TALENT INNOVATIE POOL

TRAIN-DE-TRAINER HANDBOEK



Instituut/Dienst	KennisDC Logistiek Gelderland, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, KennisDC Logistiek Zuid-Holland, Hogeschool Rotterdam en RDM Centre of Expertise
Naam auteur(s)	Marieke van der Lelie, Franka de Vries, Miranda Vodegel en Daniëlle Stolk
Datum	24 juni 2019

Inleiding

Dit is het train-de-trainer handboek voor het uitvoeren van de TIP young professsionals community.

Om kennis en ervaring te delen binnen het netwerk van de KennisDC's Logistiek is dit train-de-trainer handboek opgesteld. In deze versie van het handboek is gebruik gemaakt van de ervaringen uitvoering vanuit KennisDC Logistiek Gelderland . Het handboek biedt - samen met het draaiboek- handvatten om een young professional community als TIP op te zetten en uit te voeren. Dit handboek is voornamelijk gericht op de uitvoering en de rol van de procesbegeleider daarin. Het biedt voldoende handvatten om invulling te geven aan de bijeenkomsten. Echter is het van belang dat de bijeenkomsten worden begeleid door een procesbegeleider met ervaring. Zowel met betrekking tot relevante theorie als vaardigheden en houding.

In dit document wordt ingegaan op de theorie achter TIP als young professional community. Daarna wordt de aanpak beschreven en de keuzes die gemaakt zijn voor voor de aftrapbijeenkomst, de community- en studentenbijeenkomsten en de afsluitende bijeenkomst. Als laatste wordt de evaluatie beschreven. Deze sluit aan op de evaluatie uit het draaiboek.

Inhoudsopgave

Inleiding 2
Hoofdstuk 1 Theorie 5
1.1 Wat is leren? 5
1.2 Soorten leren 5
1.2.1 Formeel en informeel leren 5
1.2.2 Bewust en onbewust leren 6
1.2.3 Verschil informeel en onbewust leren 6
1.3 Aandachtspunten bij leren 7
1.4 Aandachtspunten bij netwerkleren 7
1.4.1 Vormen van netwerkleren 9
1.4.2 Fases bij netwerkleren 9
1.6 Fixed & Growth mindset 10
Hoofdstuk 2 Aftrap-bijeenkomst 12
2.1 Doel eerste bijeenkomst 12
2.2 Programmaonderdelen eerste bijeenkomst 12
2.2.1 Officiële aftrap 12
2.2.2 Kennismaking en groepsvorming 12
2.2.3 Presentatie studenten van onderzoeksopdrachten 13
2.2.4 Leervraaginventarisatie 13
2.2.5 Samenwerkingsafspraken maken 13
2.3 Voorbereiding eerste bijeenkomst 14
2.4 Nazorg eerste bijeenkomst 15
Hoofdstuk 3 Community bijeenkomsten 16
3.1 Algemeen doel community bijeenkomsten 16
3.2 Programmaonderdelen community bijeenkomsten 16
3.2.1 Algemene aandachtspunten 16
3.2.2 Themasessies inhoudelijk/kennis 18
3.2.3 Themasessie persoonlijke ontwikkeling en vaardigheden 18
3.2.4 Externe bijeenkomsten 19
3.3 Profiel procesbegeleider 19
Hoofdstuk 4 Studentenbijeenkomsten 21
4.1 Algemeen doel studentbijeenkomsten 21
4.2 Programmaonderdelen studentbijeenkomsten 21
4.2.1 Algemene aandachtspunten 21
4.2.2 Groepsvorming 21
4.2.3 Gemeenschappelijk leren 22
4.2.4 Zelfstandig werken 22

4.2.5 Individuele coaching 23
4.3 Profiel procesbegeleider 23
Hoofdstuk 5 Afsluitende bijeenkomst 24
5.1 Doel afsluitende bijeenkomst 24
5.2 Programmaonderdelen afsluitende bijeenkomst 24
5.2.1 Feestelijke afsluiting 24
5.2.2 Studenten delen resultaten en ervaring 24
5.2.3 Leerervaring young professionals 25
5.2.4 Afscheid 25
5.2.5 Community vorming 25
5.3 Voorbereiding afsluitende bijeenkomst 26
5.4 Nazorg afsluitende bijeenkomst 26
Hoofdstuk 6 Evaluatie en aanpassingen TIP-ronde 27
6.1 Opzet onderzoek 27
6.1.1 Doelstelling (tussen) evaluatie 27
6.2.2 Interview professionals/ bedrijfseigenaren 27
6.2.3 Interview studenten 28
6.2.4 Analyse 28
Bijlages 29
Bijlage 1 Literatuurlijst 30
Bijlage 2 Voorbeeld sessieplan en programma aftrap bijeenkomst 32
Bijlage 3 Voorbeeld van gebruikte uitnodiging aftrap bijeenkomst 34
Bijlage 4 Voorbeeld voorbereidende opdracht t.b.v. een inhoudelijke themasessie 35
Bijlage 5 Voorbeeld voorbereidende opdracht t.b.v. een themasessie persoonlijke ontwikkeling 36
Bijlage 6 Voorbeeld programma Externe bijeenkomst - Bedrijfsbezoek 37
Bijlage 7 Voorbeeld programma Externe bijeenkomst - Beursbezoek 38
Bijlage 8 Voorbeeld van vragen bij plenaire opstart Studentbijeenkomst 39
Bijlage 9 Voorbeeld voorbereidingsopdracht professionals en studenten Afsluitende bijeenkomst. 40
Bijlage 10 Voorbeeld uitnodiging Afsluitende bijeenkomst 41
Bijlage 11 Bevestiging aanmelding plus programma 42
Bijlage 12 Evaluatieonderzoek aanvullende informatie geïnterviewden 43
Bijlage 13 Voorbeeld van mail met uitnodigingstekst evaluatie 46
Bijlage 14 Evaluatie vragenlijst professionals/ bedrijven 47
Bijlage 15 Evaluatie vragenlijst studenten 48

Hoofdstuk 1 Theorie

Dit hoofdstuk gaat in op een aantal van theorieën die nodig zijn bij de uitvoering van TIP, young professionals community, waaronder achtergronden over verschillende vormen van leren, aandachtspunten bij vormen van netwerkleren, breinprincipes en het verschil tussen de fixed- en growth mindset. Daarbij ligt de focus op het leren van professionals en in mindere mate op de studievaardigheden van studenten.

1.1 Wat is leren?

In de volksmond betekent leren zowel een gevende als een ontvangende activiteit. Je leert iemand iets, of je leert iets van iemand. Deze twee kunnen niet los van elkaar gezien worden, de manieren waarop mensen leren kunnen enorm van elkaar verschillen. Volgens de Van Dale is leren aan de ontvangende kant “een vaardigheid in iets krijgen”, “in het geheugen opnemen” en ook “zich kennis of vaardigheid proberen eigen te maken, studeren” (“Leren”, z.d.). Dit geeft aan dat er een proces plaatsvindt, er verandert iets. De situatie vóór en na leren verschilt; er is namelijk iets toegevoegd. Van oudsher werd leren vooral gezien als een individueel proces waarbij gefocust werd op het aanleren van kennis en vaardigheden. Dit wordt ook terug gezien in de definitie die de Van Dale hanteert en die hierboven genoemd staat. De laatste decennia wordt leren echter meer en meer gezien als een sociaal proces dat plaatsvindt in de interactie tussen mensen (Illeris, 2011, p. 11).

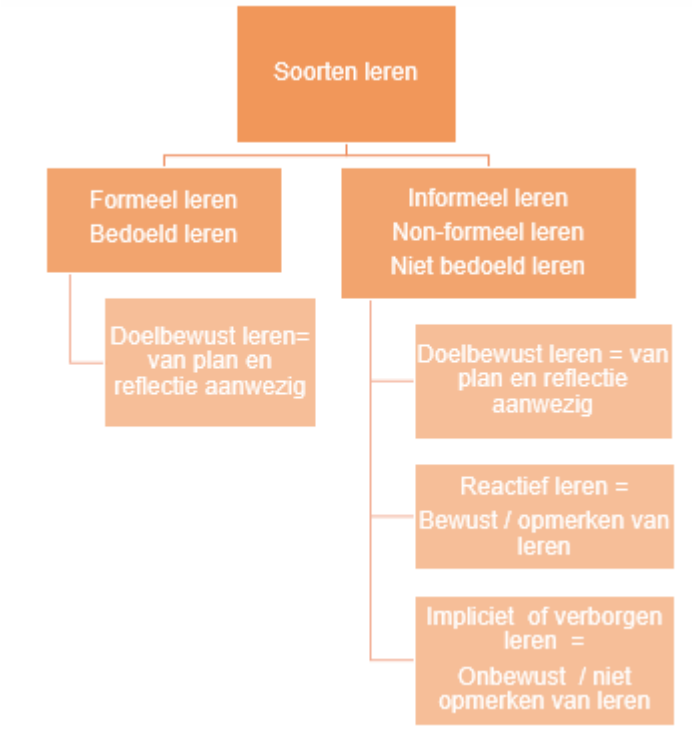
1.2 Soorten leren

De volgende paragrafen gaan dieper in op de diverse soorten van leren, gevolgd door de overeenkomsten en de verschillen.

1.2.1 Formeel en informeel leren

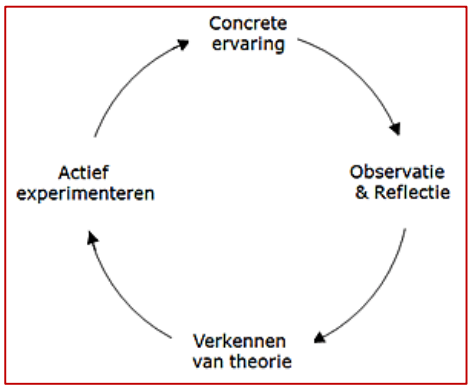
Het leren in de klassieke betekenis van het woord wordt formeel leren genoemd. Dit leren volgt namelijk uit een georganiseerde leeractiviteit, er is een trainer of docent aanwezig, vooraf zijn er leerdoelen en een programma opgesteld en wordt afgesloten met een diploma of certificaat. Michael Eraut maakt onderscheid tussen dit formele leren en leren wat ongeorganiseerd en ongepland plaatsvindt. Dat laatste noemt hij non-formeel leren (Bibo, 2012, pp. 435-436). De betekenis die Eraut aan de term non-formeel leren gaf is algemeen bekend geworden met de term informeel leren. Die term zal dan ook gebruikt worden in dit handboek.

Een belangrijk kenmerk van informeel leren is dat het ongepland is. Soms wordt het niet eens opgemerkt dat er iets geleerd is, dan is het onbewust gebeurd. Maar er kan ook sprake zijn van dat er ongepland geleerd is en dat dat vervolgens wel opgemerkt wordt. Eraut noemt dit impliciet leren en reactief leren. Een derde vorm van informeel leren die hij onderscheid is doelbewust leren. Hierbij is de lerende wel van plan om te gaan leren en staat hij ook stil bij dat proces. De setting waarin dit gebeurt bepaald of het onder informeel leren of formeel leren valt (Bibo, 2012, pp. 437-438). Simons en Bolhuis (1999) onderscheiden bedoeld of niet-bedoeld leren. Waarbij niet-bedoeld leren informeel, impliciet of verborgen leren is (p. 22). Zie voor visuele weergave figuur 1.



Figuur 1 Soorten en vormen van leren

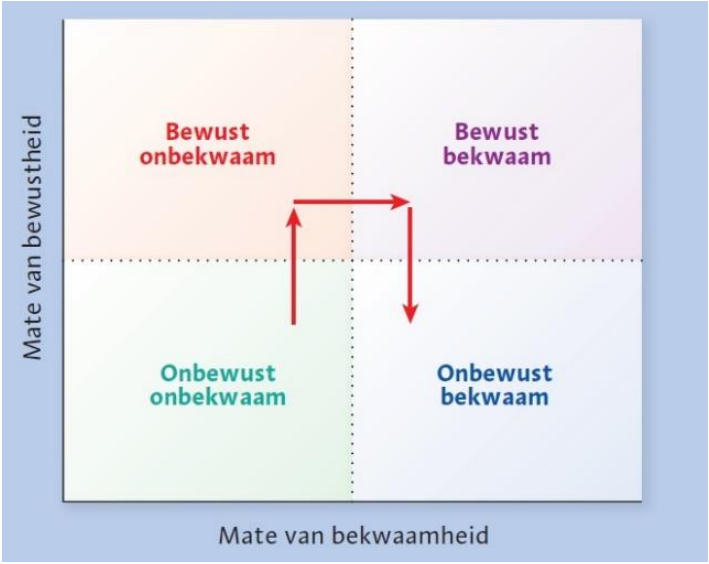
1.2.2 Bewust en onbewust leren



Figuur 2 Leercyclus van Kolb (Mark Timmermans, z.d.)

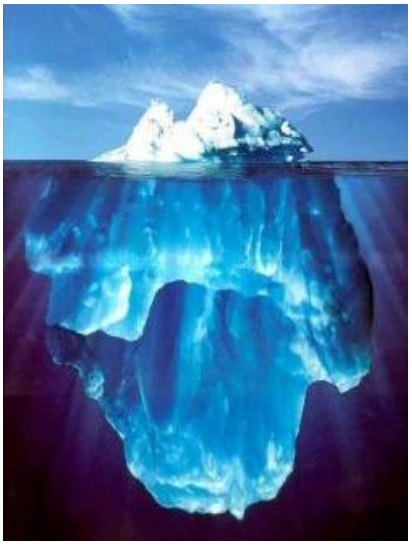
Volgens de leercyclus van Kolb (1984), zie figuur 2, wordt een ervaring pas een leerervaring als er bewust bij deze ervaring stilgestaan wordt. Dus nadat er een gebeurtenis is geweest, dient er gereflecteerd te worden over wat er is gebeurd en vervolgens gekoppeld te worden aan literatuur om van daaruit de nieuwe inzichten proberen te krijgen is belangrijk voor het leren. Als er fases worden overgeslagen is dat geen goed teken en is er meer sprake van een niet-leercyclus (Simons, 2012, p. 328).

Verder kent Maslow een model van vier leerstadia waarbij de lerende vier stadia doorloopt als er iets nieuws wordt geleerd (zie figuur 3). De mate van bewustheid moet eerst worden vergroot om vanuit onbewustheid een leerproces te kunnen doorlopen. En van daaruit kan er door veel oefenen de mate van bekwaamheid worden vergroot. Uiteindelijk is die nieuwe vaardigheid zo ingesleten dat er sprake is van onbewuste bekwaamheid (Coppoolse & Vroegindeweij, 2010, p. 226).



Figuur 3 Leerstadia van (Baspitality, 2015)

Het verschil tussen formeel, doelbewust, bedoeld leren enerzijds en informeel, onbewust, impliciet, verborgen en niet-bedoeld leren anderzijds zou je kunnen zien als een ijsberg.



Afbeelding 1 IJsberg (www.nlpmind.com, z.d.)

Het overgrote deel ligt onder de oppervlakte, is onzichtbaar en wordt onderschat. Dit is het informele leren en het onbewuste leren. Slechts een klein deel is zichtbaar, krijgt wel de meeste aandacht en wordt zwaar overschat. Dit gaat dan over bewust leren en formeel leren. Eraut gaat er vanuit dat mensen vooral informeel leren (Simons, 2012).

Ap Dijksterhuis (2007) zegt in zijn boek Het slimme onbewuste, denken met gevoel: “de verwerkingscapaciteit van ons bewustzijn is echt maar een fractie van onze totale capaciteit. We kunnen onbewust zo’n 200.000 keer zoveel verwerken als bewust” (p. 24). Hij gebruikt ook deze foto (afbeelding 1) van een ijsberg als omslag voor zijn boek. Daarmee zegt hij niet expliciet iets over leren, maar impliciet geeft het wel ruimte voor het uitgangspunt dat er onbewust meer en makkelijker te leren is als bewust.

