

ONDERZOEKEND OP WEG

Een essaybundel over
opdrachten voor de toekomst

Eindredactie: mr. drs. C.M.A. van der Meule

ONDERZOEKEND OP WEG

Een essaybundel over opdrachten voor de toekomst

ONDERZOEKEND OP WEG

Een essaybundel over opdrachten voor de toekomst

Samengesteld en uitgegeven ter gelegenheid van het afscheid
van Rob Brons op 3 februari 2014.

Eindredactie: mr. drs. C.M.A. van der Meule

Colofon

ONDERZOEKEND OP WEG

Een essaybundel over opdrachten voor de toekomst

De Haagse Hogeschool

Johanna Westerdijkplein 75

2521 EH Den Haag

www.dehaagsehogeschool.nl/lectoraten

Eindredactie C.M.A. van der Meule

Redactie Annemarie Legters

Vormgeving Dienst Communicatie & Marketing, De Haagse Hogeschool

Fotografie Bart Hoekstra, Dienst Communicatie & Marketing, De Haagse Hogeschool, Shutterstock

Druk OBT b.v., Den Haag

© 2014 De Haagse Hogeschool

ISBN 978-90-73077-53-9

Inhoudsopgave

INLEIDING 9
Ineke van der Meule

EEN BOEIENDE BUITENWERELD 21
Joris Voorhoeve

KIJK MAAR, HET IS NIET WAT JE ZIET 27
Klaas Molenaar

EUROPESE INTEGRATIE EN DE BEROEPSPRAKTIJK 41
Jaap W. de Zwaan

HET KIND ALS MEDEONTWERPER 53
René F.W. Diekstra

DE CYBERWERELD WORDT NIET VANZELF VEILIG 65
Marcel Spruit

**SUPERDIVERSITEIT: UITDAGING VOOR
ONDERWIJS EN SAMENLEVING** 77
Baukje Prins

EEN LEVEN LANG GEZOND EN VITAAL 91
Tinus Jongert en Sanne de Vries

**ZELFREDZAAMHEID BEVORDEREN:
INNOVATIEF OF OUDERWETS?** 105
Deirdre Beneken genaamd Kolmer

DEMENTIEZORG IN NEDERLAND: NU EN IN DE TOEKOMST 117
Frans Hoogeveen en Peter Bakens

**REVALIDATIE, NIET-AANGEBOREN HERSENLETSEL (NAH)
EN INFORMATIE- EN COMMUNICATIETECHNOLOGIE** 129
Arend de Kloet

DE TOEKOMST VAN DE AMBTENAAR 137
Henno Theisens

DE KUNST VAN HET ORGANISEREN 149
Jacco van Uden

TRENDS EN ONTWIKKELINGEN IN RISICOMANAGEMENT & COMPLIANCE, ASSURANCE & BUSINESS IT	163
<i>Jürgen van Grinsven, Koert Meijs, Theo de Jooide, Rosanne Pouw, Ruud Fortuin en Peter Steenwijk</i>	
DE GEBOUWDE OMGEVING IN DE 21E EEUW: INFORMATIEMANAGEMENT ALS NIEUW PRIMAIR PROCES	173
<i>Gertrud Blauwhof</i>	
WELKE UITDAGINGEN GAAN WIJ AAN IN ONDERZOEK EN ONDERWIJS?	189
<i>Laure Itard</i>	
HET HBO ALS KRACHT VOOR DE TOEKOMST	197
<i>Bert Mulder</i>	
VAN ONDERWIJS- NAAR LEEROMGEVING	209
<i>Frans Meijers en Marinka Kuijpers</i>	
DE HAAGSE HOGESCHOOL IS HAAGS	231
<i>Vincent Smit</i>	
NADENKEN IN NETWERKEN	241
<i>Dick Rijken</i>	
LIVING LABS ALS EEN VEHIKEL VOOR (ONDERWIJS)INNOVATIE	255
<i>Ellen Sjoer</i>	
MONDO PICCOLO	263
<i>Jos Walenkamp</i>	
GOUD UIT HET WOORD SMEDEN	277
<i>Frank Meester, Marli Huijter & Henrietta Joosten</i>	
PROJECT VISION 2037	
<i>Rianne Valkenburg</i>	
Pagina's 19, 51, 75, 89, 115, 127, 147, 161, 188, 195, 207, 229, 253, 275 en 287	

INLEIDING

'Het is lekker rustig om met je rug naar de wereld te staan, niet naar buiten te kijken en thuis te blijven. Maar niet erg opwindend.'

Joris Voorhoeve (in deze bundel)

Rob Brons, voorzitter van het College van Bestuur van De Haagse Hogeschool van 2010 tot 2014, heeft grote interesse voor de toekomst van leren en de rol van het hbo daarin. Vanuit die interesse initieerde hij in 2012 een onderzoek met als vraag: *'Wat is de toekomst van leren en welke rol speelt de hogeschool daarin?'* dat werd uitgevoerd door Rianne Valkenburg, lector Designerly Innovation, met een multidisciplinaire groep studenten van De Haagse Hogeschool. Bij het afscheid van Rob Brons is vrijwel dezelfde vraag voorgelegd aan alle lectoren: *'Welke veranderingen signaleer je in de samenleving op het terrein van je lectoraat en wat betekent dat voor het hbo?'*

De Veranderende Samenleving

De samenleving is voortdurend in beweging, verandert snel, zit vol met uitdagingen en interessante vraagstukken. Maar toch, zoals Klaas Molenaar betoogt, gaan die veranderingen in de samenleving vaak ongemerkt aan ons voorbij. Veel mensen, bedrijven, instellingen en instituties staan blijkbaar met hun rug naar de wereld. Blijven, in de termen van Joris Voorhoeve, 'achter de dijken staan', terwijl het schouwspel staande op de dijk zo fascinerend is.

Hoe fascinerend is dat schouwspel en hebben we wel een goed beeld van de samenleving waarin we leven? In hoeverre komt ons beeld overeen met de werkelijkheid? Volgens Klaas Molenaar kennen we alleen die wereld, die is vastgelegd in statistieken en cijfers. Maar dat geeft geen goed beeld van de werkelijke wereld waarin wij leven - die

is immers alweer veranderd. We kijken naar een oude werkelijkheid, aldus Molenaar. Maar hoe ziet de werkelijke wereld er dan wel uit?

De essays in deze bundel geven een breed overzicht van een veranderende samenleving en de wijze waarop mensen en organisaties, professionals en het hbo – en dus ook De Haagse Hogeschool – daarmee om kunnen en zullen moeten gaan. Het is het overzicht van een samenleving in transitie. De lectoren zijn opvallend eensluidend over de belangrijkste ontwikkelingen in de maatschappij. Al lezend zien we een toenemende pluraliteit en diversiteit; een complexe, hybride, superdiverse samenleving waarin grenzen en begrippen vervagen; een ontwikkeling van een wereld van eenvoudige 'of-of' keuzes naar een met complexe 'en-en' oplossingen.

Grenzen vervagen op alle niveaus en in alle opzichten. Dat geldt voor fysieke grenzen tussen landen door bijvoorbeeld de ontwikkelingen binnen de Europese Unie, zoals Jaap de Zwaan aantoonde. Verdragen van Maastricht, Lissabon, Bologna en vele andere geven aan onze samenleving een Europese dimensie waar nu en in de toekomst rekening mee moet worden gehouden. Maar grenzen vervagen ook door de opkomst van nieuwe media en het internet, waardoor er naast de fysieke wereld een digitale, virtuele, cyberwereld ontstaat. Velen van ons stappen ongemerkt honderden keren per dag van de fysieke wereld in de cyberwereld en terug. René Diekstra laat zien dat we eigenlijk al leven in een apparatenwereld, zonder dat we ons dat bewust zijn. Deze ontwikkeling verliep sluipend. In nog geen eeuw zijn we 'apparatenmensen' geworden. Die afhankelijkheid van de cyberwereld geldt niet alleen voor de individuele mens maar ook voor organisaties, overheden, bedrijven. We kunnen niet meer zonder. Technische en technologische ontwikkelingen, internet, automatisering, snelle communicatiemiddelen en –mogelijkheden veranderen de samenleving. Marcel Spruit beschrijft het beeld van die onbeheersbare complexe cyberwereld, die door niemand meer wordt begrepen. Het zijn ontwikkelingen die leiden tot een grotere mobiliteit, toenemende diversiteit in de samenleving, globalisering c.q. mondialisering en een toenemende connectiviteit. In de verdieping van Baukje Prins, lector Burgerschap en Diversiteit, toont die complexiteit zich in een nieuwe pluraliteit die zij de term 'superdivers' meegeeft.

Consequenties voor mens en organisatie

Wanneer ontwikkelingen relatief langzaam plaatsvinden, kunnen we het verleden gebruiken om ons een beeld te vormen van het heden

en de toekomst. Kennis van het verleden is dan noodzakelijk om het heden te begrijpen en veranderingen naar de toekomst te kunnen inschatten. Maar in de versnelling van het huidige tijdsgewricht is het verleden niet langer een goede voorspeller. Het verleden is geen goede graadmeter meer voor begrip van het heden en het vormgeven van de toekomst. We moeten het heden nu vormgeven *vanuit* de toekomst. Steeds vaker moeten we vanuit een mogelijke of gewenste toekomst de huidige samenleving kunnen duiden en begrijpen.

Wat zijn de bepalende begrippen voor een samenleving die zich zo ontwikkelt en de toekomstige professional die daarin werkt? Hoe kunnen we een nieuw evenwicht creëren tussen de complexiteit van de samenleving, ons vermogen die te begrijpen en de noodzaak die vorm te geven? De grote eensluidendheid die naar voren komt uit de essays is opmerkelijk. Om te kunnen leven vanuit de toekomst is verbeelding en improvisatietalent nodig. De toekomst krijgt zijn vorm in een context van multidisciplinair en integraal denken: het vereist het overstijgen van denken in disciplines en 'silo's'. Het vraagt van iedereen, burgers en professionals, flexibiliteit, zelfredzaamheid en zelfregie in de breedste zin van het woord. Die nieuwe kwaliteiten gelden overigens niet alleen voor ieder individu maar ook voor organisaties.

Overheid en burger

De huidige golf van bestuurlijke decentralisatie en de nadruk van de overheid op het creëren van een 'participatiesamenleving' zijn reacties op die complexer wordende samenleving. De span of control van de overheid knelt wat maakt dat de overheid zich terugtrekt. Burgers, klanten, cliënten, patiënten moeten een actieve rol spelen, in hun kracht gezet worden om zelf de regie van hun leven op te kunnen pakken.

Maar niet elk individu is daartoe in staat en niet elke burger zal zich hiertoe vanzelf geroepen voelen.

Mensen moeten daartoe verleid worden, stellen Sanne de Vries en Tinus Jongert. Een stimulerende sociale en fysieke omgeving kan mensen bijvoorbeeld verleiden tot een gezonde en vitale leefstijl die van groot belang is om actief te kunnen participeren in de huidige en toekomstige samenleving. Zeker gezien de demografische ontwikkelingen – met zowel vergrijzing als ontgroening – is preventie van groot belang. Dat zal evenwel niet kunnen voorkomen dat het aantal zorgvragende ouderen toe zal nemen, terwijl tegelijkertijd het aantal professionals in de zorg af zal nemen. Daarom zal er in de toekomst een groter beroep gedaan worden op de informele zorg en is een intensievere samenwerking tussen de professionele zorgverlener en de mantelzorger essentieel. Deirdre Beneken genaamd Kolmer, Frans

Hoogeveen en Arend de Kloet beschouwen de ontwikkeling in het hart van de veranderende samenleving vanuit het perspectief van het nieuwe samenspel van deze drie actoren: de zorgvrager, de mantelzorger en de professional.

En wat betekenen deze ontwikkelingen voor ambtenaren? Wat is de nieuwe rol van de overheid in onze samenleving en hoe gedraagt een goed ambtenaar zich? Henno Theisens onderschrijft bovengenoemde ontwikkelingen en constateert dat het steeds moeilijker is om nationale staten als min of meer gesloten systemen te bestuderen. Tegelijkertijd constateert hij dat nationale overheden wel gebonden zijn aan de fysieke grenzen van de eigen staat. Hij spreekt over het vloeibaar worden van de samenleving. Macht verplaatst zich vanuit de centrale overheid naar boven en naar beneden, maar ook naar opzij. Ook hier vervagen de grenzen en raken al jaren bestaande instituties, zoals kerken, gezinnen hun positie kwijt. Toch is de wereld geen open ruimte waarin individuen zich volkomen onafhankelijk bewegen. Tegelijk met het globaler en vloeibaarder worden van de samenleving neemt ook de interdependentie toe, zo stelt Theisens. Daar waar overheid, maatschappelijke organisaties, marktpartijen en burgers samenkomen ontstaan dynamische netwerken waarin gezamenlijk maatschappelijke problemen worden opgepakt. Ambtenaren moeten kunnen opereren op het snijvlak van horizontale netwerken en verticale ministeries. Ambtenaren moeten, net als alle professionals, het vermogen hebben om in complexe situaties de juiste afwegingen te maken en effectief te kunnen handelen. Dat vereist flexibiliteit en improvisatievermogen. Niet direct competenties die men, terecht of onterecht, associeert met ambtenaren. Hier ligt een belangrijke taak voor het beroepsonderwijs.

Organisaties en management

Niet alleen voor de overheid en haar ambtenaren, ook voor organisaties, zo constateert Jacco van Uden, is de traditionele gereedschapskist niet meer toereikend om innovatief en toekomstbestendig te zijn. Met Bert Mulder is hij van mening dat het niet voldoende is om bestaande dingen beter of zelfs anders te doen. De ontwikkelingen in de samenleving vragen om oplossingen van een fundamenteel ander karakter. Er moet op een andere manier naar organisatievraagstukken worden gekeken, om het perspectief te openen op andere, onorthodoxe oplossingsrichtingen van complexe vraagstukken. Van Uden beschrijft dergelijke onorthodoxe manieren om naar organisaties te kijken en gaat in op de mogelijkheden om met de ogen en de taal van kunstenaars organisatie- en bedrijfsvraagstukken te beschouwen.

Ook Jurgen Van Grinsven kijkt met zijn docent-onderzoekers naar organisatie ontwikkelingen, en naar trends en ontwikkelingen in risicomanagement. In de financiële wereld zijn de consequenties van het vervagen van grenzen goed zichtbaar. Globalisering, automatisering en het makkelijker vloeien van kapitaalstromen tussen landen leiden tot een mondiaal systeem van financiële markten. Die nieuwe samenhang maakt dat de financiële- en economische crisis overal ter wereld voelbaar is. Van Grinsven en zijn onderzoekers richten zich op de vraag, hoe hierop te reageren en wat er moet veranderen om dergelijke ontwikkelingen in de toekomst te vermijden.

Met name in de bouw is de financiële- en economische crisis merkbaar. Het drukte deze sector met zijn neus op de feiten en creëerde een bewustzijn dat innoveren noodzakelijk is om te overleven. Gertrud Blauwhof begint met vast te stellen dat het klassieke verdienmodel in de ruimtelijke ordening en de bouw failliet is. Door alle ontwikkelingen voltrekt zich een transformatie in deze sector. Net als Jurgen van Grinsven ziet Gertrud Blauwhof als rode draad in alle innovatieprocessen het overstijgen van silo's en disciplinaire grenzen, in haar geval in de bouwwereld. Dit heeft consequenties voor de professionals die de hogeschool opleidt. Zij pleiten voor brede opleidingen, integraal en flexibel denken, leren en ondernemen.

En daarin staan ze niet alleen. Ook Laure Itard, lector Energie en de Gebouwde Omgeving, is van mening dat de ontwikkeling van nieuwe systemen en technologieën plaatsvindt op het snijvlak van verschillende disciplines. Installaties worden steeds complexer en een systeembenadering is vereist om de huidige en toekomstige problemen op te lossen. De focus moet vaker gelegd worden op de relatie *tussen* de componenten meer dan op de componenten *alleen*.

Consequenties voor De Haagse Hogeschool

Voor een hogere beroepsopleiding als De Haagse Hogeschool gaat het, kijkend naar toekomstige ontwikkelingen, om meer dan een 'fascinerend schouwspel'. Zij is het die jonge professionals opleidt op bachelor- en masterniveau voor, en onderzoek doet naar vraagstukken met betrekking tot deze veranderende samenleving. Alle lectoren zien een duidelijke rol voor het hoger beroepsonderwijs in en bij deze veranderingen en bij het vormgeven van de toekomst. Niet voor niets draagt de bijdrage van Bert Mulder aan deze bundel de titel: 'Het hbo als kracht voor de toekomst'. Hij ziet voor de hogeschool een taak weggelegd als de structurele innovatiepartner van organisaties en bedrijven. De hogeschool is niet alleen de plaats waar de samenleving zijn kennis overdraagt aan de jongere generatie, maar zij richt

zich daarbij zowel met haar onderwijs als met haar onderzoek op de praktijk van samenleving en beroep. Ons onderzoek is geworteld in de praktijk van het dagelijks leven en het bestuur, in de praktijk van ondernemers en bedrijven. In die beroepspraktijk zijn onze professionals werkzaam. Dat is van extra belang omdat het juist in die praktijk is waar de verandering van de samenleving vorm krijgt. Daarmee zijn onderzoek en onderwijs niet alleen gericht op de praktijk maar ook op de toekomst. Soms leiden resultaten van onderzoek tot verbetering of aanpassing van de beroepspraktijk. Soms ook leiden ze tot heel nieuwe inzichten en blijken er fundamentele veranderingen nodig te zijn welke ingrijpen in de identiteit en missie van een organisatie.

Onderzoek transformeert de beroepspraktijk en die toegevoegde en maatschappelijke waarde van hbo onderzoek wordt voortdurend getoetst. Onderzoek leidt ook tot nieuwe inzichten voor onderwijs. Wij leiden wereldburgers op die niet alleen mee kunnen gaan met de ontwikkelingen *in* hun professie, maar die de ontwikkeling *van* hun professe kunnen initiëren en dragen overal ter wereld, nu en in de toekomst. De professionals – docenten en afgestudeerden – moeten die transitie vormgeven. Zij moeten zich verantwoordelijk voelen voor het verbeteren van de kwaliteit en vernieuwing van de beroepspraktijk en daarmee voor het verbeteren van de – toekomstige – samenleving.

Krachtige Toekomstgerichte Werk- en Leeromgeving

Maar hoe zorg je er voor dat onze docenten en studenten en daarmee onze afgestudeerden klaar zijn voor hun taak in de maatschappij? Frans Meijers en Marinka Kuijpers stellen dat het hbo een krachtige loopbaangerichte werkomgeving moet bieden voor docenten en een krachtige loopbaangerichte leeromgeving voor onze studenten. Zij onderzoeken wat er in het beroepsonderwijs nodig is om een dergelijke krachtige werk- en leeromgeving te creëren en beschrijven hun resultaten.

Vincent Smit, lector Grootstedelijke Ontwikkeling, verwacht van de nieuwe professional meer wendbaarheid en de potentie om 'het vak regelmatig opnieuw uit te vinden'. Hij legt de nadruk op de functie van de hogeschool als kenniscentrum voor stad en wijk. Door studenten in te zetten als junior onderzoeker in de wijk leren ze een kritische en nieuwsgierige maar jegens de burgers respectvolle houding aan te nemen, waarin ze de vragen en dilemma's van de dagelijkse praktijk leren kennen en een instrumentarium leren ontwikkelen om deze vraagstukken mee op te lossen.

Dick Rijken is het hier helemaal mee eens. Hij stelt dat er, nu zekerheden verdwijnen, gezocht moet worden naar nieuwe vormen van houvast, zowel in de persoonlijke als in de professionele sfeer. Omdat samenwerkingsverbanden tussen hogeschool en praktijk essentieel zijn om de praktijk effectief fundamenteel te kunnen onderzoeken, draagt zijn bijdrage de titel 'nadenken in netwerken'. Studenten moeten volgens Rijken leren om de praktijk kritisch te bevragen en te onderzoeken om van daaruit te komen tot de juiste interventies. 'Visie in strategie en creativiteit in uitvoering' is zijn slogan voor het onderzoek en onderwijs van de 21ste eeuw.

Ellen Sjoer is er van overtuigd dat samenwerking met verschillende partijen nodig is om vraagstukken op een innovatieve manier, passend bij de snel veranderende samenleving, op te kunnen lossen. Waar Dick Rijken spreekt van 'transformatiecentra' heeft Ellen Sjoer het over 'living labs'. Zij schetst haar positieve ervaringen met internationale 'living labs' en de succesfactoren voor dergelijke innovatieteams. Succesfactoren zijn onder meer het delen van, voldoende, betekenisvolle informatie, die reacties uitlokt en mensen raakt. Maar ook het krijgen en – leren – oproepen van interne en externe feedback; dat scherpt de geest en levert nieuwe informatie op. Een derde factor van succes ligt in de bereidheid conflicten aan te gaan. Om nieuwe inzichten te creëren zijn andersoortige ervaringen en soms tegengestelde inzichten van belang. Dit kan leiden tot conflicten. Wanneer studenten leren in dergelijke 'living labs' te opereren, verwerven zij competenties die nodig zijn voor professionals die in een team met complexiteit en verandering moeten kunnen omgaan en moeten kunnen innoveren.

Mondialisering maakt ons onderdeel van mondiale vraagstukken. Jos Walenkamp richt zich op de internationale competenties waarover docenten en studenten moeten beschikken. Mondiale vraagstukken vragen om mondiale oplossingen en daarvoor zijn professionals nodig die over de hele wereld met elkaar kunnen communiceren en samenwerken. Studenten toerusten met voldoende internationale competenties zorgt er voor dat afgestudeerden in staat zijn in die globaliseerde en plurale wereld van vandaag en morgen goed en effectief te functioneren. Dat betekent ook dat onze docenten dergelijke competenties in voldoende mate moeten bezitten. Walenkamp pleit er dan ook voor om onze leeruitkomsten te internationaliseren.

Marli Huijter richt haar aandacht op het versterken van de kwaliteit van de individuele professional, student zowel als docent. Zij doet dat, samen met haar docent-onderzoekers door close reading in te

zetten als methode. Die leidt niet alleen tot beter lezen, beter begrijpen en beter reflecteren, maar creëert ook een leeromgeving die een open uitwisseling van ideeën stimuleert. Daarbij verschuiven de traditionele verhoudingen tussen studenten en docenten. Inhoudelijke deskundigheid of het vermogen om zaken op een begrijpelijke wijze uit te kunnen leggen spelen een minder belangrijke rol in het leerproces en de uiteindelijke prestaties van de student, dan het vermogen om een leeromgeving te creëren die open uitwisseling van ideeën stimuleert.

Drivers for Change

Rianne Valkenburg en haar studenten komen op grond van hun onderzoek tot de conclusie dat er zeven 'drivers for change' zijn: personalisatie; passie, talent en waarde; leren altijd en overal; de hogeschool middenin en voor de maatschappij; zeven skills voor de lerende van de toekomst; herwaardering van 'doen'; en 'meetbare' proeve van bekwaamheid. Om als hogeschool toekomstbestendig te zijn en deze 'drivers for change' in te kunnen bedden, is het kunnen faciliteren van waardevolle ontmoetingen essentieel. Het betekent het creëren van een dynamiek gericht op leren, inspireren en motiveren. Door de bundel verspreid, zijn de bevindingen van haar onderzoek opgenomen in de vorm van illustraties.

Tot slot

In deze bundel schetsen we een beeld van hoe wij, lectoren en onderzoekers in 2014, De Nieuwe Haagse Hogeschool voor ons zien. Een hogeschool die ingebed is in de maatschappij en studenten opleidt tot waardevolle professionals, met visie in strategie en creativiteit in uitvoering. Een hogeschool die een krachtige toekomstgerichte leer- en werkomgeving biedt voor haar docenten, studenten en medewerkers die door overheid, organisaties en bedrijven gezien wordt als een structurele innovatiepartner. ■

Ineke van der Meule

Directeur Centrum voor Lectoraten en Onderzoek



Opdracht van het project Vision 2037 aan een groep multidisciplinaire studenten van De Haagse Hogeschool:
Wat is de toekomst van leren en welke rol speelt de hogeschool daarin?

Onze samenleving is in transitie en kent daardoor vele feitelijke veranderingen, zoals tekorten op diverse arbeidsmarkten, hoeveelheid instroom van kennis uit het buitenland of het teruglopende percentage beroepsbevolking. Onderzoek heeft de feitelijke kennis samengevoegd tot inzichten: 7 drivers for change zijn gevonden, die de toekomst van onderwijs werkelijk gaan veranderen:

- 1 Personalisatie
- 2 Passie, talent, waarde
- 3 Leren altijd en overal
- 4 Middenin en voor de maatschappij
- 5 De 21st Century Skills
- 6 Herwaardering van doen
- 7 'Meetbare' proeve van bekwaamheid

EEN BOEIENDE BUITENWERELD

Joris Voorhoeve

Het is lekker rustig om met je rug naar de wereld te staan, niet naar buiten te kijken en thuis te blijven. Maar niet erg opwindend. De buitenwereld is volop in beweging, barst van de uitdagingen en interessante vraagstukken. Belangrijker nog: wie de buitenwereld niet goed volgt, wordt spoedig overvallen door snelle ontwikkelingen die veiligheid en welzijn aantasten.

We leven in concentrische cirkels: Den Haag en omgeving, Nederland, de Europese Unie van 28 landen, de NAVO (ook 28), de mondiale VN (193 leden) en vele andere organisaties. In Nederland verdienen we ons brood vooral door wereldwijde handel en commerciële dienstverlening. In andere landen wordt evenzeer internationaal geleefd, in de cultuur, economie, het onderwijs, en ga maar door. Het is dus niet zo slim om met je rug naar de buitenwereld te gaan staan. Achter de dijken is niet veel te zien. Wie er bovenop staat geniet van een fascinerend schouwspel.

Toen ik in 1962 als jonge hbo student het onderwerp Westerse landbouw koos, werd het me snel duidelijk dat vraagstukken van overproductie in Europa niet zo opwindend waren. Veel interessanter leek me de honger en armoede in niet-Westerse landen. Ik veranderde mijn studieveld naar de Tropen en Subtropen, en vond al gauw uit dat het produceren van meer voedsel in deze landen de honger niet echt oploste. De armen kunnen het immers gewoon niet betalen en staan machteloos in hun maatschappij. Ik werkte een half jaar in Indonesië om de rijstbouw te bestuderen en kwam terug met de overtuiging dat de sleutel in handen van de politiek en het bestuur lag. Dus ging ik naast de studie tot landbouwingenieur in Wageningen ook Politieke Wetenschap in Leiden volgen. Na korte tijd op het Ministerie van Landbouw te hebben gewerkt, toog ik met een kleine beurs naar de

VS om me verder in de leer van de internationale betrekkingen te bekwamen aan de Johns Hopkins universiteit.

Ik ging werken bij de Wereldbank, maakte projectreizen in Pakistan en de Filippijnen, en vestigde me daarna in Nederland als beleidsanalist van internationale vraagstukken. De ene uitdaging volgde op de andere: lid van de Tweede Kamer, fractievoorzitter van de VVD (die ik inmiddels heb ingeruild voor D66), het ministerie van Defensie, de Raad van State, en daarna mijn hartenwens om me helemaal aan onderzoek en onderwijs van internationale zaken te kunnen wijden. De Haagse Hogeschool bood me in 2010 het Lectoraat Internationale Vrede, Recht en Veiligheid aan. Aan de Universiteit Wageningen had ik al sinds 1979 als deeltijdhoogleraar gewerkt en aan de Universiteit van Leiden vanaf 1990. Nu dus voltijds als een vis in de vijver van onderwijs en onderzoek.

Hoewel ik nu 68 jaar ben, blijft de buitenwereld me mateloos boeien. Ik weet eigenlijk van geen ophouden en hoop mijn studenten en medewerkers een beetje te infecteren met de belangstelling voor mijn vak: de leer van de internationale organisaties. Wat is nou interessanter dan vragen als: hoe kunnen oorlogen worden beëindigd en voorkomen? Hoe kan honger worden opgeheven? Hoe kunnen de zeer armen hun recht op een fatsoenlijk bestaan halen, en mensenrechten voor ieder worden gerealiseerd? Hoe kunnen natuur en milieu worden hersteld en rampen door klimaatopwarming worden afgewend? Het is moeilijk te begrijpen dat sommige mensen die vragen negeren. Natuurlijk, de antwoorden zijn niet eenvoudig en de bestuurlijke veranderingen die nodig zijn, lijken overweldigend moeilijk.

Toch is dat niet zo. Er zijn immers gelukkige landen, zoals Nederland, waarin het leven voor velen erg goed is: veilig, vredig, met een hoge kans op een gezond en welvarend bestaan voor mannen tot ongeveer 85 jaar en vrouwen nog een paar jaar langer (het sterke geslacht). Het is gewoon zinvol en boeiend om dat soort welzijn ook naar anderen buiten Nederland te verbreiden. Daar zijn natuurlijk grote inspanningen van vele landen voor nodig, maar in principe kan het allemaal.

Wie denkt dat de wereld te vol is, overbevolkt, dat de grondstoffen opraken en we allemaal naar de verdoemenis gaan, vergist zich. Er is ruimte genoeg in de wereld. Er zijn nog grote nauwelijks bevolkte gebieden. We gebruiken die ruimtes nog niet. Er is energie genoeg in de wereld. De zon straalt in 6 uur evenveel energie op de aarde als wij mensen met 7 miljard personen per jaar gebruiken. Er is dus geen energiegebrek: het ontbreekt ons aan slimmere opvang en benutting

van die gigantische centrale in ons zonnestelsel: de zon! Dat geldt ook voor het watergebrek in de wereld. Twee miljard mensen hebben geen zuiver en gezond drinkwater. En te weinig irrigatiewater. Welnu: driekwart van de aarde bestaat uit zeewater. Als we op een slimme en goedkope manier het zout uit zeewater halen, is er water en voedsel genoeg voor iedereen.

En metalen en mineralen dan? Raken die niet op? Nee, er zijn nog grote gebieden in de wereld die niet goed zijn geëxploreerd. Bovendien zit er nog veel in de diepzeebodem, die met nieuwe technieken kan worden benut, op een milieuverantwoorde wijze. Op vele terreinen zijn nieuwe oplossingen te ontwerpen die het leven in de 21^{ste} eeuw en daarna een stuk aangenamer kunnen maken. De kunst is natuur en milieu daarbij te sparen, de biodiversiteit van onze mooie planeet te beschermen, en vooral het geweld tussen mensen, volken en staten te voorkomen.

