleen: GGD.