1.2.3 Verschil informeel en onbewust leren

Door de verschillende invalshoeken lijken bewust leren en formeel leren synoniemen te zijn en daarmee tegenhangers van onbewust en informeel. Bij TIP, young professionals community wordt juist uitgegaan van de beschrijving van Eraut voor formeel leren zoals eerder beschreven in

paragraaf 1.2.1. Het leren in alle andere situaties wordt gezien als informeel leren. In beide settings is bewust leren èn onbewust leren mogelijk. Waarbij tijdens de community bijeenkomsten het verschil tussen bewust en onbewust leren de mate van zelfreflectie is. Dit sluit tevens aan bij het model van de vier stadia van leren van Maslow, waarbij een grotere mate van bewustheid wordt bereikt door middel van zelfreflectie. Om deze reden en om dit te vergroten wordt aan het einde van elke community bijeenkomst aan de TIP deelnemende professionals gevraagd wat zij van die bijeenkomst meenemen naar de eigen werkomgeving. Daarnaast wordt ook gevraagd om op de afsluitende bijeenkomst een reflectiepresentatie te geven waarin benoemd wordt wat zij geleerd hebben.

1.3 Aandachtspunten bij leren

Er zijn voor leren in het algemeen een aantal aandachtspunten te noemen die belangrijk zijn om rekening mee te houden. Het eerste is dat een ervaring pas een (bewuste) leerervaring wordt als erop gereflecteerd wordt zoals in een vorige paragraaf in de theorie van Kolb reeds werd beschreven. Marianne van Woerkom (2012) beschrijft dat echte vakmensen bereid zijn om naar zichzelf te kijken en altijd in zijn voor verbetering (p. 471). Door te reflecteren wordt onbewust leren bewust gemaakt. Dit kan terugkijkend als reflection-on-action zoals Schön dat noemt, of in het moment zelf en dat heet dan reflection-in-action (Woerkom, 2012, p. 474). Het gaat om een systematisch proces waarbij onmiddelijke actie wordt uitgesteld door een tussenstap van kennis op doen. Daarbij is het belangrijk om open te staan voor verschillende visies en de bereidheid te hebben om de eigen overtuigingen te onderzoeken.

1.4 Aandachtspunten bij netwerkleren

Een vorm van informeel leren is netwerkleren. Binnen een netwerk wisselen mensen informatie met elkaar uit, helpen elkaar en beantwoorden elkaars vragen. Het is een oplossingsgerichte activiteit (Welten-instituut, z.d.). Werken en leren zijn sociale processen waarbij mensen, bewust en onbewust, in wisselende netwerken voortdurend aan het leren zijn (Laat, 2012, p. 411). Mensen hebben volgens de Self-Determination Theory (SDT) een aangeboren wil om te leren en zichzelf te ontwikkelen, in combinatie met een noodzaak voor een sociale wereld om zich te kunnen ontwikkelen. In beide aspecten wordt voorzien bij netwerkleren (Eikelenboom, 2012, p. 506).

Bij netwerkleren zijn professionals met elkaar verbonden om te leren van en met elkaar. Daarbij is het belangrijk dat er een gezamenlijk thema is en dat dat vanuit meerdere invalshoeken bekeken kan worden (Laat, 2012, p. 414). Voor meerdere invalshoeken heb je een heterogene groep nodig, diversiteit dus. Dit kan gerealiseerd worden door verschillende vakgebieden c.q. functies vanuit één organisatie samen te brengen, of diversiteit vanuit verschillende organisaties. Die diversiteit zorgt voor verbreding en verdieping van de gezamenlijke ervaringen. Daarbij maakt vanuit verschillende perspectieven naar iets kijken nieuwsgierig (Welten-instituut, z.d.). Bij de Talent Innovatie Pool komen deelnemers vanuit verschillende (logistieke) organisaties en zij bekleden binnen deze organisaties diverse functies, dit zorgt voor een heterogene groep.

De deelnemers van een leernetwerk zijn eigenaar van hun eigen leerproces. Geen opgelegde programma's vanuit het management of de directie, maar aansluiten bij de eigen leerwensen, passie en drijfveren van de groep. Het leerprogramma wordt vanuit de groep samengesteld. Dat geldt ook voor de samenwerkingsafspraken, die komen vanuit het netwerk (Laat, 2012, p. 416). Als facilitator van dit soort bijeenkomsten is het belangrijk om de verantwoordelijkheid ook bij de groep te laten (Andringa & Reyn, 2014, p. 31). De uitkomsten zijn direct toepasbaar in de praktijk, deze staat namelijk centraal (Welten-instituut, z.d.). De eerste bijeenkomst van een nieuwe ronde TIP wordt derhalve gebruikt voor een leervraaginventarisatie en het maken van samenwerkingsafspraken.

Het ontbreken van hiërarchie is een belangrijke randvoorwaarde bij netwerkleren, dit kan anders namelijk het spontane leerproces blokkeren. Het accent moet liggen op wat de gemeenschappelijkheid is en niet op de verschillen (Laat, 2012, p. 415). Vertrouwen en veiligheid zijn belangrijke randvoorwaarden. Er is daarbij geen manager nodig, het hebben van onderlinge verbondenheid is daarvoor een succesfactor (Welten-instituut, z.d.).

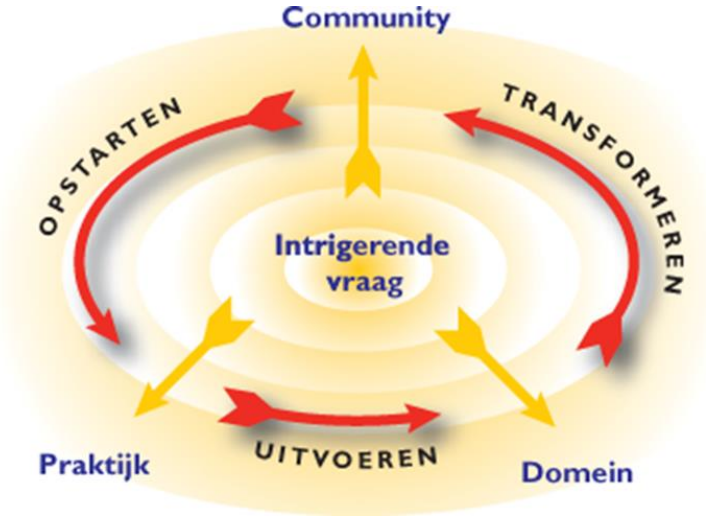
Om het onderlinge contact te faciliteren is ICT een belangrijk hulpmiddel. Via online platforms is er uitwisseling mogelijk. Netwerkleren zou strikt genomen ook alleen online kunnen plaatvinden. Voor een diepere leerervaring zien wij de onmisbare toegevoegde waarde van een combinatie tussen online en offline contact. Op die manier is er ruimte voor non-verbale communicatie waarbij het potentieel van onbewust leren extra input krijgt. Binnen de TIP, young professionals community is het online contact gefaciliteerd via een Whatsapp groep en een online bestandendeelplatform: een gezamenlijke map op Dropbox.

Verder is een uitgebalanceerd ritme een belangrijk principe bij het ontwerpen van netwerkleren. Daarbij gaat het om regelmaat in het bij elkaar komen, nieuwe onderwerpen en verschillende activiteiten, tijd voor reflectie en evaluatie. Met een te laag ritme komt de boel niet op gang, een te hoog ritme maakt dat mensen vertrekken omdat er dan te veel wordt gevraagd. Het gaat om “lang genoeg vasthouden en op tijd weer loslaten om een volgende stap in het leerproces te nemen”. Dit ritme is voor elke groep weer anders en wordt door de groep zelf bepaald (Coenders & Bood, 2003, pp. 1-2). In overleg met de deelnemende organisaties is bij de Talent Innovatie Pool in Gelderland ervoor gekozen om één keer per twee weken een ochtend bij elkaar te komen.

Een belangrijke rol is er weggelegd voor het management van deelnemende organisaties die een houding nodig hebben waarbij informeel leren de ruimte krijgt. Dat er een formele plek is voor informeel leren binnen de organisatie. En dat is niet het formaliseren van informeel leren. Het management heeft meer de functie van een sponsor en net zoals in de sport: deze bemoeit die zich ook niet met de opstelling van het team (Laat, 2012, p. 8).

Starten met een fysieke bijeenkomst bij de start is belangrijk zodat mensen met elkaar kennis kunnen maken en er wederzijds vertrouwen kan ontstaan. Dit vertrouwen is belangrijk voor het voortzetten van het netwerk, helemaal als dit deels ook virtueel is (Wassink & Goes-Daniëls, 2011, p. 50).

De kaders moeten helder zijn ook al zijn de uitkomsten binnen die kaders nog onduidelijk. Maar een scherp geformuleerd kader of domein geeft focus en zorgt voor een gedeelde identiteit (Andringa & Reyn, 2014, p. 11). De Talent Innovatie Pool richt zich specifiek op professionals die werken in logistieke organisaties of bij productieorganisaties met logistieke vraagstukken.



Figuur 4 Leerruimte in een leernetwerk
(www.leerarchitectuur.nl/netwerkleren)

Veel van de genoemde aandachtspunten komen samen in figuur 4 waarbij de pijlen symboliseren dat het een continu proces is.

1.4.1 Vormen van netwerkleren

Bij informeel leren binnen netwerken is het belangrijk om te verbinden rondom een gedeelde passie. Dit verbinden kan op verschillende manieren gebeuren, aanduidingen die worden gebruikt zijn o.a.: praktijkgemeenschap, kenniskring, intervisie, Community of Practice, professionele leergemeenschap, afstudeertafel, kenniscafé, leernetwerk, talent innovatie pool et cetera. Gemeenschappelijk is dat een groep mensen samen leert, het zijn soortgelijke leervormen waarvan de uitvoering varieert. Er is bij netwerkleren sprake van een gedeeld perspectief op leren, het is geen instrument (Coenders, 2012, p. 132).

Belangrijk om te realiseren is dat bij al deze vormen de geleverde meerwaarde over het algemeen niet expliciet genoeg is. Daarmee blijft de waarde buiten het zichtveld van het management en de organisatie als geheel. Dit terwijl het management de waarde ervan wel weet en zelf ook meemaakt. Maarten de Laat (2012) zegt daarover: “Onderzoek laat overtuigend zien dat informeel leren zeer waardevol is voor de professionele ontwikkeling. Bij hoogopgeleide professionals blijkt dat zo’n negentig procent van datgene wat men aan ontwikkeling opdoet, informeel is verworven” (p. 417). Hij noemt dat een *professionalisering paradox* en pleit voor het zichtbaar maken van de netwerken en vervolgens ook van datgene wat daarbinnen is geleerd. Deze meerwaarde is belangrijk om te benoemen en te verbinden. Dat is overigens wel wat anders dan informeel leren door netwerkleren tot een formeel proces maken (Laat, 2012, p. 418).

1.4.2 Fases bij netwerkleren

Ondanks dat netwerkleren een informeel proces is zijn er wel degelijk fases te herkennen binnen dat proces. Een mogelijke indeling daarvoor, gemaakt door het Welten-instituut, is:

1. Zaaifase;
2. Cultiveerfase;
3. Oogstfase.

Het zaaien is de start en gaat over ontdekken of er een klik is, of er een passie gedeeld wordt en of er dezelfde vragen leven. Het begint klein, maar kan groeien. Belangrijk in deze fase zijn de juiste houdingsaspecten zoals open staan voor nieuwe dingen, kwetsbaar durven zijn, samenwerken en willen delen. In de cultiveerfase is er onderling vertrouwen en zijn er de eerste leeropbrengsten. Soms sluiten er nieuwe mensen aan en nieuwe vragen worden opgepakt. De aspecten uitwisseling, sfeer en relatie zijn belangrijk in deze fase. Bij de oogstfase is er ontspanning en breidt het netwerk zich uit. Er wordt samengewerkt en er is samenhang en diepgang. Opbrengsten worden vastgelegd en gedeeld (Welten-instituut, z.d.). Deze oogstfase wordt niet volledig bereikt als de groepssamenstelling te vaak wisselt.

Deze beschrijving van drie fases heeft grote overeenkomsten met de fasen van groepsontwikkeling van Bruce W. Tuckman (1965). Tuckman onderscheid: Forming, Storming, Norming en Performing. Later is daar nog Adjourning aan toegevoegd (Vroemen, 2012, pp. 232-233).

Belangrijke elementen in een goed uitstralend netwerk zijn een procesbegeleider en een vaste kern die er helemaal voor gaan. Daarnaast is er focus op de aanwezige talenten en worden kansen benut. Als rode draad loopt het professionaliseren door de verschillende fasen heen. Bekwaamheden die daarbij nodig zijn is contact met anderen kunnen maken, andermans drijfveren kennen, feedback geven, kritische vragen stellen en een veilig leer- en werkklimaat creëren (Jong, Pillen, Rondeel & Wijngaarden, z.d.).

1.5 Breinleren

Bij het vormgeven van zowel een formele als een informele leersetting is het van belang om rekening te houden met bepaalde breinprincipes. Neuropsychologisch onderzoek is vertaald in vijf breinprincipes, daarbij gaat het om veiligheid, voeding, emoties, verbinden en verwerken (Dinteren, 2010, p. 12). Veiligheid gaat bijvoorbeeld over elkaar leren kennen en weten wat het programma is. Bij TIP zorgen we ervoor dat er een prettige ruimte is om in te werken en er is uitgebreid tijd voor een kennismaking met alle deelnemers.

Voeding is heel basaal; voldoende slaap, beweging, zuurstof en voedsel. Dit is te vertalen naar genoeg pauze momenten en daarbij koffie en thee. Ook moet er rekening mee gehouden dat de ruimte voldoende daglicht heet. Uiteraard moet er gelegenheid zijn om tijdens de pauze even te bewegen en naar buiten te gaan. Creatieve werkvormen is een manier om het breinprincipe voeding in mee te nemen.

Emotie is het derde principe dat bijvoorbeeld gebruikt kan worden tijdens een bijeenkomst door een emotionele lading bij een verhaal of gebeurtenis op te nemen zodat het beter beklijft. Feestelijke momenten zoals een jubileum, bedrijfsopening of de afsluiting die echt gevierd worden vallen daar ook onder.

Verwerken gebeurt door herhaling. Het werkgeheugen heeft een beperkte capaciteit en pas door te herhalen wordt een ervaring een leerervaring. Focus is een belangrijk aspect bij verwerking, afleiding heeft daar dus een negatief effect op. Voor de studentenbijeenkomsten is het van belang dat de studenten rustig en zelfstandig kunnen werken. De herhaling vindt bij TIP ook plaats door een specifieke aanpak elke keer terug te laten komen en per week komt er weer een stukje informatie bij. Dit wordt gedoseerd aangeboden. Een terugkoppeling vanuit de studenten aan het einde van de bijeenkomst werkt hierbij.

Verbinding is het vijfde en laatste breinprincipe. Dit heeft een prominente plek binnen de gekozen aanpak voor de TIP-bijeenkomsten. Gezamenlijk voortgang bespreken, samen een oefening doen tijdens een community bijeenkomst of bij elkaar op bedrijfsbezoek gaan zijn allemaal voorbeelden waarop er gewerkt wordt aan verbinding krijgen. Ook het hebben van een whatsapp-groep zorgt voor verbinding. Daarnaast zijn spiegelneuronen een belangrijke factor bij het breinprincipe verbinding, het leren door te zien wat een ander doet. Als procesbegeleider is het derhalve belangrijk om gewenst voorbeeldgedrag te laten zien aan alle deelnemers.