De wereld van nu en de voorzienbare toekomst wordt beheerst door tegengestelde krachten: integratie en fragmentatie. **Integratie** is het gevolg van de mondialiserende werking van communicatiemiddelen en handel. Samenlevingen vinden het steeds noodzakelijker hun beleid op elkaar af te stemmen en overeenkomsten aan te gaan om doeleinden gezamenlijk na te streven. Dit is een functionele kracht die de groei en bevoegdheden van internationale organisaties stimuleert. Alom verneemt men een roep om “global governance”, wat betekent dat er bestuurlijke en juridische integratie wordt gewenst.

Daartegenover staat de kracht van **fragmentatie**. Mensen die vrezen hun identiteit te moeten aanpassen en hun leven en welzijn bedreigd achten door de economische en politieke “globalisering”, zoeken veiligheid in nieuwe vormen van nationalisme, regionale afsplitsing, “independentisme”, separatisme, tribalisme en het benadrukken van godsdienstige en culturele verschillen, of zelfs racisme. Deze verschijnselen doen zich zowel in oude en nieuwe landen voor als in rijke en arme, Noordelijke en Zuidelijke. Nederland is geen uitzondering.

Integratie uniformeert, verenigt en vergroot. Fragmentatie confronteert, verdeelt en verkleint.

Deze krachten van integratie en fragmentatie moeten door onderzoek beter inzichtelijk worden gemaakt. Globalisering en integratie worden aangejaagd door de 24-uurs wereldeconomie, en fragmentatie door vrees voor snelle veranderingen en vreemdelingenhaat. Het onderzoek en onderwijs dat het lectoraat Internationale Vrede, Recht

en Veiligheid bevordert, dient gericht te zijn op realisering van goed bestuur dat basisrechten van mensen helpt waar te maken, zowel vrijheidsrechten als basisvoorzieningen. Uitgangspunt is de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens.

Ik ben in de loop van mijn leven in ruim 50 landen geweest en heb gezien hoe goed maar ook hoe erbarmelijk slecht mensen elkaars leven kunnen maken. Het is toch het leukst om aan de goede kant van de streep te staan en aan vooruitgang te werken. Wie geen deel is van een oplossing, is zelf deel van een probleem. Er is meer dan voorheen in de wereld te doen. Dat is het mooie van onze tijd.

In het lectoraat werkt de kenniskring van Saskia Rademaker, Rosa Groen, Jolanda van der Vliet, Damon Hassanpur Golritz en nog vele anderen samen met studenten en stagiairs van de Sen Stichting voor Onderzoek en Onderwijs inzake Internationale Samenwerking aan een overzicht van al deze nieuwe mogelijkheden. De wereld barst van de uitdagingen voor beter bestuur.

De Haagse Hogeschool leidt niet alleen mensen op voor een hoger beroepsdiploma, maar vooral voor wereldburgerschap, wat de kern is van evenwichtig streven naar welzijn voor ieder, in een geleidelijk proces van mondialisering dat discriminatie en vrees helpt overwinnen. ■

KIJK MAAR, HET IS NIET WAT JE ZIET...

Klaas Molenaar

Veranderingen in de samenleving gaan vaak ongemerkt aan ons voorbij. Althans we registreren ze niet en dan zien we ze niet; want niet geregistreerd, betekent toch dat het er niet is? De vraag kan gesteld worden of we wel kunnen kijken als we niet weten wat we moeten zien. In 2011 presenteerde een vertegenwoordiger van de OECD op een bijeenkomst van de Europese Commissie over Inclusive Entrepreneurship cijfers over de - groeiende - werkloosheid in de EU 25 en in het bijzonder onder jongeren. Die cijfers waren “alarming”, de grafieken lieten de kijkers een stijgende lijn zien: de werkloosheid onder jongeren zoals door Eurostat wordt gemeten, nam in procenten toe. Maar men vond ook dat (werkloze, of door werkloosheid bedreigde) jongeren in het algemeen minder pessimistisch werden en een positievere kijk op hun toekomst hadden dan oudere bevolkingsgroepen. *“Kon het zijn dat jongeren al met behulp van internet, het web, de sociale media actief in het creëren van eigen werk en via die kanalen naar nieuwe mogelijkheden zoeken?”* “Een goede vraag”, werd geantwoord, maar die hybride vormen van zelfstandig werk naast studie of werkloosheid kennen we niet, *“dus staan ze niet in de statistieken”*... dus zien we ze niet.

Als iets niet bestaat, hoe kunnen beleidmakers en dienstverleners daar dan op inspelen? En als wij nieuwe vormen van ondernemen niet (h)erkennen hoe kunnen we dan studenten voorbereiden op hun nieuwe toekomst?

Het aantal leningen dat banken aan het mkb verstrekt, loopt terug, toch registreren steeds meer mensen zich als zelfstandig ondernemer. Dan zullen die kleine zelfstandigen geen leningen nodig heb-

ben... toch? Althans tot die stellingname kan men komen als je naar statistieken kijkt. Maar hoe komt het dat er steeds meer nieuwe organisatievormen van sparen en lenen ontstaan: krediet unies, broodfondsen, zelfs onderlinge ziektekostenverzekeringen komen (weer) op. Maar ook nieuwe vormen van ruilen en timesharing van goederen, diensten, ruimte, tijd en zelfs creativiteit. Op sociale media treffen we een - ogenschijnlijk, en nog niet gemeten - aantal platforms aan voor crowdfunding en peer to peer lending, informeel lenen en ruilen. Nieuwe vormen van zelforganisaties waar geld in om gaat die niet in de statistieken staan. Dus zien we ze niet. Dus hoeft er geen beleid voor gemaakt te worden. Dan hoeven we de student ook niet op te leiden voor deze nieuwe vormen van werken en dienstverlening, toch?

In 2008 rondde ik met een aantal collegae van mijn voormalige adviesbureau (FACET) en het Institute for Migration and Ethnic Studies (IMES) van de Universiteit van Amsterdam een studie af voor de Europese Commissie over Etnisch Ondernemerschap in Europa (Triodos Facet and IMES 2008). In het concluderende gedeelte van het eindrapport hebben wij expliciet een aantal veranderingen in onze samenleving naar voren gehaald die invloed hebben op de manier waarop men (in de toekomst) zal ondernemen, en de noodzaak om financiële dienstverlening daarop aan te laten sluiten. De veranderingen hebben te maken met: Mobiliteit (en migratie), Diversiteit in de samenleving, Globalisering (van markten), en Connectiviteit (door sociale media).

Veranderingen die wel moeten leiden tot aanpassingen in onze visie op ondernemende mensen en op financiering van hun ondernemingen. Veranderingen die vragen om nader onderzoek en een diepgaand debat over vragen als “hoe ondernemen wij eigenlijk?”, “hoe combineren wij tegenwoordig werk en ondernemen?” of “op welke manier willen wij met geld om gaan?”.

Van migratie naar mobiliteit

Migratie is van alle tijden. In 2013 waren er 230 miljoen migranten, nog geen 3% van de wereldbevolking, een percentage dat redelijk constant is. In absolute cijfers neemt het aantal migranten dus wel toe. Mobiliteit is iets van vandaag de dag. Wij zijn allemaal mobieler geworden en voelen ons minder gebonden aan landsgrenzen. In 2010 en 2011 nam het aantal *passenger miles* met gemiddeld 6% toe. En die mobiliteit vinden wij bij steeds meer mensen in de samenleving.

Niet alleen bij de Diaspora ook bij “*tijdelijk- migrerende*”. Steeds meer mensen steken de grens over en reizen heen en weer. Migranten en inwoners. Migreren heeft een circulair karakter gekregen. En de frequentie van (vakantie) reizen naar het buitenland is ook toegenomen. Dat heeft effect op ondernemers en de manier waarop wij kunnen ondernemen. De migrant is niet meer een arme sloeber die zijn geluk zoekt in Europa. De Diaspora bestaat in toenemende mate uit hoger opgeleide professionals die over de grenzen heen kijken en landen van herkomst met die van vestiging verbinden. Het is de hoger opgeleide Ghanees die werkt bij een van de *big four* als accountant die tijdelijk (een paar maanden per jaar) een IT bedrijf leidt in Ghana, bijvoorbeeld met een neef. Maar er zijn meer mensen die grenzen oversteken en werelden verbinden. Het zijn ook de Nederlandse ingenieurs die naar Nieuw Zeeland vertrekken en de kunstenaars uit Colombia die, na de Kunstacademie in Den Haag gevolgd te hebben, in Nederland blijven. Het is ook de hbo’er die een paar jaar in Engeland werkt en weer terugkomt. Of de tomatenkweker uit Naaldwijk die in Ethiopië aan de slag gaat. Geen van hen voelt zich beperkt in zijn of haar mobiliteit en buit dat ook ten volle uit.

Het zijn de mensen die over de grenzen heen trekken die met nieuwe ideeën komen. Mobiliteit van kennis, ervaring en ideeën zijn belangrijk voor een nieuwe vorm van ondernemen. Deze mobiliteit leidt tot meer transnationaal ondernemen, ondernemen over de grens heen tijdelijk of permanent (Molenaar, 2009). De uitdaging is om deze *people-flow* van mobiele mensen zo te managen dat ondernemerschap effectief wordt ingezet (Veenkamp, t., T.Bentley et al. 2003) en om zo talent effectief in te zetten. Maar die veranderingen in gedrag van mensen, in hun ondernemende houding, in hun kennis van markten registreren we (nog) niet, dus zien we ze niet (?) althans niet in de opleidingen voor ondernemerschap.

Van allochtoon naar diversiteit

Door migratie en mobiliteit zijn wij een meer diverse samenleving geworden. Dat zijn we door de eeuwen heen altijd al geweest, zonder dat we dat willen erkennen. Nu zijn de tweede en derde generatie migranten ook een integraal onderdeel van onze samenleving. Zij vormen een substantieel deel van de populatie in het middelbare en hoger onderwijs. Zij zijn hopelijk ook de toekomstige leiders op lokaal, regionaal en centraal niveau, bestuurlijk en in industrie en handel. De open grenzen van Europa hebben tot een andere samenstelling in onze steden geleid: kijk alleen maar eens naar Den Haag waar het

aantal buitenlandse, hoogwaardig opgeleide medewerkers in de laatste twee decennia sterk is toegenomen. Deze *expats* werken, wonen en leven hier, laten hun kinderen naar school gaan en doen volledig mee in de samenleving via cafébezoek, theater, sportverenigingen. Zelfs het lokale krantje van Den Haag West speelt daar op in en heeft een Engelstalig katern met plaatselijk/lokaal nieuws. In het straatbeeld zien we de open grenzen: als onoplettende inwoner kun je niet om het feit heen dat het aantal Poolse winkels in delen van Den Haag is toegenomen. Het zijn niet meer de tijdelijke werknemers in de kassen; zij vormen een wezenlijk onderdeel van onze samenleving en maken deze samenleving meer divers.

Dit zijn blijvende veranderingen. Al deze groepen in onze diverse samenleving brengen nieuwe ideeën met zich mee, nieuwe producten, nieuwe markten. En die diversiteit leidt er ook toe dat ondernemende mensen kansen zien buiten hun directe omgeving en over fysieke grenzen heen. De groep ondernemers is niet alleen meer divers geworden qua samenstelling. Ook de manier van werken en organiseren is diverser geworden: Een winkel die een paar dagen in de week open is, de andere dagen wordt in loondienst gewerkt; openingstijden die niet meer tussen 8 en 6 uur vallen. En het pakket van diensten en producten is gevarieerder; ideeën die over de grens zijn opgedaan, worden op andere locaties vertaald in producten en diensten.

Van Internationaal naar globaal

Twintig, dertig jaar geleden werd het mkb nog gestimuleerd om internationaal te worden en markten buiten Nederland aan te boren: België, Duitsland, Frankrijk, Engeland waren de nieuwe mogelijkheden althans zo werden die gepresenteerd. Later werden de markten in Oost en Centraal Europa verkend, ondersteund door speciale programma's als MATRA of PSO. En nu reist de minister voor Ontwikkelingssamenwerking rond als Minister van Handel en propageert handel met Rwanda of Ethiopië door het Nederlandse bedrijfsleven. Programma's ter stimulering van investeringen in ontwikkelingslanden worden vervangen (zoals ORET en PSI) door beleid ter ondersteuning van buitenlandse handel. Ter ontwikkeling van ons eigen midden en kleinbedrijf (mkb) worden zelfs speciale fondsen opgezet met middelen die eerder voor ontwikkelingssamenwerking werden ingezet.

Het is de vraag of dit wel aansluit bij de werkelijkheid. Internationaal is globaal geworden. De huidige ondernemers schakelen nog sneller dan beleidsmakers en sneller dan ministers beleidsnota's produce-

ren. Via het Internet en Web zijn markten dichterbij ons gekomen. Waar de kleine ondernemer eerst afhankelijk was van de locatie waar zijn of haar bedrijf gevestigd werd (en markten in de buurt zocht), is zij nu afhankelijk van de snelheid waarmee informatie over marktmogelijkheden beschikbaar komt. Leiding, productie en verkoop zijn minder plaatsgebonden. De nieuwe ondernemer hoeft zich niet meer te richten op de mensen in de straat of in de buurt (behalve dan de islamitische slager en de bakker om de hoek) en is niet meer afhankelijk van de specifieke kennis van de medewerker van de EVD- Agentschap NL. Het gaat niet meer om het aanboren van een markt in België of Duitsland, of voor de durfal in Ghana of Ethiopië, de markten zijn meer divers en globaal geworden.

Ondernemende mensen opereren anders: met hun tablet en smartphone reizen zij per Thalys of ICE door Europa maar handelen buiten Europa. Markten zijn niet meer gebonden aan fysieke grenzen; de garnalen uit Thailand kunnen vanuit de trein verkocht worden in België. En het call center, opgezet door een Surinamer in Amsterdam en gevestigd in Paramaribo, werkt niet alleen voor het bedrijf in Nederland, maar ook voor een bedrijf in Colombia. En het is de vraag of de NSA deze verbindingen al ziet, als we het niet erkennen, zullen we het ook niet meten...

Van samenwerken naar connectiviteit

De ondernemende mens wordt geen lid meer van een MKB Nederland of een branche organisatie. Dat was tien jaar geleden nog onvoorstelbaar. Lokale netwerken werden gezien als onontbeerlijk om een bedrijf te kunnen starten en uit te kunnen bouwen. Actief lid zijn van een onderdeel van de Kamer van Koophandel werd sterk gepropageerd ook voor de jonge starters. En als dat niet voldoende was dan moest men zeker lid worden van de lokale ondernemers- of winkeliersverenigingen. Ondernemers zitten nu in alternatieve bedrijfsverzamelgebouwen als de Hub in Rotterdam of Bink 36 in Den Haag en creëren daar hun tijdelijke netwerken. ZZPers komen samen in een lokaal restaurant of café en werken tijdelijk samen als het hen uitkomt. Ze treffen elkaar via LinkedIn of Facebook. Steeds meer opereren ze via deze netwerken en creëren daarmee hun tijdelijke, alternatieve netwerken en dwarsverbanden. Fluïde van aard, tijdelijk van aard, sterk inspeland op de tijdelijke mogelijkheden en kansen. Natuurlijk heeft een mens ook persoonlijke contacten nodig voor zijn of haar persoonlijke ontwikkeling en het uitbreiden van vertrouwensrelaties. Maar de sociale netwerken zijn niet meer weg te denken in het handelen van ondernemers.

Sociale netwerken waar ook nieuwe – tijdelijke – vormen van samenwerken uit ontstaan. Eerst gaat het om de inzet van aanvullend personeel: waarom mensen in dienst nemen als je kunt samenwerken met anderen via die netwerken. Virtueel een bedrijf ontwikkelen en opbouwen, zonder mensen in dienst te nemen, zonder fysieke kantoren te hoeven huren. Ook ontstaan nieuwe vormen van zelforganisaties zoals ZZPers die eigen onderlinge verzekeringsvormen opzetten, nieuwe coöperatieve banken¹ die worden opgezet. Er ontstaan steeds meer informele spaar- en leengroepen (Kappers en Lehmann, 2011), veelal gevormd door mensen met een onderlinge sociaal-culturele band (vaak leden van de Diaspora), die sparen en lenen zien als instrument om actiever deel te kunnen nemen in de samenleving. We zien de opkomst van nieuwe vormen van financiering via de sociale netwerken en met gebruikmaking van IT en Web zoals crowdfunding en peer-to-peer (P2P)platforms. Duidelijke signalen dat er in de financiering nog veel mogelijk is, vooral buiten de bestaande formele instellingen om. Het zijn ook nieuwe vormen die mensen weer de controle over (hun) geld geven.

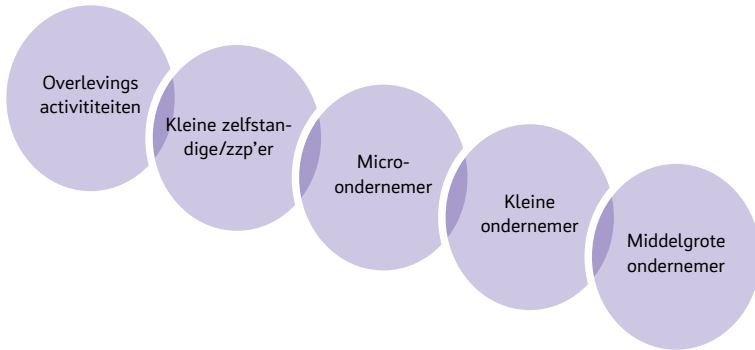
De hiervoor geschetste ontwikkelingen creëren een nieuw speelveld, gevormd door en voor ondernemende mensen. Ondernemende mensen die over fysieke grenzen heen kijken en opereren. Het maakt duidelijk dat onze oude standpunten niet meer relevant zijn. Een ondernemer is niet meer plaatsgebonden, is niet meer uniform, opereert niet meer op een fysieke markt, en heeft toegang tot kennis en informatie zonder dat derden daar bij betrokken zijn. De nieuwe ondernemer ziet het ondernemen niet meer als een activiteit die hij of zij vierentwintig uur per dag, zeven dagen per week, alle jaren na afronding van de schoolopleiding zal doen. De ondernemende mens denkt niet meer zo sterk in gescheiden werelden waar ondernemen en financieren los van elkaar staan. Die worden door hen verbonden en weer tot een geheel gesmeed.

IT, web, diversiteit en mobiliteit creëren nieuwe mogelijkheden. Mogelijkheden om zaken te combineren: werk, ondernemen, studie en vrije tijd lopen door elkaar en kunnen gecombineerd worden. Nieuwe hybride vormen ontstaan. Hybride vormen die het mogelijk maken ideeën op te pakken en om te zetten in acties: terwijl men werkt en geld verdient, kan ook een markt aangeboord worden en kan men tijdelijk of part time als zelfstandige bezig zijn. Hybride vormen van ondernemen die nieuwe kansen bieden om talenten anders in te zetten in de samenleving. *Zonder ondernemende mensen heeft geld geen waarde.* En als zij niet de juiste dienst ontvangen dan organiseren zij het wel zelf.

De ondernemer verandert...

Schumacher was niet alleen een goed econoom die in de 70er jaren feilloos aanvoelde dat toen al groot, groter, grootst niet levensvatbaar kon zijn en dat we meer aandacht moeten hebben voor ondernemende mensen in plaats van economie als een op zich zelf staand verschijnsel te beschouwen. Zijn denkbelden zijn nog steeds relevant. Wij zien een terugkeer naar *small is beautiful* en een noodzaak om de menselijke maat weer te laten prevaleren en meer aandacht te geven aan een ordening van de samenleving rond kleine, menselijke, beheersbare economische eenheden (Schumacher, 1973).

Definiëren is moeilijk en leidt niet altijd tot de gewenste duidelijkheid. Een visualisatie van de diverse categorieën kan wel behulpzaam zijn (Molenaar 2011).



Figuur 1 De ondernemende mens en ondernemers, een visualisatie

Deze indeling heeft echter beperkingen en laat niet zien dat de praktijk weerbarstiger blijkt te zijn. Mensen zijn niet in dit model te proppen omdat de mogelijkheden en verwachtingen door mobiliteit, diversiteit, globalisering en connecties zijn veranderd. En omdat de arbeidsmarkt nieuwe mogelijkheden biedt. “*Life-long (self) employment*” en “*life-long unemployment*” verdwijnen geleidelijk aan en worden vervangen door verschillende vormen van *part time* en *intermittent* (zelfstandig) werk. Mensen willen op andere manieren (zelfstandig) economisch actief zijn. Onderzoek geeft aan dat al in het begin van deze eeuw meer dan 30% van de mensen die vanuit werk zelfstandig aan de slag gaat dit doet in combinatie met werk in loondienst of met enige vorm van behoud van uitkering. Met de sterke groei van het aantal ZZPers zal dit niet minder zijn geworden. Er komen veel vormen voor.

Naast de *full time* ondernemer of zelfstandige (het beeld waar we normaal van uitgaan) zijn er nog drie mengvormen:

- De *part time ondernemer*: de persoon zonder uitkering, vaak met zorg taken of gepensioneerd die een paar dagen per week als ondernemer opereert (of als zelfstandige).
- De *intermittent ondernemer (ook de zelfstandige)* wisselt per periode in het leven tussen loondienst, ondernemen of optreden als zelfstandige.
- De *hybride ondernemer* combineert tegelijkertijd formeel werk (of uitkering) met zelfstandig ondernemen (ZZPer of onderneming), studie, of vrije tijd (EIM 1999 en Folta, 2010).

Dichter bij je geld staan ...

De nieuwe ondernemende mens krijgt nog geen gehoor bij de banken. En de groep mensen die niet bereikt wordt, groeit. In het eerste kwartaal van 2013 heeft een groot gedeelte van de banken in Nederland de criteria voor het verstrekken van leningen aan het mkb aangescherpt. Geleidelijk aan hebben de Nederlandse banken hun acceptatiecriteria voor leningen aan het bedrijfsleven zwaarder gemaakt, vooral bij leningen aan het midden- en kleinbedrijf (DBN, 2013/ 22/05). Het gebrek aan belangstelling van de kant van de banken leidt er toe dat het mkb hen de rug toekeert, hetgeen zich vertaalt in een afgenomen vraag. De ondernemer probeert het niet eens meer.

Dus de velen die wel wat willen doen, blijven met lege handen aan de kant staan? Niets is minder waar. Zij komen in beweging en laten zich niet door de woest kolkende rivieren tegenhouden. En net als de buitengeslotenen in ontwikkelingslanden zetten zij hun eigen programma's en organisaties op, naast – of misschien wel weg van? – het formele bankwezen. We kennen natuurlijk de twee meer voorkomende vormen zoals:

- De familie, vrienden en kennissen, die de ondernemer zoekt om hen te bewegen te investeren in de nieuwe onderneming. Onder migranten een steeds sterker opkomend fenomeen.
- Informele investeerders, (rijkere) individuen die zelfstandig investeringen zoeken in veel belovende bedrijven. Steeds meer opererend buiten de banken om, op eigen gelegenheid hun eigen netwerken ontwikkelend en naar mogelijkheden zoekend om hun geld en kennis in te zetten.

We zien dat ondernemende mensen via hun informele netwerken – en buiten de formele financiële instanties om – nieuwe vormen van

samenwerking op financieel gebied ontwikkelen. De meest in het oog springende zijn:

- *Broodfondsen* – een opkomend fenomeen: ZZPers (waarvan meer dan twee derde niet is verzekerd tegen arbeidsongeschiktheid omdat de premie te duur is en de betalingstermijnen niet aansluiten op de veranderende inkomensstromen van de ZZPer) die met elkaar een onderling verzekeringssysteem opzetten voor het geval een van hen ziek of arbeidsongeschikt wordt. Maandelijks inleg van een vast bedrag creëert een fonds waaruit later een bijdrage aan de ongelukkige ZZPer betaald kan worden. Een vorm van organiseren die sterk lijkt op de oude Onderlinge opgezet in het begin van de 20^{ste} eeuw: zoals het Broodfonds Nedworc dat schenkingen uitkeert aan leden die arbeidsongeschikt zijn (met 1 maand wachttijd), gedurende maximaal twee jaar.²
- *Coöperatieve vormen van lenen en sparen* – maar dan buiten de RABO bank om. Wat vroeger mogelijk (en gewoon) was, kan nu ook weer. Kleine ondernemers die onderling een kleine unie opzetten of individuen die een nieuwe coöperatie opzetten (zoals De Financiële Cooperatie³), initiatieven waar mensen een poging doen om dichterbij hun geld te staan; maar ook zoeken naar vormen om kennis en geld te koppelen. En de volgende stap zal wellicht zijn dat ZZPers onderling geld gaan uitlenen, het bekende *liquidity balancing* waar veel coöperaties hun groei aan te danken hebben. L'histoire se repète?
- *Informeel spaar- en leengroepen*; een nieuw verschijnsel, de afgelopen jaren in kaart gebracht door het onderzoek dat binnen het lectoraat is verricht. Bij meer dan veertien groepen zijn informeel spaar- en leenarrangementen aangetroffen. De meeste gericht op onderling sparen en sociale participatie. Enkele ook om spaargeld beschikbaar te stellen voor het financieren van economische activiteiten. Alles buiten banken om. Een nieuwe vorm in Nederland geënt op eeuwenoude ervaringen met sparen en lenen in het buitenland (Kappers & Lehmann 2011).
- Maar ook onderlinge systemen waar geld vervangen wordt door onderlinge verplichtingen zoals LETS en NOPPES; een uur werken in de tuin van een management consultant kan later gecompenseerd worden door een uur bedrijfsadvies. Maar dat uur kan ook verhandeld worden in de buurt.

Ook het internet en de sociale netwerken bieden nieuwe kansen. We zien als nieuwe vormen (Molenaar 2013):

- *Crowdfunding* – een individu maakt gebruik van zijn of haar sociale netwerken (Facebook, LinkedIn, Twitter) en benadert grote aantallen mensen met het verzoek om kleine bedragen beschikbaar te stellen voor de investering in een bedrijf, de publicatie van

een boek of de ontwikkeling van een theaterproductie. Dat kan in de vorm van een lening of participatie zijn. De (terug)betaling (en de rente of dividend) kan in vele vormen. Vaak in natura: een kopie van het te publiceren boek, een entree voor het theater of diensten tegen lagere prijs.

- *Peer to peer lending* netwerken – lenen via het internet waar individuele ondernemers (ondernemende mensen) hun plannen presenteren aan een of meer individuele investeerders. Deze laatsten willen hen met geld en kennis bijstaan bij de start van hun bedrijf. Het stelt leners in staat over fysieke grenzen heen te lenen en ondernemers om over grenzen heen geld aan te trekken. Ook toegepast voor microfinanciering door KIVA bijvoorbeeld.
- Er zijn nog *meer informele manieren* zoals het uitlenen van een bankpas aan een familielid in Ghana dat bij een lokale ATM geld kan opnemen in Accra, geld dat van een rekening in Amsterdam komt. Simpele, alternatieve oplossingen voor ingewikkelde en dure geldoverboeken via de bank (of via bestaande transferbureaus als Moneygram of Western Union). Als instellingen niet de diensten leveren die men zoekt dan zoekt men zelf naar een oplossing.

De nieuwe initiatieven hebben gemeen dat zij buiten het formele banksysteem om gaan. Het kan gezien worden als een bedreiging voor hun voortbestaan, maar ook als een signaal dat er fundamentele veranderingen aan de gang zijn in de wereld van geld. Een nauwere bestudering leert ons namelijk dat al deze systemen er op gericht zijn om een nauwere band tussen de mensen met geld en de ondernemer te creëren. Men wil weer controle hebben over geld en de relatie tussen geld en de mensen. Dit is een fundamentele verandering, een verandering die bankiers aan het denken moet zetten zoals ook betoogd wordt door de auteurs in *Kapitaal Vertrouwen* (Janssen Groesbeek en Taverne, 2012).

Vormen waar de afstand tussen geld en mensen klein is en waar de controle over het eigen geld meer in de handen van de gebruikers (ontvangers, leners) en bezitters (spaarders, investeerders) is gekomen. Maar niet “gevangen” nog in de statistieken, dus bestaat het niet ...

Zichtbaar maken om meer te zien

Als lectoraat Financial Inclusion and New Entrepreneurship willen we tegen de stroom in durven gaan. Meninge(n) die wij verkondigen met data onderbouwen. Om zo het debat te entameren over dingen

die beleidsmakers en dienstverleners, toekomstige werkvelden voor onze studenten, nog niet zien, die niet in hun denkpatronen passen, en om studenten uit te rusten met begrippen, kennis, ideeën, meningen over de veranderende samenleving waarin zij leven. Om met hen nieuwe mogelijkheden te verkennen.

Wij nemen aan dat nieuwe vormen van ondernemen bestaan en dat in het bijzonder de hybride vormen nieuwe kansen bieden voor onze samenleving. Het is ons inziens zinvol om te denken vanuit dat standpunt bij de ontwikkeling en formulering van ondersteuningsprogramma's en beleid.

Wij geloven dat mensen meer controle over hun geld willen hebben en invloed willen hebben op de besteding daarvan. Dat leidt tot nieuwe vormen van organiseren rond geld waarbij de mens weer centraal zal staan. Het inventariseren en in kaart brengen van deze veranderingen laat ons op een andere manier naar de schijnbare status quo kijken.

Microfinanciering heeft de laatste decennia laten zien dat er veel mogelijk is als de afstand tussen geld en mensen relatief gering is en als er uitgegaan wordt van mensen in plaats van systemen.

- Er zijn producten en diensten ontwikkeld vanuit een erkenning dat armen ook mee moeten doen in de samenleving. Dat is de reden dat micro krediet is ontwikkeld door lokale organisaties. Ook in de verdere evolutie van microfinanciering zien we dat terugkomen: de klant, de ondernemende mens bepaalt wat nodig is, niet de aanbieder. Dat leidt tot effectieve aanpassing van producten en diensten en de ontwikkeling en uitbreiding van dienstenpakketten. De aandacht voor micro-sparen, micro-verzekeringen komt voort uit de erkenning dat deze zaken voor de doelgroep (ook) van wezenlijk belang zijn.
- Daarnaast zien we in veel organisatiestructuren elementen terug van coöperaties, (informele) spaar- en leengroepen, structuren waar eigendom en controle over de organisaties dicht bij mensen blijven liggen. Veel van de microfinancieringsprogramma's zijn begonnen met een model waar de onderlinge solidariteit centraal stond (zoals bij groepsгарантиesystemen en groepsleningen). Dat is nog steeds kenmerkend voor de meer succesvolle organisaties, bij relatieve sterke groei.
- Bovenal zien we dat mensen zelf het heft in handen nemen als zij zien dat zij buitengesloten raken en blijven.

