



Hogeschool van Amsterdam

ONTWIKKELGESPREK

Opleiding	:	Legal Management
Niveau	:	Master
Varianten	:	deeltijd
Reg.nr. croho	:	45293
Locatiebezoek d.d.	:	18 en 19 april 2018
Accreditatiebesluit d.d.	:	31 januari 2019
Ontwikkelgesprek d.d.	:	5 juli 2018
Deelnemende auditoren	:	Drs. L.W.J.M. Janssen

Gegevens

<i>Datum/tijdstip:</i>	Donderdag 5 juli 2018, 10.00 – 11.30 uur.
<i>Gesprekspartners:</i>	Panel: Lisa Janssen (AeQui), voorzitter visitatiepanel MLM MLM: opleidingsmanager, onderzoeker Legal Management en hoofddocent, studiecoach medewerker O&O K&A Hogeschool van Amsterdam
<i>Toehoorder:</i>	
<i>Verslag:</i>	beleidsadviseur kwaliteit en accreditatie faculteit Maatschappij en Recht (FMR)
<i>Locatie:</i>	Amstelcampus/Wibauthuis (WBH 03A02), Wibautstraat, Amsterdam.

Inleiding

Op 18 en 19 april 2018 heeft een panel onafhankelijke deskundigen onder voorzitterschap van Lisa Janssen van AeQui de Master Legal Management gevisiteerd. Dit heeft geleid tot een adviesrapport MLM met bevindingen, conclusies en aanbevelingen en het totaaloordeel 'voldoende'. Uitgangspunt bij de faculteit Maatschappij en Recht is dat een ontwikkelgesprek plaatsvindt nadat het adviesrapport (na verwerking van 'feitelijke onjuistheden') is vastgesteld. In overleg is afgesproken het ontwikkelgesprek te voeren met alleen de voorzitter. Op 7 juni 2018 heeft de beleidsadviseur van FMR op verzoek van MLM de gespreksonderwerpen en gesprekspartners doorgegeven. Volgens afspraak heeft de opleidingsmanager een week voorafgaand aan het gesprek hierop een aanvulling en toelichting gegeven.

1: Profilering / volgende fase opleiding 'stip aan de horizon'.

Verwijzing naar adviesrapport AeQui/MLM:

- *Een verder uitgewerkte profilering draagt bij aan een verdere naamsbekendheid van de opleiding en zal haar stevige positie in het veld verder versterken.*
- *De ambitie om een bijdrage te leveren aan de innovatie van de beroepspraktijk zou volgens de visitatiecommissie een meer nadrukkelijke positie in de competenties kunnen krijgen.*
- *De opleiding kan haar unieke profiel volgens de visitatiecommissie scherper uitwerken*

Vraag/voorstel: Graag wisselen we van gedachten hoe we ons profiel verder aan kunnen scherpener en op welke wijze vertaling naar de competenties (... een meer *nadrukkelijke positie in de competenties*) is aan te bevelen.

2: Visie op onderzoek

Verwijzing naar adviesrapport AeQui/MLM:

- *De visitatiecommissie doet de suggestie om de definitie van onderzoek in de opleiding uit te breiden met de visie op onderzoek naar mogelijkheden voor innovatie in het juridische veld. De commissie heeft de definitie van onderzoek beschouwd en constateert dat vooral de publieke dominantie (bestuurskundig, sociaal wetenschappelijk onderzoek) hierin terug te vinden is, met nadruk op operationele vraagstukken rond verbetering van de juridische beroepspraktijk.*
- *(En in relatie tot standaard 4): In de eindwerken van de studenten ziet de visitatiecommissie voornamelijk uitwerkingen van verbetertrajecten en weinig innovaties. Ook vinden de verbetertrajecten voornamelijk op operationeel of tactisch niveau plaats en minder op strategisch niveau.*

Vraag/voorstel: Graag wisselen we van gedachten over bovenstaande constatering van de commissie en onze kijk/visie op het beroep en onderzoek in het bijzonder.