1.6 Fixed & Growth mindset

Carol Dweck onderscheid twee denkvoorkeuren die van invloed zijn op de uitkomsten van het leren en daarmee op organisatieontwikkeling: de fixed mindset en de growth mindset.

Het is goed om te realiseren dat de twee mindsets niet hetzelfde is als twee menstypes. Niemand zal vanuit een volledig fixed of growth mindset het eigen leven leiden. Het is een continuüm met twee uitersten. Als mensen geloven dat hun basiskwaliteiten vastliggen - fixed mindset - dan hebben zij meer moeite met lastige situaties. Zij geloven dat alles wat je kunt een kwestie is van hebben of niet, het is een vast gegeven. Daarmee is er de overtuiging dat er geen controle is over datgene wat je bij jezelf kunt ontwikkelen.

Mensen met een growth mindset geloven dat hun kwaliteiten ontwikkelt kunnen worden en dat ze kunnen leren van wat er in hun leven gebeurt. Mensen met een growth mindset experimenteren meer, zij geloven dat je grip kunt hebben op je eigen ontwikkeling.

Deze mindsets liggen niet volledig vast, deze worden aangeleerd en kunnen we overnemen vanuit de omgeving waarin men zich bevindt. Dit komt doordat er dan spiegelneuronen geactiveerd worden. Organisaties die geleid worden door een leider met een growth mindset groeien en zijn innovatiever (Avoort & Dinteren, 2011, p. 33). Een manager met een fixed mindset haalt onvoldoende uit zowel zijn eigen potentieel als uit dat van zijn of haar medewerkers (Lazeron & Dinteren, z.d.). Ook staan zij

niet open om feedback te geven of te ontvangen. Het ontwikkelen van een growth mindset is belangrijk om mensen te inspireren om het geleerde ook daadwerkelijk in de praktijk te brengen.

Voor de begeleiding van de TIP-bijeenkomsten zijn dit belangrijke principes, voor zowel de studenten als de professionals. De studenten zien professionals die al jaren werken en ook nog steeds nieuwe dingen leren en zichzelf ontwikkelen. Dit zorgt voor het besef dat leren niet stopt nadat je afgestudeerd bent. Tijdens de studentbijeenkomsten is de focus continu op het proces, van elk stapje kan er geleerd worden. Dat het nog niet gelukt is wil niet zeggen dat het onmogelijk is. Het is alleen ‘nog niet’ behaald. Feedback geven op de inzet en het proces helpt voor het ontwikkelen van een growth mindset. Hierin is een belangrijke taak weggelegd voor de procesbegeleider.

Hoofdstuk 2 Aftrap-bijeenkomst

2.1 Doel eerste bijeenkomst

Het doel van de eerste bijeenkomst is het laten kennismaken van studenten, young professionals en het TIP-team. Om gedurende vijf maanden alle deelnemers volop ruimte te bieden om te leren en ontwikkelen binnen de young professionals community, is het scheppen van daarvoor optimale omstandigheden belangrijk. De basis daarvoor wordt tijdens de eerste bijeenkomst gelegd.

2.2 Programmaonderdelen eerste bijeenkomst

De doelen van de eerste bijeenkomst zijn vertaald in de volgende programmaonderdelen:

- Officiële aftrap
- Kennismaking en groepsvorming
- Presentatie studenten onderzoeksopdrachten
- Leervraaginventarisatie
- Samenwerkingsafspraken maken

Op basis van deze programmaonderdelen ontwerpt de procesbegeleider een programma voor de eerste bijeenkomst. Dit programma wordt vertaald in een sessieplan, zie voor een voorbeeld daarvan bijlage 2. De duur van de verschillende onderdelen hangt af van het aantal deelnemers en kan per ronde verschillen.

De programmaonderdelen worden in onderstaande subparagrafen verder uitgewerkt met een toelichting en een mogelijke invulling daarvan.

2.2.1 Officiële aftrap

Het is waardevol om deelnemers van de nieuw te vormen community te laten zien, horen en ervaren dat waar zij zich inhoudelijk mee bezig gaan houden van toegevoegde waarde is. Daarnaast is het essentieel dat de tijd en moeite die deze groep gaat steken in het samenkomen wordt gezien en waardering krijgt. Deze aandacht en waardering wordt gerealiseerd door er een bijeenkomst van te maken met een officieel tintje. Bijvoorbeeld door het welkomstwoord te laten geven door de programmamanager van het KennisDC Logistiek, de lector of door een directeur vanuit de samenwerkende hogeschool. In plaats van het welkomstwoord kan deze ‘official’ na de ontvangst ook een meer inhoudelijk praatje houden. Tevens werkt professionele catering bij het officiële karakter.

2.2.2 Kennismaking en groepsvorming

Elkaar goed leren kennen en het creëren van een band en onderling vertrouwen tussen de deelnemers van de TIP-community is essentieel voor het slagen van een samenwerkingsronde. Hoe beter de deelnemers elkaar kennen hoe meer de deelnemers elkaar zullen vertrouwen. En hoe meer zij elkaar vertrouwen des te gemakkelijker zullen zij zich kwetsbaar opstellen en zaken met elkaar delen. Vanaf de allereerste bijeenkomst wordt dan ook veel aandacht besteed aan dit onderdeel.

Begin de eerste bijeenkomst met een gezamenlijk ontbijt. Samen eten is ontspannen en daarmee worden de eerste breinprincipes (zie hoofdstuk 1) al in gang gezet. Na afloop van het ontbijt en een mogelijk meer officieel welkomstwoord is er vervolgens uitgebreid ruimte voor meerdere kennismakingsoefeningen. Er bestaan oneindig veel verschillende kennismakingsoefeningen en oefeningen voor groepsvorming. Deze zijn onder andere te vinden op www.101werkvormen.nl of www.werkvormen.info. Ook een mogelijkheid is het boek ‘*Het gaat steeds beter! Activerende werkvormen voor de opleidingspraktijk*’ van Lia Bijkerk en Wilma van der Heide.

In iedere ronde vormen de studenten en de professionals samen de young profesessionals community. Daarnaast vormen de studenten ook nog een eigen subgroep die wekelijks bijeenkomt om te werken aan een onderzoeksopdracht. Daarbij is het erg waardevol als ze elkaar gaandeweg dat proces ook inhoudelijk willen helpen. Het is essentieel dat ze elkaar vrij goed kennen, want alleen dan zijn ze bereid een ander te helpen.

Deze tweedeling komt terug qua aandacht voor de groepsvorming. Dat betekent dat naast de kennismakingsactiviteiten met de volledige community groep in de ochtend er later op de dag met alleen de studenten een verdiepende kennismaking is. Hierbij worden door middel van een vragenspel wat meer persoonlijke vragen gesteld. Ook hiervoor zijn weer meerdere mogelijkheden om te gebruiken. Goede ervaringen zijn geboekt met het *Terugblik & Vooruitblik spel* van uitgeverij Thema.

2.2.3 Presentatie studenten van onderzoeksopdrachten

In de voorbereiding van de eerste bijeenkomst (zie paragraaf 3.3) wordt aan de studenten gevraagd een A3 poster voor te bereiden om zo zichzelf voor te stellen en om wat te vertellen over hun (voorlopige) onderzoeksopdracht. Het doel van deze informele presentatie is dat alle professionals alle studenten leren kennen, bij welke organisatie hij of zij een onderzoek gaat doen en wat de richting van dat onderzoek is. De student zelf wordt op deze manier gedwongen om alvast na te denken over de inhoud van het onderzoek. Alle studenten krijgen vragen over het onderzoek en door met anderen hierover in gesprek te gaan wordt de student gedwongen na te denken en krijgt op deze manier een scherper beeld van de aanleiding en/of probleemstelling van het eigen onderzoek. Dit helpt de student om meer beeld te krijgen op zijn eigen onderzoeksopdracht.

De A3 posters worden verspreid door de ruimte opgehangen waarbij, afhankelijk van de groepsgrootte, de hele groep langskomt bij de student die bij de eigen poster staat. Is de groep te groot kunnen kleinere subgroepjes gevormd worden waarbij er meerdere studenten parallel van elkaar in verschillende gedeelten van de ruimte in gesprek zijn. Deze opzet zorgt voor een informele setting waarbij er laagdrempelig een eerste inhoudelijke uitwisseling is.

Ter afronding van dit onderdeel worden plenair de eerste indrukken opgehaald vanuit de groep. Op deze manier is iedereen op de hoogte van een ieders gedachten en ideeën.

2.2.4 Leervraaginventarisatie

Om de community bijeenkomsten zo goed mogelijk af te stemmen op de actuele leerbehoefte die speelt bij de professionals en eventueel de studenten, wordt er in de eerste bijeenkomst een leervraaginventarisatie gedaan. De procesbegeleider vraagt aan alle deelnemers welke thema's en/of onderwerpen zij tijdens deze TIP-ronde aan bod willen laten komen. De deelnemers wordt gevraagd om dit op post-its te schrijven, per thema één post-it. Daarna hangen de deelnemers hun post-its op en benoemen hardop wat zij hebben opgeschreven. Bij het ophangen van de thema's wordt, indien nodig, doorgevraagd wat er bedoeld wordt om zo goed mogelijk aan te kunnen sluiten bij het invullen van een bijeenkomst.

Ook wordt, nadat alle thema's zijn opgehangen, gevraagd wie er in het eigen netwerk deskundigen heeft die hiervoor benaderd kunnen worden. Op deze manier wordt de inbreng vanuit de community groter en voelen deelnemers zich medeverantwoordelijk.

Het expliciete kenmerk van netwerkleren in een community is dat de deelnemers zelf met de leervragen komen. Alleen op die manier wordt er voldaan aan de voorwaarden om deelnemers eigenaar te laten zijn van hun eigen leerproces en hun intrinsieke motivatie aan te boren. Als er op voorhand een programma klaarligt van onderwerpen en bijeenkomsten gaat het niet langer over een community, maar is er een meer formele schoolse setting gecreëerd welke indruist tegen de randvoorwaarden voor netwerkleren, zoals we eerder in hoofdstuk 1 beschreven.

2.2.5 Samenwerkingsafspraken maken

Na het inventariseren van de leervragen is er ruimte voor het maken van samenwerkingsafspraken, deze worden genoteerd op een flip-over vel. Het gaat nadrukkelijk om afspraken en niet om regels. Regels worden opgelegd en afspraken worden samen gemaakt. Iedereen moet zich daarin ook kunnen vinden. De procesbegeleider vraagt aan de groep wat voor hen belangrijke afspraken zijn om onderling te maken om goed samen te kunnen werken.

Wat goed kan werken is één iemand gericht de vraag te stellen wat zijn of haar ervaring is met het maken van afspraken in een samenwerkingsverband. Als deze deelnemer iets noemt toetst de procesbegeleider dit bij de rest van de groepsleden of zij zich daar ook in kunnen vinden. Als dat het geval is wordt aan de deelnemer die het punt inbracht gevraagd het te noteren op de flip-over. Vervolgens is het goed om het akkoord van iedereen ook expliciet te benoemen.

Het is voor de groep van belang dat de deelnemers zelf de afspraken bedenken, op die manier zullen zij zich er eerder aan houden. Verder zullen zij ook eerder het commitment uitspreken om zich aan deze afspraken te houden, aangezien deze afspraken zelf hebben bedacht, belangrijk vinden en mee ingestemd hebben. Als procesbegeleider laat je het noteren van de afspraken volledig over aan de deelnemers. Blijven doorvragen op wat nog meer van belang is totdat er een mooie lijst van afspraken is ontstaan en blijven monitoren dat iedereen aldoor instemt met het voorstel. Als iemand niet instemmend knikt, hier navraag naar doen.

De gemaakte afspraken gelden zowel voor de community bijeenkomsten als voor de studentbijeenkomsten. Van de genoteerde werkafspraken wordt een foto gemaakt door de procesbegeleider en deze wordt gedeeld op het online bestandendeelplatform.

2.3 Voorbereiding eerste bijeenkomst

Een goede bijeenkomst voorbereiden kost veel tijd. Hoe zorgvuldiger de voorbereiding is, hoe minder stress op de dag zelf. Maar ook bij een grondige voorbereiding zullen er zaken mislopen. De voorbereiding voor de eerste bijeenkomst valt uiteen in twee verschillende aandachtsgebieden. Allereerst is er een organisatorische en facilitaire voorbereiding nodig, daarnaast een inhoudelijke voorbereiding. Deze beide aspecten zijn opgenomen in het eerdergenoemde sessieplan.

Ongeveer een maand voor de start van de eerste bijeenkomst starten de eerste voorbereidingen. Zoals in het draaiboek te lezen valt, heeft een procesbegeleider een taakomvang van 12 uur per week; 8 uur begeleiding en 4 uur voorbereiding.

Als hulpmiddel kan de volgende checklist gebruikt worden:

1. De datum van de aftrap is tijdens de werving al gecommuniceerd met de deelnemende professionals en studenten.
2. Ruimtes reserveren voor de bijeenkomst
3. Opstellen en versturen van de uitnodiging met een globaal programma. Deze uitnodiging gaat naar de professionals en studenten. Voorbeeld van uitnodiging opgenomen in bijlage 3.
4. Sessieplan verder uitwerken
5. Deelnemende studenten krijgen een voorbereidende opdracht voor de bijeenkomst; “Maak een A3-poster aan de hand waarvan je jezelf en het bedrijf kan voorstellen en je (afstudeer)opdracht, voor zover bekend, uiteenzet”
6. Manager KennisDC Logistiek vragen of een directeur van de hogeschool
7. Catering regelen
8. Receptie informeren over bijeenkomst met externe gasten
9. Conciërges regelen voor eventuele hulp
10. Bewegwijzering maken
11. Lijst met contactgegevens van alle deelnemers maken
12. Werkvormen verder uitwerken en voorbereiden. D.w.z. benodigde (AV) materialen regelen
13. Keuze maken voor online bestandendeelplatform en structuur alvast inrichten
14. Het gemaakte datumschema voor de bijeenkomsten printen voor alle deelnemers (dit wordt ongeveer 2 maanden voor de aftrap bepaald)
15. Alvast beginnen met de voorbereidingen voor de eerste bedrijfsbezoeken (plannen ná de aftrap, deze ook alvast opnemen in het datumschema)
16. Op de dag zelf ruim van tevoren aanwezig zijn voor de laatste voorbereidingen en checks.

2.4 Nazorg eerste bijeenkomst

Na afloop van de eerste bijeenkomst worden alle deelnemers uitgenodigd voor het online bestandendeelplatform, zoals bijvoorbeeld Dropbox. Hierop staan alvast het datumschema van alle bijeenkomsten en de contactgegevens van alle deelnemers. Van te voren wordt bepaald wie welke rechten krijgt om bestanden wel of niet aan te passen.

De ontbrekende contactgegevens worden verder aangevuld en foto's kunnen gedeeld worden op het platform. Ook eventuele specifieke vragen die tijdens de bijeenkomst boven tafel kwamen worden afgehandeld.

Een van de taken die na de eerste bijeenkomst wordt opgepakt door de procesbegeleider is het inhoudelijk vullen van alle geplande community bijeenkomsten. Op basis van de door de deelnemers aangedragen leerbehoeften kiest de procesbegeleider welke thema's er aan bod komen.

De eerste twee bijeenkomsten wordt gevuld met een bedrijfsbezoek bij één van de deelnemende bedrijven. Dit om twee redenen. De eerste ligt in het versterken van het groepsproces. Met het 'kijken in elkaars keuken' wordt een begin van vertrouwen gecreëerd. De tweede reden is van organisatorische aard. Er is meer tijd beschikbaar voor het organiseren van de inhoudelijke bijeenkomsten. Voor deze inhoudelijke bijeenkomsten zoekt de procesbegeleider in haar eigen netwerk, in dat van het TIP-team of in de aangedragen namen vanuit de community naar geschikte workshopgevers.

