

1. Aanleiding

SintLucas wil vormgeven aan adaptief en flexibel onderwijs. Dit vraagt om onderwijs op de grensgebieden, ofwel tussen school en de beroepspraktijk en tussen verschillende creatieve vakdisciplines. Om die grensgebieden op te zoeken en de leermogelijkheden te benutten, is samenwerken nodig.

We werken op allerlei plekken samen. Binnen SintLucas vinden we elkaar en ook partners buiten onze 'schoolmuren' weten ons te vinden. Als Practoraat zien we veel (al dan niet benutte) kansen. Tegelijkertijd zien we dat relevante samenwerkingen dikwijls stoppen. We vroegen ons daarom af: wat zijn belangrijke ingrediënten voor duurzame samenwerkingen in ons mbo-vormgevingsonderwijs?

We zijn bij het beantwoorden van deze vraag uitgegaan van bestaande samenwerkingen. Ook hebben we ruimte genomen om als practoraat ervaring op te doen met het opzetten van nieuwe samenwerkingen. We zagen en zien kansen in het samenbrengen van 'school' en 'beroepspraktijk' en van verschillende vakdisciplines binnen en buiten SintLucas. We hopen dat – door kritische reflectie op het proces van samenwerken - we die kansen steeds meer (bewust) kunnen benutten.

2. Wat weten we nog niet?

De onderzoeksvraag luidt: ***Welke terugkerende elementen kenmerken samenwerkingen bij SintLucas, en op welke wijze kunnen deze inzichten bijdragen aan het bewuster vormgeven van toekomstige duurzame samenwerkingen?***

Wat verstaan we onder...?

Samenwerken? Samenwerkingen? Waar kijken jullie naar?

Samenwerken – het werkwoord – gaat om de mate waarin studenten en onderwijsprofessionals bij SintLucas gezamenlijk een doel kunnen realiseren, en hierin anderen kunnen aanvullen en ondersteunen. Samenwerken komt in ieder kwalificatiedossier voor, maar krijgt kleur door het specifieke beroep waartoe wordt opgeleid.

Samenwerkingen – het zelfstandig naamwoord – geven ruimte aan leeromgevingen voor zowel de student als begeleiders en (creatieve) professionals in het werkveld.

Uit onderzoek weten we dat samenwerkingen betekenisvolle leeromgevingen kunnen faciliteren. Leeromgevingen kunnen intentioneel vormgegeven worden, op zo'n manier dat leerprocessen worden ontlokt die van belang zijn in de voorbereiding op deelname aan de beroepspraktijk. Er kan gekozen worden om de beroeps- en schoolcontext samen te brengen en/of verschillende vakdisciplines. We kunnen deze leeromgevingen typeren door iets te zeggen over de mate van verbinding tussen de school- en beroepscontext (Bouw, 2021).

Lees meer over onze kijk op samenwerkingen en de leeromgevingen die daardoor gefaciliteerd worden in **Bijlage 1: Begrippen en perspectieven bij het kikkader**.

Duurzaam? Wat bedoelen jullie precies?

Een **duurzame** samenwerking is in onze ogen een samenwerking die actief is en groeit. Met een actieve samenwerking bedoelen we dat een samenwerking wordt verzorgd en benut. Het is telkens een bewuste keuze of en hoe de samenwerking wordt voortgezet. Met groei doelen we op niet telkens hetzelfde doen of 'groter worden'. Het gaat ons om ontwikkeling van personen, kennis, producten en/of systemen door kritische reflectie op het proces. Duurzaam samenwerken vraagt daarmee om kritische reflectie en aandacht voor de fase ná de evaluatie: kies je voor doorontwikkeling of het afbouwen van een samenwerking?

Lees meer over onze kijk op duurzame samenwerkingen in **Bijlage 1**.

Bewustzijn van de fasen in een samenwerkingsproces en het expliciteren van rollen helpt om samenwerking bewuster en duurzamer vorm te geven. Dit inzicht vormde de basis voor **het kritische reflectiespel Het Grote Samenwerkingsuniversum**. Zie **bijlagen 2 en 3** voor spelprocedure en reflectievragen.

3. Hoe hebben we hieraan gewerkt?

In het eerste jaar hebben we verkend welke samenwerkingen er al zijn. Er werden in het najaar van 2020 (het practoraat startte in september dat jaar) verschillende (gewaardeerde) samenwerkingen afgerond, denk aan VONK en NoSchool. We vonden het van belang om meer grip te krijgen op wat hier gebeurde en waarom. Door het nauwkeurig beschrijven van voorbeelden van samenwerkingen bij SintLucas als casussen, konden we inzoomen op belangrijke momenten in het proces en op belangrijke betrokkenen. Ook hebben we verkend welke nieuwe mogelijkheden er zijn voor samenwerkingen. Dit vonden we belangrijk, om ook een idee te krijgen hoe en in welke vorm SintLucas een rol speelt in deze processen. We keken naar in totaal vijf nieuwe en bestaande samenwerkingen. Het betreft

een gemakssteekproef, waarbij de bestaande samenwerkingen werden geselecteerd uit 'het portfolio' van de practoraatsleden en de nieuwe samenwerkingen werden opgezet vanuit het netwerk van de practor. Zie tabel 1 voor de verschillende samenwerkingen per betrokken practoraatslid/practor.

Tabel 1. Samenwerking per betrokken practoraatslid/practor.

	Samenwerking	Betrokken practoraatslid/practor
Nieuwe samenwerkingen (extern):	Land & Hand/Ketter & Co.	Catelijne van Middelkoop i.s.m. Nina van de Vijver
	Next Nature Network/Evoluon	Catelijne van Middelkoop
Bestaande samenwerkingen (extern & intern):	Rethinking Plastic/Yksi Expo	Dirk Roebroek
	Freaky Friday/SintLucas	Kim van Laanen
	VONK /SintLucas (inzoomen op de 'Masterclasses' als voorbeeld van een samenwerking)	Selma Jonkers

We documenteerden de samenwerkingen als casussen door een kijkkader in te vullen. In dit kijkkader hebben we op basis van reflectie op voorbeelden van samenwerkingen uit onze eigen praktijk én door inspiratie uit uiteenlopende bronnen (voorbeelden: het boek *Maakkracht* van Goudswaard en Van Oosten uit 2022 en onderzoek door PRONET) de eerste fasen en rollen onderscheiden (zie Figuur 1.). Onder een rol verstaan we: een combinatie van samenhangende activiteiten die iemand – vaak tijdelijk – op zich neemt en die afwisselend door verschillende personen kunnen worden vervuld (AWVN.nl, n.b.). Dit staat los van functies en/of taakomschrijvingen die we bij SintLucas kennen. Omdat we de mogelijke duurzaamheid van samenwerkingen onderzoeken zijn de fases zo benoemd dat ze cyclisch kunnen worden toegepast: de laatste fase is de eerste fase voor opvolgende iteratie. We hebben de kijkkaders ingevuld met de volgende instructie: *Beschrijf de fase door per rol aan te geven – wanneer relevant – wat (niet) helpt in het verduurzamen van de samenwerking. Beschrijf per rol telkens de activiteiten/het gedrag dat je ziet en de kwaliteiten die daarbij horen.*

Figuur 1. Format kijkkader 1.0

Systeem SintLucas: Cultuur en structuur (waar worden duurzame samenwerkingen (die cross-disciplinair zijn)									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

al gefaciliteerd en waar niet?).									
<i>Beschrijf de fase door per rol aan te geven – wanneer relevant – wat (niet) helpt in het verduurzamen van de samenwerking. Beschrijf per rol telkens de activiteiten/het gedrag dat je ziet en de kwaliteiten die daarbij horen.</i>	Initiatiefnemer - Wie is verantwoordelijk voor het beginpunt van de samenwerking? Of de volgende iteratie?	Samenwerkings-partner - Waarover beschikt de samenwerkings partner wat bijdraagt aan het verduurzamen van de samenwerking in de betreffende fase (of juist niet)?	Expert - Expert van buiten of binnen SintLucas?	Regisseur - Vanuit welke visie of ambitie regisseert de regisseur de samenwerking?	Criticus - Is er iemand die de vormgeving en uitvoering van samenwerking bevraagt?	Waakvlam - Houdt iemand de samenwerking 'warm'? - Heeft de waakvlam veelal een uitgezoomde blik? - Aan welke activiteiten herken je de waakvlam? - Is het een rol die formeel of informeel wordt bekleed?	Uitvoerder - Wie voert de samenwerking uit, zodra deze wordt uitgevoerd?	Afnemer van aanbod/deelnemer - Wie neemt deel aan de samenwerking zodra deze wordt uitgevoerd?	Eventuele aanvullende rollen
Verkenning (Voeg hier eventueel iets toe over de voorgeschiedenis)									
Intentieverklaring									
Opdrachtformulering									
Uitvoering									
Evaluatie									
Doorontwikkeling									

Deze eerste versie van het kijkkader ving onvoldoende dat mensen in- en uitstappen in de verschillende fasen van een cyclus in een samenwerking. Met die reden ontwikkelden we een 1.5-versie, die aanvullende informatie vraagt over de betrokkenheid van de verschillende stakeholders per fase en over de aanleiding van de samenwerking. Eén samenwerking is volledig in de 1.5-versie van het kijkkader beschreven. Het kijkkader fungeerde voor de overige samenwerkingen als leidraad voor een aanvullend gesprek met betrokkenen.

De betrokken practor of practoraatsleden vulden het kijkkader in. Het practoraatslid dat niet betrokken is bij één van de samenwerkingen, analyseerde deze kijkkaders. Hierbij kijkt ze naar wat opvalt als het gaat om (1) de rollen die worden vervuld in de samenwerking en wie deze rollen vervuld, (2) fasen in de samenwerking en (3) de mate waarin er sprake is van een cyclisch proces.

Tijdens het tweede, derde en vierde jaar van het practoraat Betekenisvolle Creativiteit (schooljaar 21-22, 22-23 en 23-24) zijn er van allerlei gesprekken en mailwisselingen aantekeningen gemaakt, die ook zijn gebruikt als input voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Tot slot, de 25 docenten die zijn geïnterviewd over hun kijk op vormgeving(sonderwijs) in de context van SintLucas, zijn ook gevraagd naar hun kijk op de waarde van samenwerkingen (tussen disciplines), mooie voorbeelden van samenwerkingen en bouwstenen en obstakels bij samenwerken. Tot slot voerde de practor op 4, 5 en 8 juli en op 5 september 2024 reflectiegesprekken met betrokkenen bij het Land&Hand-project: collega's Dirk-Jan Kortschot en Janneke Binnendijk, samenwerkingspartners van Ketter&Co (Irene Fortuyn en Jan Melis) en, aanvullend, met een andere SintLucas-collega die tijdens het onderzoek meermaals werd aangemerkt als sleutelfiguur in samenwerkingen binnen en met SintLucas: Vivian van Lier. Deze inzichten zijn tevens meegenomen.

Een korte beschrijving van iedere samenwerking in termen van o.a. benutte bronnen, betrokkenen en looptijd volgt in onderstaande tabel (tabel 2).

Tabel 2. Per casus een korte beschrijving van betrokken SintLucas-opleidingen, betrokken externe partners en presentatiecontext.

