



■ Bijlage: Onderzoeksrapportage Experimenten Participatie bij de Hogeschool Utrecht

Een kwalitatief onderzoek naar de effecten en 'lessons learned' van 4 experimenten rond student- en docentparticipatie

Auteurs

Roel Schulte

Josje Dijkers

Datum

29 mei 2019

COLOFON

Het Kenniscentrum Sociale Innovatie (KSI) van de Hogeschool Utrecht is een bundeling van een aantal lectoraten op het gebied van zorg en welzijn, sociaal beleid, maatschappelijke participatie, ondersteuning en dienstverlening, arbeid, recht en veiligheid. Het KSI heeft zich als doel gesteld een bijdrage te leveren aan een inclusieve, rechtvaardige en veilige samenleving waarbij de waarden van de democratische rechtsstaat centraal staan. Dit doen wij door praktijkgericht onderzoek, ontwikkeling en agendering van actuele maatschappelijke en sociale vraagstukken, vanuit verschillende perspectieven en disciplines. We werken hierbij samen met onderwijs, werkveld en kennisinstituten.

Het lectoraat Organiseren van Verandering in het Publieke Domein (OVPD) is een van de tien lectoraten waaruit het KSI is opgebouwd. De lector OVPD Josje Dijkers en docent-onderzoeker Roel Schulte hebben samen dit onderzoek uitgevoerd naar effecten van 4 participatie-experimenten rond student- en docentparticipatie in de Hogeschool Utrecht op 1) participatiebeleving, 2) participatiegedrag en 3) tevredenheid over de veranderkundige aanpak. Hieruit zijn – op meer abstract niveau – belangrijke ‘lessons learned’ ten aanzien van participatie afgeleid voor de Hogeschool Utrecht. Voor vragen over dit onderzoek kunt u contact opnemen met hoofdonderzoeker Josje Dijkers (josje.dijkers@hu.nl)

Lector

Josje Dijkers

Onderzoekers

Roel Schulte

Josje Dijkers

Jaar van uitgave

2019

Contact en adres

Kenniscentrum Sociale Innovatie, Hogeschool Utrecht

Lectoraat: Organiseren van Verandering in het Publieke Domein

Postbus 85397, 3508 AJ Utrecht

Padualaan 101 – 3584 CS Utrecht

Telefoon secretariaat: 088 4819222

Email: KSI@hu.nl

<https://www.onderzoek.hu.nl/Kenniscentra/Sociale-Innovatie/Organiseren-van-Verandering-in-het-publieke-domein>

www.socialeinnovatie.hu.nl

www.hu.nl

Inhoudsopgave

1. ACHTERGROND EN CENTRALE ONDERZOEKSVRAGEN	3
1.1 ACHTERGROND	3
1.2 CENTRALE ONDERZOEKSVRAGEN	4
2. RELEVANTE LITERATUUR	5
2.1 PARTICIPATIE	5
2.2 EMPOWERMENT.....	6
2.3 AANVULLENDE LITERATUUR	7
2.4 OVERZICHT LITERATUUR.....	9
3. ONDERZOEKSOPZET.....	11
3.1 ALGEMENE AANPAK	11
3.2 SLEUTELFIGUREN	11
3.3 DATAVERWERKING EN -ANALYSE.....	12
4. RESULTATEN	13
4.1 BESCHRIJVENDE RESULTATEN	13
4.2 EFFECTEN OP PARTICIPATIEBELEVING, -GEDRAG EN TEVREDENHEID OVER AANPAK.....	14
4.3 ZELFREFLECTIE VAN DE WERKGROEP	17
4.4 LESSONS LEARNED	18
<i>Referenties</i>	21

1. Achtergrond en centrale onderzoeksvragen

1.1 Achtergrond

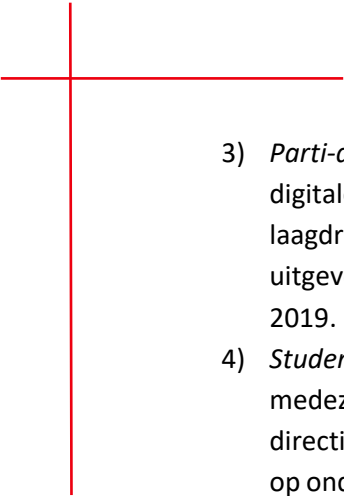
De werkgroep experimenten medezeggenschap is in 2018 door het College van Bestuur van de HU ingesteld met het volgende doel: “Experimenteren met vormen van brede participatie met als doel het uitbrengen van een advies, zijnde een inspiratiedocument, aan het CvB, de HSR, het MZO en deelraden om bestaande medezeggenschap en zeggenschap te verrijken en te verdiepen.” In overleg met het CvB en de Hogeschoolraad (HSR) van de HU is de werkgroep omgedoopt tot de ‘werkgroep experimenten participatie’.

In lijn met deze opdracht heeft de werkgroep de volgende ambitieuze doelstelling gesteld om een bijdrage te leveren aan de volgende aspecten van participatie (zie ook het Plan van Aanpak van de werkgroep, 17 april 2018) :

- Het bijdragen aan *cultuurverandering* waarin feedback als een middel wordt gebruikt om gezamenlijk kwaliteit te versterken en waarbij (beter/meer/goed) gebruik wordt gemaakt van de horizontale organisatie die de HU nu is;
- Stimuleren van *brede participatie* bij het tot stand komen van besluitvorming en bij het doorlopend verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs, onderzoek en dienstverlening;
- Participatie waarin *meer HU-medewerkers en studenten betrokken* zijn, door alle lagen van de organisatie heen. Medezeggenschap en zeggenschap kunnen er hun voordeel mee doen als participatie de medezeggenschap voedt en vice versa.

Hiertoe heeft de werkgroep de volgende vier experimenten opgezet die – in totaal – van september 2018 tot en met maart 2019 zijn uitgevoerd, waarvan de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van de experimenten bij de instituten lag waaraan zij in overleg zijn toegewezen:

- 1) *Juryberaad*: In dit experiment zijn medewerkers en studenten geselecteerd voor een medezeggenschapstraject over een specifiek thema. Dit experiment is ingevoerd bij het Instituut voor Recht en liep van oktober 2018 tot en met februari 2019. Juryberaad is afgeleid van het systeem van ‘Jury Duty’ en beoogt de diversiteit van deelnemers aan participatie te vergroten en daarbij per thema de verbinding te zoeken tussen medewerkers en studenten van de betrokken organisatieonderdelen.
- 2) *Kantelaar*: Bij het experiment Kantelaar lag de nadruk op het stimuleren van de gewenste participatiecultuur onder studenten teneinde studentparticipatie te vergroten. Het experiment is uitgevoerd in het Instituut voor Bewegingsstudies en liep van september tot en met december 2018. De Instituutsraad heeft in dit experiment samengewerkt met externe begeleider Marjolein de Jong van Young Inspiration en heeft een concreet eindproduct opgeleverd.