Hoofdstuk 3 Community bijeenkomsten

3.1 Algemeen doel community bijeenkomsten

Het doel van deze bijeenkomsten is, naast het verbinden van alle deelnemers en het delen en uitwisselen van praktijkkennis en ervaring, vooral om een leer- en ontwikkelervaring te bieden aan de professional op voor hun belangrijke thema's.

3.2 Programmaonderdelen community bijeenkomsten

Het vaste dagdeel waarop de community bijeenkomst plaatsvindt is afgesproken in de voorbereidingsfase van een ronde, zoals beschreven in het TIP draaiboek. Deze bijeenkomst is één per twee weken een ochtend. Voor de invulling van deze community bijeenkomsten zijn er twee varianten gebruikt: een externe bijeenkomst (bedrijfs- of beursbezoek) of een themasessie. Vervolgens kunnen deze themasessies gericht zijn op een inhoudelijk onderwerp met als doel het vergroten van kennis, of op een thema welke focust op vaardigheden of persoonlijke ontwikkeling. De procesbegeleider zorgt ervoor dat dat er een goede balans is tussen deze drie typen community bijeenkomsten, zoals ook weergegeven in figuur 5. Deze drie programmaonderdelen zullen in onderstaande paragrafen verder worden toegelicht.



Figuur 5 Overzicht van programmaonderdelen community bijeenkomsten

3.2.1 Algemene aandachtspunten

Ongeacht welk type bijeenkomst er door de procesbegeleider georganiseerd wordt om de community bij elkaar te brengen, hierbij gelden altijd dezelfde aandacht- en uitgangspunten.

- Allereerst de thema's die aan bod komen in de themasessies. De keuze hiervoor is afhankelijk van drie factoren.

1. Balans type themasessies

De procesbegeleider bewaakt de balans tussen alle bijeenkomsten en zorgt dat ieder type bijeenkomst voor één derde aan bod komt. Op die manier kan TIP voorzien in een uitgebalanceerde leer- en ontwikkelervaring voor de deelnemers. Uit ervaring blijkt dat bij de leervraaginventarisatie tijdens de eerste bijeenkomst voornamelijk inhoudelijke thema's worden ingebracht door de young professionals en studenten. Het is daarom van belang dat de procesbegeleider de themasessies aanvult met thema's die gaan over persoonlijke ontwikkeling of vaardigheden. Op die manier krijgen de deelnemers wat ze vragen en leren ze wat ze nodig hebben.

2. Beschikbaarheid externe deskundige

Zoals eerder beschreven, nodigt de procesbegeleider voor de themasessies externe deskundigen uit op een specifiek gebied. In hoeverre deze deskundige te vinden is vanuit het eigen netwerk of de

netwerken van het TIP-team of de community is een tweede. Ook moet deze deskundige beschikbaar zijn op één van de mogelijke TIP data. Daarnaast moet hij of zij bereid zijn om voor een commercieel gezien vrij lage vergoeding een dagdeel naar de TIP locatie te komen voor het verzorgen van een workshop.

3. Eerder aangeboden thema's

Indien young professionals meerdere rondes meedoen met TIP komt er nog een derde factor bij: herhaling voorkomen. Ook voor deze deelnemers moeten de themasessies een leer- en ontwikkelmogelijkheid blijven, dus dan gaan eerder gekozen thema's en deskundigen een rol spelen.

- Communiceren gekozen datum en thema

Op het moment dat het onderwerp/activiteit voor een bijeenkomst duidelijk is en is vastgelegd, dan communiceert de procesbegeleider dit met de young professionals en studenten via het online bestandendeelplatform of via een mededeling aan het eind van een bijeenkomst. Hier duidelijk over communiceren draagt bij aan de duidelijkheid over wat er op de planning staat, dit is belangrijk voor het breinprincipe veiligheid.

- Voorbereidende opdracht

Voor iedere community bijeenkomst wordt er gewerkt met een voorbereidende opdracht voor de deelnemers. Deze voorbereidende opdracht wordt een week voor de bijeenkomst gedeeld via het online bestandendeelplatform. De opdracht wordt in overleg tussen de procesbegeleider en de externe deskundige geformuleerd. Door te werken met een voorbereidende opdracht wordt het leerrendement vergroot. Van tevoren denken deelnemers al na over bepaalde zaken of lezen zich in. Zo kan er tijdens de bijeenkomst zelf meer de diepte in worden gegaan en/of meer de interactie worden gezocht. Ook wordt de leerervaring verlengd doordat voor de daadwerkelijke bijeenkomst deelnemers zich al in het onderwerp verdiepen. Tot slot kan er bij sommige opdrachten informatie vanuit de organisatie nodig zijn waardoor er na afloop ook gelijk een link te leggen is met de uitkomsten van de bijeenkomst en een vraagstuk in de eigen organisatie. In bijlage 4 en 5 staan voorbeelden van voorbereidende opdrachten.

- Afstemming met externe deskundige

Bij het eerste telefonisch contact met de externe deskundige wordt besproken wat de bedoeling is van de bijeenkomst en wordt het principe van de young professionals community uitgelegd. Als er tot overeenstemming wordt gekomen worden de afspraken via de mail bevestigd. Dit gaat over de datum, tijdstip, locatie, gewenste interactieve aanpak, vergoeding, namen van deelnemers en deadline inleveren voorbereidende opdracht. In dat eerste telefoongesprek wordt ook een vervolgafspraak gepland voor telefonisch contact ongeveer twee weken voor de beoogde bijeenkomst. Tijdens dat tweede contact moment worden nogmaals de volgende punten afgestemd;

1. Voorbereidende opdracht

Samen met de externe deskundige wordt de voorbereidende opdracht definitief gemaakt. Met de deskundige wordt afgestemd hoe, wanneer en op welke manier de voorbereidende opdracht terugkomt in de workshop. De input voor de opdracht wordt naar de procesbegeleider gemaild en deze verwerkt de opdracht om een week van tevoren te delen met de groep.

2. Mate van interactie

Doorgesproken wordt de opzet van de bijeenkomst met extra aandacht voor voldoende interactie. Bij het netwerkleren is het informeel leren belangrijk en dat ontstaat door de combinatie van ervaren en uitwisselen. Het is daarbij essentieel dat het gaat om een workshop en niet om een lezing.

3. Organisatievraagstuk tijdens workshop

Hoe wordt tijdens de workshop de link gelegd met de eigen praktijk van de professionals? Het is belangrijk om de young professionals te laten nadenken over hoe ze deze materie kunnen toepassen in hun eigen werk en/of binnen hun organisatie. Hiermee geven we hen ook input voor het bedrijf en de leidinggevende, ze kunnen hun leeropbrengsten concreet maken.

4. Genoeg pauze

Vanuit de breinprincipes is het belangrijk dat er ook ruimte is voor pauze. Dit wordt in overleg ingepland in de workshop.

5. Afsluiting met koppeling naar eigen organisatie

Een community bijeenkomst wordt door de procesbegeleider altijd gezamenlijk afgesloten. Hierover wordt de externe deskundige geïnformeerd. Dit gebeurt door de verbinding te maken naar de eigen werkplek van de deelnemers met behulp van de vraag 'Wat neem je mee van deze bijeenkomst naar je eigen organisatie?".

6. Overige aandachtspunten

Een laatste check of er nog vragen zijn vanuit de externe deskundige komt ook tijdens dit gesprek aan de orde, evenals de rol van de procesbegeleider tijdens de workshop. Dit om ervoor te zorgen dat daar op de dag zelf geen verwarring over ontstaat.

In de volgende subparagrafen wordt nog kort ingegaan op de nuanceverschillen per type bijeenkomst.

3.2.2 Themasessies inhoudelijk/kennis

Bij het afstemmen met de externe deskundige voor dit type themasessie is het van nog groter belang om aandacht te besteden aan de eerdergenoemde uitgangspunten en randvoorwaarden. De ervaring leert namelijk dat externe deskundigen met expertise op de meer kennisgerichte thema's niet altijd ervaring hebben met een interactieve manier van werken, hoewel dat wel belangrijk is voor het netwerkleren. Dit wordt van te voren afgestemd met de desbetreffende deskundige. Dit kan betekenen dat er tijdens de uiteindelijke TIP bijeenkomst extra aandacht en ondersteuning nodig is van de procesbegeleider om het proces te bewaken en hier indien nodig bij te sturen.

Voorbeelden van thema's zijn onder andere projectmanagement, artificial intelligence, human capital, blockchain, Lean, duurzaamheid in de logistiek, big data en strategie.

3.2.3 Themasessie persoonlijke ontwikkeling en vaardigheden

Een deskundige die een workshop komt verzorgen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling of vaardigheden; daarbij is de kans groot dat er voldoende ervaring is met een interactieve aanpak. Desondanks blijft het voor de procesbegeleider belangrijk om de eerder genoemde aandachtspunten tijdens deze sessies te bewaken en ook van tevoren te bespreken.

Verder geldt voor dit type themabijeenkomst, dat deze pas ingepland worden nadat ongeveer een derde van de community bijeenkomsten al hebben plaatsgevonden. Voor dit type workshop is het namelijk belangrijk dat er voldoende groepsgevoel is en er een vertrouwde/veilige omgeving is ontstaan. Om die reden worden er dan meestal ook geen gasten toegelaten bij dit type themasessies.

Voorbeelden van thema's die ingaan op de persoonlijke ontwikkeling en vaardigheden zijn o.a. presenteren, provocatieve coaching, intervisie, geluk op het werk, effectief handelen.

Voor de mogelijkheid om een intervisiesessie te houden is het van belang om deze pas te plannen als de in hoofdstuk 1 genoemde cultiveerfase bereikt is met de groep. Als deze fase niet bereikt wordt met de groep is het onverstandig om een intervisie bijeenkomst in te plannen. Een thema dat tijdens de intervisie besproken kan worden is bijvoorbeeld waar de professionals tegenaan lopen in de begeleiding van een student. Als dit inderdaad een thema is, moet deze bijeenkomst worden gesplitst in twee aparte groepen (een bijeenkomst voor enkel de professionals en een voor de studenten op dezelfde tijd) zodat de professionals vrijuit kunnen spreken. Deze intervisie bijeenkomst

kan begeleid worden door de procesbegeleider mits deze voldoende ervaring heeft in het begeleiden van intervisie bijeenkomsten. Dit vraagt namelijk om een specifieke aanpak.

3.2.4 Externe bijeenkomsten

Eén derde van de community bijeenkomsten betreft een externe bijeenkomst. Met *extern* wordt hier bedoeld dat deze bijeenkomst plaatsvindt op een andere plek dan de vaste TIP-locatie. Voorbeelden van zo'n externe bijeenkomst zijn: een bedrijfsbezoek bij één van de deelnemende organisaties, het gezamenlijk bezoeken van een beurs of op bezoek bij een organisatie buiten de TIP-groep die interessant is voor de deelnemers. Bij de keuze voor een externe bijeenkomst wordt altijd geredeneerd vanuit de meerwaarde voor de deelnemers.

- Bedrijfsbezoek

De bedrijfsbezoeken zijn waardevol voor de groepsvorming en mede daarom worden de eerste paar community bijeenkomsten vaak ingezet als bedrijfsbezoek. Een kijkje in de keuken is erg belangrijk voor het genereren van vertrouwen tussen de bedrijven onderling. Daarnaast komt het verdere deel- en leerproces van de young professionals (en studenten) ten goede. Ze hebben immers met eigen ogen gezien over welke processen het gaat als een young professional een bepaald vraagstuk inbrengt. De verantwoordelijkheid voor het organiseren van het bedrijfsbezoek wordt bij de student neergelegd die is gekoppeld aan het desbetreffende bedrijf. Dit is deels om praktische redenen en ook om het leerproces van de student te vergroten. Het programma wordt in nauw overleg met de procesbegeleider bepaald. Hierbij zijn de volgende elementen belangrijk om op te nemen in het programma : een rondleiding en een presentatie over het bedrijf. Deze presentatie kan door de deelnemende professional gehouden worden, maar het is soms waardevol om juist een leidinggevende of een directeur te vragen om dat op zich te nemen. Dat is namelijk een mooie manier om gelijk de TIP-community en aanpak meer bekendheid te geven binnen de deelnemende organisatie en op die wijze te werken aan meer draagvlak voor het continueren van deelname.

Naast het bezoeken van aan TIP deelnemende organisaties is het ook mogelijk om een organisatie te bezoeken die niet deelneemt aan TIP, bijvoorbeeld omdat dit voor verschillende deelnemers een interessante organisatie is. Deze optie is echter pas aan de orde als alle aan TIP deelnemende bedrijven al bezocht zijn aangezien dat de prioriteit heeft.

Een voorbeeld van een programma van een bedrijfsbezoek is te vinden in bijlage 6.

- Bezoek logistieke beurs

Naast de bedrijfsbezoeken is het tijdens een externe community bijeenkomst eveneens mogelijk om een logistieke beurs of ander evenement te bezoeken. De voorbereidende opdracht is hierbij belangrijk, omdat de meerwaarde toeneemt als deelnemers gericht en met een 'beursplan' de beurs bezoeken. Daarnaast is het goed om een aantal gezamenlijke momenten te plannen gedurende de dag zodat ook dan het community gevoel blijft bestaan. Daarbij kan gedacht worden aan een gezamenlijke verzameltijd met aansluitend een kopje koffie/thee; tijdens de beurs tegelijkertijd dezelfde inhoudelijke sessie bijwonen en met elkaar lunchen. Dit zijn mooie momenten om elkaar te ontmoeten. Een voorbeeld van een programma van een beursbezoek is te vinden in bijlage 7.

3.3 Profiel procesbegeleider

Om in staat te zijn de community bijeenkomsten op een goede manier te organiseren, voor te bereiden en te begeleiden is een ruime ervaring in het trainen en begeleiden van groepen van grote toegevoegde waarde. Op die manier kan er een bijeenkomst ontworpen en begeleid worden die tegemoetkomt aan alle voorwaarden die nodig zijn om te werken aan het realiseren van een gewenst leer- en ontwikkelresultaat van de deelnemers.

Allereerst zijn daarvoor de nodige competenties cruciaal die essentieel zijn voor de inhoud van het vak van trainer. Dit zijn:

- een waarderende grondhouding;
- kunnen omgaan met groepsdynamica;
- oog hebben voor elke individuele deelnemer
- enthousiast en kunnen enthousiasmeren
- sociaalvaardig en presentatievaardig
- creativiteit, didactisch vaardig en een kundig trainingsontwerper.

Daarnaast is affiniteit met de doelgroep belangrijk evenals een groot netwerk om uit te kunnen putten voor het regelen van externe deskundigen.

Hoofdstuk 4 Studentenbijeenkomsten

4.1 Algemeen doel studentbijeenkomsten

Het doel van de studentenbijeenkomsten is het ondersteunen van de studenten in hun onderzoeksopdracht en onderzoekvoortgang. Dit gebeurd vanuit een transdisciplinaire aanpak.

4.2 Programmaonderdelen studentbijeenkomsten

Studentbijeenkomsten zijn elke week ingepland. De ene week alleen in de middag na afloop van de community bijeenkomst, de andere week de hele dag. Om bovenstaand doel te bereiken bestaat het programma voor de studentbijeenkomsten uit de volgende onderdelen:

- Groepsvorming
- Gemeenschappelijk leren
- Zelfstandig werken
- Individuele coaching

Na algemene aandachtspunten, worden deze vier programmaonderdelen in onderstaande subparagrafen verder uitgewerkt met een toelichting en een mogelijke invulling ervan.