Casus en benutte bronnen	Betrokken opleidingen vanuit SintLucas	Betrokken externe partners	Looptijd	(Presentatie)Context	Externe projectlink
Land & Hand (Interviews, logboek en mailwisseling, communicatie)	Bridging Module (Keuzedeel Bachelor Visual Communication), Creatief Vakman (Keramiek, Leer, Textiel)	Stichting Ketter&Co. (IVN Nederland, Hannah Segerkrantz, Peppelhout, Van Bommel, Europees Keramisch Werk Centrum), Festival De Parade, Provincie Noord-Brabant, KunstLoc Brabant, Van Gogh Nationaal Park, Fonds 21, Gieskes Strijbis Fonds	3 jaar (2021–2024)	De Parade in Eindhoven (2022, 2023, 2024), New European Bauhaus Prizes, Brussel (2023), practicum generale SintLucas Eindhoven (DDW24)	https://landenhand.nl/project/1
Next Nature Network/Evoluon (mailwisseling + logboek student)	Leerroute A6	Design Academy Eindhoven, Next Nature Network	7 maanden (Februari 2022–September 2022)	RetroFuture Expositie (Evoluon)	https://nextnature.org/en/museum/retrofuture
Rethinking plastic (kijkkader 1.0 en 1.5)	Ruimtelijk Vormgeven, Cross Media, Bachelor 3D	Yksi Expo, (werkatelier voor de toekomst) Nieuw Zwanenburg	2022 – April 2025, augustus	Yksi Expo, practicum generale SintLucas	https://www.nieuwzwanenburg.nl/

	Design, Keuzedeel Product-vormgeving		2025 en toekomst	Eindhoven (DDW24), Nieuw Zwanenburg	https://www.dutchdesignfoundation.com/en/updates/working-with-nature-as-an-answer-to-the-plastic-problem/ https://transitieatelier-de-laatste-makers.org
Freaky Friday (kijkkader 1.0)	Podium- en Evenementen techniek	Rock City Institute & Metal Factory (onderdeel van Summa College)	Vanaf schooljaar 2018–2019	SintLucas Eindhoven	(Niet langer van toepassing)
VONK: Masterclasses (kijkkader 1.0 + elementaire deeltjes/persoonlijke reflectie Selma)	Creatief collectief VONK met studenten en docenten van VMT, CM, RV, AVS	Bas en Koen Janssen/de Gebroeders Janssen), Jeroen van Loon, Marina Toeters/Fashion Tech Farm	September 2021 t/m maart 2022	Plan-B, Eindhoven (satellietlocatie van SintLucas Eindhoven waar ook het VONK HONK was)	https://www.instagram.com/wijzijnvonk/

4. Wat hebben we geleerd over duurzame samenwerkingen bij SintLucas?

Kijk op waarde van samenwerkingen bij SintLucas

Veel docenten zijn actief bezig met het zoeken naar samenwerkingsmogelijkheden en creëren van samenwerkingskansen voor hun studenten. Gevraagd naar de waarde van samenwerking, vertellen zij vaak dat samenwerking ruimte schept binnen hun onderwijspraktijk. Dus, in een samenwerking kan letterlijk en figuurlijk ruimte ontstaan voor ontmoetingen met studenten van andere opleidingen, met professionals uit de praktijk, met ‘echte’ of andere doelgroepen. Door de uitwisseling en toevallige ontmoetingen (‘serendipity’) die hierbij plaatsvinden, “worden betrokkenen losgebroken”.

Specifieker wordt waarde toegekend aan samenwerkingen, omdat:

- *Samenwerkingen ruimte geven aan* studenten om eigenaarschap te tonen over hun leerproces: studenten kunnen werken aan eigen leerdoelen en ambities. De ambitie van een student kan daarbij zelfs het startpunt zijn voor een samenwerking. Zo vertelt een docent over een student die een theatervoorstelling wilde maken. Dit initiatief vraagt om samenwerking tussen allerlei disciplines, zoals ruimtelijke vormgeving, mediavormgeving, creative producer en podium- en evenemententechniek.

- *Samenwerkingen ruimte geven aan* leren samenwerken: studenten leren zich te verhouden tot anderen binnen de groep en ervaren dat je samen meer weet en kunt dan alleen. Zij ontdekken dit vaak zelf in de praktijk. Verschillende docenten benadrukken de link met het focusgebied samenwerken. Daarbij ontwikkelen studenten ook vaardigheden als plannen, rekening houden met elkaar, onderzoeken en ondernemerschap. Bovendien leren zij hun eigen kwaliteiten beter kennen. Zoals een docent verwoordt: “als je die goede kletser en die goede tekenaar bij elkaar zet, zie je beide studenten groeien.” Docenten benoemen hierbij de noodzaak om studenten te stimuleren elkaar op te zoeken, zodat zij elkaar kunnen versterken.
- *Samenwerkingen ruimte geven aan* meer ‘open’ opdrachten: studenten werken – vaak samen met anderen – toe naar een resultaat dat bedoeld is voor een breder publiek. Dit vormt een waardevolle aanvulling op opdrachten die vooral voor de docent worden gemaakt (“zo voelt het soms een beetje”). Het vooruitzicht dat het resultaat buiten het klaslokaal betekenis heeft, werkt motiverend. Bovendien sluit het goed aan bij de beroepspraktijk, waar opdrachten vaak meerdere belanghebbenden kennen. Opdrachten die zijn verbonden aan reële vraagstukken stimuleren eigenaarschap, vergroten het gevoel van relevantie en bieden ruimte voor experiment, onverwachte uitkomsten en het ontwikkelen van vaardigheden die nodig zijn in complexe samenwerkingsverbanden.
- *Samenwerkingen ruimte geven aan* feeling met het gehele vormgevingsproces krijgen, wanneer studenten gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen voor wat er wordt vormgegeven. Voor sommige vakdisciplines is het bijzonder waardevol om te oefenen met het doorlopen van alle fasen van het proces – van idee tot realisatie – omdat daarvoor binnen de opleiding minder ruimte is.
- *Samenwerkingen ruimte geven aan* het samenwerken met andere vakdisciplines: studenten ondersteunen en versterken elkaar bij verschillende (deel)werkzaamheden binnen een opdracht. Zo leren zij hun eigen discipline beter kennen in relatie tot anderen. Een docent noemt bijvoorbeeld de samenwerking tussen studenten die vooral 2D-werk maken en studenten die zich richten op 3D-werk. Een docent omschrijft het moment “waarbij studenten vragen gaan stellen aan elkaar over hun werk” als bijzonder waardevol. Studenten doen niet alleen nieuwe technieken en tools op, maar krijgen ook zicht op andere werelden en culturen: “ze begrijpen beter wat daar werkt en waar mensen op zitten te wachten”. Ook worden studenten zich meer bewust van hun bijdrage aan een groter geheel. In sommige samenwerkingen gaat het verder en ontstaat er meerwaarde doordat disciplines samenkomen. Studenten oefenen daarbij met nieuwe rollen en leren voorbij de grenzen van hun eigen discipline te kijken – waardevol “om uit je eigen bubbeltje te komen en meer open te staan voor iets experimenteels”.
- *Samenwerkingen ruimte geven aan* taalverwerving in het algemeen en het ontwikkelen van een eigen (gedeelde) taal in het bijzonder. Zo benadrukt een docent dat uit de meertaligheid binnen een groep een gezamenlijke taal kan ontstaan. Een andere

docent verbindt samenwerken expliciet aan taalverwerving en maakt daarbij onderscheid tussen de passieve kant van taal (lezen en luisteren) en de productieve kant (spreken en schrijven). Vooral die productieve kant ervaart hij als zinvol, omdat studenten daarin actief naar woorden moeten zoeken om zich verstaanbaar te maken en uit te drukken – iets wat samenwerking juist stimuleert.

Waarde van samenwerken tussen verschillende disciplines

Ook noemen enkele docenten de meerwaarde van samenwerkingen m.b.t. de profilering naar buiten toe van (opleidingen van) SintLucas. Door samen te werken met praktijkpartners kunnen we laten zien wat onze branche of een specifieke opleiding kan toevoegen. Tegelijkertijd biedt een dergelijke samenwerking SintLucas ook veel, zo noemt een docent dat we door samen te werken met een ervaren bedrijf ook (andere) knowhow in huis halen.

We vroegen docenten specifiek naar de waarde van samenwerking tussen disciplines. Ook dit wordt breed erkend. Docenten benadrukken dat SintLucas veel mogelijkheden biedt om opleidingen en vakgebieden met elkaar te verbinden. Zo wordt genoemd dat complementaire opleidingen vaker gekoppeld zouden moeten worden, of dat creatieve makers verbonden kunnen worden met studenten die meer autonoom werken. Een ander docent wijst op de inspiratie die kan ontstaan wanneer opleidingen met elkaar uitwisselen hoe zij omgaan met basisaspecten van vormgeving, zoals vormgebruik, compositie, beleving en lichtinval.

Er worden diverse kansen gezien om dit verder te ontwikkelen. Zo wordt geopperd om een SintLucas-breed festival te organiseren, waarin alle opleidingen bijdragen aan een gezamenlijk eindproduct. Ook projectonderwijs wordt genoemd als kans om verbindingen tussen opleidingen te leggen. Daarnaast kunnen masterclasses en gastcolleges die relevant zijn voor meerdere opleidingen zowel studenten als docenten motiveren. Om dergelijke initiatieven te faciliteren, wordt voorgesteld een dagdeel vrij te roosteren waarin opleidingen gezamenlijk kunnen werken aan dit soort projecten.

Tot slot benadrukt een docent dat de toepassing van creativiteit niet beperkt blijft tot de creatieve industrie. Meer ruimte bieden voor betekenisvol werken buiten dit domein kan studenten helpen hun creativiteit breder in te zetten.

Samenwerken vraagt aandacht en moet gefaciliteerd en gestimuleerd worden

Tot slot, verschillende docenten voegen toe dat samenwerken aandacht vraagt en gefaciliteerd en gestimuleerd moet worden. Een docent stelt dat het van belang is om te “laten ervaren wat je als collectief of met meerdere mensen voor elkaar kunt krijgen. Dat zijn

andere dingen dan dat je in je eentje voor elkaar kunt krijgen.” Naast het creëren van mogelijkheden voor kruisbestuivingen, is ook aandacht voor het samenwerkingsproces van belang. Zo licht een docent toe dat het van belang is om regelmatig te praten over groepsprocessen. Studenten vragen naar hoe zij anderen ervaren in samenwerking, welke bijdrage iedereen levert en hoe zij zichzelf daarin zien is van belang. Deze docent stelt ook: “En dan zie je dat als je dat maar vaak genoeg doet, gaan studenten het normaal vinden om te praten over het groepsproces”.

Bouwstenen en obstakels bij samenwerken

Uit de gesprekken volgt dat we de waarde van samenwerken binnen SintLucas en met partners buiten SintLucas erkennen. Ook wordt meermaals benadrukt dat dit continu aandacht vraagt. We hebben daarom ook gevraagd naar wat de bouwstenen en obstakels zijn van samenwerken bij SintLucas.

We beginnen bij belangrijke bouwstenen die zijn genoemd. Docenten noemen dat het belangrijk is om klein te beginnen en zicht te hebben op het speelveld dat je hebt binnen het mbo en binnen je opleiding voor samenwerkingen. Ruimte – zowel een fysieke plek als ruimte op het rooster – is van belang: “dat je het gewoon waar kunt maken” en voldoende tijd hebt om je rol in de samenwerking te kunnen vervullen. Hierbij wordt ook de bewegingsruimte van de docent genoemd: “het zou helpen als je als docent zou kunnen zeggen ‘Ik zorg dat ze vandaag alles uit de handen laten vallen en ze (de studenten) nu met dit ding aan het werk gaan’.”. Hieraan gelinkt is de kans die verschillende docenten zien in meer open opdrachten in bestaande vakken, keuzedelen die aan meerdere kwalificatiedossiers hangen en onze scope verbreden door ook buiten het creatieve veld op zoek te gaan naar samenwerkingspartners.