Wij accepteren dat veel geleerd kan worden van ontwikkelingen in het buitenland. Het documenteren en systematiseren van die ervaringen

gen zijn een basis voor ons onderzoekswerk. De Reversed Transfer of Knowledge South – North kan daarbij behulpzaam zijn.

Over de grens ziet men vaak dingen anders, misschien helpt dat ons ook om op een andere manier naar de veranderingen in onze directe omgeving te kijken. ■

Referenties

- EIM (1999), Visee, H.C. en Zwinkels, M.C. *Van werknemer naar Ondernemer Een hybride of directe start?*
- EMN (2013)
Overview of the Microcredit Sector in the European Union for the Period 2010 – 2011, evers & jung voor European Microfinance Network.
- Folta, T.B et al (2010). *Hybrid Entrepreneurship*, Management Science Vol. 56 No.2 Feb 2010 pp 253-299.
- Janssen Groesbeek, M. en Taverne, B. eds. (2012) *Kapitaal vertrouwen*, van Gorcum.
- Kappers, S. & Lehmann, J. M. (2011) *Laten wij elkaar steunen!* Informele Spaar-, Verzekerings- en Leen Arrangementen onder 16 etnische minderheden in Nederland. Den Haag: Hogeschool Inholland.
- McClelland, D. 1961. *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McKinsey, (2009) *Microfinanciering als aanjager van ondernemerschap in Nederland*, Advies aan het Ministerie van Economische Zaken
- Mead, D. C., & Liedholm, C. (1998). *The dynamics of micro and small enterprises in developing countries*. World Development, 26(1), 61–74.
- Molenaar, N. (2009) *Enterprising Migrants in the Drivers' Seat*. Den Haag: IntEnt.
- Molenaar, N. (2011). *Microfinance, evolutions and challenges....are we still in touch with the real client?....* Lectoraat Microfinanciering & Kleinbedrijf-ontwikkeling. Den Haag: Inholland.
- Molenaar, N. (2013). *Financing of micro, small and medium enterprises for underrepresented and socially disadvantaged groups, A background paper for OECS*
- Patel, V.G., (1987) *Entrepreneurship Programmes in India*. Developing New Entrepreneurs, EDI Hyderabad, India
- Schumacher, E.F. (1973), *Small is Beautiful, A study of Economics as if People Mattered*, Blond and Briggs.
- Triodos Facet & IMES (2008). *Entrepreneurial Diversity in a Unified Europe, Ethnic Minority Entrepreneurship and Migrant Entrepreneurship*. Brussels: European Commission.

Eindnoten

- ¹ Een dag na de lancering van een nieuwe coöperatieve bank in België, B!-New, hadden al meer dan 8.000 mensen aangegeven lid te willen worden (maart 2013)
- ² <http://www.linkedin.com/groups/Nedworc-Broodfonds-io-5013444/>
- ³ De Financiële Cooperatie is een initiatief om een nieuwe coöperatieve bank op te zetten, gelanceerd in juni 2013; per november 2013 waren er meer dan 2.000 nieuwe leden

EUROPESE INTEGRATIE EN DE BEROEPSPRAKTIJK

Jaap W. de Zwaan

INLEIDING

In dit essay wordt de invloed van het proces van Europese integratie op de beroepspraktijk belicht: welke opleidingen worden geraakt door de beleidsontwikkelingen in Brussel, en welke beroepen en vakken worden er in de praktijk door beïnvloed? Tevens wordt stilgestaan bij mogelijke ontwikkelingen in de toekomst ten aanzien van deze onderwerpen.

EUROPESE SAMENWERKING

Nederland is lid van de Europese Unie (EU). De EU is in de vijftiger jaren van de vorige eeuw opgericht om een einde te maken aan de constante periodes met oorlogen op ons continent.

De Unie is een organisatie met eigen beleidsbevoegdheden. Aanvankelijk lag de nadruk op economisch beleid, met de voltooiing van de interne markt als centrale doelstelling. De interne markt beoogde het beginsel van nationale markten los te laten, en te vervangen door het concept van een gemeenschappelijke markt waar de voorwaarden van handel en mededinging overal gelijk zijn. Deze doelstelling zou verwezenlijkt moeten worden door de werking van een viertal fundamentele vrijheden: een vrij personenverkeer, een vrij goederenverkeer en de vrijheid van diensten en kapitaal.

Gaandeweg is het meer een integratieproces geworden. Het gaat

niet zozeer om samenwerking tussen staten, maar om de vormgeving van gemeenschappelijk beleid op een veelheid van terreinen dat op uniforme wijze in de lidstaten uitgevoerd, toegepast en gehandhaafd dient te worden.

In het kader van het Europese integratieproces dragen de lidstaten, op basis van vrijwilligheid, aan de Unie bevoegdheden over ten aanzien van beleidsterreinen waarvan men van oordeel is dat het beleid beter en effectiever op Europees niveau ontwikkeld kan worden dan op nationaal niveau.

Ten gevolge van dit proces is gaandeweg de soevereiniteit van ons land beperkt. Om die reden worden de lidstaten, en dus ook Nederland, wel aangeduid als 'semi-soevereine' landen.

In de zeventiger en tachtiger jaren van de vorige eeuw zijn onderwerpen als milieubeleid, onderzoek en technologie, maar ook sociaal en regionaal beleid op de Europese agenda gekomen.

Sinds de inwerkingtreding van het Verdrag van Maastricht in november 1993 houdt Europa zich ook bezig met nieuwe en omvangrijke beleidsterreinen zoals justitie en binnenlandse zaken (JBZ) alsmede buitenlands- en veiligheidsbeleid (GBVB). Het op gang komen van de JBZ-samenwerking betekent dat naast aspecten als de regulering van het personenverkeer binnen de Unie, de Unie ook bevoegd is geworden om onderwerpen als visum-, asiel- en immigratiebeleid, strafrechtelijke samenwerking en politiesamenwerking te bespreken. De ontwikkeling van het GBVB impliceert dat naast het voeren van een gemeenschappelijk buitenlands beleid, ook gemeenschappelijke inspanningen op het gebied van defensie worden ontwikkeld.

DE EUROPESE UNIE ANNO 2013

Momenteel is er welbeschouwd geen beleidsterrein waar de Unie niet over gaat. Laatstelijk zijn bijvoorbeeld, bij gelegenheid van de inwerkingtreding van het Verdrag van Lissabon per december 2009, onderwerpen als energie, toerisme, civiele bescherming en administratieve samenwerking voorwerp geworden van Europees beleid.

Ook onderwijs en onderzoek wordt erdoor geraakt. Denk bijvoorbeeld aan de mogelijkheden die Europese mobiliteitsprogramma's bieden aan studenten, docenten en andere medewerkers van universiteiten en opleidingsinstituten.¹

Anderzijds is het zo dat de bevoegdheden op de meeste beleidsterreinen zijn verdeeld tussen de Unie en de lidstaten. Slechts een beperkt aantal beleidsterreinen is onderwerp van exclusieve bevoegdheden van de Unie, zoals het gemeenschappelijk handelspolitieke beleid en monetair beleid (de Euro!). Daarentegen kan de Unie op terreinen als onderwijs en cultuur slechts ondersteuning geven aan de inspanningen van de lidstaten op die terreinen. De inrichting van onderwijs- en opleidingsprogramma's is in essentie een nationale bevoegdheid.

Aldus zijn de meeste beleidsterreinen voorwerp van zogenoemde gemengde competenties, zoals milieubeleid, onderzoeksbeleid, sociaal en regionaal beleid.

Niettemin is opmerkelijk dat vitale terreinen van economisch en sociaal beleid – zoals inkomensbeleid, belastingen, sociale zekerheid en pensioenen – in essentie nationale bevoegdheden betreffen. De economische crisis van de laatste jaren heeft laten zien wat de gevolgen van deze benadering – ieder land voert zijn eigen beleid – kunnen zijn, wanneer de economische ontwikkelingen in individuele lidstaten stagneren. De trigger bij dit alles was de Euro die inmiddels 17 van de 28 lidstaten als gemeenschappelijke munt hebben ingevoerd. De waardevastheid van de munt bracht met zich mee dat lidstaten waar de economische groei stagneerde of zelfs achteruit ging, in de crisis werden gezogen, terwijl landen waar de economische ontwikkelingen nog enigszins positief waren, slechts met moeite konden standhouden.

De economische crisis heeft duidelijk gemaakt dat voor de invoering van een gemeenschappelijke munt het voeren van een gemeenschappelijk economisch en sociaal beleid eigenlijk een noodzaak is. Kort gezegd zou in Europa niet alleen een monetaire unie tot stand moeten komen, maar ook een economische. Dat is overigens ook wat de Economisch en Monetaire Unie (EMU), waarvan de modaliteiten vervat liggen in het Verdrag van Maastricht, beoogde.

Vanwege de crisis wordt momenteel veeleer op indirecte wijze vanuit Brussel toezicht gehouden op de economische beleidsontwikkeling in de lidstaten. Dat geschiedt door het stellen van criteria (maximaal 3 % budgettekort en een staatsschuld van maximaal 60 % van het nationaal BNP) en door het houden van toezicht, met name door de Europese Commissie, op de inhoud van de nationale begrotingen en het bankwezen in de lidstaten. Op deze wijze wordt gaandeweg meer werk gemaakt van de coördinatie van het economisch beleid van de lidstaten, ook overigens een doelstelling die al in het Verdrag van Maastricht was opgenomen.

Dit soort ontwikkelingen zullen in de toekomst doorgaan, ten behoeve van het creëren van meer economische rust en stabiliteit in de lidstaten. Niet valt echter te verwachten dat een daadwerkelijk Economische Unie, laat staan een Politieke Unie, tot stand zal komen. Daarvoor bestaan er momenteel teveel reserves bij de nationale politici (met name leden van regeringen en parlementen) en is er ook te weinig draagvlak bij de burgers van de lidstaten aanwezig.

Het Europese integratieproces zal zich dan ook meest waarschijnlijk blijven ontwikkelen langs de weg van de geleidelijkheid, in het licht van de specifieke behoeften van het moment.

DE SAMENLEVING

Het laat zich raden dat het proces van Europese samenwerking, zoals hierboven beknopt beschreven, gevolgen heeft voor de inrichting van onze samenleving.

Er werd al gezegd, Nederland is een semi-soeverein land geworden en niet meer meester over alle beleidsterreinen. Veel van ons dagelijks beleid wordt in Brussel bepaald. Bij die beleidsontwikkeling zijn onze vertegenwoordigers uiteraard betrokken, als lid van de Raad van Ministers van de Europese Unie. In wezen maakt onze regering deel uit van een Europese bestuurslaag. Hetzelfde geldt in belangrijke mate voor de nationale parlementen. Het is jammer dat de nationale politici dit zelf niet zo zien. Deze gereserveerde opstelling van nationale politici is dan ook een belangrijke oorzaak van de malaise en scepsis die momenteel over het proces van Europese samenwerking bestaat bij de burgers van de lidstaten, ook in Nederland.

Eenzelfde tendens doet zich voor waar het gaat om de ontwikkelingen wereldwijd. De Unie en de lidstaten treden in de regel gezamenlijk op waar het gaat om thema's als handelspolitiek (denk aan de werkzaamheden van de Wereldhandelsorganisatie, de WTO), monetair beleid, milieubeleid alsmede asiel- en immigratiebeleid. Op het gebied van buitenlands beleid en defensie is de Unie echter maar in zeer beperkte mate in staat een 'vuist' te maken. De reden hiervoor is dat de bevoegdheden ter zake van deze beleidsterreinen in essentie aan de lidstaten toebehoren.

Natuurlijk is dit jammer. Gezien het falen van de Verenigde Naties, en de Veiligheidsraad, bij de uitoefening van hun taak om vrede en stabiliteit in de wereld te bevorderen. De opkomst van nieuwe econo-

mieën zoals de BRIC's² en de TIMS,³ en het ontstaan van gremia zoals de G7, G8 en G20, zijn voldoende argumenten voor de lidstaten van de Europese Unie om de grote dreigingen en uitdagingen van onze tijd (schaarste, armoedebestrijding, klimaat, energie en milieu, en terrorismebestrijding) gezamenlijk tegemoet te treden. Kennelijk echter ontbreekt voldoende politieke wil bij de politici van de lidstaten om dit ook daadwerkelijk te doen. Het gebeurt wel, maar vaak ook niet. Het gevolg van deze ontwikkeling is dat de Unie internationaal de indruk maakt van een verdeelde eenheid, economisch (aanvankelijk sterk, doch vanwege de crisis thans) zwak ontwikkeld en politiek in het geheel niet ontwikkeld.

DE ARBEIDSMARKT

Het proces van Europese samenwerking heeft uiteraard gevolgen voor de inrichting van de arbeidsmarkt in de lidstaten.

Gegeven het bestaan van het fundamentele beginsel inzake vrij verkeer hebben onderdanen van lidstaten van de Europese Unie in beginsel vrije toegang tot de arbeidsmarkt in andere lidstaten. De beginselen van non-discriminatie en wederzijdse erkenning zijn hierbij leidend. Dat betekent dat werknemers en zelfstandigen die migreren van de ene lidstaat naar de andere, in het gastland op gelijke voet behandeld moeten worden als onderdanen van dat gastland.

Daarbij dienen hun vaardigheden en diploma's verworven in de ene lidstaat, door de autoriteiten van het gastland te worden erkend als gelijkwaardig met die in het eigen land. Je moet dus in de andere lidstaat het werk kunnen doen waarvoor je in je thuisland bent opgeleid.

Dit uitgangspunt heeft ook betekenis voor zaken als huisvesting, scholing, medische en sociale bijstand. Ook op deze terreinen kan een gelijke behandeling met onderdanen van het gastland worden afgedwongen.

Dit alles geldt niet alleen voor de migrerende EU-onderdaan, werknemer of zelfstandige, maar ook voor zijn gezinsleden, ongeacht hun nationaliteit. In Unieverband wordt aan het concept 'gezin' zelfs een zeer ruime uitleg gegeven. Het kan in omstandigheden ook familieleden in de opgaande lijn omvatten, voor zover die (voor)ouders voor hun voortbestaan in economische zin afhankelijk zijn van de migrerende werknemer of zelfstandige.

Dit zijn alle fundamentele beginselen waaraan lidstaten, natuurlijke - en rechtspersonen zich moeten houden en die zo nodig via de rechter kunnen worden afgedwongen.

OPLEIDINGEN EN WEDERZIJDSE ERKENNING

Er is echter meer.

Ten behoeve van de goede werking van de interne markt is een aantal opleidingen in de 70-er en 80-er jaren van de vorige eeuw op Europees niveau geharmoniseerd. Die harmonisatie heeft met name plaatsgevonden in de gezondheidssfeer en betreft bijvoorbeeld de opleiding voor artsen en specialisten, tandartsen, dierenartsen, verloskundigen, apothekers, en ziekenverplegers. Ook echter ten aanzien van andere opleidingen zoals die van handelsagenten, ingenieurs, advocaten en architecten zijn Europese richtlijnen opgesteld.

Voor het overige is op de arbeidsmarkt het beginsel van wederzijdse erkenning van diploma's van toepassing. Door de inroeping daarvan kan, zoals reeds gememoreerd, worden bewerkstelligd dat vaardigheden en capaciteiten, ontwikkeld in de ene lidstaat, moeten worden erkend in de andere lidstaat. Het betekent ook dat iedere EU burger het vak waarvoor hij of zij in een lidstaat is opgeleid, in een andere lidstaat moet kunnen uitoefenen.

Op deze beginselen bestaat maar een beperkt aantal uitzonderingen die in belangrijke mate in de rechtspraak van het Hof van Justitie van de EU in Luxemburg zijn ontwikkeld. Belemmeringen aan de uitoefening van beroepsactiviteiten kunnen in een lidstaat worden opgeworpen indien de autoriteiten in het gastland kunnen aantonen dat de opleiding die in een andere lidstaat is genoten, lacunes vertoont waardoor betrokkene niet in staat wordt geacht het beroep in het gastland gelijkwaardig te kunnen uitoefenen. De andere uitzondering betreft de situatie waarin de autoriteiten in het gastland kunnen aantonen dat de beroepen in thuis- en gastland niet gelijksoortig zijn. Dat zou erop duiden dat de opleiding die in de ene lidstaat is gevolgd ontoereikend is om het vergelijkbare beroep in het gastland te kunnen uitoefenen.

Eind 80-er jaren van de vorige eeuw is in Europees verband bij richtlijn een algemene wederzijdse erkenningsplicht voor hoger onderwijs diploma's ingevoerd.⁴ Inmiddels zijn de genoemde richtlijnen én de algemene erkenningsplicht vervangen door één algemene codificatierechtlijn over de erkenning van beroepskwalificaties.⁵

EUROPEES BELEID

Naast deze beginselen betreffende de toegang tot de arbeidsmarkt in de gehele Europese Unie valt te wijzen op beleidsterreinen die op Europees niveau al dan niet geheel zijn geharmoniseerd.

De voorbeelden zijn talloos, en omvatten bijvoorbeeld landbouw, milieu, vervoer, het bankwezen, de gehele dienstensector (zoals het mediabeleid, informatisering, technologie, innovatie en telecommunicatie), onderwijs, cultuur, volksgezondheid en belangrijke onderdelen van het recht, zoals burgerlijk recht, procesrecht, strafrecht en strafprocesrecht.

Het spreekt voor zich dat de bekwaamheden om op deze beleidsterreinen werkzaam te kunnen zijn, tenminste gedeeltelijk door Europese normen en standaarden worden bepaald.

DE HAAGSE HOGESCHOOL EN DE BEROEPSPRAKTIJK

Wat betekent dit allemaal voor de opleidingen van De Haagse Hogeschool?

In de eerste plaats dienen docenten, andere medewerkers en studenten zich bewust te zijn van de Europese dimensie van onze samenleving. Wij zijn inwoners van Nederland, maar als lid van de Europese Unie heeft ons land een fors aantal beleidsbevoegdheden overgedragen aan de Unie als Europese bestuurslaag.

Er dient ook voldoende belangstelling te zijn om zich op de hoogte te houden van de verdere ontwikkeling van dat proces. Discussies over de voor- en nadelen van dergelijke ontwikkelingen horen daar natuurlijk bij. De burger mag immers best kritisch zijn, en moet willen nadenken over actuele zaken. Dat geldt bijvoorbeeld de verkiezingen voor het Europees Parlement die in de maand mei 2014 in alle lidstaten worden gehouden. Om in staat te zijn een stem op een kandidaat voor het lidmaatschap van dat parlement te kunnen uitbrengen, is nodig dat de kiezer tenminste inzicht heeft in de afbakening van bevoegdheden tussen lidstaten en Europese Unie. Alleen immers op die wijze kan de kiezer zich een beeld vormen van de werkzaamheden en verantwoordelijkheden van het Europees Parlement.

Docenten en studenten dienen zich vervolgens rekenschap te geven van de betekenis van het proces van Europese integratie voor zijn of haar opleiding respectievelijk loopbaan.

In de regel zal dan blijken dat die betekenis aanzienlijk is. Immers, de consequenties die de interne markt heeft voor de toegang tot de arbeidsmarkt in samenhang met de ontwikkeling van Europees beleid op vele beleidsterreinen, hebben tot gevolg dat de beroepspraktijk in de lidstaten in belangrijke mate door Europese wetgeving en standaarden wordt bepaald.

Iedere academie, om niet te zeggen iedere opleiding, zal wel een Europese dimensie hebben. De beroepspraktijk is dus in belangrijke mate Europees!

Sommige opleidingen zijn inhoudelijk geheel op Europese ontwikkelingen afgestemd. Dat geldt bijvoorbeeld de opleidingen op het gebied van Europese studies (met de Academie European Studies & Communication Management als meest betrokken academie).

Anderzijds mogen we verwachten dat de voortgang van de Europese samenwerking invloed zal hebben tenminste op de volgende beroepssectoren (in alfabetische volgorde, ook hier worden de meest betrokken academies vermeld): Accountancy (Academie Accounting & Financial Management); Bankwezen (Academie Facility Management en Academie Accounting & Financial Management); Bedrijfsleven, handel en marketing, (Academie voor Management & Human Resources en Academie die voor Marketing & Commerce); Consultancy en lobby wereld (Academie European Studies & Communication Management); Gezondheidszorg (Academie voor Gezondheid en Academie voor Sportstudies); Juridische beroepen (Academie Bestuur, Recht en Veiligheid); Media (Academie ICT & Media); Politiek, overheid en semioverheid (Academie Bestuur, Recht en Veiligheid en Academie European Studies & Communication Management); Technologie, informatisering, innovatie en informatica (Academie ICT & Media en Academie voor Technology, Innovation and Society Delft) en Veiligheidssector (Academie Bestuur, Recht en Veiligheid).

AFSLUITENDE OPMERKINGEN

De Europese Unie-samenwerking raakt aan alle beleidsterreinen en daarmee ook aan het werkterrein van (vrijwel) alle beroepsbeoefenaren. Soms is die invloed beperkt, soms is de invloed groot. Soms ook is de betekenis nauwelijks zichtbaar, in die gevallen bijvoorbeeld waarin de Europese oorsprong van voorschriften en standaarden verborgen gaat achter de nationale regelingen daaromtrent.

Het lectoraat European Integration werkt samen met meerdere academies van De Haagse Hogeschool. Aldus bestaan vele dwarsverbanden tussen het lectoraat en de opleidingen die de betrokken academies verzorgen. Dit gegeven weerspiegelt de brede omvang van het beleid waarmee de Europese Unie zich bezighoudt.

Naarmate het integratieproces zal voortgaan, zullen de effecten van de Europese samenwerking op de beroepspraktijk alleen maar groter en intensiever worden. Dit zou voor De Haagse Hogeschool een reden moeten zijn om 'Europese integratie' ook in de toekomst als onderzoeksthema te behouden. ■

Eindnoten

- ¹ Besluit 1720/2006 van het Europees Parlement en de Raad van 15 november 2006 tot vaststelling van een actieprogramma op het gebied van een leven lang leren, Pb L 327 van 24 november 2006, p. 45, met een looptijd tot einde 2013. Dit programma bevat tevens een serie sectorale programma's: Erasmus voor het hoger onderwijs, Leonardo da Vinci voor het beroepsonderwijs, Grundtvig voor het volwassenonderwijs, Comenius voor het kleuteronderwijs en het transversale programma voor activiteiten buiten de genoemde sectorale programma's. Na 2013 zal het Programma Erasmus + van toepassing zijn.
- ² Brazilië, Rusland, India en China.
- ³ Turkije, Indonesië, Mexico en Zuid-Afrika.
- ⁴ Richtlijn 89/48 van de Raad van 21 december 1988 betreffende een algemeen stelsel van erkenning van hoger-onderwijsdiploma's waarmee beroepsopleidingen van ten minste drie jaar worden afgesloten, Pb EG L 19 van 24 januari 1989, p. 16.
- ⁵ Richtlijn 2005/36 van het Europees Parlement en de Raad van 7 september 2005 betreffende de erkenning van beroepskwalificaties, Pb 255 van 30 september 2005, p. 22.



1 Personalisatie

Onderzoek laat zien dat de nieuwe generatie gewend is zijn omgeving steeds aan te passen aan zijn eigen wensen en inzichten. Dat heeft geleid tot meer creativiteit en diversiteit. Dat zal ook met onderwijs gaan gebeuren, leren zal meer interesse gestuurd worden, waarbij individuen zichzelf kunnen ontwikkelen op basis van nieuwsgierigheid.

HET KIND ALS MEDEONTWERPER

**Een essay over de Januskop van de apparaten-
cultuur en de kansen voor kinderen**

René F.W. Diekstra

Het is zaterdagochtend en, hoewel fris, mooi zonnig. Ik besluit als begin van de dag een wandeling te maken in het park tegenover mijn huis. Wanneer ik het park inga, zie ik iets verder op vóór mij op het pad een jonge vrouw achter een kinderwagen lopen. Dichterbij komend meen ik te zien dat ze aan het praten is. Tegen het kindje neem ik automatisch aan. Dat blijkt, als ik haar voorbijloop, toch even anders te liggen. Ze is met iemand mobiel aan het telefoneren. Een minuut of tien later, als ik haar op mijn terugweg tegenkom, blijkt ze nog altijd aan het telefoneren. Daarover nadenkend is mijn eerste neiging een negatief oordeel over haar gedrag te vellen. Zo van 'een afwezige aanwezige moeder die in plaats van tegen of met haar kindje te praten een tros vriendinnen telefonisch aan het afwerken is. Leve de techniek die ons verleidt steeds vaker aan apparaten te hangen in plaats van aan de lippen van onze kinderen'. Maar als ik later, in mijn studeerkamer, de vorige zin opschrijf, slaat er toch iets van relativering toe. Wat als die jonge vrouw aan het telefoneren was omdat ze zich zorgen maakte over iets aangaande haar kindje? En daarom contact zocht met een goede vriendin? Of met iemand van een opvoedadviespunt? Of wat als ze het urenlang op een dag alleen met haar kindje zijn voor zichzelf beter hanteerbaar maakt door zo nu en dan met anderen telefonisch of anderszins, zoals chattend, een praatje te maken?

Blijkbaar is er geen ontkomen aan de conclusie dat de technieken, de apparaten waarmee we ons in toenemende mate omringen, een

janus-gedaante hebben. Een goede en een kwade kant. Afhankelijk van hoe, waarvoor en hoe vaak we ze gebruiken. Onlangs berichtte het Center for Disease Control in de Verenigde Staten een toename van het aantal ongevallen onder jonge kinderen, niet zelden met ernstige of zelfs dodelijke afloop. Die toename komt na een groot aantal jaren van aanzienlijke daling van dit type ongevallen. Een van de verklaringen die daarvoor in een artikel in de Wall Street Journal¹ wordt gegeven is een toename van het aantal jonge ouders dat in plaats van op hun kind te letten tijdens het spelen thuis of buiten op een speelplaats, voortdurend aan het sms'en, mailen en internetten is met behulp van hun mobiel of tablet. Maar, hoe paradoxaal, niet uitgesloten en zelfs betrekkelijk waarschijnlijk is, dat een aantal van die ouders bezig was om een internetsite over opvoeding en ontwikkeling te raadplegen. In ieder geval, zo blijkt uit onderzoek, maken (jonge) ouders in toenemende mate van internet gebruik om zulke informatie te zoeken en de waardering daarvoor is hoog. Hoewel onbekend is in hoeverre het handelen van die ouders als opvoeder daardoor in gunstige of gewenste zin wordt bevorderd. Wat voor ouders geldt, blijkt mutatis mutandis ook voor hun kinderen te gelden. Zij maken massaal gebruik van elektronische media. We hebben evenwel nog lang geen samenhangend beeld van het geheel aan positieve en negatieve effecten die dit op hun ontwikkeling heeft. Inmiddels grossieren we wel in meningen over de gunstige en kwalijke aspecten van dat gebruik.

Dit tijdperk van de apparatenmens

Het is heel sluipend gegaan. Zozeer zelfs dat het de meesten van ons gewoon ontgaan is. In een periode van amper een eeuw zijn we apparatenmens geworden. Mensen, die het grootste deel van hun leven bezig zijn met het bedienen of gebruiken van apparaten. Het begint 's morgens al met de wekkerradio of TV die we uit- of aanzetten. En eenmaal wakker werken we een hele lopende band aan apparaten af. De koelkast, het koffieapparaat, de citruspers, het broodrooster, de magnetron, de oven, het scheerapparaat, de haarföhn, de elektrische tandenborstel, de wasmachine en vaatwasser, de droger. Hebben we die 'verzorgings'machines gehad, dan gaan we op weg naar of op ons werk over op de telefoon, vast en mobiel, de auto, motor of brommer, de parkeerautomaat, de kaartjesautomaat op het station, de trein, de bus, het vliegtuig, de lift, de computer, de printer, de fax, de elektronische agenda, het kopieerapparaat. Voor onze ontspanning tussendoor of achteraf gebruiken we vervolgens de geluidsinstallatie, de video- of dvd-speler, de spelletjestablet of -computer, het fototoe-

stel, de boormachine, de buitenboordmotor, de cardio-machine in de sportstudio. En dan natuurlijk ook weer de TV. Waaraan we van jaar tot jaar steeds meer van onze tijd geven. En dan heb ik het in razend tempo de kopgroep leidende apparaat nog niet eens genoemd: de iPad of tablet.

De onmiskenbare maar nog steeds veel te weinig opgemerkte werkelijkheid is dat ons leven zich al vrijwel volledig afspeelt in een apparatenpark, want we brengen het grootste deel van onze tijd door aan of met apparaten. Maar omdat we het vaak in afzonderlijke tijdsblokken en handelingen per apparaat doen, ervaren we die constante stroom van apparatengebruik niet als zodanig. Niettemin is de conclusie even simpel als ontvasterend: voor een toenemend aantal mensen geldt dat van alle relaties in hun leven die met 'apparaten' de intensiefste, in ieder geval in de zin van meest tijdrovende, is. Maar bepaald niet uitgesloten is dat we inmiddels ook de meeste emotionele belevingen hebben aan of met apparaten. Aanzienlijk meer dan met partners, kinderen, familie, vrienden of kennissen. Natuurlijk kan daar tegenin gebracht worden dat die apparaten dikwijls gebruikt worden voor of in relatie met anderen. Maar dat neemt niet weg dat we de communicatie met of door middel van apparaten veelal prioriteit geven boven communicatie met anderen in onze directe tastbare omgeving.