4.2.1 Algemene aandachtspunten

Om voldoende ruimte te hebben om alle programmaonderdelen aan bod te laten komen, wordt er gewerkt met een vaste indeling van de beschikbare werktijd. Op basis van die indeling wordt elke studentenbijeenkomst doorlopen, iedere week opnieuw. Dit geeft houvast en structuur voor de deelnemende studenten en draagt bij aan het breinprincipe veiligheid.
Deze vaste indeling is als volgt:

1. Plenaire opstart aan de hand van een aantal vragen (Zie voor voorbeeld bijlage 8)
2. Dagplanning maken en samenwerking inplannen
3. Individuele werktijd
4. Gemeenschappelijk lunchpauze (indien hele dag)
5. Gezamenlijk afronden

4.2.2 Groepsvorming

Het element groepsvorming zit op verschillende manieren verweven in elke studentenbijeenkomst. Dit komt sowieso terug door alle gezamenlijke elementen zoals de opstart, de pauze en het afronden. Bij de opstart wordt er eerst gewerkt aan het waarderend vermogen van de studenten door te vragen naar een succes van de afgelopen week. Dat kan zijn vanuit het onderzoek qua voortgang maar ook iets uit de privé situatie. Op die manier leren we de studenten dat er ook als het tegenzit altijd dingen zijn om blij om te zijn of van te kunnen genieten. Ook leren de studenten elkaar steeds beter kennen en kunnen ze meeleven bij belangrijke momenten.

Voor de studenten is er ook een groepsapp waarin momenten van gehaalde deadlines, belangrijk “go” momenten of behaalde cijfers gedeeld kunnen worden. Vanuit de procesbegeleiding wordt er gericht op aangestuurd dat deze momenten gedeeld worden in deze app vanwege de groepsvorming. Daarnaast is het actief reageren in de appgesprekken door de procesbegeleider ook van belang.

Tijdens de plenaire opstart wordt er ter plekke op het bord een dagplanning gemaakt van eventuele (bel)afspraken die er gepland zijn, gezamenlijke overlegmomenten, de pauze en het tijdstip van afronden. Op die manier weet iedereen van elkaar waaraan gewerkt wordt en waarop teruggekeken kan worden tijdens de afronding. Ook als er een deadline gehaald moet worden tijdens die dag is het een goede interventie om iemand vanuit de groep als ‘stok achter de deur’ te vragen gekoppeld aan het te behalen tijdstip. Op die manier motiveert de ene student de andere student.

Met elkaar pauzeren is een fijne manier om weer op te laden en het over andere zaken te hebben dan het onderzoek. Met elkaar lachen of even wandelen draagt bij aan de groepsvorming.

Tijdens de afsluiting wordt besproken wat de studenten die dag hebben bereikt en met welk gevoel iedereen naar huis gaat. Tevens is het een laatste moment om vragen te stellen of zaken in te brengen. Ook de procesbegeleider kan van dit moment gebruik maken om nog nagekomen zaken te bespreken.

4.2.3 Gemeenschappelijk leren

De meerwaarde voor de studenten om mee te doen aan TIP is onder andere de mogelijkheid om tijdens het onderzoek samen op te trekken met anderen die hetzelfde proces doorlopen. Dat geeft ruimte om inhoudelijk te sparren en ervaringen te delen. Het feit dat er studenten meedoen vanuit verschillende opleidingsrichtingen geeft hier een extra dimensie aan. Vanuit verschillende vakgebieden kan er namelijk breder en completer naar een vraagstuk gekeken worden waardoor er uiteindelijk een betere uitkomst gerealiseerd wordt. Op die manier leert iedere student van de inbreng van alle andere studenten. Om dit te bewerkstelligen wordt er tijdens de plenaire opstart uitgebreid stilgestaan bij het proces van elke student aan de hand van de volgende vragen:

A. Waar sta je qua voortgang?
B. Wat heb je nodig en van wie?
C. Wat is nu je eerstvolgende (concrete) stap?

De ervaring leert dat er in het begin flink doorvragen nodig is om de benodigde diepgang te krijgen om wat werkelijk speelt boven tafel te krijgen. En soms blijft dit tot het einde toe noodzakelijk, dit is per groep verschillend. Dat betekent veel vragenstellen waarbij de antwoorden op deze vragen soms bij de procesbegeleider allang bekend zijn. Deze vragen zijn echter volledig bedoeld om de student tot nadenken en/of actie aan te zetten. De antwoorden op deze vragen moeten absoluut dan ook vanuit de student(en) zelf komen.

Bij het doorlopen van deze vragenronde kunnen er aspecten ingebracht worden die ter plekke uitgelegd kunnen worden omdat ze voor iedereen van toepassing zijn. Als de materie bekend is bij één van de studenten heeft het de voorkeur deze student de uitleg te laten doen in plaats van door de procesbegeleider. De procesbegeleider stuurt hooguit bij in het proces en vult aan op inhoud echter alleen indien nodig.

Als er een vraagstuk is dat niet bij iedereen speelt kan ook tijdens de dagindeling een moment ingepland worden om hier in twee- of drietallen naar te kijken, te bespreken of aan te werken. Dit kan samen met de procesbegeleider zijn, maar ook met een of twee van de andere studenten. Door studenten hun (onderzoeks-)problemen onderling te laten bespreken en samen oplossingen te bedenken, wordt er met en van elkaar geleerd. Deze bilaterale gesprekken worden ingepland in de dagplanning. Op die manier ontstaat er voor de ogen van de studenten een complete en volle werkdag zodat er helderheid is en iedereen weet wat hij/zij die dag kan verwachten.

Tijdens de individuele werktijd wordt de gemaakte planning aangehouden en bewaakt de procesbegeleider de voortgang.

4.2.4 Zelfstandig werken

De student voert, ondanks alle gezamenlijke onderdelen binnen TIP qua sparren, meedenken en ondersteuning, de onderzoeksopdracht volledig zelfstandig uit. De studentenbijeenkomsten zijn dan ook dagen of dagdelen waarop de studenten, net als alle andere dagen van de week, zelfstandig werken aan hun onderzoeksopdracht. Vanaf de allereerste studentenbijeenkomst maakt de procesbegeleider daarom duidelijk dat TIP geen dag ‘’vrij’’ is van het onderzoek. Bij TIP is dit alleen in een andere omgeving en met de mogelijkheid om volop gebruik te maken van de ervaring en expertise van alle andere TIP-deelnemers. Na het plenaire gedeelte met de hele studentengroep is de rest van de beschikbare tijd gereserveerd voor het zelfstandig werken aan de eigen onderzoeksopdracht. Hieronder valt ook het overleggen en meedenken met iemand anders uit de groep of feedback geven en ontvangen op reeds gemaakt werk.

Als procesbegeleider is het van belang om te observeren hoe de studenten gebruik maken van deze individuele werktijd. Is er misschien iets nodig qua werkplek of aanpak waardoor de student

slagvaardiger kan werken? Dit wordt dan als observatie en als vraag ingebracht tijdens een van de volgende studentenbijeenkomsten. Vaak is het handig niet gelijk bij te sturen maar het eerst een paar weken aan te kijken en de student te laten ervaren wat er gebeurt bij de huidige manier van werken. Meestal kunnen deze jongvolwassenen daarna wel wat ondersteuning gebruiken bij het indelen van werkzaamheden en creëren van optimalere werkomstandigheden. Dit wordt al coachend bijgebracht in plaats van het geven van ongevraagde tips en adviezen. Ten alle tijden blijft de student zelf volledig verantwoordelijk voor zijn of haar eigen proces en voortgang.

4.2.5 Individuele coaching

Soms is er een situatie met een student die vraagt om meer specifieke en individuele aandacht. Het doorlopen van een afstudeeronderzoek is een intensief proces waarbij allerlei emoties zich kunnen aandienen die vervolgens de voortgang van het onderzoek negatief beïnvloeden. Deels kan dit soms in het plenaire deel van de studentenbijeenkomst geadresseerd worden omdat meerdere studenten met hetzelfde kampen. Maar soms is dat onvoldoende of niet geheel gepast. De procesbegeleider kiest er op dat moment dan voor om tijdens de beschikbare tijd voor zelfstandig werken individuele coaching te geven aan de betreffende student. Hiervoor kunnen velerlei coaching technieken gebruikt worden afhankelijk van wat er nodig is. Op die manier wordt de student extra ondersteund in het proces om weer verder te kunnen. Belangrijk hierbij is dat de procesbegeleider de eigen expertise goed in beeld heeft en dat bij diepere problematiek tijdig en adequaat wordt doorverwezen naar andere deskundigen zoals huisarts of psycholoog.

4.3 Profiel procesbegeleider

Voor het mogen begeleiden van studenten in een hbo-onderzoek is het binnen het hbo-onderwijs verplicht dat een begeleider zelf master opgeleid is. Het is raadzaam om deze richtlijn ook te gebruiken bij TIP om zodoende richting de verschillende opleidingen een gelijkwaardige sparringpartner te zijn.
Tevens is het belangrijk dat de bij de hogeschool voor afstudeerbegeleiders verplichte cursus onderzoeksvaardigheden is gevolgd. Dat maakt dat de begeleider bekend is met de aanpak en eisen zoals die gelden binnen de hogeschool van waaruit de studenten deelnemen. En ook hierbij is er dan weer sprake van een gelijkwaardige gesprekspartner tijdens contact met de afstudeerbegeleiders van de studenten.

Daarnaast is het een toegevoegde waarde dat de procesbegeleider zelf ruime ervaring heeft in het begeleiden en/of meelezen van een onderzoeksrapport. Op die manier is bekend welke situaties er allemaal kunnen ontstaan tijdens een onderzoek en wat een adequate oplossing of aanpak is. Ook kan er richting de studenten meer duidelijkheid gegeven worden over het proces van afstuderen aan de kant van de begeleider en tussen begeleiders onderling. Dit kan zorgen voor een wat realistischer kijk vanuit de student op het gehele proces.

Naast een gevulde rugzak voor het kunnen begeleiden van een groep studenten die bezig zijn met onderzoek zijn er ook een aantal zaken belangrijk voor het begeleiden in het algemeen. Net als bij de community bijeenkomsten is het hier ook goed om erg thuis te zijn in het begeleiden van groepsprocessen. Daarbij is het soms noodzakelijk dat er geïntervenieerd wordt waarvoor het waardevol kan zijn om enige senioriteit te hebben ten opzichte van de studenten.
Ook het bezitten van brede coachingsvaardigheden is nuttig aangezien dit handvatten geeft om op individueel niveau de studenten passend te kunnen ondersteunen.

Hoofdstuk 5 Afsluitende bijeenkomst

Dit hoofdstuk gaat over de laatste bijeenkomst van TIP young professionals community. Hiermee wordt een TIP-ronde afgesloten, maar de community blijft voortbestaan. De organisatie omtrent deze laatste dag en het behouden van de community wordt in dit hoofdstuk beschreven.

5.1 Doel afsluitende bijeenkomst

Het doel van de afsluitende bijeenkomst is het feestelijk afronden van een intensieve samenwerkingstijd en een gezamenlijke leer- en ontwikkelperiode binnen het netwerk van deelnemende organisatie.

5.2 Programmaonderdelen afsluitende bijeenkomst

De doelen van de eerste bijeenkomst zijn vertaald in de volgende programmaonderdelen:

- Feestelijke afsluiting
- Studenten delen resultaten en ervaring
- Young professional leeropbrengsten delen
- Afscheid
- Community vorming

Op basis van deze programmaonderdelen ontwerpt de procesbegeleider een programma voor de afsluitende bijeenkomst. De duur van de verschillende onderdelen hangt af van het aantal deelnemers en kan per ronde verschillen.
De programmaonderdelen worden in onderstaande subparagrafen verder uitgewerkt met een toelichting en een mogelijke invulling daarvan. Ook wordt er in subparagraaf 5.2.5 nog ingegaan op de (eventuele) invulling van de middag.

5.2.1 Feestelijke afsluiting

Het feestelijke element is op de dag van de afsluiting een terugkerend thema. Hier kan de procesbegeleider op diverse manieren invulling aan geven. In Gelderland wordt dat bijvoorbeeld gedaan met een uitgebreid aangekleed ontbijt, een officiële certificaatuitreiking aan de professionals en door het in het zonnetje zetten van alle deelnemers. Daarnaast worden er ook verschillende externe mensen uitgenodigd zoals directie en belangstellenden vanuit de deelnemende organisaties, de Provincie als subsidieverstrekker, alle externe deskundigen die een workshop hebben gegeven. Voor de deelnemende studenten wordt daarnaast ook nog hun afstudeer- of stagebegeleiders uitgenodigd. De basisgedachte op deze bijeenkomst is: grootser maar zonder af te doen aan de informele ‘TIP-sfeer’.

5.2.2 Studenten delen resultaten en ervaring

In de voorbereiding van de afsluitende bijeenkomst (zie ook 5.3) is aan de studenten gevraagd om tijdens de feestelijke afsluiting een terugkoppeling over hun onderzoeksperiode te geven. Deze terugkoppeling gaat enerzijds over het onderzoeksproces en de onderzoeksresultaten en anderzijds ook over hun leerervaringen en een reflectie daarop. Welke vorm gekozen wordt door de procesbegeleider om dit delen te laten plaatsvinden is afhankelijk van het aantal studenten dat deelneemt. Bij een aantal tot vier max vijf studenten kan er gekozen worden voor parallelle presentatierondes waarbij iedereen verdeeld in kleine groepjes bij alle studenten langsgaan. Deze indeling is van tevoren met grote zorg gemaakt waarbij alle deelnemers over de verschillende groepen verdeeld zijn op een manier dat er zoveel mogelijk diversiteit per groepje is.

Zodra er meer dan vijf of zes studenten deelnemen wordt er gekozen voor een opzet van een ‘markt’ waarbij alle aanwezigen gedurende een vooraf vastgestelde tijdsperiode de mogelijkheid hebben om met de studenten in gesprek te gaan in een zelfgekozen volgorde en tijdsduur. De student heeft een creatieve werkvorm voorbereid aan de hand waarvan hij of zij deze gesprekken aan kan gaan en heeft een eigen ‘marktkraam’ waarbij de aanwezigen langskomen. Deze opzet zorgt voor een informele setting waarbij er laagdrempelig een inhoudelijke uitwisseling is.

Het doel van deze informele presentatie is dat tweeledig. De deelnemende organisaties krijgen een terugkoppeling van alle onderzoeken en niet alleen van het onderzoek van de eigen student. Dit is een grote meerwaarde voor deelnemen aan TIP voor de organisaties, want vaak zijn er met de inzichten en uitkomsten vanuit meerdere onderzoeken bij de andere organisaties ook verbeteringen te realiseren in de eigen organisatie. Voor de studenten levert het houden van de informele presentatie en moment op waarbij ze van alle aanwezigen feedback krijgen op hun onderzoek en de onderzoeksresultaten. Doordat de studenten vragen krijgen en met aanwezigen in gesprek gaan over hun onderzoek worden ze gedwongen om een scherper beeld te krijgen van de gemaakte keuzes in het onderzoekproces en de resultaten daarvan. Deze feedback en inzichten kunnen zij vervolgens goed verwerken bij de verdediging van hun afstuderen of inzetten tijdens het afsluitende gesprek.