- 
- 3) *Parti-app*: Dit experiment – voorheen digitale participatie genoemd – stelt het gebruik van digitale vormen van participatie voor in de vorm van een app/online platform om laagdrempelige en brede participatie van studenten en docenten te vergroten. Het is uitgevoerd bij het Instituut voor Social Work en liep van september 2018 tot en met maart 2019.
 - 4) *Student-assessor*: Een studentassessor is een student uit een IR, OC of ander medezeggenschapsorgaan van de organisatie-eenheid, die de vergaderingen van de directie of het MT bijwoont. De assessor heeft daarin een adviserende rol met een focus op onderwijs- en studentgerelateerde onderwerpen. Dit experiment heeft geen doorgang gevonden. Voor dit onderzoek is derhalve gesproken met de coördinator van dit experiment binnen de werkgroep en met de Student-assessor van het College van Bestuur van een andere hogeschool.

1.2 Centrale onderzoeksvragen

Afgeleid van de hierboven genoemde doelen van de werkgroep hebben de betrokken OVPD onderzoekers twee centrale onderzoeksvragen opgesteld:

1. Welk effect hebben de vier experimenten van de Werkgroep Experimenten Participatie op de participatiebeleving, het participatiegedrag en tevredenheid over de veranderaanpak van betrokken studenten en docenten?
2. Welke algemene 'lessons learned' zijn uit de experimenten af te leiden voor de Hogeschool Utrecht?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden zijn de vier experimenten over de tijd heen gevolgd door sleutelfiguren binnen de experimenten te interviewen en/of bijeenkomsten van de projectgroepen die de experimenten uitvoerden bij te wonen. Met sleutelfiguren worden belangrijke 'stakeholders' bedoeld, oftewel personen die nauw bij de uitvoering van een experiment betrokken zijn en/of er deel van uitmaken.

Hiernaast bleek tijdens het implementeren van de experimenten en het uitvoeren van het onderzoek dat de werkgroep zelf zich ook graag aan een zelfreflectie wilde onderwerpen. De twee onderzoekers hebben deze exercitie begeleid, met als leidende vraag: Welke succes- en faalfactoren (oftewel randvoorwaarden) hebben in hun ogen effect gehad op de uitvoering van de experimenten?

2. Relevante literatuur

2.1 Participatie

Vanuit bestuurskundig en juridisch perspectief wordt onder medezeggenschap een vorm van democratisering bedoeld die zorgt voor een evenwichtigere machtsverdeling tussen werkgever en werknemers binnen de onderneming. Van der Pol (2012) definieert het als “vertegenwoordigend overleg in de vorm van een ondernemingsraad (of OC, GOR, COR of kern-or) zoals die bedoeld is in de Wet op de Ondernemingsraden. Deze bestaat uit gekozen medewerkers, is onafhankelijk en heeft eigen bevoegdheden” (p. 111). In de managementliteratuur wordt medezeggenschap vanuit bedrijfskundig oogpunt daarentegen veelal opgevat als een vorm van werknemersparticipatie die bij kan dragen aan de kwaliteit en het draagvlak van besluitvorming. Op deze uiteenlopende duiding van het begrip medezeggenschap wordt in de literatuur verder ingegaan aan de hand van het aanpalende begrip (formele en informele) participatie.

Van der Pol (2012) ziet participatie als het “deelnemen van medewerkers aan de besluitvorming als aanvulling op de medezeggenschap” (p. 111), volgens deze definitie zijn medezeggenschap en participatie twee verschillende zaken. De Jonge en collega’s (2014) zien dit anders; zij zien medezeggenschap als een paraplueterm voor zowel indirecte (formele) medezeggenschap als directe medewerkerparticipatie. Concreet behelst indirecte medezeggenschap de vaak formeel georganiseerde (en wettelijk verplichte; zie de Wet op de Ondernemingsraden) representatieve participatie, waarbij een representatieve afvaardiging van medewerkers en studenten de gehele groep medewerkers en studenten vertegenwoordigt. Binnen de HU worden medewerkers en studenten op deze wijze vertegenwoordigd in de Hogeschoolraad (HSR), Bestuursdienstraad, Kenniscentraraad, Dienstenraad, de Instituutsraden (IR/MZO) en de (gemeenschappelijke) opleidingscommissies ((G)OC’s).

Directe participatie behelst een (niet-wettelijk verplichte) georganiseerde participatie van medewerkers (of studenten) en is niet per definitie besluitvormend van aard. In dit kader is het onderscheid tussen ‘brede(re)’ en ‘smalle(re)’ participatie ook van belang; onder de laatste wordt participatie gekoppeld aan besluitvorming verstaan. In een recente studie is aangetoond dat indirecte en directe participatie elkaar versterken (van Houten et al., 2016). Nog sterker gezegd: directe en indirecte participatie zijn geen alternatieven, maar elkaar versterkende vormen van participatie (Gonzales, 2010).

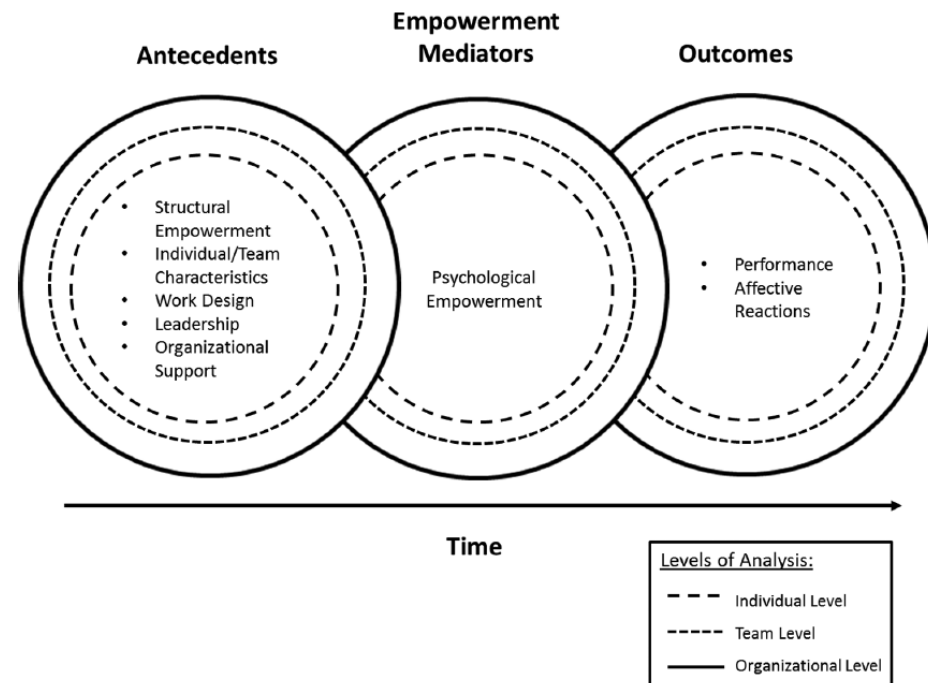
Tot slot is in een internationale studie (Gonzales, 2010) een typologie van verschillende vormen van (directe) participatie gepresenteerd: 1) ad-hoc participatie, 2) raadgevend, 3) open vergadering en 4) digitale participatie. In hetzelfde onderzoek staat beschreven dat toegenomen participatie een positief effect heeft op meerdere aspecten van het werk zoals de werkrelaties, de taak zelf, de mate van invloed, het werkklimaat, vertrouwen en loyaliteit en toegenomen werktevredenheid. De keerzijde kan zijn dat er een toegenomen werkintensiteit, werkdruk en stress wordt ervaren.