Afwezige aanwezigheid

Een verschijnsel dat steeds vaker waar te nemen valt en duidelijk een gevolg is van ons leven in een apparatenpark, is wat nog het best omschreven kan worden als 'afwezige aanwezigheid'. Een voorbeeld. Terwijl ik college sta te geven aan eerstejaars studenten gaat een mobiele telefoon over. De student die merkt dat het zijn telefoon is, mompelt een excuus en pakt zijn telefoon uit zijn tas. Ik verwacht dat hij 'm meteen uitzet. Maar in plaats daarvan kijkt hij op de display en begint met zijn duim te zoeken, blijkbaar naar wie hem gebeld heeft. Terwijl ik hem uit mijn ooghoeken in de gaten hou, ga ik door met college geven. Hij door met zoeken. Blijkbaar is het een textbericht dat bij hem binnenkwam, want als zijn duimbewegingen stoppen, lijkt hij te gaan lezen. Ik begin me te ergeren en zeg, terwijl hij duidelijk nog aan het lezen is "Michael, ik ga je noteren als afwezig tijdens dit college". Hij krijgt een rood hoofd en stopt haastig zijn telefoon terug in zijn tas. "Sorry sorry", komt het daarbij bijna fluisterend over zijn lippen. Ik besluit, het zijn per slot van rekening colleges psychologie, het er niet bij te laten zitten. Na de gebruikelijke pauze tussen twee colleges kom ik op het incident terug. Ik vraag aan de studenten hoe

vaak het voorkomt dat, als ze in direct gesprek zijn met anderen en hun mobiel gaat over of er komt een sms-bericht binnen, ze daardoor het gesprek niet laten onderbreken. Dus niet kijken wie er belt of iets stuurt, en dus zeker niet opnemen of lezen. De antwoorden laten zich raden. Ze kijken vrijwel altijd en reageren er ook meestal zo snel mogelijk op. "Tele-communicatie", concludeer ik hardop, "heeft bij jullie dus vrijwel altijd prioriteit boven persoonlijke communicatie. Die onderbreek je daar stevast voor. En dus komt het regelmatig of zelfs vaak voor dat je in gezelschap een tijdje afwezig bent. Dat je dichtbij met ver weg aan het communiceren bent!" Het zwijgen in de collegezaal lijkt op een schuldbekentenis. Ik begin daardoor de smaak te pakken te krijgen. "Hoe voelt het voor jou als je met anderen of een ander in gesprek bent, de mobiel van die ander gaat over en hij of zij neemt op, of een sms-bericht leest en beantwoordt. Die ander dus even, of langer dan even niet beschikbaar is?" Vrijwel alle studenten die reageren, geven aan dat ze dat niet echt leuk vinden. "Je raakt er wel aan gewend", zegt een student, "maar er is toch ook altijd iets van 'alsof je genegeerd wordt'". Ik vraag hen zich het volgende voor te stellen. Een gezelschap van vier personen zit ergens, in een restaurant of bij iemand thuis aan tafel. Om de tien minuten of zo zegt er iemand 'ik ga even iets anders doen' en doet dat dan ook. Soms zijn er zelfs twee personen tegelijk bezig met 'iets anders te doen'. De rest van het gezelschap vindt dat iedere keer weer niet echt leuk maar laat het gebeuren. Mijn vraag aan de zaal: 'wat vinden jullie van de omgangsmanieren in dat gezelschap?'. De vraag stellen blijkt haar beantwoorden. Ze vinden allemaal dat het 'eigenlijk' niet kan, dat het geen goede omgangsmanieren zijn. De rest van het gesprek gaat over het gegeven dat apparaten blijkbaar een cruciale bepalers zijn geworden van de manier waarop mensen met elkaar omgaan. En dan gaat het bepaald niet alleen om afwezige aanwezigheid. Het gaat ook om een steeds verdere vervaging van de grens tussen publiek en privé. Zo vinden we het inmiddels ook al bijna gewoon als mensen in openbare ruimtes hun privé-contacten luidop mobiel onderhouden. En daarbij van ons verwachten dat we doen alsof we doof zijn, ons gedragen als afwezige aanwezigen. Zo mocht ik laatst dove toehoorder spelen bij een man die achter mij in de trein overduidelijk een gesprek met zijn buitenechtelijke minnares zat te voeren. Maar het kan altijd nog gekker. Zo schrijft Christine Rosen² in een essay getiteld 'Our Cell phones, ourselves' dat ze in de trein zat en door de weerspiegeling in het raam kon zien dat de man voor haar op zijn laptop een 'heavy' pornofilm zat te bekijken. Zo kan het dus gaan in een cultuur, waarin je met je apparaten publiek mag doen wat uiterst privé is en als excuus daarvoor hebt dat je afwezig aanwezig bent.

Ouderschap en opvoeding in het apparatentijdperk

Een cruciale en tegelijkertijd tot op heden weinig doordachte, laat staan beantwoorde vraag luidt: wat is de invloed van al die apparaten met hun talloze mogelijkheden op ons mens- en zelfbeeld, op onze persoonlijkheidsontwikkeling, onze relaties met anderen, op de manier waarop we ons leven indelen, op hoe we onszelf en anderen zien en, bepaald niet het minst belangrijk, op hoe we onze kinderen opvoeden en hoe zij zich ontwikkelen? Voor wie daarbij stilstaat, vallen twee dingen op. Allereerst dit. Niet alleen hebben we, zoals gezegd, onze meeste belevingen met of aan apparaten, maar we benaderen onszelf en anderen ook steeds meer en vaker als apparaten. Kenmerk van een apparaat is dat je er aan kan en mag sleutelen, onderdelen uithalen, schoonmaken, herstellen, vervangen. Zo gaan we niet alleen met anorganische maar ook steeds vaker met organische eenheden zoals ons lichaam om. We halen er organen of andere delen uit en vervangen ze, door kunstdelen of door delen uit andere mensen of dieren. Of door delen, zoals huid, van de ene plaats in ons lichaam naar de andere te transplanteren. Dat doen we niet alleen omdat onderdelen kapot zijn, zoals een kapotte heup die door een kunstheup wordt vervangen. We doen dat ook omdat we ons lichaam steeds meer als een design zien, zoals ook een auto of een muziekinstallatie of een tablet een design is. Mensen tuigen hun auto bijvoorbeeld op door er een spoiler op te zetten, of een bredere uitlaat, of dikkere banden of een andere neus of grotere koplampen. Op dezelfde manier tuigen steeds meer mensen hun lichaam op door er grotere borsten op te laten zetten, vollere lippen, een bijgeslepen neus of jukbeenderen, weggesneden oogleden. En dat is dan allemaal nog betrekkelijk simpel sleutelen. De tijd is nabij, en voor een deel al aangebroken, dat we net als in auto's of andere apparaten ook in ons lichaam microchips plaatsen die lichaamsfuncties in de gaten moeten houden en regelen. En waaraan bijvoorbeeld een arts bij gezondheidschecks, zeg maar onderhoudsbeurten, kan aflezen hoe ons lichaam er voor staat.

Daarmee wordt het onvermijdelijk dat we ons lichaam steeds meer gaan behandelen als een apparaat waar bepaalde onderhoudsvorschriften en vervangingsprogramma's voor gelden. En onvermijdelijk zullen verzekeringsmaatschappijen ons premies gaan voorschieten die rekening houden met de mate waarin we ons aan die voorschriften en programma's houden.

Zulke 'bio devices' zoals ze internationaal worden aangeduid, zullen in de naaste toekomst ook een belangrijk aspect worden van het toezicht op of de supervisie door ouders en anderen op kinderen. De tra-

ditionele babyfoon zal steeds vaker worden vervangen door een bio device waarmee ouders op afstand – persoonlijk gaan kijken wordt daardoor steeds meer overbodig – hartslag, ademhaling en bloeddruk van een kind in de gaten kunnen houden, op kunnen slaan, en direct doorzenden naar een arts of medisch centrum indien wenselijk. Grootschalige implantatie van chips in kinderen, hetgeen nu al relatief goedkoop kan, zal het mogelijk maken grote groepen kinderen nauwkeurig te volgen voor wat betreft hun lichaamsfuncties en vroegtijdig of zelfs volledig preventief ingrijpen mogelijk maken.

Maar de meest vergaande ingreep zal aan het aller vroegste begin van het leven plaatsvinden. Aanstaaende ouders kunnen, omdat genetische 'engineering' dat mogelijk maakt, laten ingrijpen in de genetische uitrusting van hun aanstaande kinderen. Nu nog vooral om erfelijk bepaalde ziektes of kwetsbaarheden te voorkomen. Maar in de toekomst ook steeds vaker – in bepaalde vermogende kringen gebeurt dat al - om de kans op gunstige eigenschappen, zoals intelligentie, lengte, haar- en ogenkleur en dergelijke te vergroten.

Een toekomst waarin ouders kinderen niet zozeer zullen maken als wel kinderen zullen laten maken, kinderen laten ontwerpen, zal velen nu nog als eugenetica in de oren klinken en daardoor de rillingen over de rug doen lopen. Maar gegeven het feit, zoals³ McGee in zijn boek *The Perfect Baby* beschrijft, dat een groot deel van de wetenschappelijke inspanningen in de wereld er al op is gericht om de mens na te bouwen of zo goed mogelijk te kopiëren, te klonen, en te verbeteren, is een ontwikkeling in de richting van het 'designer' kind, zo denk ik, vrijwel onvermijdelijk.

Het bewijs dat niemand uniek is?

Maar wat hebben we dan bereikt? Het psychologische antwoord is helder: dan hebben we aan onszelf het definitieve bewijs geleverd dat niemand van ons een bijzonder, uniek wezen is. We zullen voor goed weten dat er niets in of aan ons is dat onvervangbaar is. En ook dat we, zelfs als we uit elkaar geboren zijn, toch min of meer toevallige, vervangbare, kopieerbare passanten in elkaars leven zijn. De illusie dat er ergens in het universum een macht of een kracht is die uitmaakt dat sommige mensen op een unieke wijze voor elkaar geschapen zijn, is daarmee wel voorgoed doorgeprikt.

Is dat erg? Ik denk dat veel mensen dat erg zullen vinden. Het is ook wel een merkwaardige paradox: naarmate we meer zullen kunnen,

zullen we minder bijzondere wezens zijn. Onze eigen schepping vernedert ons. Of liever, confronteert ons met onze ware grootte, en dat lijkt niet zo groot. Want als praktisch alles wat wij kunnen door apparaten kan worden overgenomen, en als praktisch alles wat wij zijn door apparaten kan worden (na)gebouwd, en als er bovendien nog een heleboel dingen zijn die apparaten veel beter kunnen dan wij, waar moeten wij dan nog onze eigenwaarde en onze betekenis aan ontlennen?

Het antwoord is even eenvoudig als verpletterend. Aan hoe we ons ten opzichte van elkaar gedragen. Als machines ons verder alles uit handen nemen, dan is het enige dat tussen ons nog echt telt, de manier waarop we met elkaar omgaan. In het hightech tijdperk is goed gedrag het hoogste goed. De Engelse dichter Matthew Arnold had dat in 1873, op de rand van het apparatentijdperk, al in de gaten. “Gedrag”, schreef hij, “is driekwart van ons leven en haar grootste zorg”⁴.

Opdrachten voor nu

Maar voordat het zover is, als het al zover komt, dienen zich voor onderzoekers en professionals op het terrein van opvoeding en ontwikkeling in dit apparatentijdperk een aantal dringende opgaven aan.

In een omvang en op manieren die volstrekt uniek zijn in de menselijke geschiedenis hebben ouders door technieken als internet toegang tot informatie omtrent opvoeding en ontwikkeling, zowel in termen van kennis als van kunde, van vaardigheden. Maar ouders zijn doorgaans niet in staat zelf te beoordelen welke informatie valide is en welke niet.



Een cruciale opdracht voor wetenschappers en professionals tezamen is daarom het ontwikkelen en implementeren van kwaliteitscriteria voor informatiebronnen, zoals websites. Het lectoraat Jeugd en Opvoeding aan De Haagse Hogeschool werkt al sinds 2007 aan deze opdracht, met name in de vorm van het construeren van een Canon van Opvoeding en Ontwikkeling en een website gebaseerd op validiteitscriteria (zie www.opvoedingscanon.nl).

Ouders en andere opvoeders, zoals leerkrachten en (jeugd)sportcoaches hebben dankzij de nieuwe media de mogelijkheid om met elkaar virtuele en, op basis daarvan, actuele netwerken of gemeenschappen te vormen, waardoor emotionele, sociale en praktische ondersteuning geboden kan worden. Onderzoek naar de wijzen waarop en de voorwaarden waaronder met behulp van de sociale media dergelijke opvoedersgemeenschappen het meest gunstig en duurzaam functioneren is daarmee een andere belangrijke opdracht voor wetenschappers en professionals. Het lectoraat Jeugd en Opvoeding werkt sinds 2011 aan online opvoedingsvaardigheid programma's waarbij de rol en betekenis van virtuele netwerken of gemeenschappen mede een thema is.

Maar niet alleen ouders en andere opvoeders, ook kinderen zelf hebben met behulp van internet en sociale media eertijds ongekende mogelijkheden ter beschikking om informatie te verzamelen en vriendschapsnetwerken en virtuele (werk)gemeenschappen met elkaar te vormen. Onderzoek naar het functioneren van zulke virtuele netwerken of gemeenschappen (e.g. Thomas, 2005)⁵ toont aan dat kinderen, ook pre pubers, door zulke gemeenschappen gemotiveerd en in staat blijken samen problemen op te lossen en vaardigheden aan te leren. Onder andere door discussie, rollenspel, taakverdeling en uitproberen, zonder daarbij een beroep te doen of te hoeven doen op volwassenen als experts.

De wijze waarop zulke virtuele gemeenschappen zowel de individuele als collectieve zelfredzaamheid van kinderen bevorderen op gebieden als (zelf)opvoeding, onderwijs en hulpverlening ('kinderen voor kinderen') is een derde cruciaal onderzoeks- en praktijkthema voor het komende decennium.

Centrale focus daarbij is op *het kind als co-designer, als mede-ontwerper, van eigen opvoeding, onderwijs en ontwikkeling*. Basale voorwaarde voor kinderen om de rol van co-designer te kunnen vervullen is in voldoende mate te beschikken over zelfcontrole, zelfbeheersing. Zelfcontrole op jonge leeftijd – al zo jong als 3 tot 4 jaar – blijkt namelijk een belangrijke voorspeller van succesvol functioneren in de late adolescentie en volwassenheid⁶. Minstens zo belangrijk als intelligentie of de sociaal-economische status van het gezin van herkomst.

Het lectoraat Jeugd en Opvoeding houdt zich daarom al een reeks van jaren bezig met het ontwikkelen van programma's voor de stimulering van de sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen en jeugdigen, zogenaamd Sociaal-Emotionele Leer (SEL) of SkillsforLife (S4F)

programma's. In de komende jaren zal zij haar inspanningen op dit gebied verder uitbreiden.

Want alles wijst erop dat naarmate we kinderen meer zelfbeheersing in het gebruik van sociale media weten bij te brengen, wij en onze kinderen onze eigen en elkaars opvoeding en ontwikkeling bevorderen. ■

Referenties

(Selectie S4L publicaties door medewerkers lectoraat Jeugd en Opvoeding)

- Gravesteyn, J.G, Diekstra, R.F.W. (2013) *Skills4Life.Bagage voor het leven*. Programmahandleiding voor docenten, leerlingmateriaal en DVD. Meppel: uitgeverij Edu-actief
- Sklad, M., Diekstra, R.F.W., Gravesteyn, J.C., Ben, J., Ritter, M. (2012) Effectiveness of School-based Universal Social, Emotional and Behavioral Programs: Do They Enhance Students' Development in the Area of Skill, Behavior, and Adjustment?. *Psychology in the Schools*. 49, 9, 892-909
- Diekstra, R.F.W. (2012) Wil de echte liberal arts and sciences opleiding opstaan? In Tak, H., Oomen, B. (red.) *De disciplines voorbij. De colleges van Hans Adriaansens*. Middelburg: Uitg. de Drukkerij, pp. 21-30
- Gravesteyn, J.C., Diekstra, R. F.W., Sklad, M., Winter, M.de (2011). The Effects of a Dutch School-Based Social and Emotional Learning Programme (SEL) on suicidality in adolescents. *The International Journal of Mental Health Promotion*, 13(4), pp. 4-16.
- Gravesteyn, J.C. Diekstra, R.F.W. & Sklad, M., Winter, M., de (2011). Vermindering suicidaliteit door schoolgericht vaardigheidsprogramma voor adolescenten. *Kind en Adolescent*, 32, 101-115.
- Diekstra, R.F.W., Wubs, J.M., Vreeburg, L.E., Sklad, M., & de Ruiter, M. (2010). Towards a Canon of child and adolescent development and upbringing. In: Clouder, C., Heys, B., Matthes, M. (Eds.) *Improving the quality of childhood in the European Union. Current Perspectives*. Brussels: Jean Monet Publications. pp. 61-81.
- Diekstra, R.F.W. (2010) The Changing Face of Adolescence. In: Clouder, C., Heys, B., Matthes, M. (Eds.) *Improving the Quality of Childhood in the European Union. Current Perspectives*. Brussels: Jean Monet publications, p. 127-141
- Diekstra, R., Ruiter, M., Vreeburg L. E., Sklad, M., (2010). *Naar een Canon van opvoeding. Wat professionals weten en vinden van ontwikkeling en opvoeding van kinderen en jongeren en de verschillen met ouders en volwassenen*. Pp. 210, Den Haag: Uitgave gemeente den Haag en Kenniscentrum Jeugd en Opvoeding Haagse Hogeschool (beschikbaar op www.opvoedingscanon.nl)
- Diekstra, R., Wubs, J., Vreeburg, L., Sklad, M., Ruiter, M. (2008). *Naar een Canon van opvoeding. Wat the inwoners van Den Haag weten van ontwikkeling en opvoeding van kinderen en jongeren*. Den Haag: Uitgave gemeente den Haag en Kenniscentrum Jeugd en Opvoeding Haagse Hogeschool. Pp. 225 (beschikbaar op www.opvoedingscanon.nl)
- Diekstra, R., Sklad. M., Gravesteyn, J.C., Ben, J., Ritter, M.(2008), Teaching Social and Emotional Skills Worldwide: A meta-analytic review of effectiveness. In: Clouder, C., Dahlin, B, Diekstra, R.F.W., Berrocal, P.B., Heys, B.,

- Lantieri, L., Paschen, H., (eds.) *Social and emotional education: an international analysis*. Santander: Marcelino Botin Publishers, pp. 258-284
- Diekstra, R.F.W. & Gravesteyn, J.C. (2008) *A Review of meta-analytic literature reviews*. In: Clouder, C., Dahlin, B., Diekstra, R.F.W., Berrocal, P.B., Heys, B., Lantieri, L., Paschen, H., (eds.) *Social and emotional education: an international analysis*. Santander: Marcelino Botin Publishers, p.258-284.
- Diekstra, R.F.W.(2008). Social and Emotional Education, or Skills for Life, in the Netherlands: a Review of History, Policies and Practices. In: Clouder, C, Dahlin, B., Diekstra, R.F.W., Berrocal, P.B., Heys, B., Lantieri, L, Paschen, H, (eds.) *Social and emotional education: an international analysis*. Santander: Marcelino Botin Publishers, pp. 119-149.
- Clouder, C., Dahlin, B, Diekstra, R.F.W., Berrocal, P.B., Heys, B., Lantieri, L., Paschen, H., (eds.) (2008). *Social and emotional education: an international analysis*. Santander: Marcelino Botin Publishers, pp. 312.
- Gravesteyn, J.G., Diekstra, R.F.W., de Wilde, E.J., Koren, E. (2004). Effecten van Levensvaardigheden. Een vaardigheidsprogramma voor adolescenten. *Kind en Adolescent*, 25, 277-291.
- Gravesteyn, J.C., Diekstra, R.F.W. (2004). *Waardig en vaardig in het leven'* (2004). Harcourt Book Publishers: Lisse
- Diekstra, R.F.W. (2003). *De grondwet van de opvoeding*. Karakter Uitgever BV. Uithoorn

Eindnoten

- 1 Waal Street Journal (2012) Injury Rate for Young Kids Increased Again Last Year, 11 october
- 2 Rosen,C. "Our Cell Phones, Ourselves," *The New Atlantis*, Number 6, Summer 2004, pp. 26-45.
- 3 McGee, G (2000). *The Perfect Baby: A Pragmatic Approach to Genetics*. Rowman & Littlefield
- 4 Arnold, M. (1873) *Literature and Dogma*. An essay towards a better apprehension of the Bible. London: Thomas Nelson.
- 5 Thomas, A. (2005) Children Online: learning in a virtual community of practice. *E-learning*, 2, 1, 27-34
- 6 Zie Duckworth, A.L. (2011) The significance of selfcontrol, 108, 7, 2639–2640

DE CYBERWERELD WORDT NIET VANZELF VEILIG

Marcel Spruit

De cyberwereld

Sinds mensenheugenis leven we in een fysieke wereld, een wereld waarin we wonen, werken en waar we andere mensen fysiek ontmoeten. Sinds de vorige eeuw is daar de cyberwereld bijgekomen. De digitale wereld, de wereld van computers en netwerken, van bits en bytes. Tegenwoordig zit iedereen in meer of mindere mate in de cyberwereld.¹ Je merkt het nauwelijks als je de cyberwereld instapt. Van het ene op het andere moment zit je erin. Bijvoorbeeld als je belt, sms't, een mail stuurt, shopt of bankiert op internet, in een winkel betaalt met een pinpas of een mobiel, of een verhuizing doorgeeft aan de gemeente.

Niet alleen privé zitten we vaak in de cyberwereld, ook voor het werk. We doen veel werk achter een computer. We schrijven en lezen daarop documenten, sturen e-mails en halen informatie van het intranet en het internet, voeren administraties uit en rekenen analyses door. Als we niet achter een computer zitten, hebben we meestal wel een tablet, een PDA, of een mobieltje, om op die manier toch in de cyberwereld te kunnen komen, voor privé of voor het werk.

Veel organisaties zijn zo afhankelijk geworden van de cyberwereld, dat ze die absoluut niet meer kunnen missen. Als computers en netwerken uitvallen, stagneert de productie of dienstverlening, stromen klachten binnen en lopen klanten over naar andere dienstverleners. Was terugvallen op papieren administraties nog een tijd lang een acceptabele workaroud als de computers en netwerken waren uitgevallen, in steeds meer organisaties is dat geen reëel alternatief meer. Als de uitval te lang duurt valt de organisatie om.

Sommige organisaties gebruiken tegenwoordig de cyberwereld niet alleen voor informatie en administratie, maar ook om van daaruit geautomatiseerde processen of maatschappelijk vitale objecten, zoals bruggen, sluizen, gemalen en energiecentrales, te bewaken en te besturen. Deze processen en objecten kunnen dan met minder mensen sneller en beter bestuurd worden. En dat spaart kosten. Bovendien kunnen deze processen en objecten via de cyberwereld constant gemonitord en bijgestuurd worden. En dat verhoogt de veiligheid. Zo kan een beheerder van huis uit, via het internet, met regelmatige tussenpozen controleren of een geautomatiseerde productielijn goed blijft lopen. En als de productielijn dreigt te stagneren, kan hij direct ingrijpen, zonder dat hij daarvoor bij nacht en ontij naar de productielijn hoeft te gaan.

Problemen in de cyberwereld

De cyberwereld heeft echter ook een keerzijde: criminelen en spionnen hebben het ook ontdekt.² Met name de groei en bloei van het wereldwijde internet was een sterke stimulans voor cybercriminelen en cyberspionnen. Voor vrijwel alle klassieke vormen van criminaliteit en spionage zijn inmiddels cybervarianten beschikbaar, vaak zelfs meerdere.^{3,4} Vrijwel dagelijks worden nieuwe cyberincidenten in het nieuws gemeld.^{5,6} Enkele voorbeelden zijn het geruchtmakende incident over onbetrouwbare certificaten van Diginotar,⁷ het af luisterschandaal van de NSA en andere inlichtingendiensten,⁸ de DDoS-aanvallen op banken en andere organisaties,⁹ de onveilige sluisbesturing van de gemeente Veere,¹⁰ de langdurige internationale spionage met het virus Red October¹¹ en de cyberaanval op een nucleaire installatie in Iran met het virus Stuxnet.¹² Daarnaast zijn er nog veel meer incidenten waar niemand iets van verneemt. Enerzijds komt dit doordat veel slachtoffers hun incidenten niet aan de grote klok wil hangen en daarvan ook geen aangifte doen. Anderzijds worden veel cybercriminelen en cyberspionnen nooit ontdekt, omdat ze met succes hebben geprobeerd onzichtbaar te blijven, om zo lang mogelijk te kunnen profiteren van hun slachtoffers. Zo is de weinige cyberspionage die is ontdekt, amateuristisch opgezet, bij toeval ontdekt, of pas veel later ontdekt.

Cyberincidenten leiden tot een enorme schadepost. Er is weliswaar geen betrouwbare registratie van dit soort incidenten en de daarvoor veroorzaakte schade, maar er zijn wel schattingen. De schade door cybercrime wordt, alleen al voor Nederland, geschat op meer dan 1 miljard euro per jaar.^{13,14,15,16} De schade door cyberspionage is

moeilijker te schatten, maar ligt waarschijnlijk in dezelfde orde van grootte.¹⁷

Het grote aantal incidenten en de enorme schade is een duidelijke indicatie dat het slecht is gesteld met de veiligheid in de cyberwereld.

Een deel van de oorzaak van het grote aantal incidenten ligt in de omvang en de techniek. De cyberwereld is zo groot dat deze onbeheersbaar is. Dat is onontkoombaar. Bovendien is een belangrijk onderdeel van de cyberwereld, het internet dat wereldwijd computers en netwerken met elkaar verbindt, nooit ontworpen om beheerst en veilig te werken.¹⁸ Herontwerpen en opnieuw bouwen is geen reële optie (meer). Met name cybercriminelen en cyberspionnen hebben baat bij de onbeheersbaarheid en onveiligheid van het internet. Overigens heeft de onbeheersbaarheid en onveiligheid van het internet ook voordelen, want daardoor krijgen minderheden en onderdrukte groepen de mogelijkheid om vrij en ongecontroleerd met elkaar te communiceren. Zo heeft bijvoorbeeld de Arabische Lente baat gehad bij de 'zwakheden' van het internet.¹⁹

Een andere oorzaak van het grote aantal incidenten ligt in de nonchalance waarmee veel mensen in de cyberwereld vertoeven. Als het dan niet mogelijk is om de cyberwereld zelf veilig te krijgen en te voorkomen dat cybercriminelen en cyberspionnen daar rondhangen, dan kunnen we in ieder geval zo verstandig mogelijk met de risico's omgaan. Veel mensen lappen echter belangrijke beveiligingsmaatregelen aan hun laars en creëren daarmee onnodig onveilige situaties waarin van alles mis kan gaan. Organisaties verergeren dat door klakkeloos mee te bewegen met onvolgroeide ontwikkelingen zoals cloud computing, Het Nieuwe Werken, Bring Your Own Device en integratie van sociale netwerken. Veel incidenten zijn te voorkomen door behoudender om te gaan met onvolgroeide ontwikkelingen en consciëntieuzer om te gaan met tenminste de meest elementaire beveiligingsmaatregelen. Op dit gebied is nog genoeg ruimte voor verbetering.

Gebrek aan opvoeding

Dat zo veel mensen zo slecht omgaan met beveiliging in de cyberwereld, is vooral een gebrek aan kennis en inzicht. Kennis en inzicht ten aanzien van veiligheid in de cyberwereld is dun gezaaid. Als het over veiligheid in de fysieke wereld gaat, weet vrijwel iedereen waar het over gaat, wat er nodig is en wat de consequenties zijn als je beveiligingsmaatregelen aan je laars lapt. Zo hoeft je niemand uit te

leggen dat je 's winters een jas aan moet doen om geen kou te vatten, dat je op de weg rechts moet houden om botsingen te voorkomen en dat je geen water uit de sloot mag drinken als je dorst hebt. In de cyberwereld is beveiliging minder vanzelfsprekend. Er zijn maar weinig mensen die goede antivirus op hun PDA of mobieltje hebben, die goede codes en wachtwoorden gebruiken, die hun device na gebruik vergrendelen, die alle phishing-verzoeken herkennen en naast zich neer leggen, die niet op besmette websites komen en die terughoudend omgaan met het verstrekken van allerlei gevoelige gegevens via sociale media.

Hoe komt het dat beveiliging in de fysieke wereld zoveel vanzelfsprekender is dan in de cyberwereld?

In de fysieke wereld is het de normaal dat iedereen van jongs af aan wordt opgevoed in veilig handelen. Dat begint al vroeg. Als een peuter net kan lopen, leren zijn ouders hem veilig over te steken: eerst links kijken, dan rechts kijken, dan weer links kijken, en als er dan nog niets aankomt mag hij oversteken. Op de basisschool doen alle kinderen een verkeersexamen, waarin ze laten zien dat ze de verkeersregels kennen en veilig kunnen fietsen. Om auto te mogen rijden, moeten we een scala aan veiligheidsregels tot ons nemen, vervolgens uitgebreid oefenen en dan met een theorie- en een praktijkexamen bewijzen dat we veilig kunnen rijden. Anders komen we de weg niet op. En naleving van de regels wordt streng gecontroleerd.

In de cyberwereld gaat dat anders. De eerste de beste peuter krijgt eerder vroeg dan laat een moderne mobiele device. Veelal een exemplaar dat vader of moeder net heeft afgedankt, ten gunste van een gloednieuw en nog veelzijdiger exemplaar. Peuterlief leert in no-time hoe je hiermee al vegend over het scherm spelletjes kan doen. Desgewenst helpen vader of moeder nog even, zodat het nog sneller en soepeler gaat. Niemand die met een woord rept over wat je wel en niet zou moeten doen en waar gevaren loeren. Veel kinderen krijgen als ze naar de basisschool gaan voor hun mobieltje een abonnement waarmee ze de hele wereld binnen handbereik hebben, want dan kunnen de ouders ze te allen tijde bereiken om te horen dat het nog goed met ze gaat. Weer rept niemand over de do's en don'ts. Op de basisschool en het voortgezet onderwijs worden alle leerlingen, zelfs zonder hun eigen mobiele devices, de cyberwereld ingeduwde, want dat leert zo fijn en het ontlast de leraren en docenten. Ook hier rept veelal niemand over wat je wel en niet zou moeten doen en waar gevaren op de loer liggen. Ook op vervolgopleidingen is veiligheid in de cyberwereld in het algemeen geen onderdeel van de lesstof.

Een groter contrast tussen de fysieke wereld en de cyberwereld is nauwelijks mogelijk. In de fysieke wereld wordt veiligheid er bij iedereen van jongs af aan met de paplepel ingegoten. In de cyberwereld wordt nauwelijks over veiligheid gepraat. Alleen na een incident is het even gespreksstof, waarna iedereen weer overgaat tot de orde van de dag.

Verbetertraject

Veiligheid in de cyberwereld is dus een onderwerp dat erg weinig aandacht krijgt in opvoeding en opleiding. De daaruit volgende non-chalance waarmee mensen in de cyberwereld vertoeven, is er mede de oorzaak van dat cybercriminaliteit en cyberspionage zo groeien en bloeien. En dat leidt weer tot een stroom aan cyberincidenten en enorme maatschappelijke schade.