5.2.3 Leerervaring young professionals

Naast de ervaring van de studenten wordt op de afsluitende bijeenkomst ook altijd tijd vrijgemaakt voor het delen van de leerervaringen van deelnemende professionals. Dit is van belang omdat, zoals al bleek vanuit de theorie, reflectie noodzakelijk is om onbewust leren bewust te maken.
Om dit proces te ondersteunen wordt door de procesbegeleider een voorbereidende opdracht gemaakt die voor dit onderdeel aan de professionals is doorgegeven (zie voorbereiding in paragraaf 5.3). Hierin worden de vragen genoemd aan de hand waarvan zij tijdens de feestelijke afsluiting de aanwezigen deelgenoot maken van hun leer- en ontwikkelproces. Ter ondersteuning van deze presentatie maken zij een A3 poster aan de hand waarvan ze hun leerervaring met de groep kunnen delen. Een voorbeeld van de afsluitende voorbereidende opdracht is te vinden in bijlage 9.

5.2.4 Afscheid

Het laatste onderdeel van de bijeenkomst is het afscheid nemen van alle studenten en eventueel van de professionals die een volgende ronde niet meer meedoen. Alle professionals worden in het zonnetje gezet met een persoonlijk woordje en het overhandigen van een certificaat. Uit dit officiële certificaat blijkt hun inzet en aan welke community bijeenkomsten zij hebben deelgenomen. Ook de studenten worden persoonlijk toegesproken en krijgen een persoonlijk symbolisch aandenken aan zijn/haar deelname aan de TIP-ronde. Iedere student maakt vanaf dat moment deel uit van de TIP Community want: eens een TIP’er, altijd een TIP’er. De sessie wordt afgesloten met de resultaten van het evaluatie onderzoek. Dit is ook bedoeld voor young professionals uit eerder rondes. Zo kunnen zij horen water met hun feedback gedaan is.

Een belangrijk onderdeel bij groepsvorming is ook daadwerkelijk afronden en afscheid nemen als een intensieve samenwerkingsperiode ten einde komt. Dat is de doorslaggevende reden om dit afscheidsmoment zo duidelijk te markeren en met elkaar af te sluiten.

5.2.5 Community vorming

De groep van eerder deelgenomen studenten groeit per ronde, dit vormt samen met de deelnemende organisaties een mooie en steeds groter wordende community die een gezamenlijke ervaring hebben. Deze community willen we koesteren en dat is de reden dat alle studenten die ooit hebben meegedaan altijd zijn uitgenodigd voor de afsluitende bijeenkomst van de latere rondes. Want eens een TIP’er altijd een TIP’er zeggen we bij de afsluiting. Dus vanaf het ontbijt zijn deze oud-studenten welkom en gedurende de dag is er tijdens het ontbijt, de pauze en de lunch genoeg ruimte is voor netwerkactiviteiten en gesprekken. Veel van deze oud-studenten werken inmiddels en mogelijk zijn deze bedrijven ook interessant om deel te laten nemen aan TIP.
Na de lunch is er voor alle deelnemers altijd gelegenheid om te blijven bijvoorbeeld om te werken maar ontspannen samenzijn kan ook. Het is ook mogelijk dat de studenten in de middag ter plekke nog een afsluitende en informele activiteit houden, maar dit wordt aan deze studenten zelf gelaten om dit al of niet te initiëren.

5.3 Voorbereiding afsluitende bijeenkomst

Net zoals voor de eerste bijeenkomst geldt voor de afsluitende bijeenkomst: hoe zorgvuldiger de voorbereiding is, hoe minder stress op de dag zelf. Maar ook bij een grondige voorbereiding zullen er zaken mislopen, dat is belangrijk om rekening mee te houden. Ook voor de afsluitende bijeenkomst valt de voorbereiding uiteen in twee verschillende aandachtsgebieden. Allereerst is er een organisatorische en facilitaire voorbereiding nodig, daarnaast een inhoudelijke voorbereiding. Circa een maand van tevoren wordt gestart met de eerste voorbereidingen. Per week zal er ongeveer een dagdeel nodig zijn om alles uiteindelijk gedegen voor te bereiden en in goede banen te leiden. Als hulpmiddel kan daarvoor de volgende checklist gebruikt worden:

1. De datum van de afsluiting is tijdens de aftrapbijeenkomst al gecommuniceerd met de deelnemende professionals en studenten.
2. Oud-studenten via whatsapp een ‘save the date’ sturen ± 3 maanden van tevoren.
3. Ruimtes reserveren voor de bijeenkomst.
4. Opstellen en versturen van de officiële uitnodiging met een globaal programma en aanmeldlink. Deze uitnodiging gaat naar de professionals, studenten, bedrijfseigenaren, andere geïnteresseerden vanuit deelnemende bedrijven, oud TIP’ers, workshopgevers en docentbegeleiders van de studenten. Voorbeeld van een uitnodiging is opgenomen in bijlage 10.
5. Programma ontwerpen.
6. Deelnemende studenten uitleg geven over hun presentatievorm.
7. Opdracht maken voor de professionals en delen
8. Manager KennisDC Logistiek vragen of een directeur van de hogeschool
9. Week van tevoren een bevestiging van aanmelding versturen naar aanmelders inclusief programma, zie voor een voorbeeld hiervan bijlage 11.
10. Catering regelen
11. Receptie informeren over gasten
12. Conciërges regelen voor eventuele hulp
13. Studenten goed voorbereiden op de afsluiting v.w.b. gang van zaken en hun aandeel
14. Bewegwijzering maken
15. Certificaten maken
16. Lijst met aanwezigen opstellen
17. Alle werkvormen verder uitwerken en voorbereiden
18. Op de dag zelf ruim van tevoren aanwezig zijn voor de laatste voorbereidingen en checks.

5.4 Nazorg afsluitende bijeenkomst

Als de afsluitende bijeenkomst voorbij is, zijn er meestal nog aantal organisatorische zaken te regelen. Dit gaat bijvoorbeeld over het delen van de gemaakte foto’s op het online bestandendeelplatform. Dit online bestandendeelplatform blijft ook na de afsluiting bestaan, alleen worden de rechten van de deelnemers aangepast. De deelnemers blijven toegang houden tot alle geplaatste bestanden alleen hebben zij dan geen rechten meer om dingen aan te passen. Op een later moment kan ook de Whatsapp groep opgeheven worden, qua timing kan het handig zijn om hier ongeveer een half jaar mee te wachten. De studenten Whatsapp groep blijft actief omdat om die manier makkelijk gecommuniceerd kan worden over de feestelijke afsluiting van een volgende ronde. Soms zijn nog niet alle studenten klaar met hun onderzoek als de TIP-bijeenkomsten al wel voorbij zijn, dit kan verschillende oorzaken hebben. De procesbegeleider blijft deze studenten monitoren en ondersteunen tot het moment dat ook zij daadwerkelijk afgestudeerd zijn of hun stage is afgerond. Deze ondersteuning gebeurt in eerste instantie via Whatsapp contact en indien nodig kan er ook telefonisch contact zijn. Op die manier blijft er betrokkenheid bij de student zodat hij of zij zich nog ‘gedragen’ voelt door het TIP team en er niet ineens alleen voor staat.

Hoofdstuk 6 Evaluatie en aanpassingen TIP-ronde

Dit hoofdstuk sluit aan bij de laatste fase uit het draaiboek. In het draaiboek staan de organisatorische aspecten beschreven, in dit document staat de evaluatie tijdens de afsluitende bijeenkomst met de studenten en young professionals centraal.

6.1 Opzet onderzoek

Voor het onderzoek wordt een methode van evaluatieonderzoek gebruikt gebaseerd op de door Swanborn beschreven '*procesevaluatie'* (Swanborn, 1999, 2002, 2004). Bij dit type onderzoek wordt de invoering van een interventie (TIP), meestal op kleine schaal, op de voet gevolgd en zo nodig bijgestuurd. Het is een actie-onderzoek dat plaats vindt tijdens het interventieproces. De onderzoeker onderzoekt vanuit een actorperspectief, omdat op deze wijze daadwerkelijk aan den lijve ondervonden wordt wat er gebeurt tijdens het traject en ook tijdig geïntervenieerd en bijgestuurd kan worden. Idealiter maakt de onderzoeker derhalve deel uit van het TIP-team.

6.1.1 Doelstelling (tussen) evaluatie

De deelnemers aan TIP komen van meerdere, verschillende organisaties. Er is dus sprake van een inter-organisatorische samenwerking. Iedere organisatie heeft op een of andere manier belangen bij TIP en heeft eigen doelstellingen voor deelname aan TIP. Deze doelen en belangen kunnen echter van elkaar verschillen. Het is goed om van elkaar te weten welke de doelen zijn. Maar ook of er verschillen zijn die overbrugd moeten worden voor de volgende TIP-rondes. Bovendien hebben alle organisaties een eigen werkcultuur. Wat in de ene organisatie heel gewoon kan zijn, hoeft dat voor een andere organisatie niet het geval te zijn. Willen meerdere verschillende organisaties met elkaar in één project samenwerken, dan moeten deze verschillen bekend en bespreekbaar zijn, zodat dit niet tot spanningen leidt binnen de samenwerking. Kortom, bij samenwerking tussen organisaties moeten *alle partijen het eens zijn over de doelen van het project en over de spelregels binnen die samenwerking*. In de literatuur over inter-organisatorische samenwerking (Vodegel, 2010) staat dat dit een kritieke succesfactor blijkt te zijn. Om voorgaande reden is het goed dat alle deelnemende partijen gehoord worden in een 'open' gesprek. Er moet een gezamenlijke 'agenda' komen.

Een volgend belangrijk punt is dat de betrokken partijen allemaal belangen hebben bij TIP. Vraag is dan ook hoe we *TIP zouden moeten organiseren en beheren zodat de belangen van alle participanten geborgd zijn.*

De evaluatie aan het einde van een halfjaarlijkse ronde geeft het uitvoerend team van de young professionals community input voor het aanpassen van het programma op de wensen van de deelnemers voor de volgende ronde.

Goede ervaringen zijn geboekt bij een 'open' gesprek- interview met zowel de participerende young professionals, studenten als de bedrijfseigenaren van nieuwe deelnemende bedrijven. De bevindingen van de onderzoeker worden via een presentatie voorgelegd aan de deelnemers en besproken het TIP-team.

Hieronder een korte beschrijving van de aanpak van de interviews voor de verschillende stakeholders.

6.2.2 Interview professionals/ bedrijfseigenaren

Het doel van het interview is om de doelen en effecten van deelname helder te krijgen en duidelijk te krijgen of Tip, young professionals community de belangen van de participanten voldoende behartigden. Er is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode in de vorm van een mondeling semigestructureerd interview van ongeveer een uur met zowel de professional als de bedrijfseigenaar (zie bijlage 14 voor vragenlijst professionals). De uitwerking van het interview (geanonimiseerd) is schriftelijk ter goedkeuring voorgelegd aan de geïnterviewde. Om de individuele doelen en belangen duidelijk te krijgen is gekozen voor een open opzet van de vragen en is door de onderzoeker doorgevraagd op antwoorden. Voorts is ook een poging gedaan om een antwoord te krijgen op de vraag waarom de logistieke sector zoveel moeite heeft met de instroom van personeel.

Bij de start van elke TIP-ronde is gemeld dat er een evaluatie wordt gehouden met alle deelnemers. Dit gebeurd per mail voor het maken een afspraak, gevolgd door het interview zelf.

6.2.3 Interview studenten

In het draaiboek zijn de doelstellingen voor de studenten te lezen. Zij worden op dezelfde wijze benaderd als de young professionals, al krijgen zij ter voorbereiding de vragen opgestuurd. Voor een groot deel zijn dezelfde vragen gesteld als bij de bedrijven (doelen, opbrengsten, verwachtingen, organisatie, communicatie et cetera), maar er zijn ook vragen opgenomen over de leereffecten, wat hebben ze geleerd en van wie en hoe hebben ze geleerd (zie bijlage 15 voor vragenlijst studenten). De geanonimiseerde transcripten zijn ter goedkeuring voorgelegd aan de studenten.

6.2.4 Analyse

Als een interview is afgenomen kan worden begonnen met het samenvattend transcriberen. Nadat de transcripten zijn voorgelegd aan de respondenten kunnen deze geanalyseerd worden. Er kan gelet worden op de volgende elementen: hoe de professionals de bijeenkomsten hebben ervaren, wat hun redenen waren voor deelname, welke tips ze hadden voor de uitvoering, organisatie en communicatie. Uit alle transcripten is deze informatie verzameld en weergegeven in een Powerpoint.

De bevindingen worden gepresenteerd tijdens de afsluitende sessie van de eerste ronde en worden tjidens de ronde er na weer herhaald. Dit neemt een klein moment van de gehele afsluitende bijeenkomst in beslag.

Bijlages

Bijlage 1 Literatuurlijst

Bijlage 2 Voorbeeld sessieplan en programma aftrap bijeenkomst

Bijlage 3 Voorbeeld van gebruikte uitnodiging aftrap bijeenkomst

Bijlage 4 Voorbeeld voorbereidende opdracht t.b.v. een inhoudelijke themasessie

Bijlage 5 Voorbeeld voorbereidende opdracht t.b.v. een themasessie persoonlijke ontwikkeling

Bijlage 6 Voorbeeld programma Externe bijeenkomst - Bedrijfsbezoek

Bijlage 7 Voorbeeld programma Externe bijeenkomst - Beursbezoek

Bijlage 8 Voorbeeld van vragen bij plenaire opstart Studentbijeenkomst

Bijlage 9 Voorbeeld voorbereidingsopdracht professionals en studenten Afsluitende bijeenkomst

Bijlage 10 Voorbeeld uitnodiging Afsluitende bijeenkomst

Bijlage 11 Bevestiging aanmelding plus programma

Bijlage 12 Evaluatieonderzoek aanvullende informatie geïnterviewden

Bijlage 13 Voorbeeld van mail met uitnodigingstekst evaluatie

Bijlage 14 Evaluatie vragenlijst professionals/ bedrijven

Bijlage 15 Evaluatie vragenlijst studenten

Bijlage 1 Literatuurlijst

Andringa, J. & Reyn, L. (2014). *Tien stappen voor een succesvolle community of practice*. Geraadpleegd op 10 februari 2016, van https://www.duurzaamdoor.nl/sites/default/files/Tien%20stappen%20voor%20een%20succesvolle%20community%20of%20practice.pdf

Avoort, R. van der, & Dinteren, R. van. (2011). De manager als breincoach. *Tijdschrift voor Coaching*, 2011(3), 31-34.

Baspitality (2015). *(On)bewust (on)bekwaam.* Geraadpleegd op 24 juni 2019, via, http://baspitality.nl/onbewust-onbekwaam/

Bibo, L. (2012). Non-Formeel Leren. In M. Ruijters & R.-J. Simons (Red.), *Canon van het leren: 50 concepten en hun grondleggers* (pp. 433-444). Deventer: Kluwer.

Bolhuis, S.M., & Simons, P.R.-J. (1999). *Leren en werken*. Deventer: Kluwer.

Campus Leerarchitectuur. (z.d.) *Artikel: Netwerkleren* [online afbeelding]. Gedownload op 9 februari 2016, van http://www.leerarchitectuur.nl/netwerkleren/

Coenders, M. & Bood, R. (2003). Ritme in het ontwerpen van Communities of Practice. *HRD Thema* 2003(4), 1-14. Kluwer. Geraadpleegd op 7 februari 2016, van http://www.leerarchitectuur.nl/wp-content/uploads/2013/03/Ritme-in-het-ontwerpen-van-CoPs.pdf

Coenders, M. (2012). Community of Practice. In M. Ruijters & R.-J. Simons (Red.), *Canon van het leren: 50 concepten en hun grondleggers* (pp. 125-136). Deventer: Kluwer.

Coppoolse, R., & Vroegindeweij, D. (2010). *75 Modellen van het onderwijs*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Dijksterhuis, A. (2008). *Het slimme onbewuste: Denken met gevoel* (16e druk). Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.

Dinteren, R. van. (2010). Ons brein leert altijd op de werkplek. *O&O*, 2010(3), 10-14.