In dit onderzoek wordt de bredere definitie van medezeggenschap (als paraplueterm) van De Jonge en collega's (2014) gevolgd, aangezien de 4 HU-experimenten zich op *directe* medewerker - en studentparticipatie richten.

2.2 Empowerment

Een aan medezeggenschap en participatie gerelateerd begrip is 'empowerment', wat ook in de hierboven reeds genoemde management- of bedrijfskundige literatuur veel gebruikt wordt als het gaat om medewerkerparticipatie. Over empowerment is een reviewstudie verschenen (Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012) waarin een overzicht wordt gegeven van eerder onderzoek naar het begrip empowerment. De auteurs maken hierin een onderscheid tussen structurele en psychologische empowerment, welke zij als volgt definiëren (Maynard et al., 2012, p. 1234): 1) *structurele* empowerment betreft de transitie van autoriteit en verantwoordelijkheid van hoger management naar medewerkers, en 2) *psychologische* empowerment is de perceptie van individuen of teams dat zij in controle zijn als het gaat om hun werk.

In onderstaand conceptueel model laten Maynard et al. (2012) zien welke relaties tussen werkgerelateerde antecedenten of oorzaken enerzijds en empowerment anderzijds zij in hun overzichtsstudie hebben gevonden. Interessant is de causale relatie tussen de twee typen empowerment die hierboven gedefinieerd zijn: Structurele empowerment vormt blijkbaar een voorwaarde voor psychologische empowerment. Om (meer) controle over het werk te ervaren moet eerst feitelijke macht of verantwoordelijkheid overgedragen worden. Meer algemeen vonden de onderzoekers ook dat empowerment als geïsoleerde interventie veel minder effectief is dan als dit binnen een context wordt uitgevoerd waarin meerdere empowerment- of flankerende initiatieven plaatsvinden. Bundels (of combinaties) van empowerment vergrotende interventies hadden positieve effecten, namelijk hogere werkgerelateerde prestatie van en meer motivatie onder medewerkers.

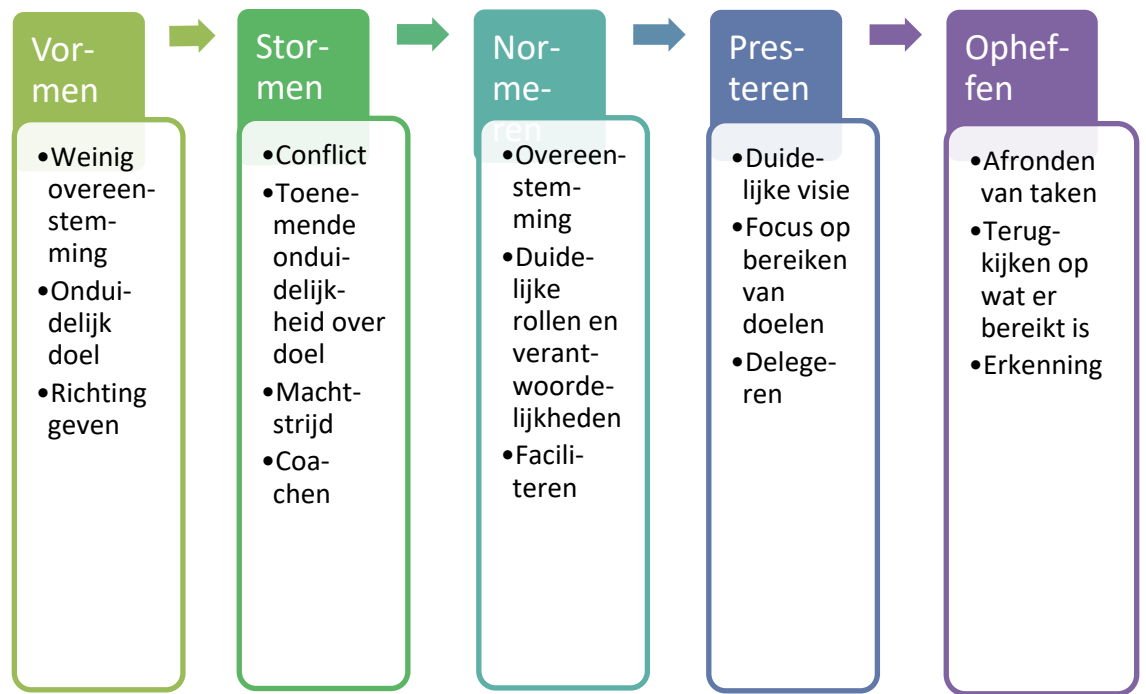


Een belangrijke ondersteunende factor in het vergroten van empowerment bleek leiderschap te zijn. Dit kwam ook naar voren in een meer recente meta-analyse van Lee, Willis en Tian (2017). Zij vonden dat leidinggevenden die een ‘empowering’ leiderschapsstijl hadden effectiever waren in het beïnvloeden van creativiteit en extra rolgedrag onder medewerkers (d.w.z. gedrag dat zij formeel niet hoeven uit te voeren, zoals het helpen van collega’s of het oppakken van additionele taken die buiten het eigen werkpakket vallen). Hiernaast hadden de medewerkers meer vertrouwen in deze leidinggevenden. Empowering leiderschap kan werknemers dus motiveren en hun creativiteit vergroten, maar het kan – door de aanvullende taken die medewerkers door empowerment moeten uitvoeren – ook extra stress geven die de eigen prestatie kan belemmeren. Over deze mogelijk nadelige gevolgen van empowerment is ook geschreven door Dikkers en Drosterij (2018).