Ook wordt genoemd dat het ervaren van een gezamenlijk doel van groot belang is voor studenten, docenten en andere betrokkenen. Zoals een docent verwoordt: “Anders denken ze al snel: oh, we doen weer een kunstje, we ronden weer een lesje af en gaan verder. Dan is het logisch dat ik even niet aanhaak.”

Bouwstenen specifiek voor docenten zijn positieve ervaringen van docenten met betrokkenheid bij eerdere samenwerking(en) en tijd en ruimte om elkaar als docenten te kunnen ontmoeten (“bij elkaar binnen te kunnen lopen”), met elkaar af te stemmen en van elkaar te leren. Verder helpt een kritische blik op de (potentiële) waarde van een samenwerking: je moet als onderwijsprofessional betekenis geven aan de samenwerking, als team/opleiding, maar ook de student moet (door middel van een goed verhaal) de waarde kunnen bepalen. Een docent stelt: “Niet alles wat de markt elke keer innoveert en roept is relevant voor onze studenten’... ‘Als wij zelf een filter kunnen zijn, ik denk dat we dan kunnen blijven innoveren op de juiste plekken. We hoeven niet meteen op alles in te springen.” Om het

goed om waarde te kunnen schatten, is het voor docenten van belang om verankerd te zijn en blijven in het vakgebied en de maatschappij.

Tot slot, tijdens de uitvoeringsfase van de samenwerking is het van belang dat docenten oog hebben voor groepsdynamiek en dit proces kunnen coachen, fouten of problemen waarderen als kansen om te leren ("er zijn altijd beren op de weg, maar dat maakt het juist interessant") en de taal van verschillende stakeholders kunnen spreken.

Over de rol van studenten wordt benadrukt dat samenwerken het meest effectief is wanneer dit gebeurt vanuit vertrouwen. Studenten worden als professionals aangesproken en het bieden van keuzevrijheid speelt een belangrijke rol: wanneer zij zelf kunnen bepalen aan welke samenwerking zij deelnemen, zijn zij gemotiveerder. Daarnaast is het voor studenten essentieel dat zij ruimte ervaren voor kritische reflectie en het blijven stellen van de 'waaromvraag', zodat zij effectief met andere disciplines kunnen samenwerken. Ook basiskennis van het materiaal is van belang; zoals een docent aangeeft: "En dat haalt ook de drempel weg om overstijgend te werken."

Aandachtspunten bij het vormgeven van de leeromgeving die worden genoemd:

- Maken centraal stellen: studenten met elkaar in gesprek laten gaan over keuzes tijdens het vormgevingsproces.
- Samenwerking stimuleren: kleinere groepen vormen en bewust nadenken over de groepssamenstelling; daarbij is intensieve begeleiding van groot belang.
- Authentieke opdrachten en vraagstukken: opdrachten koppelen aan reële contexten en relevante uitdagingen.

Diverse obstakels kunnen het samenwerken bemoeilijken. Ten eerste vraagt het vormgeven en uitvoeren van samenwerkingen veel tijd, en wordt vaker genoemd dat er onvoldoende tijd is om alle aspecten goed te managen. Daarnaast kan er verschil zijn in inzet en houding van docenten; sommige staan niet volledig achter samenwerkingen, mogelijk omdat zij 'het oude' moeilijk loslaten.

Bij studenten speelt mee dat zij soms te veel tegelijk moeten doen: "Er lopen tien programma's naast elkaar en ieder vindt zijn eigen programma het belangrijkste." Ook wordt opgemerkt dat de focus nu vaak op resultaten ligt, terwijl deze volgens sommige docenten meer mag liggen op het proces: "Het aan het werk zijn, [...] dat je de toegevoegde waarde ziet van wat je aan het doen bent." Daarbij is het belangrijk dat studenten zicht hebben op het grotere geheel, het gezamenlijke doel en de waarde van hun activiteiten voor hun eigen ontwikkeling, wat nu niet altijd het geval is.

Verder bestaat een spanningsveld tussen de openheid die bepaalde opdrachten en vraagstukken vragen en de behoefte van zowel docenten als studenten aan duidelijkheid. Ten slotte kan samenwerking met externe bedrijven bemoeilijkt worden wanneer deze

bedrijven ver afstaan van de eigen normen en waarden, terwijl er in sommige gevallen te weinig zeggenschap is over deze samenwerking.

Samen werken aan duurzame samenwerkingen

Uit het voorgaande blijkt dat samenwerken binnen SintLucas veel kansen biedt, maar ook verschillende uitdagingen met zich meebrengt. Juist omdat er zowel bouwstenen als obstakels aanwezig zijn, is het belangrijk dat samenwerking niet aan toeval wordt overgelaten. Daarom is het van belang met aandacht het samenwerkingsproces vorm te geven. Dit doen we aan de hand van verschillende fasen.

Zes fasen in het proces van samenwerken

De zes fasen – *Verkenning, Intentieverklaring, Opdrachtformulering, Uitvoering, Evaluatie* en *Doorontwikkeling* – die voorafgaand aan analyse zijn geformuleerd, bleken behulpzaam bij het reflecteren op samenwerkingsprocessen. Hieronder worden deze fasen beschreven vanaf het moment dat potentiële partners (opnieuw) serieus met elkaar in gesprek gaan. Hoe de ontmoeting tussen deze partners verloopt, kan sterk variëren, net als de aanleiding voor een eerste gesprek; dit aspect laten we hier daarom buiten beschouwing.

Reflectie aan de hand van de zes fasen liet zien dat een samenwerkingsproces uit meerdere cycli kan bestaan en toonde duidelijk aan dat de rollen per fase telkens verschillen, waardoor de fasen zowel behulpzaam als onderscheidend zijn. Met name de reflectieve fase – waarin wordt teruggeblikt, geëvalueerd en gekozen voor doorontwikkeling of afronding – verdient daarbij meer aandacht.

De zes fasen in het kijkkader werden bevestigd en zijn verwerkt in **het kritische reflectiespel** *Het Grote Samenwerkingsuniversum*. In dit spel kiezen spelers samen een leeromgeving (een casus of praktijkcontext waarin waartoe iedereen zich bewust verhoudt), positioneren zij hun eigen planeet ten opzichte van dit middelpunt en koppelen hun betrokkenheid aan een van de zes fasen. Door vervolgens rollen te kiezen en de constellatie gezamenlijk te bespreken, ontstaat een visueel en dynamisch gesprek over hoe samenwerking wordt ervaren, ingevuld en ontwikkeld. Het spel helpt teams om de fasen bewust te doorlopen en ondersteunt zo het verduurzamen, bewust afronden of juist vertakken van samenwerkingen.

Verkenning

In de deze fase maken partners inzichtelijk waarom ze met elkaar willen samenwerken. Het doel van deze fase is het expliciet maken van ieders belangen en ambities (die individueel kunnen zijn of vanuit op het niveau van

een team of de organisatie worden uitgesproken) en afstemming vinden over de gezamenlijke ambitie. Dit is een belangrijk vertrekpunt voor de volgende fasen.

Tijdens deze verkenning is het van belang dat er wordt gewerkt aan wederzijds vertrouwen, de partners dezelfde ambitie nastreven en de onderlinge afhankelijkheid daarin duidelijk is. Eerdere ervaring of reputatie van personen of organisaties kunnen hierin een rol spelen. Betrokkenen in deze fase moeten het vertrouwen hebben dat er iets in zit en moeten om kunnen gaan met onzekerheid.

Om van de verkenningsfase naar de intentieverklaring te komen, is het essentieel dat de kans die twee of meer mensen zien, bij de juiste betrokkenen terechtkomt die deze verder kunnen ontwikkelen.

Intentieverklaring

In deze fase bekennen de partijen meer kleur wat betreft hun ambitie, doelen, wat ze te bieden hebben en de vorm van samenwerking die hun voorkeur heeft. Betrokkenen leren elkaars belangen verder kennen en onderzoeken samen wat de betekenis is van de samenwerking. Dit leidt tot het aanscherpen van de gezamenlijke ambitie en doelstelling en er wordt toegewerkt naar het verklaren van de intentie om hier samen vorm aan te geven.

Kenmerkend voor deze fase is dat verschillende partijen betrokken zijn. In de opdrachtstelling wordt dit teruggebracht tot de personen die een organisatie vertegenwoordigen, wat onvermijdelijk is. Aan het einde van de fase wil je echter weer loskomen van specifieke personen, zodat de volgende iteratie onafhankelijk kan plaatsvinden.

Opdrachtformulering

In deze fase wordt de focus verlegd naar de vorm en inhoud. De doelstelling krijgt vorm en inhoud, waarbij het van belang is om telkens na te gaan of de betrokken partijen hun belangen weerspiegeld zien in.

Uitvoering

Uitvoering van het programma, ofwel implementatie van de vorm en inhoud zoals in de vorige fase geformuleerd, staat centraal in de uitvoeringsfase.

Bij de uitvoering is de tijdelijke invulling die de samenwerking krijgt vaak sterk gekoppeld aan enkele uitvoerders. In de laatste fasen zien we dat er opnieuw meerdere rollen betrokken raken.

Evaluatie

In de evaluatiefase staat de vraag 'Wat werkte en wat werkte niet?' centraal. Op basis van inzichten door evaluatie wordt nagedacht over de waarde van een volgende cyclus ('Is er nog potentieel?'). Zo niet, dan moet de regisseur zich afvragen of het nog zinvol is. Wanneer wordt besloten dat een samenwerking wordt afgebouwd, is het van belang te beargumenteren waarom de samenwerking afrondt.

Het is waardevol als meerdere perspectieven worden gehoord in de beantwoording van de evaluatievragen. Ook een criticus, iemand die kritische vragen stelt over hoe het samenwerkingsproces is verlopen en wat mogelijke toekomstscenario's zijn, kan in deze fase zeer waardevol zijn.

Doorontwikkeling

Wanneer wordt besloten tot een volgende iteratie van de samenwerking start de doorontwikkelingsfase. Deze laatste fasen is de eerste fase van de volgende iteratie.

Belangrijke rollen in het proces van samenwerken

Voor wat betreft de rollen werden deze bevestigd én aanvullende rollen werden zichtbaar. Ook deze rollen zijn opgenomen in het kritische reflectiespel. Het is gewenst dat al de volgende rollen aan bod komen in een samenwerkingsproces:

De initiatiefnemer: De initiatiefnemer neemt het initiatief om een leeromgeving op te starten. Dit kan een student zijn met een individuele vraag, een docent met een mogelijk goede connectie of een connectie die graag studenten wil betrekken bij een vraagstuk. Deze aanleiding kan het beginpunt zijn van een duurzame samenwerking.

Het kan zijn dat de initiatiefnemer al snel op zoek moet naar (financiële) middelen, tijd of ruimte in de staande structuur om een volgende stap te zetten.

De investeerder: Investeert geld of andere middelen (ruimte, tijd, apparatuur, etc.). Stuur daarmee de samenwerking, omdat de investering vaak gepaard gaat met specifieke belangen.

De expert: De expert adviseert op basis van eigen, specifieke onderwijskundige of vakinhoudelijke kennis. Zo weet een expert bijvoorbeeld alles over een materiaal dat centraal staat of kan veel ervaringen delen over het inzetten van feedback. De expertise kan ingezet worden in de voorbereidende fasen.