Eikelenboom, W. (2012). Self-Determination Theory. In M. Ruijters & R.-J. Simons (Red.), *Canon van het leren: 50 concepten en hun grondleggers* (pp. 503-515). Deventer: Kluwer.

Illeris, K. (2011). *The Fundamentals of Workplace Learning: Understanding How People Learn in Working Life*. London: Routledge.

Jong, T. de, Pillen, P., Rondeel, M. & Wijngaarden, P. van. (z.d.). Netwerken in Ontwikkeling. *Tussen de Neuzen*, 9-11. Geraadpleegd op 11 februari 2016, van http://www.kessels-smit.nl/files/2007_magazine_tussen_de_neuzen.pdf

Laat, M. de. (2012). Netwerkleren. In M. Ruijters & R.-J. Simons (Red.), *Canon van het leren: 50 concepten en hun grondleggers* (pp. 409-419). Deventer: Kluwer.

Laat, M. de. (2012, 7 december) *Enabling professional development networks: How connected are you?* (Inaugurele rede). LOOK | Wetenschappelijk Centrum Leraren Onderzoek. Geraadpleegd op 9 februari 2016, van https://www.ou.nl/documents/14300/ffde06bb-44c9-40ef-9ff8-849a29ecddb0

Lazeron, N. & Dinteren, R. van. (z.d.) Iedereen kan leren leren! Verslag interview Carol Dweck.

Leraar 24. (2010) *Korte animatie over netwerkleren* [videobestand]. Geraadpleegd op 9 februari 2016, van https://www.leraar24.nl/video/1762#tab=0

Leren. (z.d.). In *Van Dale*. Geraadpleegd op 3 juni 2019, van http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=leren&lang=nn#.VsHtxvnhDIU

Mark Timmermans.nl. (z.d.) *Leercyclus van Kolb* [online afbeelding]. Gedownload op 9 februari 2016, van http://www.marktimmermans.nl/modellen/nggallery/page/1

NLP Mind. (z.d.) *Look Beneath The Surface* [online afbeelding]. Gedownload op 11 februari 2016, van http://www.nlpmind.com/

Ruijters, M., & Simons, R.-J. (Red.). (2012). *Canon van het leren: 50 concepten en hun grondleggers*. Deventer: Kluwer.

Swanborn, P.G. (1996-2003). *Case-Study's. Wat wanneer en hoe?* Amsterdam: Boom

Swanborn, P.G. (1999-2004). *Evalueren.* Amsterdam: Boom.

Vodegel, F., 2010. Grootschalige onderwijstransformatie: beleidstheorie, ontwerpprincipes en kritische succesfactoren.

Vroemen, M. (2012). Fasen van Groepsontwikkeling. In M. Ruijters & R.-J. Simons (Red.), *Canon van het leren: 50 concepten en hun grondleggers* (pp. 223-234). Deventer: Kluwer.

W.K.Kellogg Foundation, 2004. Logic Model Development Guide. Using logic models to bring together planning, evaluation, and action.

Wassink, H. & Goes-Daniëls, M. (2011). Een vliegende start voor netwerkleren. *O&O*, 2011(2), 45-50.) Gedownload op 14 februari 2016, van https://www.ou.nl/c/document_library/get_file?uuid=2efc98ab-4ab9-42c8-841c-5b6f79595f62&groupId=14300

Welten-instituut. (z.d.) *Dossier Netwerkleren*. Geraadpleegd op 9 februari 2016, van https://www.ou.nl/web/look-dossiers/netwerkleren

Wenger-Trayner. (2015) *Communities of practice: A brief introduction*. Geraadpleegd op 11 februari 2016, van http://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/

Woerkom, M. van. (2012). Reflectie. In M. Ruijters & R.-J. Simons (Red.), *Canon van het leren: 50 concepten en hun grondleggers* (pp. 469-478). Deventer: Kluwer.

Bijlage 2 Voorbeeld sessieplan en programma aftrap bijeenkomst

Programma
Datum:
Locatie:
Deelnemers: (Aantal + namen)
HAN: (namen)
Studenten: (namen)
Organisaties: (Namen)

Doel van de bijeenkomst
Officiële aftrap, ontmoeten, groepsvorming TIP, inhoudelijk plannen maken.

Deel 1:

Tijd	Wat?	Uitleg	Benodigdheden
8.00 – 8.45	Inloop met ontbijtbuffet	Binnenkomst in ruimte, ontbijt staat klaar, persoonlijk welkom, handen schudden. Deelnemers nemen plaats of blijven staan.	(locatie), catering, wegwijzer vanuit hal.
8.05	Welkom & opening (Naam wie)	Korte introductie van de dag en aanwezigen.	Centrale presenteerplek.
8.45	Verplaatsen naar H0.21		
8.55	Aftrap ronde ? (Naam)	Welkom, belang TIP etc.	Centrale presenteerplek
9.00	Kennismaking (Naam)	2 grondhoudingen bij leren. Verwerven en participeren. Verwerven op School. Participeren bij TIP Community en het succes valt en staat met participeren. Deze dag veel inbreng, nu starten met oefening	Materialen, bingo kaart, fotokaarten, A4-tjes, bol wol etc
9.30	Catering besteld		Koffie/thee met servies
9.35	Poster Presentatie studenten (Naam)	Verspreid over ruimte 5 studenten poster laten ophangen. 10min per student en daarna, als groep, doorlopen naar volgende poster.	Schilderstape, A3 posters van studenten.
10.30	Afronding poster presentatie (Naam)	Samenvatting van gehoorde ‘geluiden & indrukken’	Flip-over
10.40	Pauze	Benen strekken, roken, kopje thee/koffie	Verse Thee/koffie met servies met iets lekkers
11.00	Data & onderwerpen (Naam)	Schema uitdelen, post-its uitdelen. Bespreken data & ruimtes. Noteren op post-its: welke thema’s wil je aandacht voor. Bedrijfsbezoeken, wie kan wat invullen, wie ken je als mogelijke inbrenger? Co-creatie! Belang datum afronding noteren. Intern mensen uitnodigen op thema.	Data schema, post-its, pennen, flip-over vel voor “thema’s”
11.20	Werkafspraken (Naam)	Inventariseer hoe de samenwerking plaats zal vinden. Wat is belangrijk om af te spreken? Deelnemers zelf op laten schrijven. Inventariseren wat een ieder belangrijk vind om optimaal te leren/ontwikkelen Plek van informatie delen bespreken. Whatsapp groep maken, wie doet dat?	Flip-over vel voor afspraken, stiften
11.50	Vragen & Afronding 1e deel (Naam)	Nog vragen en/of opmerkingen? Aanvullingen?	
12.00	Pauze /Lunch		Catering

Deel 2:

Tijd	Wat?	Uitleg	Benodigdheden
13.00	Energizer (Naam)	Krantenslag, ping pong, cowboytje, menselijke knoop, wiskey mixer, geografisch gaan staan, knie tikkertje, you! etc etc.	Krant, balletjes, bol wol
13.15	Verdiepende kennismaking (Naam)	Per student vraag laten beantwoorden, dobbelen voor vraag. Enkele rondes.	Grote dobbelstenen, Vragenspel
13.45	Benen op tafel (Naam)	Indrukken, vragen, onzekerheden? Whatsapp groep maken, wie wil dat doen? (Naam praktijkbegeleider/AOD-begeleider HAN op flip-over)	Loungehoek, koffie/thee Flip-over vel
14.05	Vooruitkijken inhoudelijk (Naam)	Welke stappen ga je zetten de komende tijd?	A4-vellen
14.15	Onderwijsleergesprek (Naam)	Per student $\pm$ 5 minuten, vertellen poster + stappen, vervolgens vragen/suggesties/reacties	
14.45	Afronding 2e deel (Naam)	Nog vragen en/of opmerkingen? Aanvullingen?	
15.00	Einde		

Bijlage 3 Voorbeeld van gebruikte uitnodiging aftrap bijeenkomst

Beste TIP deelnemer,

W**oensdag (datum)** vindt de **Kick-Off** plaats van de ?e ronde van onze **TIP community**. Graag nodigen wij jou hiervoor nogmaals uit.
Het programma van die dag is opgedeeld in twee delen en is als volgt:

08:00-13:00 Iedereen (bedrijven & studenten)
08:00 Inloop met ontbijt in het café op de Laan van Scheut 10
Vervolg in het Bisschop Hamerhuis met:

- Kennismaking
- Poster presentaties van studenten

10:30 Pauze

11:00-12:30 Vervolg

- Inhoudelijke invulling bijeenkomsten bepalen
- Praktische afspraken maken
- Afsluiting

12.30-13.15 Pauze; lunch aanwezig

13:15-15:30 Alleen voor Studenten

Locatie:
Het ontbijt is in het (locatie) Dit gebouw ligt naast het Bisschop Hamerhuis.
De verdere bijeenkomst is in ruimte H0.21 van het Bisschop Hamerhuis. Dit zal gedurende de gehele ?e TIP ronde de 'huiskamer' van onze community zijn.

Adres:
Bisschop Hamerhuis, Verlengde Groenestraat 75, 6525 EJ, Nijmegen. Bij de slagboom kun je aanbellen, je bent aangemeld.
Namens het TIP-team: graag tot dan!
(Namen)

TIP-bijeenkomst (datum)
Projectmanagement – (Naam) van (Bedrijfsnaam)

Voorbereiding

Denk vooraf aan de workshop na over de volgende vragen:

1. Wat voor project/verandervraagstuk werk je momenteel aan op het werk?
2. Welke vraagstukken heb je daarbij?
3. Wat is het doel van het project?
4. Wat zijn de gewenste resultaten?
5. Wat voegen de resultaten toe aan het doel?

Neem je antwoorden mee.

Opzet

8.00 - 8.30	Inloop (ruimte)
8.30 - 12.00	Workshop Projectmanagement
13.00 - 16.00	Studentenmiddag

Bijlage 5 Voorbeeld voorbereidende opdracht t.b.v. een themasessie persoonlijke ontwikkeling

Voorbereiding TIP-bijeenkomst (Datum)
Effectief handelen in weerbarstige situaties – (Naam)

Beste mensen,

(datum) treffen we elkaar in Nijmegen.

(Naam) van (Bedrijfsnaam) gaat met ons een interactieve workshop doorlopen over het thema: "effectief handelen in weerbarstige situaties!"

Ter voorbereiding vragen we jullie om minimaal één situatie mee te nemen, die je daadwerkelijk als 'weerbarstig' ervaart. Een situatie waarin je graag een omkering wilt realiseren, maar ervaart dat die beoogde omkering moeizaam van de grond komt. Schrijf voor jezelf de kernwoorden op waarmee je deze situatie duidt en neem deze kernwoorden mee naar de les!

We zien er naar uit jullie weer te ontmoeten.

Hartelijke groet,
(Naam)

Let op: De bijeenkomst start om 8.15uur, inloop vanaf 8.00uur.

Bijlage 6 Voorbeeld programma Externe bijeenkomst - Bedrijfsbezoek

Wij willen jullie graag uitnodigen voor het bedrijfsbezoek bij (naam bedrijf) op (datum). Het adres van (Naam bedrijf) is:

(Adres)

Onze locatie is heel slecht te bereiken met het OV, mocht je toch met het OV komen dan willen we je adviseren om te reizen naar (Naam station) en vanaf hier te regelen dat je opgehaald kunt worden.

In de middag kunnen de studenten bij ons bedrijf blijven om te werken aan hun afstudeeronderzoek. Neem hiervoor wel een eigen laptop mee.

Graag horen wij uiterlijk (datum) of jullie aanwezig kunnen zijn, dit kan worden doorgegeven via een berichtje in de groepssapp of naar(emailadres)

Hopelijk tot dan!

(Namen professional en student(en))

P.S. Neem je jas mee voor de rondleiding

PROGRAMMA

8.30-9.00	Inloop
9.00-9.45	Bedrijfspresentatie
9.45-10.45	Rondleiding
10.45-11.30	Presentatie afstudeeronderzoek
11.30-11.45	Plenaire afsluiting
11.45-12.15	Lunch
12.30-17.00	Studentenprogramma

NB. Deze uitnodiging wordt gemaakt op officieel papier van de organisatie maar is ten behoeve dan deze bijlage vanuit deze opmaak gekopieerd.

Programma (datum) – Bezoek ICT & Logistiek beurs

Gezamenlijk:

9.30 uur Verzamelen na de ingang van de Jaarbeurs
Adres: Jaarbeursplein, 3521 AL Utrecht (Hal 1)

9.45 uur Koffie en thee op de stand van het KennisDC Logistiek/Centre of Expertise (01.E090)
Dit is voor de rest van de dag ook ons 'meetingpoint'

12.15 uur Sessie: Serious Gaming tijdens het werk in theaterzaal 5

13.15 uur Lunch bij het Café

Algemeen:

10.00 uur tot **16.30 uur** diverse sprekers in verschillende zalen waarvoor individueel aan te melden via de site

17.00 uur Eindtijd beurs

Aandachtspunten:

Individueel aanmelden via de ICT & Logistiek 2018 site: http://www.ict-en-logistiek.nl/

In principe (!!) is er onbeperkt koffie en thee aanwezig op de KennisDC Logistiek stand.

- ✓ Gezamenlijke lunch en eventuele uitrijkaart op rekening van TIP.
- ✓ Overige kosten voor eigen rekening.

Bijlage 8 Voorbeeld van vragen bij plenaire opstart Studentbijeenkomst

Vragen

1. Wat was een succes(je) van de afgelopen week?
2. Waar sta je qua voortgang? / Waar loop je tegenaan?
3. Wat heb je nodig en van wie?
4. Wat is nu je eerstvolgende (concrete) stap?

Bijlage 9 Voorbeeld voorbereidingsopdracht professionals en studenten Afsluitende bijeenkomst

Voorbereiding voor professionals & studenten Feestelijke afsluiting – (datum)

Maak een poster (of verwerk het als student in je presentatie werkvorm) en beantwoord daarop de volgende vragen:

- Met welke leervraag begon je aan deze 6e TIP ronde?
- Welke nieuwe inzichten en/of kennis heb je opgedaan door alle bijeenkomsten?
- Hoe heb je de opgedane inzichten vertaald naar de eigen organisatie en wat heeft dat concreet opgeleverd?
- Als student: Wat heb je gebruikt voor je onderzoek of anderszins?
- Wat is je nieuwe leer- & ontwikkelvraag?

De poster (bijvoorbeeld A3-formaat) mag je helemaal maken zoals jij wilt. Leef je uit met plaatjes, tekeningen, kernwoorden, stickers etc. etc.

Bijlage 10 Voorbeeld uitnodiging Afsluitende bijeenkomst

Uitnodiging
Woensdag (datum)
(tijdstip)
(Locatie)

Beste XX,

We nodigen je van harte uit voor de feestelijke afsluiting van alweer de 6e ronde van TIP (Talent Innovatie Pool). 7 studenten en 6 professionals hebben de afgelopen 20 weken weer veel geleerd, veel gedeeld en veel stappen gezet en dat is reden voor een feestje!

Daarom nodigen we alle betrokkenen bij TIP uit. Dus oud-TIP-studenten, bedrijfsprofessionals, logistieke dienstverleners, praktijkbureaus van verschillende HAN-opleidingen, workshopverzorgers, Provincie Gelderland, afstudeerbegeleiders en tweede lezers zijn van de partij!

We starten (datum) om 08:00 met een gezamenlijk ontbijt bij (naam locatie) in Nijmegen, onze thuisbasis voor alle TIP-bijeenkomsten. Na het ontbijt presenteren de studenten de inzichten van hun onderzoeksopdrachten. Daarna delen de professionals wat hun deelname aan deze TIP-ronde voor hun groei en ontwikkeling heeft betekend. Zoals altijd is er weer voldoende gelegenheid voor vragen, gesprekken en discussie!