2.3 Aanvullende literatuur

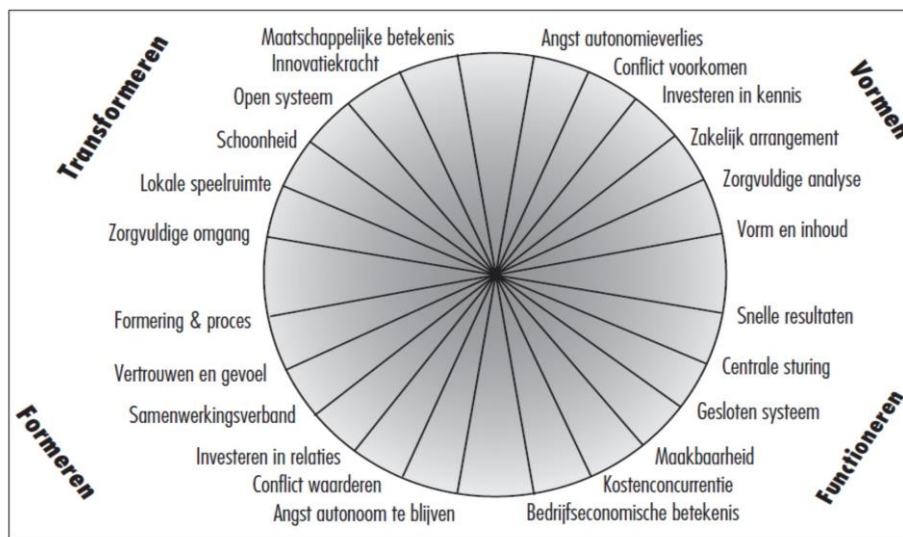
Aangezien uit de interviews met sleutelfiguren die bij de vier participatie-experimenten betrokken waren naar voren kwam dat de fase waarin een instituut, opleiding of team zich bevond medebepalend was voor het succes van het experiment, is aanvullende literatuur gericht op teamontwikkeling en alliantievorming gezocht. Bovendien bleek dit relevant te zijn voor de zelfreflectie waaraan de werkgroep zichzelf onderworpen heeft (zie hoofdstuk 1). De uitkomst hiervan zijn de volgende twee theorieën.

De eerste is de relatief bekende theorie over de ontwikkelingsfasen van een team van Tuckman (1965, 1977). Hij maakt hierin onderscheid tussen de volgende 4 of 5 fasen: 1) Forming (vormen), 2) storming (stormen), 3) norming (normeren), 4) performing (presteren), en – indien het een (project)team betreft voor een bepaalde tijd – 5) adjourning (opheffen, uit elkaar gaan). Een visuele weergave van deze fasen is in figuur 1 opgenomen. Hier moet wel de kritische kanttekening bij worden geplaatst dat deze opeenvolging van fasen niet in beton gegoten is en enigszins simplistisch van aard is (zie o.a. Smith, 2005); uiteraard maakt niet elk team precies deze ontwikkeling door en één team kan tegelijkertijd meerdere fasen doormaken.



Figuur 1. Ontwikkelingsfasen van een team (Tuckman, 1965)

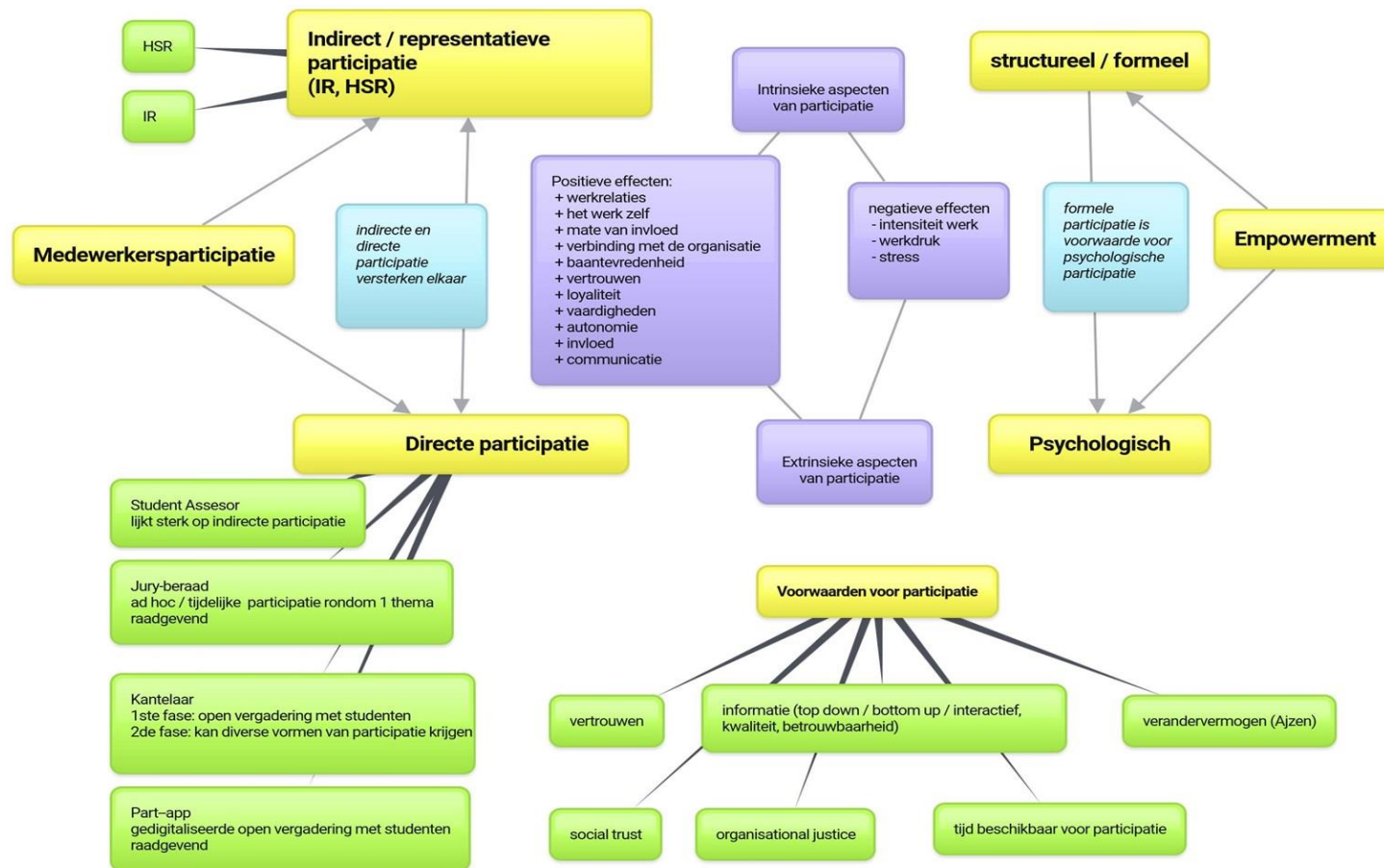
Een tweede, aanvullend model met betrekking tot teamontwikkeling is het model van alliantie-/netwerkvorming van Boonstra (2007). Hij maakt hierin onderscheid tussen de volgende fasen (en onderliggende paradoxen): 1) *Formeren* (kennismaken, ontwikkelen van vertrouwen; centrale vraag: Met wie wil ik me verbinden?), 2) *vormen* (vormen van passende samenwerkingsvormen en zakelijke arrangementen waarin de positie en inbreng van partners wordt geregeld; centrale vraag: Wat is onze gemeenschappelijke identiteit?), 3) *functioneren* (realiseren van gestelde doelen en behalen van resultaten; centrale vraag: Wijze van werken en besturing van activiteiten in alliantie/netwerk?), en 4) *transformeren* (blijven vernieuwen als resultaten uitblijven en/of de context verandert; centrale vraag: Hoe kan de samenwerking behouden blijven/vernieuwen?). Deze fasen zijn weergegeven in figuur 2.