3: De 'reflective practitioner' en eindwerk

Verwijzing naar adviesrapport AeQui/MLM:

De aandacht voor reflectie op het professioneel handelen komt meerdere keren terug in het rapport. Bijvoorbeeld:

- *De visitatiecommissie is van mening dat de opleiding de aandacht voor reflectie op het professioneel handelen in de toetsing kan versterken. De opleiding kan dit uitbouwen door al vanaf de start van de opleiding in de toetsing regelmatig te vragen om een reflectie op het eigen (veranderende) handelen (en niet alleen op fictieve situaties). In de Proeve van Bekwaamheid is een verdergaande eindreflectie op zijn plaats dan nu het geval is. De visitatiecommissie doet de suggestie om deze reflectie sterker te koppelen aan studiebegeleiding gedurende de opleiding, bij voorkeur door een inhoudelijk deskundige.*

Vraag/voorstel: Graag wisselen we van gedachten hoe we de aandacht voor reflectie op professioneel handelen sterker kunnen inpassen in de opleiding: zoals door koppeling met studiebegeleiding en door integratie in de modules en toetsing (ook in de eindfase), zonder dat het te instrumenteel wordt.

MLM behoort tot de eerste lichting opleidingen bij de faculteit Maatschappij en Recht (FMR) en de HvA waarmee een ontwikkelgesprek wordt gevoerd. In overleg met en goedkeuring van de voorzitter van het visitatiepanel en van de opleidingsmanager is een medewerker van de beleidsafdeling Onderwijs en Onderzoek (O&O|K&A) aanwezig als toehoorder. Dat stelt ons in staat de opgedane kennis en ervaringen met een ontwikkelgesprek faculteits- en hogeschoolbreed te delen en ervan te leren.

De geselecteerde gespreksonderwerpen vormen de leidraad van dit verslag dat door de HvA wordt gepubliceerd. Alleen de vertegenwoordigers van het panel en van MLM worden onderscheiden, niet alle individuele deelnemers aan het ontwikkelgesprek. De tekst betreft geen letterlijke citaten, maar beoogt wel een doorlopend, navolgbaar verhaal te vertellen.

Het conceptverslag wordt vóór publicatie voorgelegd aan de panelvoorzitter, opdat zij kan nagaan of het ook volgens haar een goede weergave is van het gevoerde ontwikkelgesprek.

Verslag

De opleidingsmanager heet Lisa Janssen (namens het panel) en de aanwezigen welkom. Hij roept herinnering op aan de prima samenwerking in het opleidingsteam, aan het goede gevoel bij de visitatie en aan de mooie woorden in de mondelinge terugkoppeling en in het adviesrapport. Na de visitatie en bestudering van dat rapport heeft het team enkele punten geselecteerd waarmee MLM aankomend jaar verder wil: 1) aanscherping profilering, 2) visie op onderzoek en 3) reflectie op professioneel handelen. De opleiding wil 'alles op tafel leggen', in alle openheid met elkaar van gedachten wisselen en het panel als klankbord gebruiken voor de verdere ontwikkeling van MLM. Gedurende het gesprek blijkt dat de onderwerpen door elkaar lopen, hetgeen niet vreemd is omdat ze ook sterk aan elkaar gerelateerd zijn en deels in elkaar overlopen. Het gesprek wordt niet woordelijk weergegeven, maar soms in staccato bewoordingen met behoud van de inhoudelijke lijn en de sfeer.

MLM: steeds beter zicht op het vakgebied en de rollen die daar binnen passen. De aanbeveling sluit er ook op aan, maar wat verstaat het panel onder die aanscherping?

Panel: Opleiding is uniek en loopt vooruit – de aanbevelingen zijn vooral bedoeld voor de verdere doorontwikkeling. Discussie in het panel ging over de vraag hoe toekomstbestendig MLM is, of te maken is. Nu richt MLM zich sterk op de manager in een legal context. Als je meer zicht krijgt op de rollen, is de vervolgvraag waar de ambitie ligt. De rationale is: hoe ontwikkelt het veld zich nu en kun je als opleiding de juridisch professional van de toekomst mee helpen vormgeven? In welke mate begeleid je als opleiding de legal professional in organisaties? Gaat dat reservoir niet opdrogen? Hoe hou je rekening met de digitalisering van het juridische veld? Met Legal Tech? Hoe neem je de normatieve en ethische aspecten daarvan mee? De verdergaande reflectie ligt daar ook aan ten grondslag; om op metafysisch niveau studenten te kunnen begeleiden. Het panel heeft het spanningsveld gevoeld tussen veel ambitie van de opleiding en de instroom, die voor een deel bestaat uit operationeel-juridische professionals die meer moeite (kunnen) hebben om te groeien naar een strategisch niveau van denken en werken'. Dat heeft de commissie proberen te thematiseren.