De rol van de expert is vaak tijdelijk: in iedere fase kan (steeds andere) expertise nodig zijn.

De regisseur: De regisseur stuurt de samenwerking aan. Doet dit door tijdens de verkenningsfase op zoek te gaan naar de mogelijke wederkerigheid in de samenwerking. De regisseur vraagt zich af: Wat vragen betrokkenen? Wat kunnen betrokkenen halen? Belangrijk is dat de betrokkenen hetzelfde hogere doel nastreven. Hieruit volgen samenwerkingsdoelen die de regisseur gedurende het proces probeert te borgen.

De criticus: De criticus bevraagt het vormgeven en uitvoeren van de samenwerking om het gemeenschappelijke doel te bewaken en daagt de verschillende betrokkenen uit tot kritische reflectie. Verschillende mensen kunnen de rol van de criticus gedurende het samenwerkingsproces oppakken. Dit is dus vaak geen vaste rol en is zowel formeel als informeel uit te voeren.

De waakvlam: De waakvlam houdt enthousiast het vuurtje aan. Wil bijdragen aan continuïteit in de gezamenlijke ambities en doet dit op informele en/of formele wijze.

De waakvlam kan zich richten op het koppelen van een samenwerking aan de staande organisatie, met als doel het initiatief te verduurzamen. Ze kan op verschillende momenten in het samenwerkingsproces van grote waarde zijn, maar dit is niet altijd van tevoren vast te stellen en vraagt soms om een informele invulling. Tegelijkertijd kan de rol ook formeel worden ingebed, bijvoorbeeld via een stuurgroep of andere structuur.

De vertaler: De vertaler 'vertaalt' de gezamenlijke doelstellingen naar een tijdelijke invulling (vorm en inhoud) die in de gegeven context/kaders mogelijk is en maakt het zoikbaar voor anderen. Heeft onderwijskundige en/of vakinhoudelijke expertise of bijvoorbeeld op het vlak van communicatie of onderzoek.

De rollen van uitvoerder en vertaler worden niet altijd door dezelfde actoren opgepakt. Dit vraagt aandacht voor de overdracht van de kern van de vertaalslag van ambities en intenties naar een programma.

De uitvoerder: De uitvoerder voert acties en initiatieven uit en speelt daarmee een belangrijke rol in de uitvoeringsfase.

De uitvoerder doet waardevolle ervaringen op met het ontwerp van de leeromgeving.

De afnemer: Neemt deel tijdens uitvoering van acties en initiatieven tijdens de uitvoeringsfase. De afnemer doet waardevolle ervaringen op met het ontwerp van de leeromgeving.

Rollen die we ook tegenkwamen die ook een rol kunnen spelen in positieve of negatieve zin en kunnen helpen bij kritische reflectie:

De afwachter

De afwachter is iemand die langs de zijlijn staat en op de rem blijft trappen. De afwachter kan belangrijk zijn voor draagvlak en middelen, maar geeft aan dat het ergens nog te vroeg voor is of niet direct de waarde ergens van inziet. De afwachter wacht af, maar kan gedurende de samenwerking 'wakker worden' en de waarde in gaan zien, bijvoorbeeld door het perspectief van anderen of door concrete opbrengsten uit de samenwerking.

De parasiet

De parasiet herkent de kwaliteit van een bestaande of potentiële leeromgeving, maar deelt dit enthousiasme niet met direct betrokkenen. In plaats daarvan handelt de parasiet vanuit eigen belang zich medeverantwoordelijk te voelen voor de verduurzaming van de leeromgeving.

De ziener

De ziener kan ver vooruitkijken en dit kan goed van pas komen in een samenwerking. De ziener zorgt voor een gemeenschappelijk doel.

In de interviews wordt meermaals aangegeven dat een duidelijke taakverdeling binnen een samenwerking van belang is. Ook samen zicht hebben op de tijdlijn en aanpak is essentieel. Dat betekent, zo legt een docent uit, dat bepaalde processen gesynchroniseerd zijn, wat nodig is om een samenwerking tot een goed einde te brengen.

Duidelijk is dat een samenwerking voor iedere betrokkene veel leermogelijkheden biedt. Hierbij is het aan de betrokkenen zelf om de balans tussen collectieve ambities en de persoonlijke ambities in balans te houden. Tegelijkertijd valt op dat – wanneer we naar de invulling van de rollen kijken - dat studenten allerlei rollen kunnen oppakken, maar dat hen nu met name de rol van *afnemer* wordt toebedeeld. In het vervolg zouden we verder kunnen experimenteren met verschillende rollen voor studenten. Hier ligt een grote kans om studenten als gelijkwaardige samenwerkingspartners te betrekken. Ook kan het rijkere leermogelijkheden bieden voor een student die onderdeel is van de samenwerking. Tot slot zien we dat als er te veel individuen met te veel rollen zijn, dan gaat kwaliteit verloren doordat kennisdeling niet op gang komt en is niet bevorderlijk voor verduurzaming.

Belangrijke kenmerken van een duurzaam samenwerkingsproces

In onze verkenning van samenwerkingen komen enkele kenmerken van duurzame samenwerkingsprocessen naar voren. Zo speelt wederkerigheid een rol bij zowel het opbouwen als het in stand houden van de samenwerking. Dit benadrukt dat een samenwerking voortdurend onderhoud vraagt: er moet steeds aandacht zijn voor het belang dat elke partner heeft bij de samenwerking. Met andere woorden: de samenwerking moet voor alle betrokkenen van betekenis zijn.

Een voorbeeld uit de samenwerking Freaky Friday. De samenwerking startte tijdens corona, een tijd waarin studenten van het Rock City Institute niet op podia konden spelen. Het podium dat SintLucas bood, kwam dus goed uit. De Rock City studenten konden blijven oefenen op een podium en studenten van podium- en evenemententechniek konden oefenen met hun vak. Toen er een einde kwam aan corona en alle podia weer langzaam opengingen, speelde het belang vanuit het Rock City Institute minder en kwam het proces stiller te liggen. De samenwerkingspartner reageerde nauwelijks meer, onder andere omdat zij geen bandjes meer kunnen vinden die willen spelen op het SintLucas-podium. Toch wordt er vanuit SintLucas nog steeds gesproken over een bestaande samenwerking.

Met dit voorbeeld willen we laten zien dat wederkerigheid een belangrijk aspect is van duurzame samenwerkingen. Hier ligt geen waardeoordeel achter. Met andere woorden: het is juist waardevol om een samenwerking ook af te kunnen ronden. Aandacht voor het afbouwen van de samenwerking lijkt daarbij van belang. Het gaat erom dat voortdurend de vraag gesteld wordt: zij vragen dit, maar wat kunnen wij halen? Dat betekent niet dat een kleinschalige of eenmalige samenwerking geen waarde heeft – integendeel – maar wel dat dit vooraf helder uitgesproken moet worden. Zo werd vanuit het duurzame netwerk waar VONK onderdeel van uitmaakte bewust

gekozen voor eenmalige samenwerkingen. De basis voor wederkerigheid was hier al eerder gelegd; samenwerkingspartners hadden les gehad van de initiatiefnemer en wilden iets terugdoen. Tegelijkertijd laat dit zien dat eenmaligheid ook de mogelijkheden voor verdieping en continuïteit in een samenwerking kan beperken.

Een docent verwoordt dit als volgt: het is belangrijk “lang genoeg door te zetten om tot verdieping, echtheid en kwaliteit te kunnen komen. Niet alleen aan de oppervlakte aanraken, maar de diepte in. Dingen laten gebeuren op een natuurlijke manier, met een zelfregulerend effect”. Daarbij gaat het om de tijd nemen om – naast evalueren – ook te reflecteren: “besluit dit doen we, en dit blijven we gewoon even doen”. Het streven verschuift dan van het behalen van snelle resultaten naar het zoeken naar kwaliteit. De vraag die daarbij centraal komt te staan is: welke kwaliteit is het dat we precies zoeken? Het antwoord ligt in verdieping en echtheid, meer dan in meetbare uitkomsten.

Een ander belangrijk kenmerk van duurzame samenwerkingen is het cyclische proces dat zichtbaar wordt dat zich kenmerkt door kritische reflectie. Dit vraagt ruimte, continue reflectie gedurende het samenwerkingsproces en specifiek tijdens de evaluatiefase. Het betrekken van meerdere perspectieven heeft altijd meerwaarde. Ook zien we in dit kader dat niet alle betrokkenen bij de samenwerking op hetzelfde moment instappen. Dat is logisch: de verschillende betrokkenen en dus rollen zijn nodig op verschillende momenten in het samenwerkingsproces. Hieruit volgt een volgend aandachtspunt, namelijk voor het instapmoment en de overdracht van betrokkene op betrokkene. Bij een later instapmoment en/of overdracht kan de kern van een samenwerking verloren gaan. Met andere woorden, de hoofdlijn en bijbehorende kaders staan vast. Daarmee wordt ook de bewegingsruimte duidelijk voor alle betrokkenen.

5. Wat zijn de belangrijkste punten uit dit onderzoek?

Voor SintLucas is duurzaam samenwerken een belangrijk praktijkvraagstuk. Het onderwijs bevindt zich steeds vaker op de grens tussen school en beroepspraktijk, en samenwerking met externe partners én tussen verschillende vakgebieden is noodzakelijk om eigentijds en betekenisvol onderwijs te realiseren. Tegelijkertijd blijkt dat dergelijke samenwerkingen niet vanzelf duurzaam zijn: ze vragen om bewuste keuzes, kritische reflectie en voortdurende aandacht voor proces en rolverdeling.

Door kritisch te reflecteren op samenwerkingsprocessen kunnen we bewuster samenwerkingen aangaan, doorontwikkelen of afbouwen. Een kritische blik op de (potentiële) betekenis van samenwerking is een belangrijke voorwaarde voor duurzaamheid. Dit

geldt zowel in de verkenningfase als in de evaluatiefase, waarin wordt bepaald of een volgende cyclus van samenwerking zinvol is. Het cyclisch vormgeven van samenwerkingen blijkt daarmee essentieel.

Vormgevingsprocessen die binnen een samenwerking ruimte creëren, zijn daarbij bijzonder waardevol. Daar ligt nu nog niet altijd de focus, terwijl juist in die ruimte veel betekenis kan ontstaan. Dit wordt zichtbaar wanneer betrokkenen autonomie pakken, kansen zien en benutten, maar ook bij overdrachtsmomenten: telkens de vraag stellen wat wil ik zelf, wat vind ik belangrijk en wat vindt de opdrachtgever van belang? En daar een balans in zoeken.

Daarnaast helpt bewustzijn van de verschillende fasen in een samenwerkingsproces, en het expliciteren van rollen, bij het bewuster uitvoeren van die rollen. Dit ondersteunt een continu gesprek over het samenspel van rollen in de verschillende fasen en draagt bij aan het versterken van de samenwerking. Om dit te ondersteunen hebben we **het kritische reflectiespel** vormgegeven, zie ook **Bijlage 2** (Spelprocedure) en **3** (Reflectievragen).

We zien dat met name de reflectieve fase meer aandacht vraagt. Tegelijkertijd kan het spel in alle fasen behulpzaam zijn: het ondersteunt bij het bewust doorlopen van de fasen, bij terugblik en reflectie, en bij het maken van weloverwogen keuzes om samenwerkingen te verduurzamen, af te ronden of te vertakken.