Rond 12:45 sluiten we de ochtend af en nemen we afscheid van de studenten. Vervolgens verzorgen we een gezamenlijke lunch. Nadien ben je van harte welkom om te blijven (net)werken.

Wil jij erbij zijn, meld je uiterlijk op (datum) aan via onderstaande button! Ongeveer een week voor de afsluiting ontvang je het exacte programma.

Locatie
(adres)

Een mooie dag gewenst en hopelijk tot (datum)!

Hartelijke groeten,
Het TIP-team

(Namen)

Bijlage 11 Bevestiging aanmelding plus programma

Programma
Woensdag (datum)
(tijdstippen)

Beste xxx,

Fijn dat je aanwezig bent bij de feestelijke afsluiting van de 6e ronde van TIP (Talent Innovatie Pool) op woensdag (datum) aanstaande!

Het programma is als volgt:

08.00 uur	Gezamenlijk ontbijt in (locatie)
09.15 uur	Informatiemarkt: *Inzichten onderzoeksopdrachten TIP-studenten*
10.30 uur	Pauze
11.00 uur	Presentaties: *Leer- & ontwikkelproces TIP-Professionals*
12.00 uur	Afronding en afscheid van studenten
12.30 uur	Einde met aansluitend mogelijkheid tot lunch

Parkeren kan bij het (Naam locatie). Het adres is:

(Locatie& adresgegevens)

Tot ziens op woensdag (datum) aanstaande!

Hartelijke groeten,
Het TIP-team

(Namen)

Bijlage 12 Evaluatieonderzoek aanvullende informatie geïnterviewden

Interview Evaluatieonderzoek TIP – bedrijven

Aanleiding TIP

Talent is een schaars goed voor mkb logistieke diensterleners. Met het juiste talent kan een onderneming het verschil maken ten opzichte van concurrenten. Maar, het binnenhalen én binnenhouden van talent is voor veel mkb'ers in de logistieke sector een uitdaging die veelal net een maatje te groot is. Veel mkb-bedrijven in de logistieke dienstverlening hebben slechts een enkele hbo-professional in dienst. Het bedrijf blijkt in de praktijk een groot risico te lopen deze snel kwijt te raken. Bedrijven hebben over het algemeen het werkvermogen vast zitten in operationele werkzaamheden en zijn onvoldoende in staat om in te gaan op vragen uit de markt. Daarmee nemen de mogelijkheden tot innovatie drastisch af. Daarbij verandert de markt snel, de digitalisering en robotisering rukt op, dus kennis is snel verouderd.

Op grond van het voorgaande dienen zich twee vraagstukken aan. Het eerste vraagstuk is een *capaciteitsvraagstuk*:

- logistieke dienstverleners in het mkb zijn niet of onvoldoende in staat logistieke hbo'ers binnen te halen;
- logistieke dienstverleners in het mkb zijn niet of onvoldoende in staat logistieke hbo'ers aan zich te binden en te behouden.

Het tweede vraagstuk betreft een *kennisvraagstuk*:

- logistieke dienstverleners in het mkb kunnen niet of onvoldoende inspelen op nieuwe klantvragen als gevolg van het ontbreken van kennis op diverse gebieden, zoals R&D, HR en/of informatietechnologie (IT).

Het KennisDC Logistiek Gelderland van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) signaleerde de beschreven capaciteits- en kennisvraagstukken bij de logistieke dienstverleners in de regio een jaar geleden en ontwikkelde in samenwerking met Bens & Partners een tool. De Talent Innovatie Pool (verder te noemen: TIP) zou een oplossing moeten bieden aan de logistieke dienstverleners in het mkb om de 'battle for talent' te winnen en mede hierdoor tot (sociale) innovatie te komen.

Doelstelling TIP

Zoals is beschreven in het projectvoorstel voor de Provincie Gelderland van 9 mei 2016, is het einddoel van het project TIP:
"het opwerken van een zichzelf bedruipende innovatieve samenwerking tussen hogeschool, bedrijfsleven en overheid waardoor, middels pooling van talent, innovatie en kennis, talentontwikkeling & -binding gerealiseerd wordt waarbij tegelijk sleutelklare innovaties opgeleverd worden."

"*Dit einddoel steunt op de volgende drie subdoelen:*

1. *Helpen bij een betere ontwikkeling van talent:*
   - *Halen, uitdagen, boeien en samen met andere bedrijven delen van talent;*
   - *Talent inspireren, ontwikkelen en binden aan c.q. binnenhouden in het bedrijf;*

2. *Samen met talentvolle professionals van andere bedrijven werkende innovaties tot stand brengen:*
   - *Conversie van wetenschap en 'wilde' ideeën naar praktijk;*
   - *Kennis en producten ontwikkelen vanuit samenwerking tussen onderzoekers, mkb-bedrijven en de overheid;*
   - *Het ontwikkelen van nieuwe product-markt combinaties en de start/ doorstart van nieuwe diensten c.q. bedrijvigheid;*
3. *Sneller komen tot (maatschappelijk en) economisch rendement via gedeelde kennisoverdracht, een gedeeld (startup) team, een gedeeld ontwikkelteam, een gedeelde proeftuin c.q. test-omgeving en gedeelde pilots c.q. experimenten."*

TIP beoogt dus een interventie te bieden voor de eerder beschreven vraagstukken.

Werkwijze van TIP

De werkwijze van TIP is gebaseerd op het functioneren in een 'pool'. Een 'pool' bestaat uit een hbo-professional ('talent') van een participerend bedrijf (vaak een 'lonely' hbo-professional) aangevuld met minimaal één stagiair/afstudeerder per bedrijf voor een periode van zes maanden. De 'pool' van professionals en studenten hebben tweewekelijkse sessies, georganiseerd op 'neutraal' terrein van de HAN. De deelnemende partijen bepalen vooraf de thema's van de verschillende sessies. Tijdens deze sessies vult de hogeschool de 'pool' aan met deskundigen op relevante kennisgebieden.

De studenten komen wekelijks samen bij de HAN om te werken aan hun specifieke bedrijfsopdracht onder begeleiding van medewerkers van het KennisDC Logistiek. Hier vindt samenwerking plaats tussen studenten en ook worden door hen bedrijfsbezoeken bij deelnemende bedrijven georganiseerd.

Bedrijven verplichten zich bij deelname aan de eerste pool tot het een maal per twee weken afvaardigen van een professional voor één dagdeel en het betalen van een fee van € 3.750,- per zes maanden voor de kosten van een student.

Doelstelling tussenevaluatie

De deelnemers aan TIP komen van meerdere verschillende organisaties. Er is dus sprake van een inter-organisatorische samenwerking. Iedere organisatie heeft op een of andere manier belangen bij TIP en eigen doelen voor deelname aan TIP. Deze doelen en belangen kunnen echter van elkaar verschillen. Het is goed om van elkaar te weten welke de doelen zijn. Maar ook of er verschillen zijn die overbrugd moeten worden voor de volgende TIP pools. Bovendien hebben alle organisaties een eigen werkcultuur. Wat in de ene organisatie heel gewoon kan zijn, is dat voor een andere organisatie wellicht niet het geval. Willen meerdere verschillende organisaties met elkaar in één project samenwerken, dan moeten deze verschillen bekend en bespreekbaar zijn, zodat dit niet tot spanningen leidt binnen de samenwerking. Kortom, bij samenwerking tussen organisaties moeten *alle partijen het eens zijn over de doelen van het project en over de spelregels binnen die samenwerking*. Uit literatuur over inter-organisatorische samenwerking[1] lezen we dat dit een kritieke succesfactor blijkt te zijn. Om voorgaande reden is het goed dat alle deelnemende partijen gehoord worden in een 'open' gesprek. Er moet een gezamenlijke 'agenda' komen.

Een ander punt bij TIP is, dat bij het schrijven van het projectplan niet bekend was, of de wijze waarop TIP is ontworpen wel het beoogde effect zal opleveren. Anders gezegd, we zijn uitgegaan van een bepaalde veronderstelling, maar klopt deze? *Lost TIP daadwerkelijk de beschreven capaciteits- en kennisvraagstukken op*? Er is nog geen onderbouwing van het project (programmatheorie: een set

[1] *Vodegel, F., 2010. Grootschalige onderwijstransformatie: beleidstheorie, ontwerpprincipes en kritische succesfactoren.*

aannames over de manier waarop het project zal leiden tot maatschappelijk verwachte voordelen en over de strategie en tactieken om de doelstellingen te bereiken[2]). Op zich hoeft dit geen probleem te zijn. Zeker niet in het begin van een project. Het is echter wel belangrijk dat hier vanaf het begin aandacht voor is. Het is een tweede kritieke succesfactor om tot een *effectieve vertaling van doelstelling naar activiteiten* te komen.

Een volgend belangrijk punt is dat de betrokken partijen allemaal belangen hebben bij het project TIP. Vraag is dan ook hoe we *TIP zouden moeten organiseren en beheren zodat de belangen van alle participanten geborgd zijn.* We streven ernaar het TIP-concept te blijven ontwikkelen en verbeteren, om dit zo goed mogelijk aan te laten sluiten op wensen en belangen vanuit de praktijk en het onderwijs.

Interview

Het interview neemt ongeveer een uur in beslag en zal worden opgenomen. We vragen u van tevoren te willen nadenken over onder andere de volgende vragen.

[Interviewvragen invoegen: vragenlijst professionals/bedrijven bijlage 14, studenten bijlage 15]

1.
2.
3….

Van alle interviews maken we een verslag. Uit deze geanonimiseerde verslagen leiden we conclusies en aanbevelingen af voor de volgende TIP ronde.

[2] *W.K.Kellogg Foundation, 2004. Logic Model Development Guide. Using logic models to bring together planning, evaluation, and action.*

Bijlage 13 Voorbeeld van mail met uitnodigingstekst evaluatie

Beste NAAM YOUNG PROFESSIONAL,

Hopelijk heeft u uw deelname aan deze ronde van TIP (wederom) positief ervaren. Ter afsluiting ben ik namens het KennisDC Logistiek Gelderland bezig met een evaluatieonderzoek. Dit doen we door een gesprek aan te gaan met zowel de deelnemende eigenaren, de professionals van de bedrijven als de deelnemende studenten. Met de ervaringen kunnen we aanpak van TIP verder aanscherpen en zo goed mogelijk aansluiten op de wensen van alle betrokkenen. Graag horen we in een kort gesprek uw ervaringen en hoe we TIP nog verder kunnen verbeteren, zie ook de bijlage voor verdere toelichting.

Aanstaande woensdag werk ik in het Bisschop Hamerhuis, mocht u in de gelegenheid zijn, loopt u even langs dan maken we hiervoor een afspraak. Mocht u aanstaande woensdag niet aanwezig kunnen zijn bij de TIP-bijeenkomst, dan zal ik even telefonisch contact opnemen om een afspraak te maken.

Mocht u nog vragen hebben, dan kunt u mij bereiken op onderstaand telefoonnummer.

Met vriendelijke groet,

Bijlage 14 Evaluatie vragenlijst professionals/ bedrijven

Evaluatieonderzoek TIP ronde 6 Interview bedrijven

1. Wat vindt u van TIP?
2. Wat was voor u de reden om deel te nemen aan TIP?
3. Wat wilt u bereiken met de deelname aan TIP? Wat waren de verwachtingen en zijn deze al dan niet uitgekomen?
4. Wat heeft TIP u tot nu toe gebracht? (doorwerking van TIP in het bedrijf: aangedragen problemen opgelost en zo ja hoe gebeurde dat? Nieuwe ideeën opgedaan? Inspiratie opgedaan hoe problemen bij andere bedrijven bij het eigen bedrijf aangepakt kunnen worden?)
5. Wanneer is TIP voor u geslaagd? Zou u het andere collega's aanbevelen? Kunt u zich andere sectoren dan de logistiek voorstellen waar TIP zou kunnen werken?
6. Wat zijn volgens u positieve resultaten van samenwerking tussen bedrijven onderling, en samenwerking van het bedrijfsleven met kennisinstellingen/studenten? Speelde mogelijke concurrentiegevoeligheid een rol?
7. Wat verwacht u te gaan doen met de onderzoeksresultaten van de student?
8. Hoe deelt u in het bedrijf de bevindingen van de bijeenkomsten van TIP: met studenten, hbo-professionals en…..?
9. Wat zijn volgens u redenen dat er een tekort is aan logistieke professionals? Hoe kan TIP bijdragen aan het behouden van hbo-professionals/ talenten?
10. Wat heeft TIP volgens u nodig om succesvol te zijn?
11. Wat vindt u van de inhoudelijke activiteiten die zijn uitgevoerd tot nu toe? (kennismakingssessies, gezamenlijke sessies inclusief inbreng expertise KennisDC, studentenbijeenkomsten, bedrijfsbezoeken)
12. Wat is uw mening over de opzet van TIP: frequentie, locatie en organisatie van de activiteiten?
13. Wat ziet u als risico's / valkuilen voor het slagen van TIP en tegen welke praktische 'hobbels' liep u aan?
14. De provincie Gelderland heeft ons (HAN) gesubsidieerd zodat we TIP gedurende zes rondes tegen het deelnamebedrag van €3750 hebben kunnen uitvoeren (in dit bedrag zat ook 2500 euro voor vergoeding van studenten). Wat zou u een reëel bedrag vinden voor deelname aan een half jaar TIP? (Voor 10 bedrijfsbijeenkomsten, 20 studentenbijeenkomsten en een stagiair/afstudeerder voor vijf maanden, zoals ze dit in het afgelopen jaar hebben meegemaakt.)
15. Zijn er volgens u nog onderwerpen die het projectteam nog nader moeten onderzoeken?
16. Wat moet volgens u in de volgende TIP pools behouden blijven?
17. Wat moet volgens u anders in de volgende TIP pools?

Bijlage 15 Evaluatie vragenlijst studenten

Evaluatieonderzoek TIP ronde 6 **Interview studenten**

1. Wat vind je van TIP?
2. Wat was voor jou de reden om deel te nemen aan TIP?
3. Wat wil je bereiken met de deelname aan TIP?
4. Wat heeft TIP je tot nu toe gebracht?
5. Wanneer is TIP voor jou geslaagd?
6. Wat zijn volgens jou positieve resultaten van samenwerking tussen bedrijven onderling, en samenwerking van het bedrijfsleven met kennisinstellingen/studenten?
7. Wat verwacht je dat het bedrijf gaat doen met jouw onderzoeksresultaten?
8. Hoe delen jullie in het bedrijf de bevindingen van de bijeenkomsten van TIP?
9. Wat zijn volgens jou redenen dat er een tekort is aan logistieke professionals?
10. Wat heeft TIP volgens jou dan nodig om succesvol te zijn? Zou je het andere studenten aanbevelen en waarom?
11. Wat vind je van de inhoudelijke activiteiten die zijn uitgevoerd tot nu toe? (kennismakingssessies, gezamenlijke sessies, opening, studentenbijeenkomsten, bedrijfsbezoeken)
12. Van welke activiteiten, gebeurtenissen, mensen leer je in het bedrijf? En wat leer je (logistiek, andere 'harde' domeinen, veranderkunde en hrm)?
13. Past de TIP-formule in het curriculum en waarom wel/niet?
14. Wat is je mening over de opzet van TIP: frequentie, locatie en organisatie van de activiteiten?
15. Wat zie je als risico's voor het slagen van TIP?
16. Zijn er volgens jou nog onderwerpen die wij als projectteam nader moeten onderzoeken?
17. Wat moet volgens jou in de volgende TIP pools behouden blijven?
18. Wat moet volgens jou anders in de volgende TIP pools?