Figuur 2. Fasen in alliantievorming (Boonstra, 2007)

2.4 Overzicht literatuur

In onderstaand figuur 3 vindt u een visueel overzicht van de hierboven besproken literatuur rond medezeggenschap, participatie en empowerment; deze is als lens gebruikt bij het analyseren van de gevoerde gesprekken. Belangrijk om hieraan toe te voegen zijn de factoren of randvoorwaarden die (in)directe participatie kunnen vergroten. Dit zijn zowel individuele (o.a. verandervermogen en beschikbare tijd) als collectieve (o.a. sociaal vertrouwen) factoren. Marjolein de Jong (extern begeleider van experiment Kantelaar) spreekt in dit verband ook wel van een 'participatiecultuur', oftewel de mate waarin een (studie)omgeving studenten uitnodigt en ondersteunt om aan het onderwijs te participeren, zowel formeel als informeel.



created with www.bubbl.us

Figuur 3. Overzicht van relevante literatuur

3. Onderzoeksofzet

3.1 Algemene aanpak

Voordat de experimenten gevolgd zijn, is een literatuuronderzoek gedaan waarvan de belangrijkste uitkomsten in het vorige hoofdstuk beschreven zijn. Hiervoor is er zowel in de academische- als in vakliteratuur gezocht naar het meest centrale begrip uit de onderzoeksvraag: Participatie. Ook is gezocht naar studies die de randvoorwaarden voor en gevolgen van participatie hebben bestudeerd. Hiernaast is in de literatuur gezocht naar de gerelateerde begrippen medezeggenschap en empowerment. Tot slot is naar theorie op het gebied van teamontwikkeling gezocht.

Vervolgens is er per experiment een beschrijving gemaakt van de aanpak en reikwijdte van de experimenten zoals hoeveel studenten/docenten men met een bepaald experiment bereikt heeft. Deze feitelijke achtergrondinformatie wordt in het volgende resultaten hoofdstuk als eerste gepresenteerd. Als algemene onderzoeksaanpak is – vanwege de verkennend-beschrijvende aard van de twee centrale onderzoeksvragen – in deze studie gekozen voor een overwegend kwalitatieve methode van dataverzameling. Binnen elk experiment is met sleutelfiguren gesproken (zie paragraaf 3.2 voor verdere details) en/of zijn er bijeenkomsten van de projectgroepen die de implementatie van de experimenten uitvoeren bijgewoond.

Hiernaast is er richting het eind van de looptijd van het project van de werkgroep experimenten participatie een korte enquête onder de leden van de werkgroep uitgezet om hen te vragen naar succesfactoren en belemmerende factoren die volgens hen een rol hebben gespeeld bij het uitvoeren van de experimenten.

3.2 Sleutelfiguren

Binnen elk experiment is getracht om zoveel mogelijk sleutelfiguren te spreken; alleen bij het experiment Student-assessor is slechts 1 betrokkene binnen de HU gesproken namelijk een medewerker van de Bestuursdienst van de HU, aangezien dit experiment niet geïmplementeerd is. Hiernaast is met een externe Student-assessor voor het College van Bestuur van een andere hogeschool gesproken.

Bij het experiment Juryberaad dat binnen het Instituut voor Recht (IvR) is uitgevoerd, zijn drie bijeenkomsten bijgewoond: De eerste, één richting het eind van de looptijd van het project en de afsluitende bijeenkomst. Tijdens deze bijeenkomsten is de aanwezige deelnemers van het Juryberaad gevraagd te reflecteren op de voortgang van het experiment en het algemene proces. Hiernaast is er een individueel gesprek gevoerd met de instituutsdirecteur van IvR.

Bij het experiment Parti-app dat binnen het Instituut voor Social Work (ISW) is uitgevoerd, zijn twee bijeenkomsten (allebei aan het begin van de looptijd van het experiment) bijgewoond. Tevens is er een individueel gesprek gevoerd met de instituutsdirecteur van ISW. Aanvullend is

een individueel gesprek gevoerd met een senior procesadviseur van de HU, over andere digitale manieren om studenten te bereiken.

Bij het experiment Kantelaar – uitgevoerd binnen het Instituut voor Bewegingsstudies (IBS) – is de presentatie van de uitkomsten van het experiment bijgewoond. Deze werd verzorgd door de externe partij die dit experiment heeft uitgevoerd: Young Inspiration. Hiernaast is het rapport van Young Inspiration bestudeerd en is er een individueel gesprek gevoerd met de vicevoorzitter van de Instituutsraad van IBS.

Experiment	Sleutelfiguren
Juryberaad	Instituutsdirecteur IvR en 3 bijeenkomsten van het Juryberaad (3 studenten en 3 docenten van IvR)
Kantelaar	Presentatie uitkomsten door Young Inspiration en vicevoorzitter van de IR van IvB
Parti-App	Instituutsdirecteur ISW en 2 bijeenkomsten van de werkgroep Parti-App, plus adviseur van project- en procesmanagement (HU)
Student-assessor	Contactpersoon Student-assessor Bestuursdienst en Student-assessor van een andere hogeschool
Werkgroep experimenten	De leden van de werkgroep experimenten participatie (zelfreflectie op het proces)

3.3 Dataverwerking en -analyse

De individuele gesprekken zijn (na toestemming van de geïnterviewden) opgenomen en vervolgens geanonimiseerd uitgewerkt in verslagvorm. Van de groepsbijeenkomsten (m.n. voor het Juryberaad en de Parti-app) waar de onderzoekers bij aanwezig waren, zijn aantekeningen gemaakt. Hierna zijn de gespreksverslagen en aantekeningen door de twee onderzoekers eerst onafhankelijk van elkaar (open) gecategoriseerd. Na onderlinge vergelijking zijn de gesprekken aan de hand van het theoretisch kader dat in hoofdstuk 2 gepresenteerd is gecategoriseerd om tot overkoepelende thema's te komen. Deze thema's zijn, samen met de centrale onderzoeksvragen, gebruikt om de resultaten in het volgende hoofdstuk te structureren.

4. Resultaten

4.1 Beschrijvende resultaten

In onderstaande tabel worden de centrale kenmerken en reikwijdte van de vier experimenten weergegeven. De Student-assessor is op de HU niet geïmplementeerd; ter vergelijking is de invulling die aan dit experiment binnen een andere hogeschool wordt gegeven hier opgenomen.