De oplossing moeten we zoeken in het verbeteren van de opvoeding en opleiding op het gebied van cyberveiligheid. Een probleem is dat we van ouders, die zelf nooit zijn opgevoed en opgeleid in het omgaan met de gevaren van de cyberwereld, niet mogen verwachten dat ze dit bij de opvoeding van hun kroost goed kunnen doen. Daarom is het nodig om de cyberopvoeding, met ruime aandacht voor de cyberveiligheid, zo vroeg mogelijk in het reguliere onderwijs onder te brengen, te beginnen bij de basisscholen en doorlopend in de vervolgopleidingen. Aangezien iedereen intensief met de cyberwereld te maken krijgt, bestaat de doelgroep uit alle leerlingen. Het probleem wordt dan echter bij de leraren van de basisscholen en de docenten van de vervolgopleidingen neergelegd, terwijl zij op dit gebied ook niet geschoold zijn. Het is dan ook nodig dat de leraren- en docentenopleidingen hier meer aandacht aan gaan besteden. Parallel daaraan zullen de zittende leraren en docenten bijgeschoold moeten worden. Iemand moet dit traject inzetten en trekken. Aangezien het hier gaat om een breed maatschappelijk probleem, ligt het voor de hand dat de centrale overheid het voortouw neemt. Hier ligt een mooie taak voor het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, zo mogelijk in samenwerking met andere instellingen, zoals ECP (*Electronic Commerce Platform* | Platform voor de InformatieSamenleving), die al meer ervaring hebben op dit gebied.²⁰

Naast de algemene kennis over cyberveiligheid, die voor iedereen van belang is, is er in de maatschappij ook meer specialistische kennis nodig over het beveiligen van de cyberwereld en de interactie tussen

de cyberwereld en de fysieke wereld. Hiervoor zijn goed opgeleide mensen nodig. En die hebben goede specialistische opleidingen nodig. Er is daarbij behoefte aan reguliere opleidingen op mbo-, hbo- en wo-niveau, maar ook aan verdiepende opleidingen en cursussen. Er zijn zowel opleidingen nodig in de technische hoek (de cyberwereld is nu eenmaal technisch), als in de beheersmatige hoek (de cyberwereld wordt gebruikt door mensen en organisaties). Om transparant te maken wie welke opleiding heeft genoten, en wellicht daarop voortbordurende vervolgopleidingen of cursussen, is het nuttig om een kwalificatiestelsel in te voeren waarmee professionals kunnen laten zien welke kwalificaties ze op het gebied van cyberveiligheid hebben.

De Haagse Hogeschool

De Haagse Hogeschool is al een aantal jaren bezig met de hierboven geschetste problematiek. De inspanningen richten zich met name op het uitvoeren van onderzoek ten behoeve van het veilig maken van de cyberwereld en de interactie met de fysieke wereld, alsmede op het aanbieden van specialistisch onderwijs op hbo-niveau op het gebied van cyberveiligheid.

Het onderzoek wordt uitgevoerd door het lectoraat Cyber Security & Safety (CSS). Bij het onderzoek zijn docenten en studenten van verschillende hbo-opleidingen betrokken. Bovendien wordt voor dit onderzoek samengewerkt met externe kennispartijen. De volgende onderzoekslijnen zijn in het kader van dit essay relevant:

- *Cyber security awareness.* De sterke toename van interactieve en mobiele media in thuis-, straat- en werkomgeving en de vlucht die de sociale netwerken hebben genomen, vraagt om een toenemende awareness op het gebied van veiligheid in de cyberwereld. Het onderzoek zoekt manieren waarmee deze awareness van mensen gemeten en verbeterd kan worden.
- *Cyber security governance.* Organisaties zijn in hoge mate afhankelijk van de cyberwereld. Het voortbestaan van organisaties hangt af van de veiligheid van hun cybercomponent. Onder meer het management speelt hierin een cruciale rol, maar realiseert zich dat niet altijd voldoende. Het onderzoek zoekt manieren om de perceptie en de attitude van het management ten aanzien van cyberveiligheid te verbeteren.
- *Serious games voor cyber security.* Het beïnvloeden van de awareness ten aanzien van cyberveiligheid is lastig te realiseren. Serious games kunnen daar een effectief hulpmiddel bij zijn. Het is dan de bedoeling dat de awareness spelenderwijs positief wordt

beïnvloed. Het onderzoek analyseert welke spellen nuttig zijn en hoe die opgebouwd en gerealiseerd kunnen worden.

Op het gebied van onderwijs heeft De Haagse Hogeschool een aantal specialistische opleidingen op het gebied van cyber security. Het gaat onder meer om een vierjarige bacheloropleiding en verscheidene minoren met doorlooptijden van één tot drie kwartalen. Daarnaast zijn, in een aantal opleidingen, onderwerpen opgenomen op het gebied van veiligheid in de cyberwereld.

Daarnaast werkt het lectoraat CSS in samenwerking met een aantal andere organisaties, waaronder brancheorganisaties, banken, adviesbedrijven en overheidsinstellingen, aan het ontwikkelen van een kwalificatiestelsel voor professionals op het gebied van cyberveiligheid. In dit stelsel wordt geformuleerd welke beroepen (functies) op dit gebied worden onderkend en welke eisen aan deze beroepen worden gesteld. Het kwalificatiestelsel gaat competentie- en opleidingsprofielen bevatten waarmee de opgeleide professionals kunnen laten zien welke kwalificaties ze gehaald hebben en in hoeverre zij hun kennis en ervaring steeds hebben bijgehouden. De werkgevers kunnen het kwalificatiestelsel gebruiken om hun werving en selectie op af te stemmen en om zo de geschikte professionals te vinden. De Haagse Hogeschool en andere opleidingsinstellingen kunnen het tenslotte gebruiken om te bepalen welke competenties in de opleidingen op het gebied van cyberveiligheid aangeleerd moeten worden zodat ze op basis daarvan hun opleidingen kunnen inrichten.

Conclusie

De cyberwereld is van iedereen, en mensen en organisaties zijn er met handen en voeten aan gebonden. Het is echter wel een heel onveilige wereld. Aan de ene kant kunnen we daar niets aan doen, omdat grote delen van de cyberwereld onbeheersbaar en onveilig opgezet zijn en dat is nu niet meer te veranderen. Aan de andere kant gaan de meeste mensen in de cyberwereld wel erg nonchalant met veiligheid om. Daardoor gebeuren er ongelukken en daar is wel wat aan te doen. Het veiliger maken van de cyberwereld is een grote complexe operatie waarbij de overheid het voortouw zou moeten nemen. Nu zitten we opgescheept met een schade van meer dan een miljard euro per jaar, alleen al in Nederland. Hoe langer we wachten met het veiliger maken van de cyberwereld, hoe groter de maatschappelijke schade wordt. ■

Referenties

- 1 H. Seybert, *Internet use in households and by individuals in 2012*, Eurostat, 50/2012.
- 2 *Cybersecuritybeeld Nederland CSBN-3*, Nationaal Cyber Security Centrum, 2013.
- 3 L. Marinos & A. Sfakianakis, *ENISA Threat Landscape*, ENISA, 2012.
- 4 *Internet Security Threat report 2013*, Symantec Corporation, 2013.
- 5 P. Neumann, Illustrative risks to the public in the use of computer systems and related technology, <http://www.csl.sri.com/users/neumann/illustrative.html>
- 6 <https://www.security.nl/>
- 7 *Evaluatie van de rijks crisisorganisatie tijdens de DigiNotar-crisis*, Inspectie Veiligheid en Justitie, 2012.
- 8 <http://nos.nl/artikel/566651-nsa-luisterde-35-wereldleiders-af.html>
- 9 <http://www.nu.nl/tech/3635471/jaar-39-ddos-aanvallen-in-nederland.html>
- 10 http://www.eenvandaag.nl/binnenland/39770/sluizen_gemalen_en_bruggen_slecht_beveiligd
- 11 <http://www.kaspersky.com/nl/about/news/virus>
- 12 Amr Thabet, *Stuxnet malware analysis paper*, <http://www.codeproject.com/>
- 13 J. Lewis & S. Baker, *The economic impact of cybercrime and cyber espionage*, McAfee/CSIS, 2013.
- 14 *The cost of cyber crime*, Detica and The Cabinet Office, 2011.
- 15 *2010/2011 Computer Crime and Security Survey*, CSI, 2011.
- 16 *ICT Barometer over cybercrime*, Ernst & Young, 2011.
- 17 http://www.kaspersky.com/about/news/virus/2013/nettraveler_is_back_with_new_tricks
- 18 W. Stallings, *Data and computer communications*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, 2011.
- 19 J. Wihbey, *The Arab Spring and the Internet: Research roundup*, the Journalist's Resource project, <http://journalistsresource.org/studies/international/global-tech/research-arab-spring-internet-key-studies#>
- 20 <https://www.digivaardigdigiveilig.nl/>



2 Passie, talent, waarde

Onderzoek laat een sterke verschuiving zien van focus op geld en business waarde naar waarde die essentieel is voor een duurzame samenleving. Leren zal zich dan ook in de toekomst meer en meer richten op vraagstukken die meerwaarde bieden voor de maatschappij en mensen die daaraan een betekenisvolle bijdrage leveren.

SUPERDIVERSITEIT: UITDAGING VOOR ONDERWIJS EN SAMENLEVING

Baukje Prins

Het zal zo'n twintig jaar geleden zijn geweest. De zeventienjarige Maria uit Mosina, een dorp in Polen niet ver van Poznan, logeerde bij haar oom en tante in Sittard. Daar ontmoette ze Farouk, een jonge Egyptenaar die op zoek naar een beter bestaan in Nederland erin was geslaagd om werk te vinden in een Italiaanse pizzeria. Het moet wel liefde op het eerste gezicht zijn geweest, want Maria sprak naast Pools alleen een beetje Russisch, terwijl Farouk naast het Arabisch net voldoende Nederlandse woorden kende om zich in zijn werk staande te kunnen houden. Maria en Farouk waren enkele jaren mijn burens in Amsterdam. Ze hadden intussen twee kinderen gekregen, Lukas was drie, Eva twee jaar oud. Hoe ze het voor elkaar kregen om samen te leven was me een raadsel. Maria sprak tegen de kinderen Pools, onderling communiceerde het echtpaar in gebrekkig Nederlands. Het was een kwetsbaar bestaan op die kleine tweekamer bovenwoning, in onderhuur van een Marokkaanse man die er waarschijnlijk een mooi zakcentje aan overhield. Farouk werkte zich zes dagen per week, van 's middags 12 tot 's nachts 12 uit de naad in een Turks restaurant, terwijl Maria met haar twee kleine handenbindertjes de deur amper uit kwam. Mijn regelmatige koffievizites doorbraken haar isolement een beetje, en ze greep de gelegenheid aan om te oefenen met de Nederlandse taal. Ze vertelde me dat ze voor de geboorte van beide kinderen terug was gegaan naar Polen, dat Farouk daar niet bij had kunnen zijn omdat hij niet over de goeie papieren beschikte, maar dat hij het prima had gevonden dat de kinderen daar in de katholieke kerk waren gedoopt: 'we hebben toch dezelfde God'. Toen de huisbaas hen de huur opzegde omdat zijn bruid uit Marokko was

gearriveerd, kwamen ze gelukkig in aanmerking voor een grotere – en nu legale – woning aan de andere kant van de stad. We verloren elkaar uit het oog.

Wat zou er, tien jaar later, van dit gezin zijn geworden? In een zwart scenario is het huwelijk gestrand, woont Farouk met zijn nieuwe (islamitische) vrouw in Egypte, en is Maria een bijstandsmoeder die haar zorgen over de verkeerde vriendjes van haar zoon en de depressieve buien van haar dochter alleen kwijt kan bij de pastoor van de Poolse parochie. Maar ik hoop natuurlijk op een zonniger ontwikkeling waarin Maria op de basisschool van haar kinderen Nederlandse taallessen volgde en actief werd als vrijwilliger in het buurthuis, waarin Farouk beter (betaald) werk heeft, en zijn vrouw stimuleert om haar vleugels uit te slaan. Een scenario waarin zoon Lukas zijn energie kwijt kan op het voetbalveld en dochter Eva een goede havo-leerlinge is die later graag naar de PABO wil. Een scenario bovenal waarin Maria en Farouk aan hun kinderen voorleven hoe etnische en religieuze verschillen niet hoeven te leiden tot onbegrip en afstand, maar ook een verrijking kunnen zijn.

Diversificatie van diversiteit

Nederland, Polen, Egypte, Italië, Turkije, Marokko – het dagelijks leven van een gezin als dat van Maria en Farouk speelt zich af op een kruispunt van diverse talen, culturen en religies. Hoewel een dergelijke heterogene leefwereld nu nog vrij uitzonderlijk mag lijken, is ze voor steeds meer bewoners van de grote steden dagelijkse werkelijkheid. Steeds vaker gaan met name jonge mensen als vanzelfsprekend contacten aan over de grenzen van hun 'eigen' etnische of religieuze gemeenschap heen.¹ Die contacten variëren van vluchtige ontmoetingen tot duurzame liefdesrelaties, van zakelijke transacties tot politieke bondgenootschappen. Het effect is een vervaging van de vertrouwde etnische, religieuze en linguïstische scheidslijnen en het ontstaan van nieuwe, hybride subculturen en verwantschapsrelaties. De laatmoderne grootstedelijke omgeving, zo constateerde de antropoloog Steven Vertovec enkele jaren geleden, wordt gekenmerkt door 'superdiversiteit': door een dynamische uitwisseling en wisselwerking tussen individuen, die zich, zowel lijfelijk als virtueel, vaker en sneller verplaatsen dan enkele decennia geleden, en die zelf bepalen op welke manier en onder welke voorwaarden ze zich bij welke groepen en gemeenschappen aansluiten. Er ontstaat een 'diversificatie van diversiteit': een wisselwerking tussen nieuwe, kleine en verspreid wonende groepen immigranten van meervoudige etnische afkomst, die uiteenlopende

transnationale relaties onderhouden, en waarbinnen grote verschillen bestaan qua opleidingsniveau, sociaal-economische positie, legale status, geloof en politieke affiniteit.² Met andere woorden: immigranten komen in soorten, maten en klassen, en etnische achtergrond is een steeds minder goede indicatie van hun vermogen tot integratie. Terwijl hun dagelijkse leven zich afspeelt in de buurt, wijk of stad, onderhouden mensen dankzij internet en mobiele telefoon contacten over de hele wereld en maken ze deel uit van minder of meer hechte transnationale netwerken.

De demografische ontwikkelingen in de Randstad wijzen eveneens op de ontwikkeling van zo'n superdiverse samenleving. In 2010 was bijvoorbeeld in Amsterdam en Rotterdam van de kinderen tot 14 jaar nog maar 38 procent 'autochtoon', terwijl meer dan de helft van de allochtone jongeren een zogenaamd 'niet-westerse' migratieachtergrond had.³ In 2025 schatten deskundigen dat bijna een kwart van de inwoners van Nederland eerste of tweede generatie migrant is, en dat een kwart van de jeugdige 'autochtone' stadsbevolking bestaat uit kleinkinderen van niet-westerse migranten. We vormen daarmee onderdeel van een fundamenteel veranderingsproces dat zich wereldwijd voordoet. Metropolen als Londen, New York, Sydney en Sao Paulo gingen ons voor. Het zijn zogenaamde 'majority-minority cities' geworden, waarin de meerderheid van de bevolking bestaat uit 'een brede waaier van minderheden'.⁴

Scheidslijnen in Den Haag

Ook in residentiestad Den Haag is intussen minder dan de helft⁵ van de bevolking autochtoon Nederlands, heeft meer dan 38 procent van de Hagenaars een achtergrond in niet-westerse regio's als Zuid-Amerika, China, India, Turkije, Marokko, Suriname, Indonesië, Somalië, Irak en Afghanistan. De overige 11 tot 12 procent is afkomstig uit Noord-Amerika, Australië en (West en Oost) Europa.⁶ Tegelijkertijd blijft de stad van internationale vrede en veiligheid de meest gesegregeerde stad van Nederland. Den Haag is verdeeld langs zowel de lijn van sociaal-economische klasse als lijnen van etniciteit. De kloof tussen arm en rijk is het meest zichtbaar wanneer we probleemwijken Transvaal, Laakkwartier en Schilderswijk vergelijken met het welvarende Benoordenhout of Westbroekpark. In Schilderswijk en Transvaalkwartier wonen bijna uitsluitend eerste en tweede generatie immigranten, Duindorp en Vogelwijk zijn daarentegen nagenoeg honderd procent autochtoon. Deze gegevens bevestigen de stelling van Vincent Smit, lector Grootstedelijke Ont-

wikkeling, dat het internationale karakter van Den Haag niet alleen gezicht krijgt door een 'bovenkant' van hoogopgeleide en goed verdienende diplomaten en expats, maar ook door een 'onderkant' van Bulgaarse en Roemeense arbeidsmigranten, Somalische alleenstaande moeders en Eritrese vluchtelingen. Recentelijk ontstaan er bovendien nieuwe sociale scheidslijnen tussen de meer gevestigde en nieuwere immigrantengroepen. Veel goed ingeburgerde Indische en Hindoestaans-Surinaamse Hagenaars moeten weinig hebben van hun Turkse en Marokkaanse stadsgenoten, terwijl dezen op hun beurt de arbeidsmigranten uit Polen, Bulgarije en Roemenië liever zien gaan dan komen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er uit een recent onderzoek een beeld naar voren komt van verharde omgangsvormen in met name de armere Haagse wijken, te wijten aan een grote doorstroom van bewoners die elkaars taal niet spreken, en aan de wegbezuiniging van laagdrempelige ontmoetingsplekken als buurthuizen en bibliotheken.⁷ Met de komst van uiteenlopende groepen (arbeids)migranten zal ook Den Haag onherroepelijk een 'superdiverse' stad worden, waarin de typische (autochtoon-blanke) 'Hagenaar' en 'Hagenees' niet meer de etnische meerderheid vormen, maar behoren tot een van de vele groepen die het etnische mozaïek van de stad uitmaken. Tegelijkertijd zal het moeilijker worden om op grond van huidskleur of andere uiterlijke kenmerken te bepalen of iemand 'autochtoon' of 'allochtoon' is.

Ook de studentenpopulatie van De Haagse Hogeschool is in het laatste decennium in snel tempo gedifferentieerd. Van de 25.000 studenten heeft momenteel nog 55 procent een autochtoon-Nederlandse achtergrond, 32 procent een 'niet-westerse' en 13 procent een 'westerse' immigratieachtergrond. Een substantieel deel (zo'n 11 procent van alle studenten) van deze twee laatste groepen wordt gevormd door buitenlandse studenten uit uiteenlopende landen als China, de VS, Bulgarije en Italië, die in Den Haag een Engelstalige opleiding volgen. Veel studenten zijn bovendien 'eerste generatie' student: de eersten van hun familie die een hogere opleiding volgen.

Cultuur als struikelblok

Vandaag de dag groeien veel jonge stadsbewoners op in gemengde buurten, gaan naar een gemengde (hoge)school, en werken samen met collega's en cliënten met uiteenlopende etnische en religieuze achtergronden. In de vele projecten ter ondersteuning van de integratie van nieuwkomers en de verbetering van de interetnische verhoudingen ligt de focus vaak uitsluitend op culturele verschillen en de vraag hoe we

die het beste kunnen overbruggen. Maar in het perspectief van toenevende diversificatie van diversiteit lijkt deze culturalisering steeds meer achterhaald. Sterker nog: de hierbij gehanteerde essentialistische visie op cultuur kan de onderlinge communicatie zelfs blokkeren in plaats van stimuleren.⁸

Juist in een superdiverse samenleving wordt immers eens te meer duidelijk dat culturen helemaal geen vaststaande en onveranderlijke entiteiten zijn, maar complexe verzamelingen van opvattingen, gewoonten en praktijken die bovendien constant veranderen. Een van de redenen hiervoor is dat een cultuur niet alleen de identiteit van individuen vormt, maar dat individuen ook bijdragen aan de ontwikkeling en verandering van hun cultuur. Deze constructivistische benadering van cultuur heeft oog voor de processen van verandering en menging, van creolisering en hybridisering, die zo kenmerkend zijn voor een superdiverse samenleving.

Maar wat voor zin heeft het om nog van (afzonderlijke) culturen te spreken wanneer die culturen constant veranderen, er steeds meer subculturele mengvormen ontstaan? Sommigen trekken de conclusie dat we het maar helemaal niet meer over 'cultuur' moeten hebben. Lila Abu-Lughod pleitte er bijvoorbeeld voor om primair te kijken naar wat mensen overal ter wereld met elkaar delen, voor een 'tactisch humanisme' dat uitgaat van universele waarden.⁹ Eveline van Asperen ontwikkelde de methode van het 'communicatief moreel universalisme' als een alternatief voor de volgens haar doodlopende weg van de interculturele ideologie.

Maar ook al zijn we allemaal mensen, dat maakt ons nog niet tot leden van één universele gemeenschap. Volgens de Amerikaanse filosoof Michael Walzer is het nu precies (onze) cultuur die ons helpt om boven onze natuurlijke conditie uit te stijgen, om ons leven *als mens* vorm te geven: '[t]he crucial commonality of the human race is particularism: we participate, all of us, in thick cultures that are our own.'¹⁰

Cultuur als stijl

Voor een buitenstaander lijkt een cultuur op een complex maar coherent geheel van overtuigingen, praktijken en dingen. Maar een insider is zich terdege bewust van de grote verschillen tussen individuen, sociale klassen, generaties, regio's, en leefstijlen binnen de eigen cultuur. Het lijkt paradoxaal: hoe verder weg een cultuur is, hoe beter we haar zien, hoe meer we haar naderen, hoe meer haar contouren vervagen.

Toch kunnen we aan deze paradox ontsnappen, en wel wanneer we een cultuur beschouwen als een *levensvorm*, oftewel een *stijl* van leven.¹¹ Een stijl is aan de ene kant direct herkenbaar, aan de andere kant houdt ze altijd iets ongrijpbaars. Zoals een kenner onmiddellijk de unieke stijl herkent van zijn favoriete schilder of songwriter, zo weten 'ingewijden' uit een groep van onbekenden meestal feilloos hun cultuurgenoten er uit te pikken. Dat doen ze op basis van subtiele tekens: een lichaamshouding, een tongval, een oogopslag. De Franse socioloog Pierre Bourdieu noemde de wijze waarop individuen, elk op eigen wijze, hun cultuur belichamen een *habitus*: 'embodied history, internalized as a second nature.'¹²

Net als bepaalde stijlen van schilderen of dichten, kunnen we culturen alleen leren kennen door ze te ontbinden in de factoren waaruit ze zijn samengesteld: de gewoonten, tradities, rituelen, praktijken, waarden en normen, gebruiksvoorwerpen en producten waarmee de ene cultuur zich onderscheidt van de andere. Tegelijkertijd is elke cultuur als levensvorm zowel *meer* als *minder* dan de som van deze factoren.

Een cultuur is *meer* dan al haar ingrediënten bij elkaar, zoals een schilderstijl meer is dan een opsomming van kenmerken zoals kleurgebruik, penseelvoering en thematiek. Het is immers pas het geheel dat een bepaalde stijl herkenbaar en uniek maakt. De filosofe Hannah Arendt gebruikte in dit opzicht een verhelderend onderscheid. Op de vraag *wat* iemand is, zo stelde ze, kun je antwoorden met een opsomming van eigenschappen van die persoon zoals zijn sekse, uiterlijk, opleiding, beroep en burgerlijke status. Maar om ons een beeld te vormen van *wie* iemand is, van zijn unieke identiteit, hebben we verhalen nodig over zijn persoonlijke geschiedenis, wat hij heeft gezegd en gedaan, wat hij betekende voor anderen.¹³ Analooq hieraan hebben we, om een goed beeld te krijgen van de uniciteit en complexiteit van een cultuur, rijk gelaagde verhalen nodig, *thick descriptions*, die ons werkelijk verplaatsen in die andere wereld.

Tegelijkertijd is een cultuur ook *minder* dan de som van haar delen. De cultuur van een bepaalde groep bestaat namelijk niet op dezelfde manier als de gebruiken, regels, rituelen en artefacten van die groep bestaan. Suggereer je dat dat wel zo is, dan maak je een categoriefout. Wanneer iemand na een rondleiding langs de verschillende locaties van De Haagse Hogeschool bijvoorbeeld de vraag stelt waar nu de hogeschool is, heeft niet begrepen dat een hogeschool niet een (concreet) gebouw is, maar een (meer abstracte) institutie. Een institutie is *meer* dan de som van gebouwen, geldstromen, mensen, meubilair, roosters en regels waar ze uit bestaat, maar ze is *minder* voor

zover je haar niet kunt aanwijzen zoals je die gebouwen, mensen en roosters kunt aanwijzen.

Zo is ook 'cultuur' de abstracte verzamelterm voor een complex geheel van gebruiken, regels, rituelen en artefacten van een bepaalde groep. Die cultuur laat zich niet op dezelfde manier beschrijven als die gebruiken, regels, rituelen en artefacten. 'De Nederlandse cultuur' bestaat niet op dezelfde manier als het koken van spruitjes, de traditie van het Sinterklaasfeest, of de gelijkberechtiging van homoseksuelen.

In het debat over integratie krijgt deze vaak gemaakte categoriefout ten aanzien van cultuur een extra lading waarbij de cultuur van een groep niet alleen als een even concrete *entiteit* wordt opgevat als de rituelen, gewoonten en praktijken van die groep, maar ook nog eens als de onderliggende *oorzaak* van die rituelen, gewoonten en praktijken. In die zin zijn er opmerkelijke overeenkomsten tussen de manier waarop we tegenwoordig vaak spreken over (andere) culturen en over psychische stoornissen. Het *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (DSM) bevat honderden diagnostische labels, die elk staan voor een bepaald patroon van afwijkende gedragingen. Een psychiater mag een kind diagnosticeren met ADHD (*Attention Deficit Hyperactivity Disorder*) wanneer het een bepaald tekort aan aandacht of een te veel aan activiteiten vertoont. Etiketten als ADHD, autisme of asperger zijn dus niets anders dan de beschrijvingen van een bepaald complex patroon aan (storende, afwijkende) gedragingen. Toch worden deze labels vaak geïnterpreteerd als benamingen van een onderliggende oorzaak, een 'dieperliggende' ziekte of afwijking waarvan de problematische gedragingen de symptomen zijn.¹⁴ Iets wat feitelijk een relationele constellatie is, wordt zo tot een ding gemaakt - gereïficeerd. Veel psychische stoornissen 'bestaan' voor zover de ermee geassocieerde gedragspatronen een afwijking zijn van de norm, als storend worden ervaren. Analooq hieraan 'bestaat' een cultuur voor zover de rituelen, gewoonten en praktijken van een bepaalde groep anders zijn dan die van andere groepen. Gaat het om een minderheidsgroep, dan wordt haar cultuur door de meerderheid bovendien als afwijkend beschouwd. Of die afwijking nu als een verrijking of als een verstoring van het bestaande wordt gezien, in beide gevallen is er sprake van een onterechte essentialisering en reïficerinq van die cultuur.

De superdiverse uitdaging

De kinderen van Maria en Farouk zijn de wereldburgers van morgen. In een superdiverse stad als Amsterdam of Den Haag zullen Lukas en Eva, met hun christelijke voornaam en Arabische achternaam, met familie in Polen en Egypte, niet langer de uitzondering maar de regel zijn. Net als hun kring van vrienden en burens met wortels in Suriname, Turkije, Afghanistan of Ghana zijn ze 'meerbloedige Nederlanders.'¹⁵

Een superdiverse samenleving biedt nieuwe kansen, maar 'super' verwijst niet zozeer naar super *goed* als wel naar super *complex*. Toekomstig onderzoek naar praktijken van burgerschap en diversiteit staat daarom voor grote uitdagingen.

De eerste uitdaging betreft ons taalgebruik. Ik stel voor dat we als onderzoekers voortaan het bijvoeglijk naamwoord 'cultureel' zoveel mogelijk vermijden. We kunnen constateren dat het bij Surinaamse gezinnen de gewoonte is om in huis je schoenen uit te doen, of dat Nederlanders gehecht zijn aan de traditie van Sinterklaas. Maar wat voegt de mededeling dat het gaat om een *culturele* gewoonte of traditie aan deze beweringen toe? Niets anders dan de suggestie dat die gewoonte of traditie *veroorzaakt* zou worden door een onderliggende Surinaamse of Nederlandse cultuur, terwijl het er alleen maar een (helemaal niet zo essentieel) onderdeel van uit maakt.