MLM: ook via de professionals krijgen we zicht op het werkveld. In de eerste jaren waren we erg zoekende, nu ook nog wel in relatie tot de vraag: wat is de volgende stap, waar ligt onze ambitie? Wat merkt de praktijk van onze studenten, wat voegt die toe? Wat is de meerwaarde? Het is in elk geval geen inhoudelijk specialist. En het is niet het niveau van onze alumni om in schaal 14 of 15 op strategisch niveau te praten met het bestuur. Studenten en alumni zijn juist bezig met het inrichten en vormgeven van complexe processen die van belang zijn voor de strategie van de organisatie. Daarbij gaat het om organisatorische verbeteringen (/innovaties) op veelal operationeel niveau, waarvoor je wel op strategisch niveau moet kunnen denken en werken (bv een verbetering is gekoppeld aan een doelstelling van een organisatie). Maar het is niet het strategisch niveau zelf! Bijvoorbeeld bij de gemeente Amsterdam betreft het slechts een stuk of drie ambtenaren die zich begeven op strategisch niveau (met 20 jaar ervaring).

Panel: wat beoog je op de langere termijn?

MLM: Master of Legal Operations geeft sterker duiding aan wat we beogen dan Legal Management. Maar er bestaat weinig behoefte om die naam opnieuw aan te passen.

Panel: als commissie hebben we daar steeds naar gezocht vanwege de sterke scheiding tussen WO-jurist en niet WO-jurist. Uit het 'werkveld'-gesprek kwam het beeld uit de praktijk naar voren van de MLM 'er als operationele rechterhand van de WO-jurist. Is dat wat je beoogt?

MLM: in feite wel, want er is volgens ons sprake van twee parallelle, gelijkwaardige beroepskolommen. Je hebt aan de ene kant juridisch professionals die zich inhoudelijk met het recht bezig houden en aan de andere kant juridisch professionals die zich bezig houden met de organisatie van het juridische werk (procesmanagement, legal project management, legal tech etc). En uiteindelijk zorgen de professionals in de tweede kolom ervoor dat het inhoudelijke werk met hoge kwaliteit geleverd kan worden/wordt. *In een een-tweetje wordt een vergelijking getrokken met de Master Nurse Practitioner. Ook daar vraagt de opwaartse druk vanuit de beroepsontwikkeling om het kunnen omgaan met complexe processen.*

Panel: ook alumni wijzen op de sterk operationele kant. Zij presenteren vol overtuiging de toegevoegde waarde die zij voor (verbeteringen in) de organisatie hebben; maar daarop reflecterend past hen soms ook wat meer bescheidenheid.

MLM: we zijn begonnen vanuit Leven Lang Leren (LLL-) perspectief. We beogen vooral om aantrekkelijk te worden voor juristen om een horizontale 'shift' te maken en voor juristen die een verticale groei willen doormaken, van operationeel-juridisch professional op bachelorniveau naar een senior rol. We hebben niet de illusie om - zoals de master nu is ingericht - hoofden juridische zaken bij MLM aan te laten schuiven voor een tweejarige master; dat heeft ook te maken met het 'conservatieve' werkveld. Er is een emancipatieslag nodig binnen de juridische beroepspraktijk. Afgelopen week nog op bezoek geweest bij de Manager Legal Operations van De Brauw – daar zijn veertig mensen bezig met het organiseren van juridisch werk. De manager Legal Operations geeft zelf aan hoe lastig het is om je (meer)waarde direct zichtbaar te maken; daarbij is ook intern nog een grote slag te slaan. Het zijn geen 'ondersteuners', maar volwaardige professionals.

Panel: punt is dat je blijft doen wat in het beroepenveld gebruikelijk is. Het werkveld kan op dit moment nog niet goed formuleren wat ze nodig hebben. Ze zijn nog onbewust bezig te zoeken. Je kunt hen als opleiding helpen om af te bakenen wat ze precies zoeken.