Experiment	Instituut	Deelnemers, thema	Bijdrage aan...
Juryberaad	IvR	3 IvR studenten en 3 IvR docenten, competenties van de docent van nu	...besluitvorming MT IvR (Jaarplan & professionalisering IvR 2019-2020)
Kantelaar	IvB	154 IBS studenten, percepties over studentparticipatie	...advies van IR/GOC richting MT IvB (Jaarplan IR 2019-2020)
Parti-App	ISW	60 tweedejaars ISW studenten, praktijkleren in studiejaar 2	...bevordering van dialoog en aan advies van IR/GOC richting MT ISW
Student-assessor	Andere hogeschool	1 student, alle student gerelateerde thema's	...dialoog en besluitvorming CvB

Opvallend aan dit overzicht is dat de reikwijdte van de experimenten enigszins is teruggebracht. Bij de aanvang van het Juryberaad is bijvoorbeeld het oorspronkelijke idee van een (willekeurige) loting van deelnemende docenten en studenten losgelaten, deels omdat het wat lastiger bleek om studenten hiervoor te enthousiasmeren. In experiment Kantelaar zijn alleen IBS-studenten gesproken, en hoofdzakelijk als input voor de formele medezeggenschap (in de vorm van de IR van IBS). Bij de Parti-app is men uitgekomen op een kleinere selectie van deelnemers aan deze digitale participatie dan oorspronkelijk bedacht was, namelijk alleen tweedejaars studenten ISW. Overigens bleek uit het gesprek met de Student-assessor van de andere hogeschool ook dat hij zijn taakinvulling gaandeweg – en in overleg met het CvB en met de formele medezeggenschap instanties aldaar – heeft afgebakend naar enkel student-gerelateerde thema's. Hierover volgt meer in de volgende paragraaf.

4.2 Effecten op participatiebeleving, -gedrag en tevredenheid over aanpak

In onderstaande tabel is een samenvatting gegeven van de door de sleutelfiguren, in de bijeenkomsten, en door de werkgroep geuite effecten van de drie uitgevoerde experimenten op 1) participatiebeleving, 2) participatiegedrag, en 3) tevredenheid over de aanpak. Voor het experiment Student-assessor is gevraagd naar de ervaringen met deze vorm van participatie bij de andere hogeschool.

Experiment	Participatiebeleving	Participatiegedrag	Tevredenheid participatieaanpak
Juryberaad (IvR)	Redelijk goed, MT is tevreden en het juryberaad (de 6 leden) is redelijk tevreden	Er ligt een advies van de 6 leden dat door het MT wordt verwerkt in het Jaarplan 2019-2020 (o.a. in professionalisering)	Traject duurde mogelijk te lang (daardoor minder energie en lagere opkomst), er zijn wel plannen voor voortzetting
Kantelaar (IBS)	Redelijk goed, IR/GOC is tevreden en het MT had meer betrokken willen zijn	Er ligt een rapport inclusief advies hoe het IvB haar studenten informeel kan raadplegen; tijdens het experiment zijn er 154 wandelgangsgesprekken met studenten gevoerd	Mogelijk had de aansluiting tussen MT en GOC beter kunnen zijn; er zijn wel plannen bij de IR voor voortzetting (o.a. in Jaarplan)
Parti-App (ISW)	Redelijk goed, MT is tevreden maar participatie bleef nu beperkt tot studenten	Er is door 60 (van de 200) studenten ISW input geleverd aan de IR/GOC over praktijkleren in studiejaar 2	MT is tevreden, er moet wel echt iets met de input gebeuren want anders stelt het teleur en de technische kant vergt veel tijd
Student-assessor (andere hogeschool)	Goed, Student-assessor van de andere hogeschool is tevreden	1 Student-assessor adviseert het CvB van de andere hogeschool over alle studentgerelateerde zaken	Tevreden, mits Student-assessor zichtbaar is, een groot netwerk heeft en taakverdeling goed afstemt met medezeggenschap

Voordat deze effecten van de experimenten meer in detail worden besproken, is het goed om kort stil te staan bij de redenen waarom het vierde experiment (Student-assessor) geen doorgang heeft gevonden. Door betrokkenen is geopperd dat de tijd mogelijk niet gunstig was voor dit specifieke experiment: door de reorganisaties die binnen de HU (o.a. het weghalen van de faculteitslaag en het primair organiseren vanuit instituten en kenniscentra) en binnen veel opleidingen (onderwijsinnovaties) plaatsvinden. Dit creëert druk waardoor er minder aandacht naar dit experiment kon uitgaan. Hiernaast gaven de instituutsdirecteuren van de instituten waar dit experiment mogelijk zou worden uitgevoerd aan dat zij het inhoudelijk teveel vonden overlappen met de staande, formele participatie van studenten in hun GOC/IR.

Uit bovenstaand overzicht blijkt allereerst dat de drie experimenten die in de HU-context zijn uitgevoerd, relatief succesvol waren in het bevorderen van de **participatiebeleving**. De opdrachtgevers van het Juryberaad (instituutsdirecteur IvR) en de Parti-app (instituutsdirecteur ISW) waren zeer positief, in beide gevallen stond men open voor voortzetting van het experiment in de toekomst. De Juryberaad-leden zelf waren iets meer getemperd wat betreft het effect van een positieve beleving van participatie door het experiment. Men vond zich ook voor het experiment al behoorlijk betrokken bij en gehoord door het instituut.

Bij het Kantelaar experiment bleek tijdens de presentatie van de uitkomsten van dit experiment dat het managementteam van IBS graag meer verbonden had willen zijn bij de uitvoering van het experiment. De Instituutsraad was namelijk de primaire sparringpartner van externe uitvoerder Young Inspiration. Deze IR zelf was zeer enthousiast over de informatie die hij tijdens het uitvoeren van het experiment heeft ontvangen over het verder betrekken van studenten bij de IR en de opleiding en wil graag verder werken aan een nog betere participatiecultuur.

Bij de andere hogeschool, tenslotte, is zowel de Student-assessor zelf als het CvB (vanuit de perspectief van deze Student-assessor) tevreden over deze participatievorm. De Student-assessor zelf krijgt op deze wijze meer zicht op de organisatie achter de andere hogeschool en het CvB wordt door het frequente overleg met de Student-assessor consequent herinnerd aan het studentperspectief bij het nemen van besluiten.

Interessant om te benoemen is nog dat deelnemers in alle drie de experimenten die binnen de HU zijn uitgevoerd aangaven het prima te vinden dat hun bijdrage hoofdzakelijk raadplegend (Parti-app en Kantelaar) of adviserend (Juryberaad) van aard was. Hogere treden op de zogenaamde 'participatieladder' (coproduceren of meebeslissen) vonden zij ook niet nodig voor of passen bij deze vormen van directe participatie. Ook de bij de experimenten betrokken studenten en docenten gaven aan dit afdoende te vinden.