Voor de toekomst blijft samenwerken van groot belang. Samenwerkingen faciliteren onderwijs op de grensgebieden van school en beroepspraktijk en tussen verschillende vakgebieden. Daarbij zien we potentie in de variëteit aan mogelijke rollen die studenten, docenten en partners kunnen innemen, en in de alternatieve leerroutes die hieruit voortkomen – aansluitend bij de ambities van studenten.

Kortom: Geef samenwerkingen bij SintLucas bewust vorm als een cyclisch proces: neem tijd voor reflectie en evaluatie, creëer ruimte voor autonomie en vormgeving, maak rollen expliciet en zoek steeds naar balans en wederkerigheid, zodat studenten, docenten en partners er samen duurzaam betekenis uit halen.

6. Wat zijn mogelijke vervolgvragen voor verder onderzoek?

- Hoe beïnvloedt de reputatie van SintLucas als instituut de kansen en kwaliteit van samenwerkingen met externe partners?

- Op welke manier spelen persoonlijke reputaties en bestaande verbindingen van professionals (docenten, partners) een rol in het tot stand komen en slagen van samenwerkingen?
- Hoe kan vertrouwen dat al is opgebouwd tussen individuele professionals effectief worden benut én doorgegeven binnen bredere samenwerkingsverbanden?
- Hoe kan de rol van de 'vormgever van samenwerkingen' worden gedefinieerd en versterkt?
- Welke strategieën kunnen helpen om beloftes richting partners te verbinden aan het creëren van ruimte voor onzekerheid, experiment en onvoorspelbare uitkomsten?
- Hoe kan SintLucas zich verder professionaliseren in het aangaan van samenwerkingen, bijvoorbeeld door het ontwikkelen van verdienmodellen?
- Welke rol speelt intellectueel eigendom in samenwerkingen, en hoe kan SintLucas hier meer bewust en volwassen mee omgaan?

Bijlage 1. Begrippen en perspectieven bij het kijkkader

Inleiding

Deze lijst met begrippen en perspectieven maakt deel uit van het **kijkkader voor duurzaam samenwerken** bij SintLucas. In de praktijk merkten we dat bepaalde termen nog geen duidelijke lading hadden of op uiteenlopende manieren werden geïnterpreteerd. Door deze begrippen en perspectieven te duiden en van context te voorzien, ontstaat een gemeenschappelijke taal die helpt om duurzame samenwerking beter te begrijpen én verder te ontwikkelen.

Het doel van deze lijst is niet om betekenissen vast te zetten, maar om woorden te bieden waarmee we bewuster kunnen reflecteren, handelen en samenwerken. Zo kan een gedeelde taal bijdragen aan onderbouwde reflectie en aan het verbinden van persoonlijke inzichten tot een collectief kompas voor samenwerking.

Begrippen- en perspectievenlijst

Hoe hebben we <i>betekenisvolle creativiteit</i> geladen?	Duurzaam toegepaste creativiteit, op plekken waar maakkracht nodig is, in de context van maatschappelijke vraagstukken (die vaak, maar niet altijd groot en complex zijn). We hanteren de term (duurzaam) toegepaste creativiteit en gebruiken de term betekenisvolle creativiteit zo min mogelijk. Dat bleek een handige keuze aangezien er in schooljaar 23-24 afstand is gedaan van 'betekenisvolle creativiteit'. Meer achtergrond over het geconstrueerde begrip betekenisvolle creativiteit is te vinden in de wiki die we ontwikkelden.
Wat verstaan we onder <i>samenwerken en samenwerkingen</i> ?	<i>Samenwerken</i> – het werkwoord – gaat om de mate waarin studenten en onderwijsprofessionals bij SintLucas gezamenlijk een doel kunnen realiseren, en hierin anderen kunnen aanvullen en ondersteunen (SLO, 2020). Samenwerken komt in ieder kwalificatiedossier voor. Bij SintLucas is samenwerken verwerkt in het focusgebied 'Samenwerken en communiceren'. Het krijgt kleur door het specifieke beroep waartoe wordt opgeleid. <i>Samenwerkingen</i> – het zelfstandig naamwoord – geven ruimte aan leeromgevingen voor zowel de student als begeleiders en (creatieve) professionals in het werkveld. Een <i>leeromgeving</i> kan intentioneel worden ontworpen, op zo'n manier dat leerprocessen worden ontlokt die van belang zijn in de voorbereiding op deelname aan de beroepspraktijk en het gekwalificeerd blijven om blijvend bij te dragen aan die beroepspraktijk in een snel veranderende maatschappij (Koopman et al., 2023).

	Leeromgevingen worden vorm gegeven vanuit meerdere perspectieven: inhoudelijk, sociaal, ruimtelijk, instrumenteel en temporeel (Bouw, 2020). Leeromgevingen (microniveau) vormen samen een opleiding (mesoniveau) en kunnen verschillen van omvang, domeinen en niveau (naar kijk op leeromgevingen bij Lectoraat Beroepsonderwijs in: Lectoraat Beroepsonderwijs, 2020). Leeromgevingen vormen de spil van het kritische reflectiespel dat we ontwierpen. Er worden allerlei termen gebruikt om iets aan te geven over wie er bij samenwerking betrokken is en/of waar de samenwerking plaatsvindt. Denk aan learning community, academische werkplaats, professionele leergemeenschap, fieldlabs, proeftuinen, living labs, enzovoorts. Met wie wordt samengewerkt benaderen we breed: binnen SintLucas, binnen een opleiding, tussen opleidingen, met andere onderwijsinstellingen, met het bedrijfsleven, partners in de 'maatschappij' zoals overheden over burgerinitiatieven, maar ook technologie kan een samenwerkingspartner zijn. De samenwerking kan vorm krijgen binnen SintLucas en daarbuiten. Ook de centrale focus van samenwerkingen kan divers zijn. De focus bij zogenaamde 'experimenteeromgevingen' ligt (volgens Click.nl, n.b.) bijvoorbeeld op het testen van innovaties. Een samenwerking brengt ten minste de schoolcontext en beroepscontext samen. We maken onderscheid in de mate waarin deze contexten worden geïntegreerd, namelijk (1) leeromgevingen gebaseerd op <i>afstemming</i> waarbij lerenden heen en weer tussen de afzonderlijke contexten bewegen, (2) leeromgevingen gebaseerd op <i>incorporatie</i> waarbij een deel van de ene context geïncorporeerd wordt in de andere context en (3) hybride leeromgevingen waarin beide contexten samen een nieuwe praktijk vormen waarin kenmerken van beide contexten te herkennen zijn (Bouw, 2021). De afwegingen die onderwijsontwerpers maken om een leeromgeving vorm te geven, resulteren in verschillende leeromgevingen die op een continuüm geplaatst kunnen worden tussen leren op school en leren in de buitenwereld (Bouw, 2020). Lees hier meer: • Ontwerpafwegingen voor leeromgevingen op de grens van school werk • Leren op het snijvlak van de opleiding en beroepspraktijk
Wanneer spreken we van een <i>duurzame samenwerking</i> ?	Een <i>duurzame</i> samenwerking is in onze ogen ook een samenwerking die actief is en groeit .

	Met actief bedoelen we dat de samenwerking verzorgd en benut wordt (door aandachtig, aanwezig en betrokken te zijn¹) en het telkens een bewuste keuze is hoe de samenwerking wordt voortgezet. Wat betreft het verzorgen en benutten van een samenwerking gaat ook om het oog hebben voor en benutten van de grenzen die bestaan tussen school en beroepspraktijk, contexten, perspectieven en belangen, disciplines, enzovoorts. Vanuit het gedachtegoed over <i>boundary crossing</i> wordt aan grenzen krachtig leerpotentieel toegekend (Akkerman & Bakker, 2011). Wanneer die grenzen (h)erkend, heb je oog voor verschillen, kan je actief aan de slag om die verschillen te overbruggen én kunnen grenzen worden benut om te leren. Hierover meer bij 'Maakt het uit met wie je samenwerkt?' Wat betreft het al dan niet voortzetten van een samenwerking: het antwoord kan ook 'stoppen' zijn. In dat geval wordt er bewust afgebouwd. Hier verwijzen we graag naar het principe van een zogenaamde 'exit strategie' (<i>exit strategy</i>) ofwel een plan of aanpak waarmee een individu, organisatie of investeerder zich strategisch terugtrekt uit een onderneming, investering, situatie of project. Oorspronkelijk ontstaan in een militaire context, wordt de term sinds het einde van de vorige eeuw met name gebruikt binnen een financiële context. Hier kan het verschillende doelen hebben, zoals het minimaliseren van verliezen, het maximaliseren van winst, of het veiligstellen van een soepele overdracht. Daarmee is het ook binnen de creatieve industrie iets waar iedere deelnemer aan een samenwerking, in welke rol dan ook, idealiter over nadenkt. Een goed doordachte exit strategie helpt bij stabiliteit die nodig is voor een eventuele doorstart op een later moment, maar bijvoorbeeld ook bij het behouden van controle over de omstandigheden rond het beëindigen van een samenwerking (in relatie tot borging van de opgedane kennis bijvoorbeeld), waardoor een opgebouwd netwerk en het [hopelijk] opgebouwde vertrouwen in elkaar, ondanks de beëindiging in stand blijft. Met groei bedoelen we niet 100 keer hetzelfde doen. Ook geen groei in termen van 'groter worden'. Het gaat om verdieping; om de ontwikkeling in personen, kennis en/of producten door kritische reflectie op het proces. Duurzame samenwerkingen vragen veelal om cross-disciplinair samenwerken (zie ook: 'Hoe kunnen we het samenwerken met één of meerdere disciplines typeren?').
--	--

¹ Drie aandachtsgebieden van aandachtige betrokkenheid, gerelateerd aan relationeel werken. Zie voor meer informatie: [Practoraat Relationeel werken in een onderwijsorganisatie](#).