MLM: de bachelor HBO-Rechten is momenteel ook aan het schuiven in haar profiel. Ook Ba-studenten komen steeds meer in rollen van de organisatie van juridische processen terecht. Veel afdelingen zoeken naar die Bachelors. De master kan een logische vervolgstap zijn. Nu gaat het om omscholen van juridische professionals. Vanuit de LLL-afdeling van FMR/HvA vernemen we dat veel professionals behoefte hebben aan korte trajecten op specifieke onderwerpen in plaats van een hele bachelor of master. Ook binnen de MLM hebben we juristen gehad die een losse module wilden volgen. Op die manier kunnen we ook het werkveld bedienen. Vanuit de LLL-tak kunnen we aansluiting zoeken bij bijv. bedrijfsjuristen en gemeenteamtensaren via korte trajecten. Daar is markt voor.

Panel: en op de langere termijn voor MLM: Bedrijfskundigen, Bestuurskundigen?

MLM: nee, voor MLM heb je echt die stevige juridische basis nodig. Als je daar op inlevert, verwatert het profiel. We zitten met MLM echt in een *nichemarkt*. Maar die is wel aanzienlijk kleiner dan de zorgmarkt (er zijn circa drie keer zoveel zorgprofessionals als juridische professionals).

Panel: en een vraag vanuit de juridisering van de maatschappij? Ook in de commissie hebben we gesproken over de toekomst van het vak en het beroepenveld. De opleiding dient steeds zicht te houden op ontwikkelingen in de samenleving en op de arbeidsmarkt en zich voortdurend de vraag te stellen of het mogelijk, zinvol en wenselijk is om zich ook op andere doelgroepen te richten. Ook als je dat – gemotiveerd – niet doet, is dat prima. Wel dien je dat onderzoek ook te verbreden naar ethische en normatieve aspecten. Daarom hebben we dat als commissie ook geadresseerd – naar de toekomst, naar de lange termijn. MLM kan dan echt een 'sparring partner' zijn die bijdraagt aan maatschappelijke ontwikkeling.

MLM: dit denken is zeker ook van groot belang voor andere juridische professionals. Wij richten ons niet primair op juristen met een LLM. Wel zijn we van mening dat ook juristen met een LLM baat hebben bij verschillende aspecten die binnen de MLM aan bod komen. Maar dan niet voor een 2-jarig traject, maar specifieke (bij)scholing.

Panel: kan dat type 'op-scholing' meer bij LLL worden ondergebracht?

MLM: ja. Over de vraag of MLM ook een doorstroommaster kan worden, zijn we van mening dat dit niet kan. Je hebt voldoende werkervaring nodig om het vereiste niveau aan te kunnen. De vraag is ook of je je als professional master meer wil richten op junioren of op senior professionals? Tot op heden richten we ons bij MLM op beide: de junior naar een senior niveau tillen en seniors binnen hun functie laten groeien (verticaal en horizontaal). De vraag is of we daarin

een keuze moeten maken waardoor er meer heterogeniteit in de instroom ontstaat. Een case tijdens de intake kan er in ieder geval voor zorgen dat we voor aanvang van de studie (beter) zicht hebben of iemand in staat is (snel) op strategisch niveau te werken en te denken binnen een juridische context. Het aanbod vanuit LLL is vooral bedoeld voor juristen die op specifieke onderdelen bijscholing willen..

Panel: dan krijg je hetzelfde spanningsveld: instroom van jonge professionals met weinig werkervaring, die vooral acteren op organisatorisch/tactisch niveau – tegenover professionals met twintigjarige ervaring die veel intuïtief doen, maar juist behoefte hebben aan nieuwe inzichten, theorie, die bevestiging willen en hun aanpak effectiever en efficiënter willen maken.

MLM: die mix is er nu ook bij de instroom van MLM; dat komt doordat het vakgebied relatief nieuw is. De instroom van professionals met veel ervaring droogt op een gegeven moment wat op en de instroom van operationeel-juridische bachelors zal versterken nu in toenemende mate bachelors in een meer 'Legal Management' rol gaan werken.

Panel: het is van belang om niet je ambitie te verlagen, maar wel de spanning tussen de ambitie en wat je als instroom krijgt. Je kunt als opleiding nog meer de voortrekker worden door die professional af te leveren waarvan het werkveld nog niet weet dat ze die missen, dat ze die nodig hebben. Daar zit ook de toekomstbestendigheid van MLM in. Dat doet ook meer recht aan wat MLM beoogt, geeft meer voldoening en je kunt meer bewerkstelligen.