Een tweede uitdaging is een epistemische uitdaging. In het onderzoek naar omgangsvormen in de grootstedelijke samenleving moeten we, naast aandacht voor de relatie tussen immigranten en de autochtone bevolking, veel meer aandacht gaan besteden aan de relaties tussen immigrantengroepen onderling: onder welke voorwaarden ontstaan vruchtbare samenwerkings- en samenlevingsverbanden, en hoe te voorkomen dat groepen tegenover elkaar komen te staan? Welke symbolische en materiële machtsverhoudingen ontwikkelen zich, en welke rol spelen hierbij factoren als inkomen, opleiding, taal, religie en habitus? Het lijkt erop dat voor het begrijpen van deze sociale dynamiek zowel het conceptuele raamwerk van gevestigden en buitenstaanders van Elias en Scotson, als de noties van economisch, sociaal en cultureel kapitaal van Bourdieu nog steeds heel bruikbaar zijn.¹⁶

De derde, en misschien wel grootste uitdaging is een normatieve uitdaging. Op grond van de hier voorgestelde constructivistische conceptie van cultuur kunnen we constateren dat het geen enkele zin heeft om de vraag te stellen of 'een cultuur' in zijn geheel moreel

beter of minder is dan andere culturen. Het is daarentegen uitermate zinvol, zelfs noodzakelijk, dat we een bepaalde *traditie* of *praktijk* onder de loep nemen, en gezamenlijk exploreren hoe rechtvaardig of hoe waardevol deze (nog) is binnen de nieuwe verhoudingen van een superdiverse samenleving. Bestuurders, beleidsmakers en professionals kunnen een positieve bijdrage leveren aan de onderlinge integratie in *majority-minority* steden, aan de verbetering van verstandhoudingen op de werkvloer, in het onderwijs, de gezondheidszorg, het publieke debat of de openbare ruimte, wanneer ze hun rol als normatieve professional serieus nemen.¹⁷ Het recente debat over de rol van de figuur van zwarte Piet in de Nederlandse Sinterklaas traditie is, hoe pijnlijk ook, een mooi voorbeeld hiervan. Een ander zinvol initiatief aan De Haagse Hogeschool is de start van een 'dilemma-bank' een interactieve databank waar medewerkers, aan de hand van het (in overleg met veel betrokkenen ontwikkeld) Handelingskader Diversiteit, dilemma's en oplossingen uit hun eigen praktijk kunnen indienen: als bron van discussie en reflectie.¹⁸ ■

Referenties

- Abu-Lughod, L. (1993) *Writing Women's Worlds. Bedouin Stories*. Berkeley: University of California Press.
- Arendt, H. (1994 [1958]) *Vita Activa. De mens: Bestaan en bestemming*. Amsterdam: Boom.
- Asperen, E. van (2003) *Interculturele communicatie en ideologie*. Utrecht: Pharos
- Bourdieu, P. (1990) *The Logic of Practice*. Cambridge: Polity Press.
- Crul, M., J. Schneider en F. Lelie (2013) *Superdiversiteit. Een nieuwe visie op integratie*. Amsterdam: VU University Press.
- Dehue, T. (2011) 'Ik maak drukte want ik ben een druktemaker. De medicalisering van "ongewenst" gedrag.' In: *De Groene Amsterdammer*, 3 november.
- Elias, N. & John L. Scotson (1994 [1965]) *The Established and the Outsiders. A Sociological Enquiry into Community Problems*. London: SAGE.
- Entzinger, H. & P. Scheffer (2012) *De staat van integratie*. Gemeente Rotterdam/Gemeente Amsterdam.
- Ewijk, H. van & H. Kunneman (red.) *Praktijken van normatieve professionalisering*. Amsterdam: SWP.
- Geldof, D. (2013) *Superdiversiteit. Hoe migratie onze samenleving verandert*. Leuven: Acco
- Koenis, S. (2002) 'De secularisatie en politisering van cultuur.' In: J. Lucassen en A. de Ruijter (red.) *Nederland multicultureel en pluriform? Een aantal conceptuele studies*. Amsterdam: Aksant, pp. 47-84.
- Prins, B. (2013) (red) *Superdivers! Alledaagse omgangsvormen in de grootstedelijke samenleving*. Delft/Den Haag: Eburon/De Haagse Hogeschool.
- Ramdas, A. (2005) *Gevestigden en Buitenstaanders: Gevangen in een valstrik*. Utrecht, Burgemeester Dales lezing, zie: <http://www.daleslezing.nl/burgemeester-dales-lezing/16-anil-ramdas.html>
- Samuel, M. (2013) Omarm het verschil. De nieuwe diversiteit. *De Groene Amsterdammer*, 9 mei
- Tonkens, E., J. Uitermark en M. Ham (red.) (2006) *Handboek moraliseren. Burgerschap en ongedeelde moraal*. Amsterdam: Van Gennep.
- Vertovec, S. (2007) Super-diversity and its implications. *Ethnic and Racial Studies* 30 (6), pp. 1024-54.
- Walzer, M. (1994) *Thick and Thin. Moral Argument at Home and Abroad*. Notre Dame: Notre Dame University Press

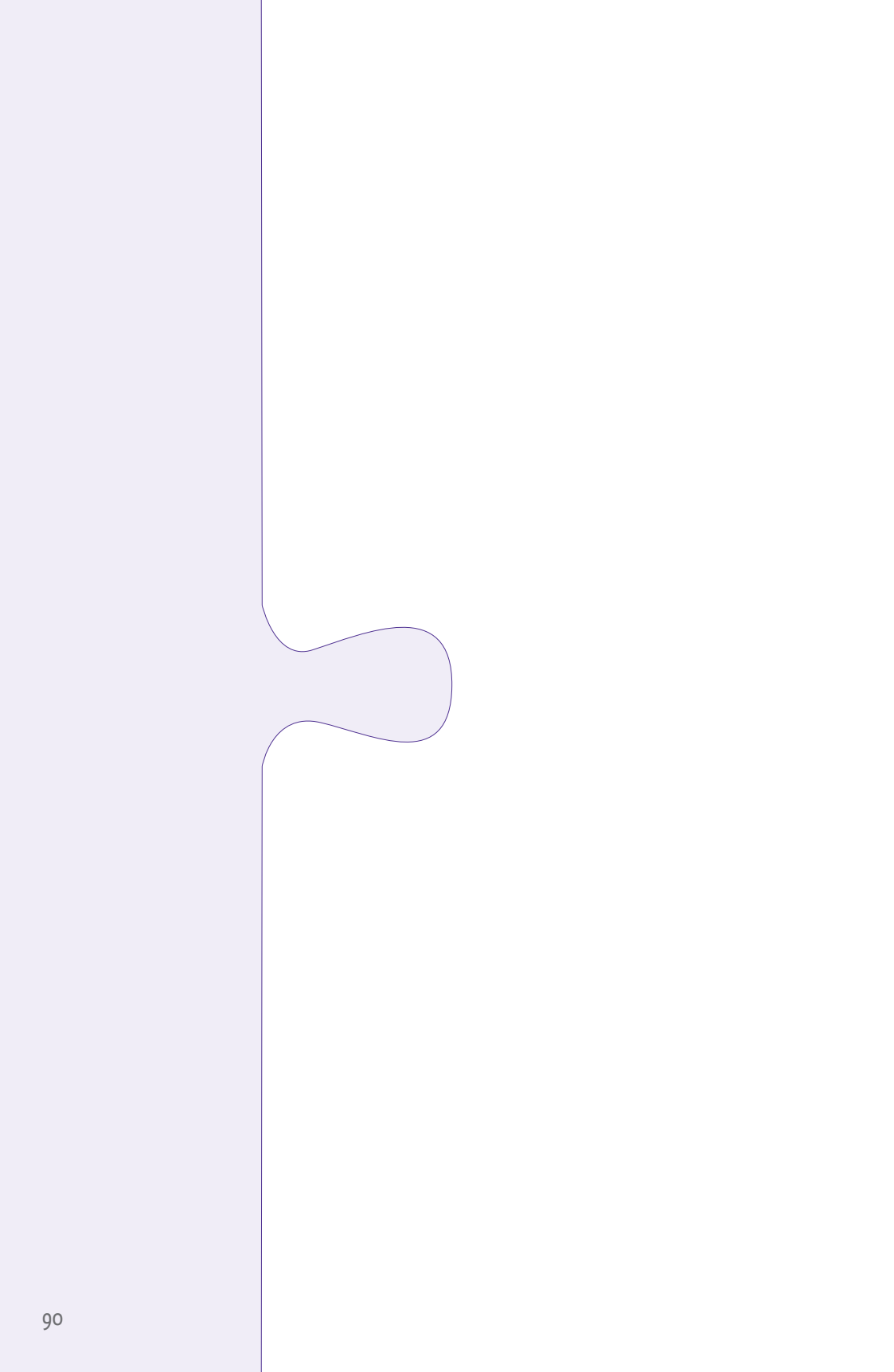
Noten

- ¹ Prins 2013.
- ² Vertovec 2007.
- ³ Entzinger en Scheffer 2012: 37.
- ⁴ Geldof 2013: 26.
- ⁵ Afhankelijk van welke criteria zijn gebruikt, verschillen de percentages enigszins: volgens het CBS telde Den Haag begin 2013 49,9 procent autochtone inwoners, volgens de VNG was hun aandeel 49,1 procent. Zie <http://www.denhaag.buurtmonitor.nl/> (geraadpleegd 28 november 2013).
- ⁶ Ik wijk hier opzettelijk af van de categorisering van de bevolkingsstatistieken van het CBS, dat met het oog op het doelgroepenbeleid van integratie Japan en Indonesië beschouwt als westerse landen.
- ⁷ Zie: <http://www.destandvandenhaag.nl> (geraadpleegd 28 november 2013).
- ⁸ Van Asperen 2003.
- ⁹ Abu-Lughod 1993: 27-31.
- ¹⁰ Walzer 1994: 83.
- ¹¹ Koenis 2004: 53-54.
- ¹² Bourdieu 1990: 56.
- ¹³ Arendt 1994.
- ¹⁴ Dehue 2011.
- ¹⁵ Een term van Monique Samuel, die daarmee haar eigen positie als dochter van een Nederlandse moeder en een Egyptische vader typeert (Samuel 2013).
- ¹⁶ Elias en Scotson 1994; Ramdas 2005
- ¹⁷ Zie ondermeer Tonkens, Uitermark en Ham 2006; Van Doorn 2008; Van Ewijk en Kunneman 2013
- ¹⁸ Zie <http://medewerkersnet.hhs.nl/dienstverlening/digitaleloketten/hrm/scholing-en-ontwikkeling-medewerkers/diversiteit> (geraadpleegd 29 november 2013)



3 Leren altijd en overal

Onderzoek laat een verschuiving zien van leren op school naar leren altijd en overal. Door de toegankelijkheid van kennis zit het onderscheid in het combineren en toepassen van die kennis. Dat kan altijd en overal, samen in netwerken en off- en online.



EEN LEVEN LANG GEZOND EN VITAAL

Tinus Jongert en Sanne de Vries

Met dank aan de kenniskringleden Daphne Wezenberg, Peter van Gastel, Noud van Herpen en Joris Hoeboer.

Ontwikkelingen

Mensen in Nederland worden steeds ouder, maar met de gezondheid is het minder goed gesteld. Veel mensen hebben een ongezonde leefstijl. Naast roken betreft dat met name te weinig bewegen en ongezond eten. Steeds meer mensen zijn te dik (Van den Brink en Savekoul, 2013). Circa 50% van de Nederlandse volwassen bevolking heeft overgewicht. Bij jongeren is het percentage met (ernstig) overgewicht in de afgelopen 30 jaar verviervoudigd. Het aantal mensen dat voldoende beweegt stijgt niet meer en men zit steeds meer uren per dag (Hildebrandt et al., 2013).

Onder meer door de vergrijzing en door een ongezonde leefstijl stijgt het aantal chronisch zieken.

Momenteel leiden 5,3 miljoen mensen in Nederland aan een chronische aandoening. In de periode van 2005-2013 is het aantal chronisch zieken met 17 procent gestegen (RIVM, 2013). Het aantal mensen dat meerdere chronische aandoeningen heeft, is in deze periode met 26% gestegen tot 1,9 miljoen (RIVM, 2013). Vooral laagopgeleiden worden hard getroffen. Zij hebben twee keer zo vaak een of meerdere chronische aandoeningen. Hun levensverwachting is 6 à 7 jaar korter dan van hoogopgeleiden. Het verschil in jaren in goede gezondheid is nog

groter: laagopgeleiden leven 19 à 21 jaar korter in goede gezondheid dan hoogopgeleiden (Nationaal Kompas Volksgezondheid, RIVM). Deze verschillen dreigen de komende jaren alleen maar groter te worden. Met alle gevolgen van dien. De zorgkosten rijzen de pan uit en de economische schade door gezondheid gerelateerde arbeidsuitval en door verlies aan arbeidsproductiviteit is aanzienlijk (26 miljard euro per jaar).

Deze ontwikkelingen kunnen we alleen ombuigen als we de handen ineen slaan, als vele partijen vanuit verschillende beleidsterreinen en disciplines een langdurig, samenhangend en gericht programma uitvoeren. In 2014 start de overheid met het Nationaal Preventie Programma. Dit programma sluit helemaal aan bij de doelstelling van het lectoraat Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving van De Haagse Hogeschool.

Lectoraat Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving

In het lectoraat Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving streven we naar een multidisciplinaire aanpak. We werken samen met de doelgroep en met de (toekomstige) professionals van verschillende opleidingen aan het stimuleren van een actieve leefstijl en gezonde voeding. Dat doen we bij specifieke bevolkingsgroepen, te weten:

- jeugd
- ouderen
- mensen met chronische aandoeningen en/of een lichamelijke beperking
- mensen uit een lage sociaal economische klasse.

Dit doen we door het creëren, evalueren en implementeren van een stimulerende sociale en fysieke omgeving die een gezonde leefstijl (voldoende bewegen, niet te veel zitten, gezond eten) bevordert. Denk aan groene, beweegvriendelijke schoolpleinen, aan interactieve en innovatieve buitenspel elementen voor kinderen, rollatorvriendelijke looproutes voor ouderen en applicaties die ouders ondersteunen een gezonde leefstijl in hun gezin door te voeren. Tevens werken we aan innovatieve gedragsinterventies (producten, programma's, diensten). Zo wordt in samenwerking met bewegingstechnologen, fysiotherapeuten en industrieel ontwerpers gewerkt aan de ontwikkeling van een innovatieve beweeggame (zit skiën) voor kinderen in een rolstoel.

In dit essay wordt specifiek ingegaan op het bevorderen van een actieve leefstijl.

Geen wijzend vingertje, maar verleiden

Centraal in de aanpak van het lectoraat staat het verleiden tot gezond gedrag bijvoorbeeld om meer te gaan bewegen. We moeten mensen niet alleen informeren en proberen te overtuigen van het belang van een gezonde leefstijl, maar ook verleiden tot de gezonde keuze. Het verleiden gebeurt door leuke en uitdagende beweegactiviteiten aan te bieden. Wat leuk en uitdagend is verschilt natuurlijk per persoon. Aan jongeren die inactief zijn maar die wel veel gamen, worden bijvoorbeeld actieve computergames aangeboden. Dat zijn games waarbij je moet bewegen. Dat doet het lectoraat onder meer vanuit het WOW-Leefstijlcentrum in de Haagse Schilderswijk. Dit gebeurt in het kader van de campagne van de Gemeente Den Haag 'doe ff gezond, gezond is vet-cool'.

Ook kan het aanbieden van een stimulerende sociale en fysieke omgeving bijdragen aan het bevorderen van een actieve leefstijl. Het lectoraat zet technologie in om de verleiding te ondersteunen, dat kan bijvoorbeeld via applicaties op smartphones.

Achtergrond

Het belang van een lichamelijk actieve leefstijl wordt steeds meer onderkend, zowel vanuit de curatieve als vanuit de preventieve gezondheidszorg. Sinds 2001 voert het Ministerie van VWS een actief beweegstimuleringsbeleid. In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij beweegstimuleringsinterventies zoals we die vanuit het lectoraat ontwikkelen voor de professionals die vanuit De Haagse Hogeschool worden opgeleid. Het lectoraat ontwikkelt niet alleen omgevings- en gedragsinterventies, maar onderzoekt tevens de effectiviteit ervan en werkt aan de implementatie in de praktijk.

Het belang van bewegen

Het is wetenschappelijk aangetoond dat voldoende lichamelijke activiteit belangrijk is voor de gezondheid. Er is hard wetenschappelijk bewijs dat bewegen een positief effect heeft op diverse gezondheidsparameters zoals lichaamsgewicht, percentage lichaamsvet, en

bloeddruk (ACSM, 2007, Bouchard et al., 2007, Schermers et al., 2008). Ook is er een positief verband tussen de lichamelijke activiteit en de kwaliteit van leven (Bize et al., 2007).

Het is aangetoond dat een actieve leefstijl het risico verlaagt op het ontstaan van verschillende chronische aandoeningen (ACSM, 2007) zoals diabetes mellitus type 2 (Blair, 2009, Leon et al., 2007), hart- en vaatziekten (Blair, 2009, Bouchard et al., 2007, Eyre et al., 2004) en sommige vormen van kanker (colon- en borstkanker) (Eyre et al., 2004).

Lichamelijke activiteit zorgt bij mensen met verschillende aandoeningen voor een gunstiger beloop van de aandoening. Dat is aangetoond voor mensen met coronaire hartaandoeningen, diabetes mellitus type 2 en er zijn aanwijzingen dat dit ook geldt voor mensen met COPD, osteoporose, depressie, reumatoïde artritis en een CVA (Schermers et al., 2008, Ministerie van VWS, 2001).

Tenslotte blijkt bewegen, in de juiste dosering, een gunstig effect te hebben op het mortaliteitsrisico (Bouchard et al., 2007). Een grotere lichamelijke fitheid is bij mensen met diabetes mellitus type 2, coronaire hartaandoeningen, hypertensie, COPD en obesitas geassocieerd met een lager mortaliteitsrisico (Bouchard et al., 2007, Myers et al., 2002). Een laag maximaal aeroob uithoudingsvermogen lijkt een onafhankelijke voorspeller te zijn voor het mortaliteitsrisico (Blair, 2009, Myers et al., 2002,).

De laatste jaren wordt steeds duidelijker dat langdurig achtereen zitten (sedentair gedrag) eveneens gezondheidsrisico's kent, onafhankelijk van het feit of iemand voldoende sport of beweegt (Hendriksen et al., 2013). Er is sterk bewijs gevonden voor de relatie tussen sedentair gedrag en mortaliteit. Wie 10 uur per dag zit heeft 34% meer kans op vroegtijdig overlijden dan iemand die dagelijks 1 uur zit (Chau et al., 2013). Ook zijn er aanwijzingen voor een verhoogd risico op chronische aandoeningen.

Beweegnormen

Er is sinds 1998 een aantal beweegnormen opgesteld om het minimaal niveau van bewegen te definiëren om gezondheidswinst te behalen, te weten: de Nederlandse Norm Gezond Bewegen (NNGB), de Fitnorm en de Combinorm (Kemper et al., 2000; Hildebrandt et al., 2013). De NNGB is in 2000 tot stand gekomen op basis van epidemiologisch onderzoek en consensus onder wetenschappers. In de afgelo-

pen jaren is er verschuiving opgetreden waarbij het belang van intensievere lichaamsbeweging en ook het trainen van spierkracht steeds meer is onderkend. Hierdoor worden momenteel ook de Fitnorm en de Combinorm in het beweegstimuleringsbeleid meegenomen. De intensiteit van de beweegactiviteiten wordt uitgedrukt in Metabole Equivalenten (METs). METs geven het niveau van het energieverbruik aan. In rust verbruikt een mens één MET aan energie. Het energieverbruik is gekoppeld aan de zuurstofopname. In rust (bij 1 MET energieverbruik) bedraagt de zuurstofopname 3,5 ml/kg/min. Binnen de beweegnormen worden de METs gebruikt om de intensiteit van lichamelijke activiteit weer te geven (zie tabel 1).

Tabel 1 Metabole equivalenten (METs) van verschillende activiteiten (Morree et al., 2011)

METs	Ontspanningsactiviteiten	Sportieve activiteiten
1	Rustig zitten en slapen	
2	Biljarten	Wandelen 2,5 km/uur
3	Bowlen	Wandelen 3-4 km/uur Lichte gymnastiek
4	Dansen (traag) Paardrijden stapvoets	Wandelen 5 km/uur
5	Dansen Golfen (tas zelf dragen)	Wandelen 5,5 km/uur Fietsen 12 km/uur Tennis dubbel, badminton
6	Paardrijden galop	Wandelen 6,5 km/uur, tennis enkel, alpineskiën
7	Dansen snel	Fietsen 15 km/uur Wandelen 7,5 km/uur
8	Aerobics (high impact)	Fietsen 19 km/uur Joggen 8 km/uur Hockey

De beweegnormen luiden:

Nederlandse Norm Gezond Bewegen (NNGB):

- Jongeren (4-17 jaar): dagelijks (zomer en winter) minimaal één uur ten minste matig intensieve lichamelijke activiteit (5-8 METs), waarbij minimaal twee keer per week kracht-, lenigheid- en coördinatioefeningen voor het verbeteren of handhaven van de lichamelijke fitheid.
- Volwassenen (18-55 jaar): minimaal een half uur ten minste matig intensieve lichamelijke activiteit (4,5-6,5 METs), op minimaal vijf dagen en bij voorkeur alle dagen van de week (zomer en winter).

- Ouderen (55-plussers): minimaal een half uur ten minste matig intensieve lichamelijke activiteit (3-5 METs) op minimaal vijf en bij voorkeur alle dagen van de week (zomer en winter). Voor niet-actieven, zonder of met beperkingen, is elke extra hoeveelheid lichaamsbeweging zinvol, onafhankelijk van intensiteit, duur, frequentie en type.

Fitnorm:

- Minstens drie keer per week minimaal 20 minuten zwaar intensieve lichamelijke activiteit (zomer en winter).

Combinorm:

- Voldoet aan de NNGB en/of Fitnorm.

Normen voor inactiviteit:

- Jongeren (4-17 jaar): zowel in de zomer als de winter op minder dan drie dagen per week ten minste 60 minuten matig intensief lichamenlijk actief.
- Volwassenen (18 jaar en ouder): zowel in de zomer als de winter op geen enkele dag per week ten minste 30 minuten matig intensief lichamenlijk actief.

Sedentair gedrag (zitten en liggen (exclusief slapen)):

- Jongeren (4-17 jaar): in de vrije tijd niet langer dan twee uur per dag televisie/dvd kijken en computeren.
- Volwassenen: er zijn nog geen richtlijnen voor sedentair gedrag

Er zijn aanwijzingen dat de gehanteerde normen voor mensen met (ernstig) overgewicht en voor ouderen nog uitgebreid moeten worden. Voor het tegengaan van overgewicht en obesitas bij volwassenen lijkt tenminste 60 minuten lichamenlijke activiteit per dag gewenst (Morree et al., 2011). Voor ouderen is het belangrijk om ook (tenminste twee keer per week) aandacht te besteden aan het trainen van spierkracht. Bij veel ouderen vormt de afname van spierkracht (en spiermassa) een belangrijke reden waarom zij moeite krijgen met handelingen in het dagelijks leven (opstaan uit een lage stoel, traplopen, het dragen van tassen met bv boodschappen). Dit kan ook leiden tot een afname van balans en evenwicht (Hopman et al., 2007).

Lichamelijke (in)activiteit: het voldoen aan de beweegnormen

Sinds 2000 meet de TNO-monitor bewegen en gezondheid trends in het beweeggedrag van de Nederlandse bevolking om het beleid van de overheid te evalueren.

Jongeren

Van de jongeren (4-17 jaar) voldeed in 2012 21,1% aan de NNGB, 39,2% aan de Fitnorm en 50,5 % aan de Combinorm (Hildebrandt et al., 2013).

Sporten vormt de voornaamste bron van lichamelijke activiteit onder jongeren, gevolgd door activiteiten op school of tijdens werk. Ruim één op de acht jongeren is inactief.

Het percentage jongeren dat onvoldoende beweegt is relatief hoog onder meisjes, 12-17 jarigen, niet-sporters en jongeren van niet-Nederlandse herkomst.

Volwassenen

Van de volwassenen (18 jaar en ouder) voldeed in 2012 63,5% aan de NNGB, 25,8% aan de Fitnorm en 69,7 % aan de Combinorm. Van de volwassenen in de 'algemene' bevolking is 4,2 % lichamenlijk inactief.

De belangrijkste beweegactiviteiten van volwassenen zijn de lichamenlijke activiteiten samenhangend met werk/studie, huishoudelijke activiteiten, klussen en in de tuin werken, wandelen en fietsen in de vrije tijd. Sporten levert slechts een beperkte bijdrage aan de dagelijkse hoeveelheid lichaamsbeweging van volwassenen (6%) (Hildebrandt et al., 2013).

Ouderen (vooral 75-plussers), chronisch zieken, niet-werkenden, werkenden met een zittend beroep, niet-sporters, mensen die niet in Nederland geboren zijn, voldoen minder aan de beweegnormen dan de algehele bevolking.

Sedentair gedrag

Zowel jongeren als volwassenen zitten relatief veel: jongeren zitten of liggen 56% van een werk-/schooldag en volwassenen 39%.

Het is gezien de cijfers wenselijk extra aandacht te besteden aan een actievere leefstijl, gecombineerd met het tegengaan van langdurig zitten.

Structureel veranderen van beweeggedrag

Het structureel veranderen van gedrag is lastig. Bij gedragsveranderingsmethodieken wordt gebruik gemaakt van modellen voor structurele gedragsverandering zoals het Integrated model for change (I-change model) (Schermers et al., 2008, De Vries, 1998).

Binnen deze modellen wordt (schematisch) weergegeven dat het gedrag het resultaat is van de intenties van een persoon, diens capaciteiten en ervaren drempels/barrières. Intenties worden o.a. beïnvloed door informatie (kennis) en motivatie. Als professionals proberen we door middel van informatieoverdracht de kennis te beïnvloeden. Daarnaast wordt tegenwoordig vaak met succes gebruik gemaakt van motivational interviewing.

Ook de sociale steun en eigeneffectiviteit zijn van belang voor het daadwerkelijk veranderen van het beweeggedrag. Een stimulerende invloed van mensen in de directe omgeving (partner, familie, vrienden) versterkt het gewenste beweeggedrag. De eigeneffectiviteit is iemands vertrouwen om daadwerkelijk het gewenste gedrag te kunnen (blijven) volhouden; in dit geval om een actieve leefstijl te hebben.

Het I-change model veronderstelt nadrukkelijk een bewustzijn van het eigen (beweeg)gedrag en het maken van bewuste keuzes. In de praktijk blijkt er ook regelmatig sprake te zijn van gewoontegedrag.

Zelfmanagement

Binnen het beweegstimuleringsbeleid wordt de laatste jaren veel aandacht besteed aan het zelfmanagement.

Belangrijke vragen hierbij zijn:

- Wat zijn mijn beweegdoelen?
- Hoe doe ik het?
- Hoe houd ik het vol om aan de beweegnormen te voldoen?

Het is goed als mensen de regie in eigen hand hebben, de mate van lichamelijke activiteit zelf monitoren en drempels/barrières weg nemen. Mensen zouden zelf moeten zoeken naar oplossingen voor problemen en die acties moeten nemen die noodzakelijk zijn om een actieve leefstijl te behouden. Hierbij kunnen ze een beroep doen op hun eigen netwerk (aanmoedigen, uitnodigen en voorkomen van terugval). Professionals kunnen, waar noodzakelijk, bijspringen.

Beweegstimulering: wat kunnen professionals in de praktijk doen?

Het streven van de overheid is gericht op een actieve rol van de burgers zelf. In de eerste plaats is men zelf verantwoordelijk voor de eigen gezondheid.

Daarnaast kunnen professionals een belangrijke ondersteuning bieden. In eerste instantie bij preventie. Voorkomen is altijd beter dan genezen. Indien het de persoon lukt om zelf of met geringe ondersteuning van professionals, door de inzet van simpele methoden een actieve leefstijl te ontwikkelen dan hoeven er geen zwaardere en kostbaardere middelen ingezet te worden. De kosten blijven dan beperkt.

Bij mensen bij wie er veel drempels/barrières zijn om aan de beweegnormen te voldoen, bijvoorbeeld door een chronische aandoening of door bepaalde opvattingen over de aandoening, is intensievere en specialistische begeleiding gewenst.

Daarnaast zijn er ouderen die behoefte hebben aan specifieke begeleiding bij het trainen (door fysiotherapeuten); bijvoorbeeld in het kader van valpreventie, het functioneel trainen gericht op het handhaven van zelfredzaamheid. Ook voor mensen met chronische aandoeningen is vaak specialistische begeleiding gewenst zoals bij patiënten met diabetes mellitus, die intensief moeten trainen om het risico op complicaties te beperken of voor COPD patiënten die ademspiertraining of training van kracht/uthoudingsvermogen nodig hebben. Hiervoor kan een beroep gedaan worden op speciaal opgeleide (beweeg)professionals zoals fysiotherapeuten.

Het lectoraat richt zich op het ondersteunen van professionals (in opleiding). Hoe dat gebeurt, bespreken we in het laatste gedeelte van dit essay.

De bijdrage van het lectoraat: het ondersteunen van professionals (in opleiding)

Het lectoraat richt zich expliciet op het ondersteunen van professionals (in opleiding). Dat geldt voor studenten en docenten van De Haagse Hogeschool, maar ook voor professionals in het werkveld. Bijvoorbeeld de vakdocenten Lichamelijke Opvoeding binnen het netwerk Gewichtige vakdocenten, die door de GGD worden ingezet bij vroegsignalering en begeleiding van basisschool kinderen met overgewicht.

Voor professionals is het belangrijk om levenslang de kennis bij te houden (life long learning), hierdoor blijft de kennis actueel, men kan hierdoor handelen conform de laatste evidentie. Ook kunnen professionals hierdoor beter inspelen op actuele ontwikkelingen.

Het lectoraat ondersteunt professionals (in opleiding) en draagt hiermee bij aan de kwaliteit van het professionele handelen en van het onderwijs van De Haagse Hogeschool. Deze bijdrage bestaat uit de volgende componenten:

1. Professionaliseren

Ten eerste gaat het om het professionaliseren van docenten. Dit gebeurt door docenten te laten deelnemen aan de kenniskring en ze individueel te begeleiden. Ook neemt de kennis van docenten toe door te werken aan opdrachten vanuit het lectoraat, o.a. in field labs en door deel te nemen aan onderzoek.

2. Onderzoek

Vanuit het lectoraat wordt praktijkgericht onderzoek uitgevoerd. Dat gebeurt bijvoorbeeld in field labs. Field labs zijn plaatsen waar ondernemers, overheid, onderzoekers en onderwijs medewerkers samen werken aan het opstellen van onderzoeksvragen, het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek en het implementeren van succesvolle omgevings- en gedragsinterventies.

3. Innoveren

Het lectoraat werkt aan het realiseren van innovatieve interventies die mensen verleiden tot een gezonde leefstijl. Momenteel werkt het lectoraat bijvoorbeeld aan enkele games voor de revalidatie, voor jongeren in het WOW-leefstijlcentrum, voor ouderen om functioneel te trainen.

4. Curriculum ontwikkeling

Het lectoraat draagt bij aan de ontwikkeling van het onderwijs van De Haagse Hogeschool, niet alleen door concrete vragen uit het werkveld in te brengen bij opdrachten voor projectgroepen, onderwijsmodules, stages en afstuderen, maar ook door bijdragen te leveren aan de ontwikkeling van onderwijsmodules en minoren.

5. Kenniscirculatie

Het lectoraat verspreidt kennis door het publiceren van artikelen en bij te dragen aan de ontwikkeling van leerboeken die door opleidingen gebruikt worden, zoals Fitheidstesten voor de jeugd (Stege et al., 2013) en inspanningsfysiologie en oefentherapie. Het lectoraat orga-

niseert workshops en symposia en zorgt voor het verspreiden van kennis via (post-hbo) cursusactiviteiten en master-opleidingen.