Waarom vinden we <i>wederkerigheid</i> van belang?	<i>Wederkerigheid</i> is een essentiële voorwaarde voor duurzame samenwerking. Het gaat om het geven, ontvangen en teruggeven, waarbij alle betrokken partners ervaren dat de samenwerking betekenisvol is en iets oplevert. Dit vraagt om continu onderhoud: partners moeten steeds oog hebben voor elkaars belangen en voor de waarde die ieder uit de samenwerking kan halen. Voorbeelden hiervan zijn: • Creatief talent dat nieuwe ideeën en perspectieven inbrengt, en in ruil daarvoor toegang krijgt tot middelen die binnen de opleiding zelf niet beschikbaar zijn. • Een samenwerkingspartner die vakspecialistische kennis deelt, die binnen het onderwijs wordt vertaald naar creatieve en innovatieve toepassingen, waardoor nieuwe ideeën ontstaan voor verbreding van bestaande markten. Wederkerigheid betekent dus: <i>voor wat, hoort wat</i> – maar zonder winst oogmerk. Het draait om de uitwisseling en toepassing van kennis, in een sfeer waarin ruimte is voor respect, nieuwsgierigheid, constructieve kritiek en leren van elkaar. Door kennis voortdurend te delen en overdraagbaar te maken (bij voorkeur ook openlijk), ontstaat de basis voor verduurzaming van samenwerking. Zo wordt wederkerigheid niet alleen een manier van werken, maar ook een motor voor blijvende ontwikkeling.
Waarom vinden we <i>kritische reflectie</i> van belang?	Onder kritische reflectie verstaan we het vermogen om te reflecteren op je eigen handelen om zo een kritische houding of standpunt in te nemen ten opzichte van je eigen praktijk en die van collega's. Dit wordt continu toegepast en is daarmee een werkwijze of -houding in een proces van voortdurende aanpassing en leren. Het is een vereiste om inzichten op te doen over je eigen handelen, deze met anderen te delen en open te staan voor ervaringen van anderen. We denken dat dit voor iedere (onderwijs)professional van belang is. Daarin bouwen we voort op het werk van sociaal wetenschapper Donald Schön, die al 1983 de waarde van reflectie onderstreepte.
Hoe verhoudt samenwerken zich tot vormgeven [volgens het Practoraat]?	Samenwerken vertoont sterke overeenkomsten met vormgeven. Een vormgevingsprofessional brengt bewust verschillende componenten samen tot een nieuw geheel. In dat proces ontstaan verbindingen en structuren, waardoor de vormgever ook wel een verbinder genoemd kan worden. Maar verbinding op zich is niet genoeg om van samenwerking te spreken. Daarvoor is het nodig dat de vormgever verantwoordelijkheid neemt voor het geconstrueerde geheel – het 'bouwsel'. Vormgeven aan een samenwerking vraagt daarom om <i>kritisch</i>

	<i>makerschap</i>: zorg dragen voor wat is gemaakt, het onderhouden, en waar nodig de verantwoordelijkheid doorgeven aan een ander zodat het kan voortbestaan en zich verder ontwikkelen (Ratto, 2011). We benaderen het begrip vormgevingsprofessional breed, dus ook buiten de creatieve sector. Vormgeven betekent: elementen zo met elkaar verbinden dat ze een groter, door anderen ervaarbaar geheel vormen. Deze elementen verhouden zich tot elkaar zoals partners in een samenwerking dat doen: een goed opgebouwde samenwerking is doordacht gestructureerd, en niet willekeurig bij elkaar gebracht. Net als bij een tuinontwerp zijn de rollen van de onderdelen idealiter vooraf duidelijk: de ene plant veroorzaakt schaduw, terwijl de andere juist baat heeft bij die schaduw. Een samenwerking moet, net als een tuin, ook worden onderhouden: bladeren harken, onkruid wieden, takken snoeien. Daarbij speelt volgordelijkheid een rol: wie krijgt wanneer ruimte om te groeien, en tot welke hoogte? En hoe houd je rekening met verschillende groeisnelheden? Zo laat het perspectief van vormgeven zien dat samenwerking een continu proces is van verbinden, structureren, onderhouden en verantwoordelijkheden delen.
Hoe verhoudt samenwerken zich tot kwalificatiedossiers [Volgens het practoraat]?	SintLucas leidt op voor een breed scala aan creatieve beroepsgroepen: van software developer tot decoratieschilder, en van hoedenmaker tot evenementen-technicus. De beroepsloopbanen van afgestudeerden verschillen sterk van elkaar, terwijl dit aan het diploma zelf niet altijd zichtbaar is. Binnen één kwalificatiedossier worden verschillende opleidingen samengebracht, waardoor afgestudeerden met hetzelfde diploma uiteenlopende richtingen inslaan. Zo kan een mediavormgever in de culturele sector werken, terwijl een ander in de commerciële communicatiebranche terechtkomt. Ook kan een creatief vakman met materiaalexpertise zich via vervolgonderwijs ontwikkelen tot mixed-media vormgever en zo tussen verschillende domeinen bewegen. Het werkveld van deze beroepsbeoefenaars is dusdanig divers dat het nauwelijks te vatten is in één beroepenveld. Afgestudeerden werken zowel binnen de creatieve industrie als daarbuiten: van ontwerpstudio's, marketingbureaus en productiebedrijven tot schouwburgen, poppodia en technische dienstverleners. Ze vinden hun plek bij overheden, erfgoedprojecten en waterbouwkundige werken, maar ook bij organisaties die creatieve productie niet als kerntaak hebben. In dat licht is het wellicht passender om te spreken van <i>werken in de wereld</i> in plaats van <i>werken in een veld</i>. Binnen de kwalificatiedossiers neemt samenwerken een wisselende plaats in. Afhankelijk van het beroep krijgt samenwerken een andere invulling en zwaarte. Zo vraagt samenwerken van een creative producer andere

	vaardigheden dan van een creatief vakman. In de dossiers die we in 2024 bekeken komen onder meer de volgende vormen van samenwerking terug: • het verdelen en uitvoeren van taken, inclusief het bijsturen en (soms) leidinggeven; • samenwerken met collega's binnen de eigen discipline bij de realisatie of presentatie van een ontwerp; • afstemmen met opdrachtgevers, klanten en gebruikers van het ontwerp; • samenwerken met vakspecialisten of experts ter oriëntatie of uitvoering; • samenwerken met medevormgevers binnen het ontwerpproces (bijvoorbeeld in keuzedelen zoals <i>Design Thinking</i>). Volgens ons betekent dit dat samenwerken in de kwalificatiedossiers vaak functioneel of instrumenteel wordt beschreven: gericht op taakverdeling, afstemming of overdracht. In de praktijk zien we echter dat samenwerken méér is dan dat: het is een proces van leren, uitwisselen en gezamenlijk betekenis geven. Voor duurzame samenwerking is het van belang dat studenten niet alleen leren samenwerken omdat het moet, maar ook begrijpen waarom samenwerking waarde toevoegt aan hun vak, hun ontwikkeling en de samenleving. Daarom onderzochten we hoe samenwerken in de praktijk van SintLucas zichtbaar wordt en hoe dit verder kan worden verdiept, voorbij de beschrijvingen in de kwalificatiedossiers. Dit met als doel ruimte voor een bredere, duurzamere opvatting van samenwerking te creëren die aansluit bij de veelvormigheid van de beroepspraktijk én bij de kernwaarden van SintLucas.
Maakt het uit met wie je samenwerkt?	Het maakt uit met wie je samenwerkt. In elke samenwerking kom je namelijk in aanraking met verschillende contexten, perspectieven, belangen en disciplines. Tussen die verschillen bestaan grenzen, en juist op die grenzen ligt leerpotentieel. Als practoraat kennen we, voortbouwend op het gedachtegoed over boundary crossing, grote waarde toe aan het bewust omgaan met die grenzen (Akkerman & Bakker, 2011). Het is van belang om ze te erkennen én herkennen, zodat ze benut kunnen worden om te leren. Grenzen kunnen zich op verschillende niveaus afspelen (Akkerman & Bakker, 2011): • Institutioneel niveau: bijvoorbeeld wanneer een mbo-instelling samenwerkt met een bedrijf en studenten leren schakelen tussen de onderwijs- en de bedrijfscontext. • Interpersoonlijk niveau: bijvoorbeeld wanneer een student creatief vakman en een software-developer samen een project ontwikkelen en elkaars vaktaal moeten leren begrijpen. • Intrapersoonlijk niveau: bijvoorbeeld wanneer een student met ervaring in fotografie én typografische vormgeving leert schakelen tussen beide disciplines.

	Op de grenzen kan op diverse manieren geleerd worden. Dit vraagt inspanning van lerenden, individueel of in groepen. Hierbij worden vier leermechanismen onderscheiden (Bakker & Akkerman, 2017): (1) Bij het identificeren maak je kennis met de kern van het eigen en het andere perspectief en je gaat na hoe die zich van elkaar onderscheiden en tot elkaar verhouden. (2) Coördinatie betreft de inspanning die je verricht om verbinding te leggen tussen verschillende perspectieven, zodat effectiever samengewerkt kan worden. (3) Reflectie is het expliciteren van de verschillen tussen perspectieven (je inleven in denkwijzen en handelen van de ander en je eigen perspectief verhelderen) en daardoor op een nieuwe manier naar de perspectieven kijken. (4) Transformatie is het aanpassen van de perspectieven of zelfs een nieuw (in-between) perspectief creëren Het is van groot belang dat studenten, wanneer ze leren samenwerken, de diversiteit aan perspectieven zien, waarderen en optimaal kunnen benutten. Dit vormt de basis voor deze vier beschreven leermechanismen (Bakker, Zitter, Beausaert, & De Bruijn, 2016).
Hoe kunnen we het samenwerken met één of meerdere disciplines typeren?	Onder een <i>discipline</i> verstaan we een vakgebied of beroepspraktijk met een eigen taal, gewoontes, vaardigheden en manieren van werken. Voorbeelden bij SintLucas zijn onder meer mediavormgeving, softwareontwikkeling, podiumtechniek of creatief vakmanschap. Een discipline gaat dus niet alleen over wat je maakt of doet, maar ook over hoe je dat doet en welke manier van denken daarbij hoort. Het is de gezamenlijke manier van kijken en werken die een vak-gemeenschap deelt en doorgeeft aan studenten. In ons onderzoek gebruikten we het begrip discipline vooral om duidelijk te maken hoe verschillende vakgebieden elkaar kunnen ontmoeten en samenwerken, soms naast elkaar, soms met elkaar verweven, en soms zelfs zo dat er iets nieuws ontstaat tussen de vakken in. Op SintLucas leiden we studenten op voor veel verschillende creatieve beroepen – van mediavormgever tot software developer, van decoratieschilder tot podiumtechnicus. In projecten komen die beroepen en vakgebieden (disciplines) vaak samen. Volgens Julie Thompson Klein (1990) kunnen disciplines op verschillende manieren samenwerken: • Disciplinair: samenwerking binnen één vakgebied; verdieping in de eigen expertise. • Multidisciplinair: disciplines werken náást elkaar; optelsom van expertises. • Crossdisciplinair: disciplines werken mét elkaar; voortdurende interactie en reflectie.

	• Transdisciplinair: disciplines overstijgen elkaar; nieuwe kennis en praktijken ontstaan, vaak mét inbreng van buiten. Disciplinair samenwerken Bij disciplinair samenwerken blijft het werk volledig binnen de eigen discipline. Er wordt samengewerkt met vakgenoten die dezelfde kennis, taal en werkwijzen delen. Studenten of professionals ontwikkelen zich binnen hun eigen vakgebied zonder structurele uitwisseling met andere disciplines. • Voorbeeld: studenten grafisch ontwerp werken samen aan een campagne, waarbij iedereen ontwerpt en meedenkt binnen hetzelfde vakgebied. • Kenmerk: samenwerking versterkt de diepte en kwaliteit binnen het eigen vak, maar verbreedt weinig richting andere perspectieven. Multidisciplinair samenwerken Bij een multidisciplinaire aanpak werken meerdere disciplines naast elkaar aan hetzelfde vraagstuk. Elke professional of student benadert het vraagstuk vanuit de eigen expertise, methoden en denkwijzen. De bijdragen worden vaak pas later in het proces samengevoegd tot een gezamenlijk resultaat (Klein, 1990). • Voorbeeld: een student mediavormgever ontwerpt de visuele identiteit van een evenement, terwijl een student podiumtechniek onafhankelijk zorgt voor licht en geluid. Aan het eind komen beide bijdragen samen in de uitvoering van het evenement. • Kenmerk: optelsom van expertises, relatief weinig onderlinge beïnvloeding. Crossdisciplinair samenwerken In een crossdisciplinaire samenwerking zijn disciplines vanaf het begin op elkaar aangewezen. Het vraagstuk vraagt om input vanuit meerdere disciplines, waardoor constante interactie en beïnvloeding nodig zijn. Dit bepaalt de inhoud van het proces en stimuleert gezamenlijke reflectie (Klein, 1990). • Voorbeeld: een student software developer en een student interactief vormgeven ontwikkelen samen een interactieve installatie, waarbij ontwerp en techniek voortdurend op elkaar inspelen. • Kenmerk: voortdurende interactie en gezamenlijke reflectie. Transdisciplinair samenwerken Bij transdisciplinair samenwerken gaan disciplines nog een stap verder: de grenzen tussen de vakgebieden worden bewust doorbroken. De samenwerking leidt tot nieuwe vormen van kennis, methoden en werkwijzen die
--	--