MLM: stelt ook extra eisen aan de werkplek. We hebben nu teveel studenten die op een 'operationele plek' zitten, waarin ze voornamelijk juridisch inhoudelijk werk doen. We willen werkgevers van studenten vragen om enkele projecten mee te geven waar de student aan kan werken. Bij de intake onderscheiden we twee typen professionals: 1) professionals met een werkplek die al meerdere typische LM thema's bevat, en 2) professionals die vooral aan juridische dossiers werken. Hun ambities liggen op een ander vlak in de organisatie, omdat ze willen doorgroeien naar een andere functie. De 1^e groep kan meestal gemakkelijker doorgroeien, de 2^e groep moet harder werken. Daarnaast moet ook de opleiding MLM harder werken om hen die 'slag' te laten maken.

Panel: dat verschil heeft de commissie ook gezien in de presentaties. Bij de representanten van de 2^e groep draagt de opleiding wel sterk bij aan de persoonlijke ontwikkelslag, maar minder aan de organisatie. Het voornemen om meer eisen te stellen aan de werkomgeving is dan ook nuttig – plan in hoe je dat kunt en wilt doen (= onderdeel van geschiktheid werkplek). Daarmee komt ook onderwerp drie (reflectie) in beeld. MLM heeft een uniek profiel waar reflectie deel van uitmaakt. De vraag is om dat explicieter te maken. Want het is er nu wel, maar nog teveel onder de radar. De professional wordt gedwongen om er in de toepassing iets mee te doen; een sterk element van de opleiding, maar de commissie moest er echt naar zoeken. Gebeurt nog teveel er bij – terwijl dit laaghangend fruit is.

MLM: om welke reflecties in relatie tot de competenties gaat het dan?

Panel: vooral de beroepshouding. Bijvoorbeeld: beïnvloeden. Hoe vaardig is de student daarin? Nu is dat te weinig expliciet in onderwijs en toetsing. En het is gemakkelijk in te voegen; geeft ook versterking aan het eindniveau.

MLM: dit is ook het gebruikelijke dilemma bij beroepsvaardigheden – sommige studenten zijn van nature al meer reflectief ingesteld; anderen hebben daar juist moeite mee. Hoe hen aan te spreken op eigen verantwoordelijkheid zonder dat het te instrumenteel, te schools wordt? Er is een balans nodig - uitdagen waar je over na moeten denken. Dat gaat in onze bijeenkomsten best wel goed; we spreken elkaar er ook op aan. Maar hoe toon je dat aan? Hoe laat je dat zien, zonder een hele ballast aan opdrachten.

Panel: door ze in handelingen om te (laten) zetten. Benut de mogelijkheid de werkplek er actief in te betrekken: op het werk laten zien in casuïstiek en een competentie-assessment (collega's, leidinggevenden – bijv. 360 graden feedback). Bij voorkeur in een reële beroepspraktijk; niet alleen in de *classroom* of fictief.

MLM: we hebben al het portfolio – met opdrachten, maar dat is vrij instrumenteel.

Panel: dat kun je verrijken met andere realistische opdrachten. En dan in de eindfase – op de werkplek – met echte feedback van de werkgever.

MLM: een goed idee. Want voor ons is beoordeling in de praktijk van (brede) competenties, zoals beïnvloeden of overtuigen, soms moeilijk.

Panel: laat het werkveld bij de presentatie aanwezig zijn en mede beoordelen. Integrale toepassing van het geleerde op de werkplek is niet alleen profilering van de student, maar ook weer nuttig voor de opleiding zelf.

MLM: het is ook ons visitekaartje. Dat brengt ons bij de aanbeveling: de reflectie bij de studiebegeleiding mede te laten toetsen door een inhoudsdeskundige.

Panel: mogelijkheden en onmogelijkheden krijgen pas echt waarde in de beroepspraktijk. Het is niet zozeer een vakdocent, maar de inhoudsdeskundige in het werkveld die daar het beste een toetsende rol in kan hebben (dat geldt alleen of vooral in de eindfase, niet gedurende de hele opleiding). De ene student zal meer kennis en inzichten

ontwikkelen, de andere meer vaardigheden (vooral op het vlak van beïnvloeden en overtuigen). Ook daar zit die gebruikelijke spanning. Geef duidelijk aan wat de opleiding wil zien en waar de ondergrens ligt? Die ondergrens heeft het panel wel tijdens de visitatie gezien.