Hiervoor is beschreven waarom een gezonde leefstijl belangrijk is voor een leven lang gezond en vitaal leven. Het lectoraat Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving van De Haagse Hogeschool ondersteunt professionals bij het verleiden van de Nederlandse bevolking tot een gezonde leefstijl. ■

Referenties

- American College of Sports Medicine, Physical activity and public health: updated recommendations for adults from the American College of Sports Medicine and the American Heart Association. *Circulation* 2007; 116 (9): 1018-1093
- Baan D, Heijmans M. Mensen met COPD in beweging, factsheet. Nivel, Utrecht, 2012
- Bize R, Johnson JA, Plotnikov RC. Physical activity level and health-related quality of life in the general adult population: a systematic review. *Preventive medicine*, 2007; 45: 401-445
- Blair SN. Physical inactivity: the biggest public health problem of the 21st century. *Br J Sports Med*, 2009; 43 (1): 1-2
- Bouchard C, Blair S, Haskell WL. Physical activity and health. Champaign Illinois: Human Kinetics, 2007
- Brink CL van den , Savelkoul M. Gezondheidsmonitor GGD'en, CBS en RIVM. In: Volksgezondheid Toekomst Verkenning, Nationaal Kompas Volksgezondheid. Bilthoven: RIVM, 2013.
- Chau JY, Grunseit A, Midthjell K, Holmen J, Holmen TL, Bauman AE, Van der Ploeg HP. Sedentary behaviour and risk of mortality from all-causes and cardiometabolic diseases in adults: evidence from the HUNT3 population cohort. *Br J Sports Med*, 2013 May 10 [Epub ahead of print]
- Chorus AMJ. Bewegen in Nederland: Chronisch zieken in: Hildebrandt VH, Chorus AMJ, Stubbe JH. (red) Trendrapport Bewegen en Gezondheid 2008/2009, TNO Kwaliteit van Leven, Leiden, 2010: 95-107
- Eyre H, Kahn R, Robertson RM. Preventing Cancer, cardiovascular disease and diabetes. *Circulation* 2004; 109: 3244-3255
- Hendriksen I, Bernaards C, Hildebrandt VH. Lichamelijke inactiviteit en sedentair gedrag in de Nederlandse bevolking in: Hildebrandt VH, Chorus AMJ, Stubbe JH. (red) Trendrapport Bewegen en Gezondheid 2008/2009, TNO Kwaliteit van Leven, Leiden, 2010: 39-53
- Hendriksen IJM, Bernaards CM, Commissaris DACM, Proper KI, Mechelen W van, Hildebrandt VH. Position statement. Langdurig zitten: een nieuwe bedreiging van de gezondheid! *TSG* 2013; 91 (1): 22-25
- Hildebrandt VH, Bernaards CM, Stubbe JH. Trendrapport Bewegen en Gezondheid 2010/2011. Leiden: TNO, 2013
- Hopman-Rock M, Jongert T, Vreede P de. Kracht- en functioneel trainen bij ouderen, in *Jaarboek Fysiotherapie Kinesitherapie* 2007, red Wilgen CP van, Geraets JJXR, Marinus J, Nieuwboer A, Nijs J. Bohn Stafleu van Loghum, Houten, 2007: 134-146
- Kemper HCG, Ooijendijk WTM, Stiggelbout M. Consensus over de Nederlandse norm voor gezond bewegen. *TSG*, 2000; 78 (3): 180-183
- Leon CY Lokken RP, Hu FB, Dam RF van. Physical activity of moderate intensity and risk of type 2 diabetes. *Diabetes Care* 2007; 30: 744-752

- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Nota SPROT, Bewegen en Gezondheid. Den Haag, 2001
- Morree JJ, Jongert MWA, Poel G van der. Inspanningsfysiologie oefentherapie en training, Houten, BSL, 2011
- Myers J, Prakash M, Roehlicher V, Do V Partigon S, Atwood JE. Exercise capacity and mortality among men referred for exercise testing. N Eng J Med, 2002; 340: 793-801
- Nationaal Kompas Volksgezondheid, RIVM - <http://www.nationaalkompas.nl/gezondheid-en-ziekte/sterfte-levensverwachting-en-daly-s/gezonde-levensverwachting/de-gezonde-levensverwachting-samengevat>, 2013
- RIVM, www.rivm.nl/Documenten_en_publicaties/Algemeen_Actueel/Nieuwsberichten/2013/Aantal_chronisch_zieken_neemt_toe, 2013
- Schermers P, Jongert MWA, Chorus AMJ, Verheijden MW. Inleiding bij de KNGF standaarden beweeginterventies, Amersfoort, 2008
- Stege J, Jongert T, Vries S de. Fitheidstesten voor de jeugd. Zeist: Jan Luijting Fonds, uitgave nr 101 2013. Nieuwegein: Arko Sports Media, 2013.
- Vries H de. Determinanten van gedrag in: Damoiseaux V, Molen HT van der, Kok GJ. Gezondheidsvoorlichting en gedragsverandering. Assen, Van Gorcum, 1998.
- Wijlhuizen GJ, Chorus AMJ. Bewegen in Nederland: ouderen in: Hildebrandt VH, Chorus AMJ, Stubbe JH. (red) Trendrapport Bewegen en Gezondheid 2008/2009, TNO Kwaliteit van Leven, Leiden, 2010: 77-93

ZELFREDZAAMHEID BEVORDEREN: INNOVATIEF OF OUDERWETS?

Op zoek naar mensbeelden in de samenleving

Deirdre Beneken genaamd Kolmer

“Ik verzorg je lichaam, was je zachte behaarde arm en smeer je benen in met fris geurende bodylotion. Juist dit contact, dit verzorgen, samen met de verpleegkundige, neemt iets weg van mijn gevoel van machteloosheid.”¹

Zelfredzaamheid als tendens

Wanneer we naar ontwikkelingen in de samenleving kijken en ons afvragen hoe onderwijs en onderzoek daarop in moeten spelen, ligt het voor de hand om vanuit het perspectief van mantelzorg dieper in te gaan op de hedendaagse tendens om zelfredzaamheid te bevorderen. Begrippen die daarmee gepaard gaan zijn: verantwoordelijkheid, participatie en eigen kracht. Zo spreekt het Sociaal Cultureel Planbureau (Houwelingen, 2013) van een verschuiving van burgerparticipatie: van ‘meebeslis participatie’ naar ‘zelfredzame participatie’. En in het kader van zorg geeft de overheid aan dat burgers in toenemende mate zelf voor hun zieke naasten moeten gaan zorgen. Een verschuiving van verantwoordelijkheid die overigens aan het eind van de vorige eeuw al in meerdere landen zichtbaar was. *‘Changes of attitudes to care in the community, as well as the trend in the 1990’s towards reducing health care expenditure, have led to the full-time care of chronically ill individuals increasingly becoming the responsibility of family and friends’* (McNally, Ben-Shlomo & Newman, 1999, p.1). De keuze van de

Nederlandse overheid om zelfredzaamheid te stimuleren, is niet zonder reden. In Nederland dreigt er over 15 jaar een tekort aan 450.000 zorgprofessionals. Daarnaast is er een dubbele vergrijzing en een afnemende instroom van jongeren op de arbeidsmarkt. Het bevorderen van zelfredzaamheid -indien zelfredzaamheid überhaupt te bevorderen is- biedt mogelijk uitkomst, maar niet zonder gevolgen. Eén van die gevolgen betreft de mantelzorgers. Anders geformuleerd: de gevolgen hebben invloed op familieleden die langdurig en intensief zorgen voor hun zieke naasten. Deze familieleden kunnen overbelast raken. Zo ervaren mantelzorgers fysieke, psychische, relationele, sociale en financiële knelpunten (Syron & Shelley, 2001) en zij geven aan dat zij moeite hebben om naast het verlenen van zorg op een volwaardige wijze aan het maatschappelijke leven deel te nemen (Kremer, 2000). Deze problemen treffen overigens niet alleen mantelzorgers, maar ook hun zorgvragers met wie zij een relatie delen. Zij hebben moeite om 'zelfredzaam' te zijn. Wat wordt er precies bedoeld met 'zelfredzaamheid'?

Cure and care

De letterlijke betekenis van zelfredzaamheid is: 'Het vermogen te leven zonder professionele hulpverlening' (Van Dale, 2005). Er is geen discussie over of zelfredzaamheid wenselijk is voor burgers in het algemeen. Zelfredzaamheid is immers een 'inborn desire'. Wij hebben een oerdrift om onafhankelijk en zelfredzaam te zijn. Nadat bij de geboorte de navelstreng is doorgeknipt begint de tocht om zelfredzaam te zijn en deze zo lang mogelijk te behouden. Het probleem begint bij mensen die ziek zijn waardoor hun zelfredzaamheid belemmerd wordt. Dan rijst de vraag of deze mensen professionele hulp nodig hebben en of een overheid in die hulp voorziet? Volgens politiek filosoof Rawls (1973, 1993, 2001) behoren overheden zorg te verlenen met als doel burgers weer gezond te laten participeren. Die gezondheid is nodig zodat iedere burger een 'fair equality of opportunity' heeft. Volgens politiek filosoof Daniels (1981; 1985) moeten overheden een stap verder gaan en behoren zij ook ervoor te zorgen dat de allerzwaksten in de samenleving een menswaardig bestaan hebben. De grondslag waar Rawls van uitgaat, is dat overheden behoren te bevorderen dat mensen met gelijke kansen kunnen deelnemen aan de samenleving, terwijl Daniels een stap verder gaat en betoogt dat overheden daarnaast bepaalde taken hebben puur uit humanitair oogpunt. Wat Rawls beoogt, is samen te vatten onder de noemer 'cure'. En wat Daniels beoogt noemen we ook wel 'care'.

In het licht van 'zelfredzaamheid' lijkt het alsof de overheid stimu-

leert om burgers de elementen die onder 'care' vallen, zoveel mogelijk zelf te laten uitvoeren. Maar ook op elementen die onder 'cure' vallen wordt door de overheid bezuinigd, zoals blijkt uit de invoering van een verplicht eigen risico voor de zorgverzekering. Moeten onderzoek en onderwijs zich laten leiden door de genoemde tendens?

Onderzoek en onderwijs

Recentelijk vroeg een hogeschoolhoofddocent of ik mee wilde denken over het opzetten van een onderzoek naar nieuwe werkvormen gericht op competenties van studenten om 'burgers meer in hun eigen kracht te zetten'. En vanzelfsprekend voor deze docent was dat mantelzorgers *zeker* in hun eigen kracht moesten worden gestimuleerd omdat zij de toekomstige zorgvraag in onze samenleving op zullen gaan vangen. In de subsidievoorwaarden van dit project stond als doelstelling dat ieder project moet bijdragen aan het vergroten van 'de eigen regie van burgers'. Ook praktijkinstellingen benaderen het lectoraat met vragen als: 'Hoe kunnen we mantelzorgers meer betrekken en inzetten bij onze diensten?'. Zowel de subsidievoorwaarden als dergelijke vraagstellingen zijn gebaseerd op eenzelfde gedachte. Er wordt bezuinigd op zorg en welzijn en er is geld beschikbaar voor initiatieven die bijdragen aan zelfredzaamheid van burgers. Het betrekken van mantelzorgers is daarvan een voorbeeld. Zij 'kosten' namelijk niets. Onderzoeksvragen vanuit de zorgpraktijk en initiatieven op het gebied van onderwijs, lijken hand in hand te gaan met de genoemde tendens. Maar in hoeverre is dit wenselijk? Valt er iets te leren uit de geschiedenis van de gezondheidszorg over 'zelfredzaamheid'?

Zorg in een historisch perspectief²

Zorg voor zieke familieleden is vanzelfsprekend iets wat behoort tot het privédomein van mensen, maar in de Middeleeuwen worden zieken ook door kloosterlingen verzorgd. Vanaf 1100 ontstaan burgerlijke verpleegoorden. Die verpleegoorden, ook wel Gods- en Gasthuizen genoemd, hebben voldoende mensen om zieken te verzorgen. Echter tussen 1650 en 1850 raken de verpleegoorden overvol door oorlogen, epidemieën en armoede. Er worden Gods- en Gasthuizen opgeheven onder invloed van de Reformatie en veel verpleegorden raken in verval. Er zijn dan onvoldoende mensen die zieken willen verzorgen. Tussen 1100 en 1850 wordt er voor zieken gezorgd vanuit geloofsovertuiging of naastenliefde. Na 1850 zorgt het werk van Florence Nightingale er-

voor dat verpleging niet langer als naastenliefde wordt gezien, maar als beroep. De opleiding voor verpleegsters betekende een kwaliteitsverbetering van de zorg. Ook de kwaliteit van de medische behandeling gaat vooruit. Universitair opgeleide artsen organiseren zich en verkrijgen het exclusieve recht op de geneeskunst in Nederland. Voor belangrijke infectieziekten worden oorzaken ontdekt. In de twintigste eeuw krijgen artsen steeds meer invloed in het ziekenhuis en de technologische vooruitgang werpt zijn vruchten af. Anesthesie wordt een vak en wetenschappelijke vooruitgang zorgt voor een daling van sterfte onder zieken. Een ziekenhuis wordt een bedrijf waar het behandelen van 'de ziekte' centraal komt te staan. In het medische model is er weinig ruimte meer voor 'de zieke mens'. Als reactie hierop ontstaat na 1960 de patiëntenbeweging. Patiëntengroepen uitten hun onvrede over de hulpverlening, de schaalvergroting en de bureaucratisering. In de tweede helft van de twintigste eeuw is de verzorgingsstaat een feit. Aan het eind van diezelfde eeuw wordt de verzorgingsstaat vervangen door een managementstaat (Clarke & Newman, 1997). Waarden als onderlinge solidariteit en sociale zekerheid worden vervangen door begrippen als efficiëntie en effectiviteit. Kenmerkend voor een managementstaat is dat ze burgers aanspreekt op de eigen verantwoordelijkheid (Van der Lyke, 2000).

Déprofessionalisering

Uit dit beknopte overzicht valt onder andere af te leiden dat de gezondheidszorg in de twintigste eeuw is geprofessionaliseerd. Zorgen voor zieke medemensen is door de professionalisering niet langer een vrijwillige taak die mensen -op grond van wat voor overtuiging dan ook- op zich nemen. 'Zorgen voor zieken' is een beroep geworden. En daarnaast is de overheid zich met 'zorgen voor zieken en kwetsbaren' gaan bemoeien. Zo is zorg een *primair goed* (Rawls, 2001) geworden waar burgers recht op hebben. Echter in onze huidige samenleving waar de nadruk wordt gelegd op zelfredzaamheid en zorgverantwoordelijkheid van burgers, lijkt het alsof de overheid zich gedeeltelijk terug wil trekken uit de rol die ze in de twintigste eeuw naar zich toe heeft getrokken en zou je, al is het gewaagd, van een zekere mate van déprofessionalisering kunnen spreken. Zorg voor zieken moet grotendeels weer in handen komen te liggen van burgers zelf. Historisch gezien is 'zelfredzaamheid' dus niets nieuws. Welke argumenten bestonden er destijds om de zorg te professionaliseren en welke argumenten worden er nu opgevoerd om de zorg te déprofessionaliseren? Zou het kunnen zijn dat destijds overheden in de lijn van Daniels dachten en dat zij taken op zich namen uit humanitair oog-

punt? En zou het kunnen zijn dat de huidige samenleving een meer economische benadering voorstaat? Wat betekent het voor onderzoek en onderwijs als je aansluit bij de huidige tendens?

In hoeverre is het wenselijk?

Wanneer onderzoek en onderwijs meegaan in de gedachten dat zelfredzaamheid moet worden bevorderd en dat burgers meer zorgverantwoordelijkheid moeten gaan dragen, dan is de kans groot dat onderzoek en onderwijs zich baseren op hetzelfde referentiekader als die van het huidige beleid. Het is voor onderzoekers, docenten en studenten dan lastig om buiten dat ene referentiekader te denken en te handelen. Terwijl onderzoek mijns inziens bedoeld is om kritisch denken te bevorderen en om studenten kennis te laten nemen van diverse referentiekaders. Bijvoorbeeld: vanuit het perspectief van de overheid moeten mantelzorgers in toenemende mate voor hun naasten zorgen om de zorgvraag op te vangen. In dit kader wordt onderzoek verricht om de volhoudtijd van mantelzorgers te vergroten (Krajo, 2008). De vraag is wat professionals dan moeten *doen* als zij vanuit bovenstaand perspectief een gezin benaderen met twee kinderen van wie de vader ernstig ziek is geworden. Moeten beroepskrachten hun kennis en kunde inzetten om de zorgverantwoordelijkheid van de moeder en de twee kinderen te vergroten? Moeten beroepskrachten deze mantelzorgers een instrument aanreiken om de 'volhoudtijd' te verhogen? Of moet er onderzoek worden gedaan in hoeverre het überhaupt wenselijk is dat (jonge) mantelzorgers voor een ziek familielid zorgen? Deze laatste vraag staat los van de huidige tijd en is niet gekoppeld aan tendensen, doelstellingen van subsidieaanvragen of uitgangspunten van beleid. De vraag: 'In hoeverre is het wenselijk?' zorgt ervoor dat studenten kritisch naar ontwikkelingen in de samenleving kijken. Dit vraagtype wordt lang niet altijd door onderzoekers gebruikt. Het is namelijk een ingewikkelde vraag waarbij onderzoekers onderscheid moeten maken tussen empirisch en filosofisch onderzoek. Zo blijkt bijvoorbeeld uit interviews met jonge mantelzorgers (Evers & Beneken genaamd Kolmer, 2013) dat zij problemen ondervinden met aan de ene kant de zorg voor hun naasten en aan de andere kant het volgen van een opleiding. Empirisch onderzoek (onderzoek naar de feiten) gaat aan de hand van deze constatering bijvoorbeeld dieper in op vragen als:

- Hoeveel jonge mantelzorgers zijn er in Nederland?
- Hoeveel jonge mantelzorgers hebben problemen met de combinatie van zorg en studie?
- Welke zorgtaken voeren jonge mantelzorgers uit?

Naast onderzoek naar de feiten zou de genoemde constatering ook aanleiding kunnen zijn om filosofisch onderzoek te doen. Bijvoorbeeld naar mensbeelden die verscholen liggen in onze samenleving. Filosofisch onderzoek zou in dit voorbeeld kunnen beginnen met de vraag: In hoeverre is het wenselijk dat jonge mantelzorgers voor hun naasten zorgen? Vervolgens zou dit type onderzoek dieper in kunnen gaan op de verhouding tussen aan de ene kant 'de morele plicht' om voor een ziek familielid te zorgen en aan de andere kant 'de individuele pedagogische ontwikkeling' van het naar schoolgaande kind? Een 'filosofisch onderzoeker' gaat op zoek naar mensbeelden en visies. Dat is iets anders dan op zoek gaan naar 'feiten'. Laten we 'het op zoek gaan naar mensbeelden' eens toepassen op het huidige debat met betrekking tot mantelzorg.

Utilitair versus fundamenteel

In onderzoeksrapporten over bijvoorbeeld zorgbehoeften bij dementie staan zinnen als: 'Al na twee maanden bleken gebruikers van de Dementiewijzer adequater om te gaan met zorgbehoeften. Ook gaven zij aan zich competentier te voelen in hun zorgtaak' (Roest, 2009). Mantelzorg wordt dan voornamelijk opgevat als iets utilitairs. Utilitair in de zin van 'met het nut als doel'. Mantelzorg lijkt dan een soort voertuig te zijn. Iets wat de samenleving 'gebruikt'. Maar in gezinnen waar iedere dag sprake is van zorg, is een heel ander beeld van mantelzorg zichtbaar. In die gezinnen, in die relaties, is mantelzorg fundamenteel. Mantelzorg is dan diepgeworteld in het mens-zijn en in de drang om te overleven. Filosoof Buber (1948; 1958; 1966) spreekt in dit verband over de betekenis van 'Ik-Jij relaties' in het leven van mensen. In die relaties gaat het om begrippen als wederkerigheid en loyaliteit. Daar tegenover staan 'Ik-Het relaties'. Die relaties zijn functioneel van aard. Zonder 'Het' kan de mens niet leven, maar wie enkel met een 'Het-wereld' leeft is niet de mens, volgens Buber. Hoe de samenleving aankijkt tegen mantelzorg, bepaalt op welke manier de informele- en formele zorg, hulp aan zieken zullen delen. Vanuit een utilitaire benadering is mantelzorg economisch interessant terwijl vanuit een fundamentele benadering mantelzorg vooral sociaal waardevol is. Mantelzorg is dan niet in cijfers uit te drukken. Gezinsleden die zorgen voor hun naasten die getroffen zijn door kanker, een hersenbloeding of multiple sclerose zullen nooit met elkaar om de tafel zitten om uit te rekenen wat de zorg die zij aan elkaar geven economisch waard is. Maar de hulpverlener of ambtenaar die zij ontmoeten, zouden wel vanuit een utilitair perspectief kunnen denken en handelen. Wellicht dat de gezinsleden en de beroepskrachten elkaar dan niet verstaan.

Slotakkoord

Voor onderzoekers en studenten is het essentieel dat zij kennis hebben van verschillende benaderingen over zorg en verantwoordelijkheid. Pas dan kunnen er keuzes gemaakt worden door het beroepenveld die recht doen aan zorgvragers en mantelzorgers in hun zorgsituatie. Onderzoekers en studenten zouden mijns inziens meer geprikkeld moeten worden om op zoek te gaan naar visies die achter een maatregel, organisatie, instrument, beleidsplan of tendens liggen. Vervolgens kan er dan vanuit verschillende perspectieven een dialoog ontstaan en kan er in gezamenlijkheid bekeken worden hoe we in de samenleving met zorg en welzijn voor hulpbehoevenden en hun mantelzorgers om willen gaan. En wellicht kiezen we dan als samenleving ervoor om zelfredzaamheid in bepaalde situaties *niet* te willen bevorderen. ■

Referenties

- Buber, M. (1948). Guilt and guilt feelings. *Psychiatry*, 20, 14-129.
- Buber, M. (1958). *I and Thou*. New York: Charles Scribner's Sons.
- Buber, M. (1966). *The knowledge of man. A philosophy of the interhuman*. New York: Harper & Row.
- Clarke, J. & Newman, J. (1997). *The managerial state*. London / Thousand Oaks / New Delhi: Sage Publications.
- Daniels, N. (1981). Health-care needs and distributive justice. *Philosophy and Public Affairs*, 10, 146-179.
- Daniels, N. (1985). *Just health care*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Evers, G. & Beneken genaamd Kolmer, D.M. (2013). *Jonge mantelzorgers en hun zorgverantwoordelijkheid voor hun naaste familieleden*. Delft: Eburon.
- Houwelingen, P. van (2013). *Burgerparticipatie: van inspraak naar Big Society?* Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Krajo, H. (2008). *Onderzoek naar factoren van invloed op de volhoudtijd van mantelzorgers van thuiswonende dementerenden in de regio Gooi en Vechtstreek*. UMC Utrecht.
- Kremer, M. (2000). Van zorgplicht naar burgerrecht. *Tijdschrift voor de Sociale Sector*, 9, 4-9.
- Lyke, S. van der (2000). *Georganiseerde liefde: publieke bemoeienis met zorg in de privé-sfeer*. Utrecht: Jan van Arkel. (Proefschrift).
- McNally, S., Ben-Shlomo, Y. & Newman, S. (1999). The effects of respite care on informal carers' well-being: a systematic review. *Journal of Disability and Rehabilitation*, 2, 1-14.
- Rawls, J. (1973). *A theory of justice*. Oxford: Oxford University.
- Rawls, J. (1993). *Political liberalism*. New York: Colombia University.
- Rawls, J. (2001). *Justice as fairness*. Cambridge, London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Roest, H.G. (2009). *Care needs in dementia and digital interactive information provisioning*. Vrije Universiteit Amsterdam. (Proefschrift).
- Syron, M. & Shelley, E. (2001). The needs of informal carers: a proposed assessment tool for use by public health nurses. *Journal Of Nursing Management*, 9, 31-38.
- Van Dale Groot woordenboek der Nederlandse taal (2005). Utrecht/Antwerpen: Van Dale Lexicografie.

Eindnoten

- ¹ Dit dagboekfragment is afkomstig uit: Beneken genaamd Kolmer, D.M. (2011). Kamer zeven. Delft: Eburon.
- ² De paragraaf 'Zorg in een historisch perspectief' is mede gebaseerd op het artikel 'Toen en Nu' (pagina 30-33) uit het Tijdschrift 'Zelf' dat het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in oktober 2013 eenmalig heeft uitgegeven.



4 Middenin en voor de maatschappij

Uit onderzoek blijkt dat maatschappelijke relevantie de drijfveer wordt in de toekomst. Enerzijds omdat mensen gelukkiger worden als zij een zinvolle bijdrage leveren. Anderzijds omdat de toekomstige maatschappij alle flinters talent nodig zal hebben. De school wordt nog meer het centrum van en voor de maatschappij. Samen werken in het maakproces van de samenleving.

DEMENTIEZORG IN NEDERLAND: NU EN IN DE TOEKOMST

Frans Hoogeveen en Peter Bakens

Meer dan de helft van de mensen die vanaf 2010 worden geboren in de rijke landen wordt ouder dan 100 jaar, zo voorspelde de Amerikaanse demograaf James Vaupel in oktober 2009 in het gezaghebbende medische tijdschrift *Lancet*. Recente schattingen door het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI) bevestigen dit toekomstbeeld: Van alle meisjes die nu geboren worden, bereikt mogelijk de helft de leeftijd van honderd jaar. Van de jongetjes kan worden verwacht dat een derde een eeuw zal leven. In Nederland wordt naar de spectaculaire ontwikkelingen op het gebied van de langlevendheid onderzoek gedaan aan de Leyden Academy on Vitality and Ageing.

We worden steeds ouder. Zo is de levensverwachting van mannen en vrouwen in Nederland op dit moment respectievelijk 79 en 83 jaar (bron: CBS, 2012). Is dat goed nieuws of slecht nieuws? Want vooral in de hoge ouderdom neemt de kans op ziekten toe. En een aantal van deze ziekten, waaronder dementie, leidt tot ernstige aftakeling.

Dementie is een ouderdomsziekte, al zijn er in Nederland naar schatting ook zo'n 12.000 mensen met dementie die jonger zijn dan 65 jaar. Onderzoek laat zien dat de kans op dementie tussen het vijfenzestigste en negentigste levensjaar elke vijf jaar verdubbelt: van anderhalf procent tussen de 65 en 69 jaar, naar veertig procent kans boven het negentigste levensjaar. Op dit moment zijn er in Nederland om en nabij 250.000 mensen met dementie. Twee derde van deze mensen woont thuis en wordt verzorgd door naasten, soms met hulp van professionals. Een derde woont in verzorgingshuizen en verpleeghuizen.

Schattingen laten zien dat het aantal patiënten in 2050 zal zijn verdubbeld naar een half miljoen. Dat komt door de dubbele vergrijzing. De levensverwachting in Nederland blijft stijgen en er komen steeds meer ouderen: de baby boom generatie, geboren in de decade na de Tweede Wereldoorlog, is 80 jaar oud in 2030. Misschien moeten deze cijfers iets naar beneden worden bijgesteld omdat longitudinaal onderzoek laat zien dat de breinen van ouderen in Nederland in steeds betere conditie zijn dankzij verbeterde medische zorg. Maar de verwachtingen blijven zorgwekkend. Niet alleen komen er veel meer ouderen met dementie, ook neemt het aantal professionals af dat voor hen kan zorgen. De maatschappelijke impact van deze ontwikkeling, zowel in menselijk/sociaal als in economisch/financieel opzicht, zal enorm zijn. Het aantal thuiswonende mensen met dementie zal steeds verder toenemen.

Ook de almaar stijgende kosten vormen een probleem. In 2011 bedroegen deze kosten 4 miljard euro, ongeveer 5% van het totale budget aan kosten voor de gezondheidszorg. Dat maakt dementie nu al de op een na duurste ziekte. De overheid zal daar grenzen aan (moeten) stellen. Meer dan nu reeds het geval is, zal er in de toekomst steeds sterker een beroep worden gedaan op informele zorg en op een intensievere samenwerking tussen professionele zorgverleners en mantelzorgers.

In dit essay wordt een overzicht gegeven van hoe de zorg voor mensen met dementie in Nederland er op dit moment uit ziet, wat de trends en verwachtingen zijn voor de toekomst, en in het bijzonder welke rol onderzoek en onderwijs in hbo instellingen nu en in de toekomst zou kunnen spelen.

Dementiezorg nu

De huisarts

De huisarts is in Nederland de centrale figuur als het gaat om het in gang zetten van diagnostiek en zorg bij klachten die kunnen wijzen op dementie. Huisartsen zijn in staat de diagnose zelfstandig te stellen, maar zullen ook dikwijls verwijzen naar de Geheugenpolikliniek: aan ziekenhuizen verbonden gespecialiseerde klinieken. Daar vindt gedurende één gehele dag het diagnostisch onderzoek plaats, bestaande uit anamneses van de bestaande situatie middels gesprekken met de patiënt en diens familie, neurologisch en neuropsychologisch onderzoek, MRI en PET scans en analyse van het hersenvocht. Dit is een voor de patiënt zo weinig mogelijk belastende procedure, waarin hij

slechts een keer naar de kliniek hoeft te gaan. Drie weken later wordt de diagnose met patiënt en familie besproken. In het geval dat de diagnose dementie wordt gesteld, wordt de patiënt en diens familie gewezen op het bestaan van het zogenaamde Alzheimer Café als bron van informatie over de ziekte. Ook wordt hen een casemanager toegewezen die hen gedurende het ziekteproces terzijde zal staan.

Het Alzheimer Café

Het Alzheimer Café is een laagdrempelige voorziening waar mensen met dementie en hun naasten informatie kunnen krijgen over de ziekte en hoe daarmee om te gaan. Het Alzheimer Café bestaat uit maandelijkse bijeenkomsten, meestal in de vroege avond. De avond bestaat uit drie delen. Gedurende het eerste half uur vindt een interview plaats met een deskundige of betrokkene over een onderwerp aangaande dementie. Daarna is er een half uur pauze, waarin de bezoekers met professionals kunnen praten en waar ook lotgenotencontact kan plaatsvinden. Het laatste half uur bestaat uit een gesprek met de zaal. De aanwezigen kunnen alle vragen stellen die ze willen. De gespreksleider van het Alzheimer Café is meestal een psycholoog, een arts of een gespecialiseerd verpleegkundige. In Nederland zijn inmiddels zo'n 230 Alzheimer Café's actief. Elk Alzheimer Café wordt georganiseerd door een aantal samenwerkende gezondheidszorg- en welzijnsorganisaties. Het gemiddelde bezoekersaantal per café is ongeveer 50. De café's voorzien in een grote behoefte. Het eerste café werd ongeveer 15 jaar geleden in Nederland geïntroduceerd en het aantal blijft groeien.

De casemanager

Zoals hiervoor al vermeld, wonen de meeste mensen met dementie gewoon thuis. Dat kan in de meeste gevallen dankzij de zorg van hun 'mantel': echtgenoten, kinderen, vrienden, of bureu. Naarmate de dementie vordert, wordt de mantelzorg zwaarder belast. Recent onderzoek hiernaar wijst uit dat mantelzorgers veel behoefte hebben aan goede ondersteuning. Daarnaast is men gebaat bij een zo snel mogelijk verlopende diagnostiek en bij een snel ingrijpen als er sprake is van een crisissituatie. Allerwegen onderkent men de essentiële rol die goed casemanagement hierbij kan spelen. Een casemanager is een hbo opgeleide hulpverlener. De vakvereniging van casemanagers dementie laat ruimte voor de vraag welke beroepsopleiding het beste aansluit op deze functie. Men ziet de hbo opleiding voor verpleegkundigen als ideaal, maar men ziet ook mogelijkheden voor maatschappelijk werkers of sociaal pedagogisch opgeleiden en soortgelijke disciplines. Overigens moet elke casemanager een post hbo opleiding casemanagement volgen. Daarvan zijn er een aantal in het land.