	niet meer exclusief aan één discipline toe te schrijven zijn (Klein, 1990). Vaak wordt hierbij ook de kennis van buiten de traditionele disciplines (bijvoorbeeld van burgers, gebruikers of opdrachtgevers) expliciet betrokken. • Voorbeeld: studenten mediavormgeving, creatief vakmanschap en evenementenorganisatie werken samen met buurtbewoners om een plein opnieuw in te richten. Er ontstaat een oplossing die niet alleen design of techniek is, maar een nieuw geheel van kunst, functionaliteit en sociale betrokkenheid. • Kenmerk: nieuw, gedeeld kader; meer dan de som van de delen.
Wat verstaan we onder <i>rollen</i> wanneer we naar samenwerkingen kijken?	Een <i>rol</i> is meestal een combinatie van samenhangende activiteiten die iemand – vaak tijdelijk – op zich neemt en die afwisselend door verschillende personen kunnen worden vervuld (AWVN.nl, n.b.). Dit is vergelijkbaar met hoe rollen vanuit een hrm-perspectief worden opgevat. Rollen worden steeds belangrijker, omdat er zo op meer flexibele wijze verbinding kan worden gelegd het werkt dat moet worden gedaan en de beschikbare mensen met hun eigen talenten en ervaring. Het denken in <i>rollen</i> maakt duidelijk dat niet iedereen alles hoeft te doen of kunnen. Tegelijkertijd kan één iemand ook meerdere rollen aannemen en één rol kan door meerdere betrokkenen worden vervuld. In het pleidooi door architect Jetske van Oosten en beeldend kunstenaar Tabo Goudswaard in hun boek <i>Maakkracht</i> (2022), stellen zij dat het expliciteren van rollen van belang is: “Sommigen pakken één rol sterk, [...] zonder precies te weten wie hun <i>ally</i> is in een van de andere rollen” (De Correspondent, 2022). Met andere woorden, het expliciteren van rollen helpt om bewust te zijn van de rol die je zelf speelt in een samenwerking en daar met anderen over in gesprek te gaan.
Welke <i>rollen</i> onderscheiden we?	We hebben verschillende rollen onderscheiden die mensen in samenwerkingen vervullen. Dit deden we op basis van reflectie op voorbeelden uit onze eigen praktijk én met inspiratie uit bestaande literatuur, zoals het boek <i>Maakkracht</i> (Goudswaard & Van Oosten, 2022) en onderzoek door PRONET. Vervolgens zijn deze rollen getoetst en doorontwikkeld door systematisch te kijken naar de dynamiek van rollen en fasen in nieuwe en bestaande samenwerkingen bij SintLucas. Belangrijk om te benadrukken is dat deze rollen losstaan van functies of taakomschrijvingen binnen SintLucas. Soms overlappen ze met formele functies of taken, maar vaak juist niet. De rollen verwijzen naar manieren van handelen, positioneren en betekenis geven binnen een samenwerking, ongeacht iemands officiële positie in de organisatie. De aanleiding om rollen zo te benoemen, is het inzicht dat duurzame samenwerkingen vaak worden gedragen door bepaalde personen die in staat zijn om informele routes te benutten. Deze informele wegen blijken in veel

	gevallen effectiever te zijn dan de formele lijnen binnen een organisatiestructuur. Door deze rollen zichtbaar te maken, krijgen we beter inzicht in de mechanismen achter samenwerking en in het potentieel dat mensen meenemen naast hun formele functie. Kortom, de rollen helpen ons begrijpen hoe samenwerking werkt in de praktijk, en waarom juist die informele en soms onzichtbare bijdragen cruciaal zijn voor het verduurzamen van samenwerking. Op basis van ons onderzoek definieerden we de volgende rollen: De initiatiefnemer De initiatiefnemer neemt het initiatief om een leeromgeving op te starten. Dit kan een student zijn met een individuele vraag, een docent met een mogelijk goede connectie of een connectie die graag studenten wil betrekken bij een vraagstuk. Deze aanleiding kan het beginpunt zijn van een duurzame samenwerking. Het kan zijn dat de initiatiefnemer al snel op zoek moet naar (financiële) middelen, tijd of ruimte in de staande structuur om een volgende stap te zetten. De investeerder Investeert geld of andere middelen (ruimte, tijd, apparatuur, etc.). Stuur daarmee de samenwerking, omdat de investering vaak gepaard gaat met specifieke belangen. De expert De expert adviseert op basis van eigen, specifieke onderwijskundige of vakinhoudelijke kennis. Zo weet een expert bijvoorbeeld alles over een materiaal dat centraal staat of kan veel ervaringen delen over het inzetten van feedback. De expertise kan ingezet worden in de voorbereidende fasen. De rol van de expert is vaak tijdelijk: in iedere fase kan (steeds andere) expertise nodig zijn. De regisseur De regisseur stuurt de samenwerking aan. Doet dit door tijdens de verkenningsfase op zoek te gaan naar de mogelijke wederkerigheid in de samenwerking. De regisseur vraagt zich af: Wat vragen betrokkenen? Wat kunnen betrokkenen halen? Belangrijk is dat de betrokkenen hetzelfde hogere doel nastreven. Hieruit volgen samenwerkingsdoelen die de regisseur gedurende het proces probeert te borgen. De criticus
--	--

	De criticus bevraagt het vormgeven en uitvoeren van de samenwerking om het gemeenschappelijke doel te bewaken en daagt de verschillende betrokkenen uit tot kritische reflectie. Verschillende mensen kunnen de rol van de criticus gedurende het samenwerkingsproces oppakken. Dit is dus vaak geen vaste rol en is zowel formeel als informeel uit te voeren. De waakvlam De waakvlam houdt enthousiast het vuurtje aan. Wil bijdragen aan continuïteit in de gezamenlijke ambities en doet dit op informele en/of formele wijze. De waakvlam kan zich richten op het koppelen van een samenwerking aan de staande organisatie, met als doel het initiatief te verduurzamen. Ze kan op verschillende momenten in het samenwerkingsproces van grote waarde zijn, maar dit is niet altijd van tevoren vast te stellen en vraagt soms om een informele invulling. Tegelijkertijd kan de rol ook formeel worden ingebed, bijvoorbeeld via een stuurgroep of andere structuur. De vertaler De vertaler 'vertaalt' de gezamenlijke doelstellingen naar een tijdelijke invulling (vorm en inhoud) die in de gegeven context/kaders mogelijk is en maakt het zo ervaarbaar voor anderen. Heeft onderwijskundige en/of vakinhoudelijke expertise of bijvoorbeeld op het vlak van communicatie of onderzoek. De rollen van uitvoerder en vertaler worden niet altijd door dezelfde actoren opgepakt. Dit vraagt aandacht voor de overdracht van de kern van de vertaalslag van ambities en intenties naar een programma. De uitvoerder De uitvoerder voert – zoals de roltitel al zegt – acties en initiatieven uit en speelt daarmee een belangrijke rol in de uitvoeringsfase. De uitvoerder doet waardevolle ervaringen op met het ontwerp van de leeromgeving. De afnemer Neemt deel tijdens uitvoering van acties en initiatieven tijdens de uitvoeringsfase. De afnemer doet waardevolle ervaringen op met het ontwerp van de leeromgeving.
--	--

	Gewenst is dat alle rollen aan bod komen in een samenwerkingsproces.
	Rollen die we ook tegenkwamen die ook een rol kunnen spelen in positieve of negatieve zin en kunnen helpen bij kritische reflectie: De afwachter De afwachter is iemand die langs de zijlijn staat en op de rem blijft trappen. De afwachter kan belangrijk zijn voor draagvlak en middelen, maar geeft aan dat het ergens nog te vroeg voor is of niet direct de waarde ergens van inziet. De afwachter wacht af, maar kan gedurende de samenwerking 'wakker worden' en de waarde in gaan zien, bijvoorbeeld door het perspectief van anderen of door concrete opbrengsten uit de samenwerking. De parasiet De parasiet herkent de kwaliteit van een bestaande of potentiële leeromgeving, maar deelt dit enthousiasme niet met direct betrokkenen. In plaats daarvan handelt de parasiet vanuit eigen belang zich medeverantwoordelijk te voelen voor de verduurzaming van de leeromgeving. De ziener De ziener kan ver vooruitkijken en dit kan goed van pas komen in een samenwerking. De ziener zorgt voor een gemeenschappelijk doel.
Waarom onderscheiden we verschillende <i>fasen</i> in de samenwerking?	De verschillende betrokkenen zijn nodig op verschillende momenten in het samenwerkingsproces. Naast het beschrijven van de rollen in een samenwerking, is het dus van belang om de verschillende fasen te onderscheiden. Ondanks dat we deze fasen noemen, staat voorop dat het doorlopen van de fasen een cyclische karakter heeft.
Welke <i>fasen</i> onderscheiden we?	We hebben wederom de fasen geformuleerd, alvorens ze te toetsen in verschillende samenwerkingen bij SintLucas. Omdat we de mogelijke duurzaamheid van samenwerkingen onderzoeken zijn de fases zo benoemd dat ze cyclisch kunnen worden toegepast: de laatste fase is de eerste fase voor opvolgende iteratie.

	We beschrijven de fasen in een samenwerkingsproces vanaf het moment dat potentiële partners (opnieuw) serieus met elkaar in gesprek gaan. Hoe de ontmoeting tussen deze partners is verlopen kan op uiteenlopende wijze en wat de aanleiding is voor een eerste gesprek kan zeer divers zijn. Daarom laten we dat hier buiten beschouwing. Verkenning In de deze fase maken partners inzichtelijk waarom ze met elkaar willen samenwerken. Het doel van deze fase is het expliciet maken van ieders belangen en ambities (die individueel kunnen zijn of vanuit op het niveau van een team of de organisatie worden uitgesproken) en afstemming vinden over de gezamenlijke ambitie. Dit is een belangrijk vertrekpunt voor de volgende fasen. Tijdens deze verkenning is het van belang dat er wordt gewerkt aan wederzijds vertrouwen, de partners dezelfde ambitie nastreven en de onderlinge afhankelijkheid daarin duidelijk is. Eerdere ervaring of reputatie van personen of organisaties kunnen hierin een rol spelen. Betrokkenen in deze fase moeten het vertrouwen hebben dat er iets in zit en moeten om kunnen gaan met onzekerheid. Om van de verkenningfase naar de intentieverklaring te komen, is het essentieel dat de kans die twee of meer mensen zien, bij de juiste betrokkenen terechtkomt die deze verder kunnen ontwikkelen. Intentieverklaring In deze fase bekennen de partijen meer kleur wat betreft hun ambitie, doelen, wat ze te bieden hebben en de vorm van samenwerking die hun voorkeur heeft. Betrokkenen leren elkaars belangen verder kennen en onderzoeken samen wat de betekenis is van de samenwerking. Dit leidt tot het aanscherpen van de gezamenlijke ambitie en doelstelling en er wordt toegewerkt naar het verklaren van de intentie om hier samen vorm aan te geven. Kenmerkend voor deze fase is dat verschillende partijen betrokken zijn. In de opdrachtstelling wordt dit teruggebracht tot de personen die een organisatie vertegenwoordigen, wat onvermijdelijk is. Aan het einde van de fase wil je echter weer loskomen van specifieke personen, zodat de volgende iteratie onafhankelijk kan plaatsvinden. Opdrachtformulering
--	---