Wat betreft het tweede onderzochte aspect – **participatiegedrag** – kan ook worden gesteld dat de drie binnen de HU ingevoerde experimenten relatief succesvol waren. Het Juryberaad heeft gedurende ongeveer 4 maanden frequent overleg gehad over het vraagstuk 'De docent van nu', en dit heeft geresulteerd in een advies aan de instituutsdirecteur van IvR. Zij

neemt dit advies mee in het Jaarplan 2019-2020, onder andere als onderdeel van de verdere professionalisering van docenten van IvR. Wel moet hier worden opgemerkt dat de feitelijke participatie van de student-leden van het Juryberaad achterbleef bij de participatie van de docent-leden, de studenten waren niet bij alle bijeenkomsten aanwezig.

Bij het Kantelaar experiment is er in eerste instantie veel overleg en kennisdeling geweest tussen externe partner Marjolein de Jong en de IR van IBS. Ook heeft er voor aanvang van het experiment een aantal besprekingen tussen De Jong en de opdrachtgevers van het experiment (vanuit de werkgroep experimenten participatie) plaatsgevonden over de invulling van Kantelaar. Naar aanleiding hiervan zijn er – door De Jong en de IR-leden – 154 ‘wandelingsgesprekken’ gevoerd met IBS-studenten uit verschillende opleidingsjaren. Inhoudelijk zijn hun uiteenlopende vragen gesteld. De uitkomsten hiervan zijn door De Jong in haar eindrapportage opgenomen, evenals concrete tips voor het vergroten van een participatiecultuur en het verhogen van studentparticipatie HU-breed. Hiernaast wil de IR deze alternatieve vormen van studentparticipatie volgend studiejaar graag verder verkennen. De raad heeft dit dan ook in zijn Jaarplan opgenomen.

Bij het experiment Parti-app zijn de tweedejaars studenten ISW door de IR/GOC van het instituut uitgenodigd om digitaal input te geven op het thema ‘praktijkleren’ in jaar 2 van de opleiding Social Work. Hier hebben in totaal 60 van de betreffende 200 ISW-studenten gehoor aan gegeven.

Bij bestudering van het derde onderzoekaspect, **tevredenheid over de veranderaanpak**, valt op dat de sleutelfiguren die bij de drie HU-experimenten betrokken waren hier over het algemeen iets minder hoog op scoorden. Bij het Juryberaad zag men vooral belemmeringen wat betreft de looptijd/duur van het experiment, in de ogen van de deelnemers aan het Juryberaad had dit ook negatieve gevolgen voor de opkomst en voor de motivatie om aan het experiment te blijven deelnemen.

Bij het Kantelaar experiment had de aansluiting tussen de IR en het MT van IBS mogelijk beter kunnen verlopen, waardoor alle relevante stakeholders gedurende de loop van het experiment beter geïnformeerd zouden zijn. Ook voor de opvolging van de uitkomsten van het experiment lijkt dit van groot belang.

Bij de Parti-app bleek veel tijd te gaan zitten in de voorbereiding. Zowel het – meer technische – ontwikkelen van deze specifieke vorm van digitale participatie (een online survey) als het inhoudelijk inrichten van de digitale participatie in de Parti-app projectgroep kostte relatief veel tijd. Hiernaast vindt het managementteam van ISW het belangrijk dat er ook echt iets met de resultaten van de digitale participatie gedaan wordt, zodat deelnemers niet juist teleurgesteld raken.

Vanuit de andere hogeschool werd door de Student-assessor van het CvB opgemerkt dat de volgende factoren, vanuit zijn ervaring, van cruciaal belang zijn bij het invoeren van deze vorm

van participatie: goede zichtbaarheid van de Student-assessor op een voor studenten duidelijk herkenbare en vaste plek, het aanstellen van een ouderejaars student als Student-assessor (vanwege ervaring met de organisatie en opleiding, en een uitgebreider netwerk), en het maken van duidelijke afspraken met de formele medezeggenschap zodat er geen rolverwarring ontstaat.

De slotsom is wel dat er bij alle drie de instituten de intentie is om verder te gaan met dit type experimenten om de (directe) participatie van studenten en docenten bij de opleidingen verder te vergroten. De sleutelfiguren gaven op basis van hun ervaringen echter wel enkele suggesties of randvoorwaarden voor het uitvoeren van deze experimenten.

4.3 Zelfreflectie van de werkgroep

Allereerst werd de werkgroep gevraagd om factoren die de uitvoering van de experimenten in hun ogen belemmerden te benoemen. Hier werden vooral het ontbreken van tijd of veelheid aan andere prioriteiten, wisselende betrokkenheid/bereidwilligheid/'sense of urgency' en onvoldoende draagvlak of strategische visie op participatie genoemd. Enkele voorbeelden:

Het is trekken en duwen om een uiteindelijk resultaat neer te zetten. Het commitment is er wel, maar in de praktijk maakt men er toch te weinig tijd voor vrij, ondanks dat we dit faciliteren.

De weerbarstige praktijk, de staande organisatie zit af en toe wat in de weg qua tijd, inzet en ruimte om op alle niveaus bezig te zijn: uitvoerend, maar ook strategisch (waarom zijn we - in den beginne - hieraan gestart?).

Veelheid aan (andere) prioriteiten in instituten - kwesties op het gebied van zeggenschap/ medezeggenschap als aspect van participatie in brede(re) zin.

Tegen 'slechte timing' van sommige experimenten (veel andere zaken die spelen en implementatie bemoeilijken)

Hiernaast werd de werkgroep gevraagd om succesfactoren te benoemen die het uitvoeren van de experimenten hebben vergemakkelijkt. De leden van de werkgroep noemden hier vooral de betrokkenheid en het enthousiasme van de verschillende stakeholders bij de experimenten, evenals de ruimte om te mogen experimenteren en het hebben van een ondersteunende facilitator of projectleider.

De betrokkenheid van allerlei verschillende studenten en collega's bij de experimenten - het daadwerkelijk aan de slag gaan en uitproberen van allerlei vormen van participatie - het onderlinge gesprek hierover, het leren bij de experimenten en in de werkgroep - voor zover nu al goed in beeld: natuurlijk ook de bevordering van de participatie zelf.

Het enthousiasme van groepsleden om wat bij te dragen aan de HU als organisatie en aan het instituut, werkte aanstekelijk en zorgde voor een 'gemeenschappelijke urgentie'. Ruimte voor uitproberen het lijkt wel serieus genomen te worden een aantal experimenten zijn volledig uitgevoerd en hebben nuttige ervaringen opgeleverd.

Genoeg inspiratie, ideeën, creativiteit.

De facilitator pakt een hele goede rol in deze. Zonder haar zou het niet gelukt zijn.