MLM: betekent dat ook de aanbeveling om die ondergrens naar boven bij te stellen?

Panel: ja, daar zit wel ruimte in. Juist daarom komt het 'reflectieve punt' op verschillende plekken terug. We hebben al heel wat onderwerpen langs zien komen, van alle drie de vragen. Dat komt ook omdat ze gelinkt zijn. Aanbeveling *overall* is om niet alleen de 'dienende rol' aan de jurist als insteek voor MLM te kiezen. Probeer vanuit de complexiteit en reflectie duidelijk te krijgen wat je wil met elkaar: innovatie van de beroepspraktijk?

MLM: betreft dat beroepsrollen?

Panel: ja, benoem een aparte kolom en maak die expliciet. Laat dat vervolgens in de competenties terugkomen – nu is MLM nog teveel een MBA in een 'legal context'. Wil je als opleiding vooral bijdragen aan de differentiatie in het beroepenveld? Dan kun je uit de voeten met de competenties zoals ze er nu staan. Daardoor krijg je ook dat studenten in hun presentatie aangeven dat ze master zijn als tegenreactie op de wo-jurist. De uitdaging is om steviger te benoemen wat de meerwaarde van de MLM 'er is. Daardoor word je als opleiding zichtbaarder, krijg je meer instroom en kun je meer op de intake sturen. Kernvraag blijft: wat is je ambitie?

MLM: ook multidisciplinair werken. Verbinden binnen en buiten de organisatie. In de werkcontext. Wat kunnen we in het onderwijs dat we aanbieden, bijv. LT labs, sterker terug laten komen? Allerlei vragen die zo opkomen. Moedigen we dat aan?

Panel: ja, ik hoor de ambitie al weer terug. Er is ook iets gezegd over de toegevoegde waarde, in relatie tot het lectoraat – je leidt bij MLM innovatieve professionals op. Dat kun je ook als uitdagend onderwijs afficheren. Het *Multi-stakeholder*-perspectief komt ook bij MUM in beeld. Vraag je af welk type onderzoek je daarvoor nodig hebt.

MLM: dat is de volgende stap. Het vraagt nogal wat om dat op te zetten. Op dit moment hebben we daar nog niet de slagkracht voor. Het is belangrijk om onze flexibiliteit en wendbaarheid te behouden. We willen in kunnen spelen op veranderingen, accenten aanbrengen etc.

Panel: dat is heel zinvol, ook al omdat het veld zo snel verandert.

MLM: er bestaat geen ambitie om een hele grote opleiding te worden. In twee fases streven we naar 30 – 40 studenten instroom. Nu hebben we voor 2018-2019 al een groep van 20 (mede dank zij de bekostiging – red.).

Panel: in hoeverre zijn er opties op samenwerking met andere opleidingen? Probeer ook andere wegen te bewandelen. *Het voorbeeld van de opleiding Informatica passeert de revue. Maar een eerste oriëntatie van MLM heeft al uitgewezen dat Informatica met een schaalgrootte zit die samenwerken bijna niet mogelijk maakt.*

MLM: samenvattend kunnen we stellen dat het innovatieve in de zin van verbeteren nog sterker naar voren moet komen.

Panel: centrale vraag is ook of en hoe je als opleiding vorm en inhoud geeft aan de toekomst? De vraag of het over management of over leiderschap gaat, is daarbij ook nog kort aangestipt. Het antwoord daarop is mede afhankelijk van wat je beoogt. Denk daarvoor ook aan een vergelijking met de master Leren en Innoveren.

MLM: we leiden niet primair op voor hiërarchisch leidinggevende functies/rollen, maar voor rollen in het managen van de organisatie van het juridische werk. Hiervoor moet je ook leidinggevende/aansturende kwaliteiten bezitten.

Opleidingsmanager dankt de panelvoorzitter (en de aanwezigen). Dank. Fijn om onze gedachten met jou te delen en ervan te leren. Ook dat is een duidelijk ontwikkelpunt: voldoende tijd inruimen voor de reflectie binnen de opleiding.