	In deze fase wordt de focus verlegd naar de vorm en inhoud. De doelstelling krijgt vorm en inhoud, waarbij het van belang is om telkens na te gaan of de betrokken partijen hun belangen weerspiegeld zien in. Uitvoering Uitvoering van het programma, ofwel implementatie van het plan, staat centraal in de uitvoeringsfase. Bij de uitvoering is de tijdelijke invulling die de samenwerking krijgt vaak sterk gekoppeld aan enkele uitvoerders. In de laatste fasen zien we dat er opnieuw meerdere rollen betrokken raken. Evaluatie In de evaluatiefase staat de vraag 'Wat werkte en wat werkte niet?' centraal. Op basis van inzichten door evaluatie wordt nagedacht over de waarde van een volgende cyclus ('Is er nog potentieel?'). Zo niet, dan moet de regisseur zich afvragen of het nog zinvol is. Wanneer wordt besloten dat een samenwerking wordt afgebouwd, is het van belang te beargumenteren waarom de samenwerking afrondt. Het is waardevol als meerdere perspectieven worden gehoord in de beantwoording van de evaluatievragen. Ook een criticus, iemand die kritische vragen stelt over hoe het samenwerkingsproces is verlopen en wat mogelijke toekomstscenario's zijn, kan in deze fase zeer waardevol zijn. Doorontwikkeling/afbouwen Wanneer wordt besloten tot een volgende iteratie van de samenwerking start de doorontwikkelingsfase. Deze laatste fasen is de eerste fase van de volgende iteratie.
Wat verstaan we [als practoraat] onder het werkveld?	Bij SintLucas hebben we veel ervaring met samenwerken binnen het netwerk van de creatieve industrie. Traditioneel wordt dit vaak aangeduid als het <i>werkveld</i>. Toch kan deze term breder worden opgevat dan nu vaak het geval is: het werk van de mbo-geschoolde vormgevingsprofessional reikt namelijk verder dan de creatieve industrie alleen. Samenwerkingen kunnen ook plaatsvinden over de grenzen van disciplines heen – zowel binnen de creatieve sector als daarbuiten. Dit is niet alleen wenselijk, maar soms ook noodzakelijk, omdat het onderwijs van SintLucas zelf inhoudelijk steeds meer wordt opengemaakt. Waar vroeger een concrete opdracht of eindproduct centraal stond, ontstaat nu meer ruimte voor vragen als: <i>Hoe sluit een samenwerking aan bij de organisatie en de expertise van docenten?</i> en <i>Hoe kunnen we samenwerken op een manier die óók SintLucas en onze studenten veel oplevert?</i>

	Vanuit dit perspectief gaat het dus niet alleen om <i>werken in een veld</i> – dat suggereert een afgebakende sector – maar om <i>werken in de wereld</i>. Studenten en docenten leren zich te verhouden tot een veelheid aan contexten, organisaties en maatschappelijke vraagstukken. Elk onderdeel van een samenwerking telt mee, hoe klein ook, en draagt bij aan duurzame en wederkerige relaties. Daarom verstaan we onder <i>werkveld</i> bij SintLucas: de brede wereld van praktijken, organisaties en disciplines waarin onze studenten hun vakmanschap inzetten en ontwikkelen – binnen én buiten de creatieve industrie. Kortom: Het <i>werkveld</i> is het geheel van contexten binnen én buiten de creatieve industrie waarin SintLucas-studenten hun creativiteit toepassen, vakmanschap ontwikkelen en bijdragen aan werken in de wereld.
--	--

Referenties:

- Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011). *Boundary crossing and boundary objects*. *Review of Educational Research*, 81(2), 132–169.
<https://doi.org/10.3102/0034654311404435>
- Arteveldehogeschool. (z.d.). *Rollen en competenties: Rollen in kaart brengen tijdens het regisseren*. PRONET. Geraadpleegd op 25 juli 2024, van <https://sites.arteveldehogeschool.be/pronet/aan-de-slag/domeinoverzicht/rollen-en-competenties-regisseren/rollen-kaart-brengen-tijdens-het>
- AWWN. (z.d.). *Rollen en functies: HR van A tot Z*. Geraadpleegd op 25 juli 2024, van <https://www.awvn.nl/de-wendbare-organisatie/hr-van-a-tot-z/rollen-en-functies/>
- Bakker, A., Zitter, I., Beusaert, S., & De Bruijn, E. (2016). *Tussen opleiding en beroepspraktijk: Het potentieel van boundary crossing*. Koninklijke Van Gorcum.
- Bouw, E. (2020). Ontwerpafwegingen voor leeromgevingen op de grens van school en werk: Verbinden van school en werk. *Canon Beroepsonderwijs*. Geraadpleegd op 25 juli 2024, van <https://canonberoepsonderwijs.nl/pedagogisch-didactisch/ontwerpafwegingen-voor-leeromgevingen-op-de-grens-van-school-en-werk/>
- Bouw, E. (z.d.). *Samenvatting proefschrift Erica Bouw*. Hogeschool Utrecht. Geraadpleegd op 25 juli 2024, van <https://www.hu.nl/-/media/hu/documenten/onderzoek/onderzoekers/samenvatting-proefschrift-erica-bouw.ashx>
- CLICKNL. (2023, 8 juni). *Nieuw programma: Exceed*. Geraadpleegd op 25 juli 2024, van <https://www.clicknl.nl/news/nieuw-programma-exceed/>

- Common Eye. (z.d.). *De vijf fasen van een samenwerking*. Geraadpleegd op 25 juli 2024, van <https://commoneye.nl/nl/de-vijf-fasen-van-een-samenwerking/>
- De Correspondent. (2023, 22 juni). *Benader maatschappelijke vraagstukken alsof je er verliefd op bent, zeggen deze ontwerpers*. Geraadpleegd op 25 juli 2024, van <https://decorrespondent.nl/13914/benader-maatschappelijke-vraagstukken-alsof-je-er-verliefd-op-bent-zeggen-deze-ontwerpers/6f18a009-224c-0b06-1995-5b5bd80616a6>
- Klein, J. T. (1990). *Interdisciplinarity: History, Theory, and Practice*. Wayne State University Press.
- Koopman, M., Zitter, I., Baartman, L. K. J., & De Bruijn, E. (2023). Learning environments in vocational education: How to elicit learning for and in practice. In *International Encyclopedia of Education* (4th ed., pp. 206–215). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-818630-5.03034-7>
- Onderwijskennis. (z.d.). *Leren op het snijvlak van de opleiding en beroepspraktijk*. Geraadpleegd op 25 juli 2024, van <https://www.onderwijskennis.nl/kennisbank/leren-op-het-snijvlak-van-de-opleiding-en-beroepspraktijk>
- Ratto, M. (2011). Critical making: Conceptual and material studies in technology and social life. *The Information Society*, 27(4), 252–260. <https://doi.org/10.1080/01972243.2011.583819>
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- SLO. (2020). *21e-eeuwse vaardigheden: Samenwerken*. Geraadpleegd op 25 juli 2024, van <https://www.slo.nl/thema/meer/21e-eeuwsevaardigheden/samenwerken/>

Bijlage 2. Spelprocedure bij Het Grote Samenwerkingsuniversum

Het Grote Samenwerkingsuniversum is een **kritisch reflectiespel** dat samenwerking zichtbaar en bespreekbaar maakt. Het spel nodigt spelers uit om samen een leeromgeving te verkennen en ieders rol en bijdrage daarin te positioneren. Het doel is niet winnen, maar inzicht krijgen: in de dynamiek van samenwerking, in de rollen die spelers vervullen, en in de betekenis die dit geheel krijgt.

Afhankelijk van het aantal spelers wordt gespeeld met één, twee of drie spelborden.

Stap 1: Kies de leeromgeving

Het spel begint met het gezamenlijk kiezen van één leeromgeving – een casus of praktijkcontext waartoe iedereen zich bewust houdt. Deze leeromgeving wordt in het midden van het bord geplaatst in de vorm van een planeet.

Stap 2: Positioneer je planeet

Elke speler kiest een eigen planeet en positioneert die op het bord ten opzichte van de centrale leeromgeving. De afstand zegt iets over:

- De mate van betrokkenheid bij de leeromgeving.
- Het moment van instappen in het proces.
- De fase van samenwerking waarin iemand zich het meest herkent, zoals omschreven door het practoraat:
Verkenning, Intentieverklaring, Opdrachtformulering/Opbouw, Uitvoering, Evaluatie, Doorontwikkeling/Afbouw

Hoe dicht een speler zich bij het centrum positioneert, hoe groter het bewustzijn van het bestaan en de samenhang van deze fasen. Startvraag:

- Wanneer ben je in [deze samenwerking]gestapt (en [mogelijk al] uitgestapt)?

Stap 3: Kies je rol(len)

Daarna kiezen spelers uit fiches de rol(len) die het best passen bij hun bijdrage aan de samenwerking:

- Rode fiches: rollen die op basis van onderzoek zijn vastgesteld.
- Witte fiches: rollen die aannemelijk en herkenbaar zijn, maar nog niet bevestigd.
- Zwarte fiches: rollen die we zijn tegengekomen en in de context van het spel bedoeld zijn als provocatie en gesprekstarter.

Meerdere spelers kunnen dezelfde rol vervullen of meerdere rollen combineren.

Stap 4: Speel met perspectieven

Een variatie is dat twee instellingen, die samen in één leeromgeving werken, ieder een eigen constellatie opbouwen op aparte borden. Deze universa worden naast elkaar gelegd en vervolgens met elkaar vergeleken. Het derde bord kan als verbindingselement worden toegevoegd: een ruimte waarin spelers uitgewisseld, toegevoegd of herverdeeld worden en waarin nieuwe rollen ontstaan.

Doel van het spel

Het Grote Samenwerkingsuniversum kent geen winnaars. De waarde ligt in de inzichten die spelers opdoen. Elf door het practoraat geformuleerde (kritische) reflectievragen (Zie **Bijlage 3**) ondersteunen dit proces en helpen spelers om hun posities, rollen en perspectieven gezamenlijk te verkennen. Zo wordt het spel een instrument om van persoonlijke inzichten een gezamenlijk kompas voor samenwerking te maken.

Bijlage 3. Reflectievragen bij het kritisch reflectiespel

Reflectievragen:

1. Zijn alle betrokkenen op het juiste moment ingestapt (en weer uitgestapt)?
2. Hadden studenten ook andere rollen kunnen oppakken?
3. Is er sprake van een balans tussen het eigen belang van de verschillende betrokkenen en het algemene belang (de geformuleerde, gezamenlijke ambities)?
4. In welke mate is de opdracht open?
5. In hoeverre was er (voldoende) ruimte voor bewegingsruimte van de betrokkenen?
6. Wiens ervaringen worden meegenomen in de evaluatie? Is dat wenselijk?
7. Is er sprake van overdrachtsmomenten (bijv. Van vertaler naar uitvoerder)? Zo ja, wat is de (juiste) aanpak?
8. Wie is de opdrachtgever van de evaluatie en is dat wenselijk?
9. Is de benodigde expertise op het juiste moment betrokken?
10. Was er een betrokkene die 'teveel rollen' had of 'te weinig'?
11. Wie geeft mede betekenis aan evaluatie? Wie leert?