4.4 Lessons learned

Als het gaat om de rode draad of algemene lessen die uit de vier participatie experimenten voor de HU als geheel te trekken zijn, dan is dit allereerst dat de mate waarin de experimenten succesvol waren sterk **contextafhankelijk** bleken te zijn. Niet alleen wat betreft de invoering van de experimenten (de tijd of context van de HU bleek bijvoorbeeld niet rijp voor de Student-assessor), maar ook als het gaat om *belemmerende factoren* (o.a. rolonduidelijkheid/betrekken studenten/timing) en *succesfactoren* (o.a. zichtbaarheid/ondersteuning/draagvlak) die tijdens het uitvoeren van de experimenten naar voren kwamen. Hieronder wordt verder op deze randvoorwaarden ingegaan.

Over het algemeen waren de ervaringen met de drie ingevoerde experimenten (Juryberaad, Kantelaar en Parti-app) **positief** en aan de andere hogeschool is de Student-assessor zelf erg tevreden over de werking van deze vorm van directe participatie. In alle gevallen werd ook aangegeven dat men de experimenten een vervolg wil geven. De manier waarop varieert en hangt ook samen met de 'opdrachtgever' van de experimenten. Bij twee experimenten (kantelaar en Parti-app) was dit de instituutsraad en in het derde experiment (juryberaad) was dit de instituutsdirectie. Dit toont meteen aan via welke routes de informatie, die via informele, brede participatie onder studenten en/of docenten verzameld is, kan afleggen: 1) rechtstreeks aan het managementteam en/of de directie van een instituut, en/of 2) indirect via de instituutsraad of GOC van een instituut.

Aan de hand van de hieronder gevisualiseerde '**participatieladder**' (figuur 4), wordt duidelijk dat de drie experimenten die op de HU zijn geïmplementeerd op relatief lage treden kunnen worden ingedeeld, namelijk raadplegend of adviserend. Overigens is dit in lijn met de in hoofdstuk 2 gepresenteerde literatuur over de rol van directe participatie en participatie in engere zin. Hiernaast gaven de deelnemers – zoals hierboven benoemd – aan dit ook prima en passend te vinden. De participatieladder toegespitst op de vier experimenten:

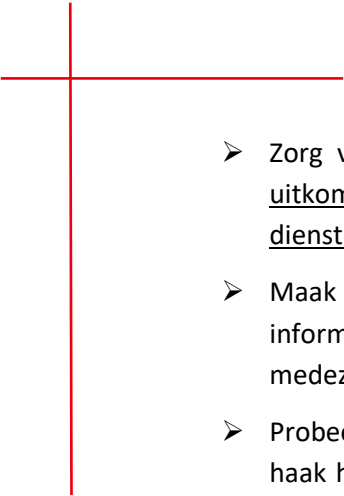
- *Juryberaad*: Adviseert de Instituutsdirectie van IvR.
- *Kantelaar*: Raadplegend aan de Instituutsraad van IBS.
- *Parti-app*: Raadplegend aan de Instituutsraad van ISW.
- *Student-assessor*: Oorspronkelijke bedoeling was adviserend aan Instituutsdirectie; bij de andere hogeschool is de Student-assessor adviserend aan het CvB.



Figuur 4. Toepassing van de 'participatieladder' op de vier experimenten participatie

De sleutelfiguren betrokken bij deze drie experimenten hebben de volgende **randvoorwaarden** benoemd, die volgens hen meegenomen moeten worden bij toekomstige initiatieven voor het bevorderen van student- en docentparticipatie:

- Kijk goed naar de timing van het invoeren van dergelijke experimenten of initiatieven, doe dit niet tijdens ingrijpende reorganisaties of onderwijsinnovaties. Tegelijkertijd kan de input die door deze vormen van participatie verkregen wordt ook gebruikt worden om het onderwijs verder vorm te geven.
- Zorg ervoor dat de instituutsdirectie volledig achter het initiatief staat, dit is een belangrijke succesfactor.
- Zorg voor een heldere taakverdeling tussen formele medezeggenschapsorganen (IR/GOC) en informele participatie-initiatieven en ook tussen de betrokkenen bij de informele participatie zelf (wie gaan het initiatief uitvoeren, welke rol neemt elke deelnemer/stakeholder in?).
- Faciliteer dat studenten en/of docenten goed bereikt kunnen worden (goede zichtbaarheid, uitgebreid netwerk, meerdere kanalen/tactieken).

- 
- Zorg voor goede (project)ondersteuning en -leiding. Ook het terugkoppelen van de uitkomsten van een participatie experiment naar het betrokken instituut of de betrokken dienst kan door de projectleiding geborgd worden.
 - Maak het onderwerp van informele participatie niet te 'zwaar', want dan overlapt informele participatie mogelijk teveel met (de verantwoordelijkheid van) formele medezeggenschap.
 - Probeer studenten en docenten op meerdere en innovatieve manieren te bereiken en haak hen goed aan, zie voor concrete tools en tips bijvoorbeeld het ABC'tje van Young Inspiration; het bleek namelijk lastig om studenten te laten participeren.

Referenties

Boonstra, J.J. (2007) Samenwerken in allianties en netwerken. Spelen met paradoxen. In: Boonstra, J.J. (2007) (red.) *Ondernemen in allianties en netwerken*. Een multidisciplinair perspectief. Deventer: Kluwer. Blz. 323-338.

Dikkers, J. & Drosterij, G. (2018). Empowerment vanuit arbeidsperspectief. Structurele, psychologische en organisatorische dimensies van empowerment. *Waardenwerk*, (72), 35-46.

Gonzalez, M. C. (2010). Workers' direct participation at the workplace and job quality in Europe. *Journal of European Social Policy*, 20(2), 160–168.

Houten, G. van, Akkerman, A., Sluiter, R., Jansen, G., & Vermeylen, G. (2016). Directe en indirecte werknemersparticipatie in Europa. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 32(2).

Jonge, J. de, Hol, A. & Lange, B. de. (2014). *Medezeggenschap in beweging: Veranderende organisaties en de rol van de ondernemingsraad*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Lee, A., Willis, S., & Tian, A.W. (2017). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2220>

Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—Fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281.

<http://dx.doi.org/10.1177/0149206312438773>

Pol, M. van der. (2012). *OR en vernieuwing van de medezeggenschap*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Smith, M. K. (2005). 'Bruce W. Tuckman – forming, storming, norming and performing in groups, *the encyclopaedia of informal education*. [<http://infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-stormingnorming-and-performing-in-groups/>. Retrieved: insert date].

Tuckman, B.W. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63.

Tuckman, B.W., & Jensen, M.A.C. (1977). Stages of small group development revisited. *Group and Organization Studies*, vol.2 (no.4), pp.419-27.

Werkgroep Experimenten Participatie (2018). *Plan van Aanpak (17 april 2018)*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.



 **KSI_HU**

 **KSI@HU.NL**

 **[BIT.LY/AANMELDENKSI](https://bit.ly/aanmeldenksi)**