De casemanager dementie bezoekt mensen met dementie en hun naasten thuis en begeleidt patiënt en familie in het ziekteproces. De casemanager geeft advies, informatie en ondersteuning. Zij inventariseert de zorgbehoefte en geeft begeleiding. Zij heeft een signalerende functie en bemiddelt bij hulp- en zorgverlening. Zij behartigt nadrukkelijk de belangen van de cliënt en zijn/haar mantelzorgers. Er zijn op dit moment ongeveer 500 casemanagers actief in Nederland. De gemiddelde caseload is 50 cliënten. Tezamen begeleiden deze casemanagers dus ongeveer 25.000 mensen met dementie. Het streven is het aantal casemanagers de komende jaren sterk uit te breiden naar 3000, zodat alle thuiswonende mensen met dementie op deze wijze kunnen worden begeleid.

Ontmoetingscentra

De afgelopen vijftien jaar zijn in verscheidene regio's in Nederland ontmoetingscentra opgezet waar mensen met dementie en hun mantelzorgers ondersteuning wordt geboden. De werkwijze van het ontmoetingscentrum is gebaseerd op een gecombineerde aanpak: er wordt ondersteuning geboden aan mensen met ernstige geheugenproblemen die nog thuis wonen én aan de mantelzorgers. De ontmoetingscentra stellen de deelnemers in de gelegenheid buurtgenoten te ontmoeten en sociale contacten op te doen. Daarnaast is er een verscheidenheid aan vaste programmaonderdelen, zoals de dagsociëteit, informatieve bijeenkomsten, gespreksgroepen, spreekuur, centrumoverleg en diverse sociale activiteiten en uitstapjes. Onderzoek heeft uitgewezen dat deelname aan het programma leidt tot uitstel van verpleeghuisopname.

Intramurale zorg

Van de mensen met dementie in Nederland woont 30% in verpleeghuizen, dat zijn zo'n 75.000 mensen. Oorspronkelijk hadden de verpleeghuizen in Nederland een ziekenhuisachtige opzet, met verblijfsafdelingen van 30 cliënten, waar zij hun slaapkamer moesten delen met anderen. Daarin is gedurende de laatste 20 jaar verandering gekomen. Inmiddels is 30% van de Nederlandse verpleeghuizen kleinschalig, en dit aantal is groeiende. Kleinschalige voorzieningen staan in de woonwijk. Zij lijken op normale woonhuizen. In elk huis wonen 6 mensen met dementie die met hun begeleiders zoveel mogelijk een normaal huishouden voeren. Er is veel variatie in deze kleinschalige woonvoorzieningen. Zo bestaan er bijvoorbeeld ook zorgboerderijen voor cliënten die een agrarische achtergrond hebben. Daar kunnen zij hun vroegere leven tot op zekere hoogte voortzetten. Een ander voorbeeld van een moderne woonvoorziening is De Hogeweyk: een wijk met 23 woningen, ieder voor 6 tot 8 bewoners. Het is een échte wijk

met straten, pleinen, steegjes, hofjes en een parkje. Er is een theater, een restaurant, een café, een supermarkt, kapper/beautysalon, en nog veel meer. In de woningen kunnen de bewoners hun leven voortzetten zoals zij dat gewend waren, in de leefstijl die het beste bij hen past. Elke leefstijlgroep heeft een vast team van verzorgers. De inrichting van de woningen en de directe omgeving worden zoveel mogelijk aangepast aan de bewoners en hun leefstijl. In iedere woning zijn 6 of 7 eenpersoonskamers en 1 tweepersoonskamer met een drijvende kast, een bed en een wastafel. In overleg kan een bewoner ook zijn eigen huisdier meenemen naar De Hogeweyk. In de woningen wordt een volledig zelfstandige huishouding gevoerd die niets weg heeft van het leven in een instelling. Bij een normaal leven horen immers ook dagelijkse bezigheden zoals zien en ruiken dat er eten gekookt wordt, de was vouwen of naar buiten gaan en boodschappen doen. Bewoners worden bewust betrokken bij bezigheden die herkenning en structuur aan de dag kunnen geven. Er is veel aandacht voor 'buiten'. Zo kunnen de bewoners wandelen, de seizoenen ervaren en de bloemen en planten ruiken. De buitenrand van De Hogeweyk bestaat uit woningen met de voordeur naar binnen gericht. Binnen deze 'schil' heeft de bewoner volledige bewegingsvrijheid.

In de toekomst zullen steeds meer mensen met dementie thuis blijven wonen. De intramurale capaciteit zal niet sterk worden uitgebreid. Dat betekent dat een steeds groter beroep zal worden gedaan op de mantelzorgers. Ook technische oplossingen, zoals slimme domotica, zullen een steeds grotere rol gaan spelen. Op dit moment zijn er in Nederland woningen in ontwikkeling, die zijn aangepast aan mensen met dementie. Woningbouwcoöperaties zijn geïnteresseerd om deze woningen te gaan bouwen.

Dementiezorg in de toekomst

Augustus 2012 verscheen het *Deltaplan Dementie 2012-2020*: 'een breed gedragen achtjarig actieplan tegen het sociaal-economische probleem van de 21e eeuw: dementie'. Het Deltaplan Dementie is opgesteld door een samenwerkende groep van wetenschappers, zorgverleners en ondernemers, en wordt ondersteund door de Nederlandse overheid. Het plan is gericht op het verbeteren van de zorg voor de patiënt van vandaag, én het zoeken naar oplossingen om de ziekte in de toekomst te voorkomen of uit te stellen. Het Deltaplan Dementie geeft vorm aan het beleid van de overheid om de dementiezorg houdbaar en betaalbaar te houden. De geschatte investering voor het plan bedraagt 200 miljoen. Het Deltaplan levert naar verwachting een be-

sparing op van 3 miljard. Het Deltaplan Dementie is gebouwd op drie pijlers: 1) de ontwikkeling van een *Zorgportaal*, 2) de opbouw van een *Nationaal Register Dementie*, en 3) de uitvoering van programma's van wetenschappelijk onderzoek.

Zorgportaal

Eén portaal waar patiënten, mantelzorgers en professionals online alles kunnen vinden en samen kunnen werken aan optimale zorg. De ontwikkeling van innovatieve zorgvormen dicht bij huis, goed op elkaar aansluitend en georganiseerd rondom de patiënt is noodzakelijk voor een betere kwaliteit van leven voor mensen met dementie en hun mantelzorgers. Het initiatief voorziet in een landelijke en regionale infrastructuur voor het gehele zorgveld van dementie in Nederland. Het portaal zal drie functies moeten vervullen: 1) informatievoorziening, 2) ketenondersteuning, en 3) bundeling als e-healthplatform.

Nationaal Register Dementie

Om adequaat beleid te kunnen maken ten aanzien van kwaliteit van zorg en capaciteit van voorzieningen is het van cruciaal belang om omvang en inhoud van het probleem inzichtelijk te maken. In de gezondheidszorg bestaat een veelheid aan registraties, maar geen van deze is in staat om meer dan 30% van de patiënten met dementie te identificeren. De omvang van het dementievraagstuk rechtvaardigt de oprichting van een Nationaal Register Dementie. Het nationaal register levert inzicht in aard, omvang en ontwikkeling van dementiezorg in Nederland ten behoeve van transparante kwaliteit en verbetering van de zorg. Dit betreft bijvoorbeeld aantal patiënten, landelijke verdeling diagnoses en kenmerken patiënten, regionale verschillen in doelmatigheid en kwaliteit van zorg, en organisatie van de zorg met betrekking tot trajecten, consumptie en mortaliteit. In tweede instantie kunnen de gegevens ook gebruikt worden ten behoeve van wetenschappelijk onderzoek.

Wetenschappelijk onderzoek

Investeren in onderzoek naar diagnostiek, oorsprong en oorzaak van de ziekte, behandeling, preventie en doelmatige zorg levert een specifieke bijdrage aan het beheersbaar maken van daarmee samenhangende kosten en het verminderen dan wel oplossen van de ziekte dementie. Innovaties die uit onderzoek ontstaan kunnen leiden tot verbetering van de kwaliteit van leven van mensen met dementie en de aan hen geleverde zorg en ondersteuning.

De uitvoering van het onderzoeksprogramma is in handen van Zon-Mw. Met de onderzoeksagenda's van Alzheimer Nederland en JPND, het Europese onderzoeksinitiatief naar neurodegeneratieve aandoeningen, als vertrekpunt, en na een brede consultatie in het veld (wetenschappers, zorgverleners, bedrijfsleven, maar ook mantelzorgers en mensen met dementie), heeft ZonMw een onderzoeksprogramma opgesteld met de titel *Memorabel*. Memorabel kent vier thema's: 1) oorsprong en mechanisme van de ziekte, 2) diagnostiek, 3) behandeling en preventie, en 4) doelmatige zorg en ondersteuning – praktijk verbeterprojecten.

Het Deltaplan Dementie zet in op een onderzoeksprogramma met een omvang van 180 miljoen Euro voor acht jaar. Twee derde van dit bedrag zal worden ingezet op het voorkomen en behandelen van dementie en daarmee op het verminderen van de instroom van nieuwe patiënten. Een derde wordt ingezet voor onderzoek om kwaliteit van leven en zorg voor de patiënt van nu te optimaliseren.

Dementiezorg en hoger beroepsonderwijs

Meer dan 95% van de professionals in de dementiezorg heeft een middelbare beroepsopleiding gevolgd. Dementiezorg is echter een niet minder complex vak dan, bijvoorbeeld, de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking, waar het gemiddelde opleidingsniveau van de professionals beduidend hoger ligt. Het *Lectoraat Psychogeriatric* aan De Haagse Hogeschool stelt zich ten doel een bijdrage te leveren aan betere onderwijsprogramma's voor aankomende en zittende professionals in de dementiezorg. Hiertoe werd de *Minor Psychogeriatric* ontwikkeld: een onderwijsprogramma van 10 weken op hbo-niveau, waarvoor zowel hbo-studenten als professionals in de dementiezorg (hbo- én mbo-opgeleid) zich kunnen inschrijven. Daarnaast levert het lectoraat een bijdrage aan de verbetering van onderwijsprogramma's op mbo-niveau. Zo werden bijvoorbeeld lesbrieven ontwikkeld bij de educatieve clips van de campagne *Dementie En Dan*.

Tevens kent het lectoraat Psychogeriatric een aantal praktijkgerichte onderzoeksprogramma's, gericht op de verbetering van kwaliteit van leven van mensen met dementie. Onder meer betreft dit: 1) *Innovatief onderzoek naar lerend vermogen van mensen met dementie*, 2) *Zwementie*: een beweegprogramma (zwemmen) voor mensen met dementie 3) *Radio Remember* (in samenwerking met het *Lectoraat Informatie, Technologie en Samenleving*): een volautomatisch radio-

station met preferente muziek voor mensen met dementie, en 4) *Levensboeken*: een participatieproject.

Geen andere hogeschool in Nederland heeft een lectoraat Psychogeriatric. De Haagse Hogeschool loopt daarmee voorop! ■

Referenties en websites

- Bakens, P.M. (2013). Mens, durf te bewegen! Het belang van 'bewegingsgerichte zorg'. *Denkbeeld*, 25, 4, 30-32.
- Beer, J.A.A. de (2013). Worden we in de toekomst honderd jaar?. *Demos: bulletin over bevolking en samenleving*, 29, 4, 5-7.
- Caffo, A., Hoogeveen, F., Groenendaal, M., Perilli, V., Picucci, L., Lancioni, G., & Bosco, A. (in druk). Intervention strategies for spatial orientation disorders in dementia: a selective review. *Developmental Neurorehabilitation*.
- Caffo, A.O., Hoogeveen, F.R., Groenendaal, E., Perilli, V.A., Damen, M., Stasolla, F., Lancioni, G.E., & Bosco, A. (in druk). Comparing two different orientation strategies for promoting indoor traveling in people with Alzheimer's disease. *Research in Developmental Disabilities*.
- Christensen, K., Doblhammer, G., Rau, R., & Vaupel, J.W. (2009). Ageing populations: the challenges ahead. *Lancet*, 3, 374, 1196-1208.
- Destree, N. (2013). 'Bijzonderder dan ik dacht!'. VMBO-ers maken een levensboek met ouderen. *Denkbeeld*, 25, 5, 30-32.
- Dirkse, R., Kessels, Hoogeveen, F.R., & van Dixhoorn, I. (2011). *(Op)nieuw geleerd, oud gedaan*. Utrecht: Kosmos.
- Hoogeveen, F.R. (2008). *Leven met dementie*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Hoogeveen, F.R., & Bakens, P.M. (2011). Werken in de psychogeriatric. Beeldvorming te lijf door emotieleren en ervaringsleren. *Geron*, 3, 21-23.
- Hoogeveen, F.R. (2013). DementieEnDan: de huisarts. Educatieve clips voor betere dementiezorg. *Denkbeeld*, 25, 4, 34-35.
- Jonker, C., Slaets, J.P.J., & Verhey, F.R.J. (2009). *Handboek dementie: Laatste inzichten in diagnostiek en behandeling*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Perilli, V., Hoogeveen, F., Caffo, A., Groenendaal, M., & Lancioni, G. (2012). Self-management of instruction cues for promoting independent daily activities: review of studies with people with mild or moderate Alzheimer's disease. *Applied Research Today*, 1, 2, 20-35.
- Perilli, V., Lancioni, G., Hoogeveen, F., Caffo, A., Singh, N., O'Reilly, M., Sigafos, J., & Oliva, D. (2013). Video prompting versus other instructions strategies for people with Alzheimer's disease. *American Journal of Alzheimer's Disease and Other Dementias*, 28, 4, 393-402.

www.dehaagsehogeschool.nl/lectoraatpg
www.deltaplاندementie.nl
www.dementieendan.nl
www.leydenacademy.nl
www.zwementie.nl



5 De 21st Century Skills

Om toegerust te zijn voor de grote veranderingen in onze maatschappij in transitie zijn andere skills nodig. De lerende van de toekomst is getraind in:

- Kritisch denken
- Sociaal-culturele vaardigheden
- Probleemoplossend vermogen
- Creativiteit
- Communiceren
- Samenwerken
- Mediageletterdheid

REVALIDATIE, NIET-AANGEBOREN HERSENLETSEL (NAH) EN INFORMATIE- EN COMMUNICATIE-TECHNOLOGIE

Arend de Kloet

Het lectoraat Revalidatie heeft, samen met het lectoraat Informatie, Technologie en Samenleving (Bert Mulder) het initiatief genomen om 'e-revalidatie' op te zetten. Een initiatief, dat past in 'health and technology' en mooie kansen biedt tot kennisontwikkeling en uitwisseling en praktijkgericht onderzoek. Rob Brons heeft ons geholpen door mee te denken in de opstartfase en zijn netwerk voor ons te ontsluiten.

Aanleiding

Informatietechnologie (IT) en gamen bieden ongekennde mogelijkheden om de revalidatie en chronische zorg qua organisatie en aanbod te verrijken. Development en research vinden nu versplinterd plaats, waardoor patiënten en professionals in de revalidatie hier nauwelijks van profiteren. Bereidheid tot en bewustzijn van de noodzaak tot afstemming, coördinatie en samenwerking zijn uitgesproken door landelijke experts, o.a. tijdens het symposium 'Brains@Games' in de Brain Awareness Week 2011.

Probleemschets

Nederland telt 1.3 miljoen (7.8%) mensen met een fysieke beperking, ruim 2 miljoen (12.5%) ervaart beperkingen in het dagelijks leven (CBS 2011). 4.5 miljoen mensen heeft een of meer chronische aandoeningen, de prognose is dat dit aantal stijgt naar 6 miljoen (RIVM 2011). De zorg voor deze groeiende groep mensen (patiënten/cliënten) is een uitdaging. Terwijl de omvang van de zorgvraag de komende 20 jaar groeit, daalt de omvang van de beroepsbevolking, in de zorg in het algemeen en in de revalidatie in het bijzonder. De kosten voor die zorg stijgen sterk en de gezondheidszorg in Nederland dreigt onbetaalbaar te worden. Om het hoofd te bieden aan die uitdagingen wordt de zorgsector geherstructureerd: naast de introductie van marktwerking wordt de zorg toenemend efficiënt ingericht. Daarnaast worden patiënten en hun sociale systeem gestimuleerd eigen verantwoordelijkheid te nemen en zelf organiserend te worden. Daartoe moeten zorgvragers beter geïnformeerd worden over de eigen aandoening en zorgbehoefte, het beschikbare zorgaanbod en de manier waarop dat onder eigen regie, zo snel en effectief mogelijk, bij voorkeur in de eigen omgeving kan worden ingezet.

Al die ontwikkelingen samen vragen werkelijke innovatie van zowel de sector, organisatorisch en inhoudelijk, als ook van de patiënten en het sociale systeem rondom de patiënt. Dat is een uitdaging. Professionals houden vaak vast aan de werkwijze en ervaringen van 'gisteren'. Productiedruk en bezuinigingen dwingen hen zich volledig toe te leggen op het primaire proces. Zorginstellingen verstikken professionals nog eens extra door kwaliteitsbeleid in 'voorwaarden en verantwoording' te doen stollen.

Die noodzakelijke innovatie vraagt om kennis en nieuwe inzichten. Op dit moment wordt ontwikkelde kennis onvoldoende gedeeld en verspreid, en worden ontwikkelde producten onvoldoende bekend en dus onvoldoende toegepast. Door gebrek aan uitwisseling kennen de stakeholders in het proces (patiënten / professionals in revalidatie / developers / producenten) elkaars mogelijkheden en wensen onvoldoende.

In al die ontwikkelingen kan ICT een belangrijke bijdrage leveren. Niet alleen in de bedrijfsvoering en de uitoefening van directe zorgtaken, maar ook in therapie en meer algemene activering en ondersteuning van patiënten. Ruim 90% van de Nederlanders heeft toegang tot internet en gebruikt dit ook dagelijks.

Recent ontstaan nieuwe kansen door het beschikbaar komen van platforms als tablets en mobiele smartphones, die met hun krachtiger mogelijkheden, makkelijker bediening, goedkopere aanschaffkosten en beschikbaarheid voor consumenten niet alleen nieuwe toepassingen mogelijk maken, maar ook de strategische verschuiving naar de patiënt en zijn netwerk faciliteren.

Voor revalidatie biedt virtuele realiteit (VR), met name gamen nieuwe mogelijkheden. Moderne 'off the shelf' gameconsoles laten gebruikers vrij en natuurlijk bewegen en zichzelf op een groot scherm in een virtuele omgeving zien bewegen of handelen. Gamen appelleert aan meerdere modaliteiten (visueel, tactiel, auditief, vestibulair, kinesiësie) tegelijk en verschillende functies (zoals balans, coördinatie, waarneming, informatieverwerking) worden ongemerkt en simultaan geoefend. Een visueel rijke en gevarieerde prikkel houdt de aandacht en motivatie langer vast. In een virtuele omgeving kan een patiënt activiteiten uitvoeren, die in werkelijkheid vaak niet (meer) haalbaar zijn door mogelijke beperking in functies, mobiliteit of belastbaarheid.

Op die manier kan een therapeutische setting ecologisch meer valide worden gemaakt dan bestaande oefenruimtes. Gamen maakt oefenen in de thuisomgeving mogelijk met het voordeel van zelfmanagement: eigen regie en controle over wanneer, waar, hoe lang, wat en met wie geoefend wordt.

E-revalidatie

De initiatiefgroep heeft met deskundigen in Nederland een kennisnetwerk gevormd om uitdagingen in de revalidatie en chronische zorg te verbinden met de kansen op het gebied van mobiele technologie en gamen. Zij wil de rol spelen van kenniscentrum, innovatie stimuleren en zowel consumenten, ontwikkelaars als professionals inspireren tot ontwikkeling en gebruik van betere toepassingen. Het kennisnetwerk doet dat door:

- kennis te organiseren; de site e-revalidatie.org (door een student gebouwd) is een eerste aanzet hiertoe
- innovatie en ontwikkeling te initiëren
- brede toepassing te stimuleren van mobiele technologie en gamen voor mensen met een revalidatiediagnose en/of chronische aandoening

De leden van de initiatiefgroep willen hiertoe samenwerken met patiënten/cliënten en hun naasten en met intramuraal en extramuraal werkzame professionals.

Het kennisnetwerk e-revalidatie richt zich op vier deelthema's:

- ontwikkeling mobiele technologie (smartphones, tablets)
 - ontwikkeling telemedicine
 - ontwikkeling en toepassing van gamen en virtual reality
 - ontwikkeling van aanpassingen/voorzieningen t.b.v. gebruik ICT.
- Dit in nauwe samenwerking met de academie TIS Den Haag (Martijn van der Ent, Hubert Meulman, Daphne Wezenberg). Ook lector Tinus Jongert is hierbij betrokken.

Het initiatief richt zich op het stimuleren van specifieke toepassingen in revalidatie en chronische zorg die inzetbaar zijn voor:

- zowel revalidatie als thuisgebruik
- alle leeftijdsgroepen
- alle diagnosegroepen mensen met een fysieke beperking of chronische aandoening.

Met als doel: training en ondersteuning van functies (b.v. aandacht, balans, auditieve prikkelverwerking), activiteiten (b.v. lezen, lopen, luisteren) en participatie (relaties/ sociale contacten, vrije tijdsbesteding, opleiding/werk/dagbesteding, mobiliteit, inkomen, wonen).

Elk jaar wordt in maart een landelijk symposium 'e-revalidatie' georganiseerd in de Brain Awareness Week. Informatie is te vinden op haagsehogeschool.nl/lectoraatR.

Tot slot

Twee voorbeelden van eerder onderzoek van het lectoraat Revalidatie, die aansluiten op e-revalidatie

a) Helpt gamen jongeren met niet-aangeboren hersenletsel? Een pilotonderzoek¹

Doel: Het onderzoeken van de effecten van het gebruik van de Nintendo Wii op het fysiek, cognitief en sociaal functioneren van patiënten met niet-aangeboren hersenletsel (NAH).

Methoden: Dit multicenter, observationeel "proof-of-concept"-onderzoek werd uitgevoerd met kinderen, adolescenten en jonge volwassenen met NAH in de leeftijd van 6-29 jaar. Er is door getrainde instructeurs een gestandaardiseerde, maar toch op maat gemaakte, 12-weekse interventie met de Nintendo Wii aangeboden. De behandelingsdoelen werden op individuele basis vastgesteld en omvatten doelstellingen met betrekking tot het fysiek, mentaal en/of sociaal functioneren. De resultaatbeoordelingen werden bij de ba-

sislijn uitgevoerd en na 12 weken herhaald en omvatten: het gemiddeld aantal minuten recreatieve fysieke activiteit per week; de CAPE (Children's Assessment of Participation and Enjoyment); de ANT (Amsterdam Neuropsychological Tasks); in hoeverre individuele behandelingsdoelen werden bereikt (Goal Attainment Scaling); en kwaliteit van leven (PedsQL; Pediatric Quality of Life Inventory). De statistische analyses omvatten gepaarde t-tests of Wilcoxon-Signed-Rank tests.

Resultaten: Er waren 50 patiënten betrokken bij het onderzoek (31 jongens en 19 meisjes; gemiddelde leeftijd 17,1 jaar (SD 4,4)); hiervan voltooiden 45 patiënten (90%) het onderzoek. Er werden na 12 weken significante veranderingen waargenomen in de hoeveelheid fysieke activiteit, de snelheid van informatieverwerking, aandacht, responsinhibitie en visueel-motorische coördinatie ($p < 0,05$), terwijl er geen verschillen waren in de CAPE- of PedsQL-scores. Tweederde van de patiënten rapporteerde een verbetering van het hoofddoel van de behandeling.

b) Spelenderwijs: effectstudie naar cognitief gamen van volwassenen met van cognitieve beperkingen na een beroerte

Dit RCT-onderzoek vond plaats tussen januari 2013 en september 2013 in Leiden en Den Haag. Twee revalidatiecentra namen deel aan het onderzoek: het Rijnlands Revalidatiecentrum en Sophia Revalidatie. Het lectoraat voert dit onderzoek uit, o.a. met Monique Berger (lectoraat Revalidatie/ExpertiseCentrum BewegingsTechnologie) en studenten van de academie TIS Den Haag, opleiding Bewegingstechnologie.

Deelnemers ($n=105$) werden geworven in beide deelnemende revalidatiecentra. Hun leeftijd varieerde van 45-75 jaar en er was bij hen 12 tot 36 maanden voor 1 september 2012 een beroerte vastgesteld. De training bestond uit gamen gedurende een periode van 8 weken, ten minste 5 dagen per week, circa 15-20 minuten per dag. De trainingssoftware werd geleverd door Lumosity Inc.. De spelletjes richtten zich op aandacht, snelheid, geheugen en flexibiliteit. De deelnemers voltooiden de training thuis op hun eigen computers en met hun eigen internettoegang. Alle deelnemers kregen hun eigen gebruikersnaam en wachtwoord om op een website in te loggen (www.spelenderwijsbeter.nl), die speciaal voor dit onderzoek was ontworpen in samenwerking met Bert Mulder, lector Informatie, Technologie en Samenleving aan De Haagse Hogeschool.

Alle beoordelingen werden uitgevoerd vóór de interventie (t_0), 8 weken vanaf de basislijn (t_1), en 16 weken vanaf de basislijn (t_2). Op alle momenten bestonden de beoordelingen uit een aantal vragenlijsten

en een aantal prestatietests. Er waren studenten betrokken bij het beoordelen van deelnemers.

De eerste resultaten worden in januari 2014 verwacht.*

Noten

¹ A.J. de Kloet^{1,2}, M.A.M. Berger², I.M.A.J. Verhoeven³, K. van Stein Callenfels², T.P.M. Vliet Vlieland^{1,4}. Brain Injury 2012; 26(7-8): 1021-1029.

1. Sophia Revalidatie, Den Haag

2. De Haagse Hogeschool, Den Haag

3. Technische Universiteit Delft, Delft

4. Afdeling Orthopedie, Leids Universitair Medisch Centrum, Leiden

* Eén student (Robert Mansveld) kopieerde een deel van het onderzoek en voerde dit uit in een studentenpopulatie t.b.v. zijn bachelorscriptie.

DE TOEKOMST VAN DE AMBTENAAR

Henno Theisens

Inleiding

Tijdens de Tang dynastie in China (618 – 907) werden voor het eerst ambtenaren geselecteerd door middel van keizerlijke examens. Een vernieuwende manier om talentvolle mensen te selecteren voor het openbaar bestuur en om de afhankelijkheid van de keizerlijke familie van andere machtige aristocratische families te verminderen. Het examen was op confuciaanse leest geschoeid en testte onder andere de kennis van klassiek werken, het schrijven van essays over politieke onderwerpen, maar ook het schrijven van poëzie. Het examen richtte zich ook op vaardigheden: houding, presentatie, spreekvaardigheid en kalligrafie. Misschien niet het rijtje dat we nu met ambtelijke kennis en vaardigheden zouden associëren, maar een duidelijke illustratie dat de discussie over wat ambtenaren moeten kunnen van alle tijden is. Ook nu is die vraag actueel. De – wat droevige, want lege term – ambtenaar 2.0 is illustratief voor de zoektocht naar die nieuwe ambtenaar: de flexibele, ICT behendige, netwerkende, ietwat hippe maar vooral ook idealistische man of vrouw die het verschil moet maken in de Nederlandse overheid en uiteindelijk de Nederlandse samenleving.

Het is makkelijk om grappig te doen over dit soort lege retoriek, zeker omdat die zo ver afstaat van het beeld dat de Nederlander heeft van ambtenaren. Maar onder die retoriek schuilt een werkelijkheid die wel degelijk interessant en belangrijk is. In dit essay beargumenteer ik dat de rol van ambtenaren fundamenteel aan het veranderen is. De verandering wordt veroorzaakt door veranderingen in de samenleving (deel 1 van dit essay) en door veranderingen in de overheid

(deel 2). Die veranderingen zijn van belang voor het onderzoek en het onderwijs aan De Haagse Hogeschool (deel 3 van het essay)¹.

De samenleving: globaler, vloeibaarder en interdependenter

Globaler

De wereld is in de afgelopen decennia sterk geïntegreerd, globalisering – het verbreden, verdiepen en versnellen van de wereldwijde onderlinge verbondenheid (Held and McGrew, 2007) – heeft ervoor gezorgd dat het steeds moeilijker is om nationale staten als min of meer gesloten systemen te bestuderen. Het sterkst is de globalisering van internationale financiële markten die eigenlijk al als één globale markt opereren. Ook de markten voor goederen en diensten zijn in toenemende mate globaal, steeds minder gehinderd door nationale grenzen en gefaciliteerd door lage transportkosten en ICT.

Globalisering heeft ingrijpende gevolgen voor de governance systemen van nationale staten. Ten eerste is er in toenemende mate een scheiding tussen politiek en macht. Waar politiek verbonden blijft aan een territorium heeft de echte macht zich losgemaakt van locaties (Bauman, 2000). De essentie van moderne machthebbers, bijvoorbeeld het internationale bedrijfsleven, is dat zij zich bijna zonder obstakels over de wereld verplaatsen. Juist de mogelijkheid van investeerders om niet in land A, maar in land B te investeren, of van bedrijven om zich niet in land C maar in land D te vestigen is de grondslag van hun macht. Als de politiek, die per definitie gebonden is aan een specifieke locatie, zich niet conform hun eisen gedraagt, kunnen investeerders ook elders investeren of bedrijven zich elders vestigen.

Onder andere als reactie op deze economische globalisering is er een proces van politieke globalisering gaande. Er is een toenemend aantal invloedrijke internationale organisaties. Kenmerkend voor de positie van deze organisaties in een geglobaliseerde wereld is dat deze organisaties niet langer alleen platforms zijn waarop landen onderling afspraken kunnen maken, maar dat deze organisaties ook, vaak zonder een democratische legitimatie, een eigenstandige invloed hebben op wat er in de nationale staten gebeurt.

Kortom, de macht van Den Haag wordt enerzijds gemarginaliseerd door een globalisering van markten en verplaatst zich anderzijds omhoog in de richting van internationale organisaties.

Vloeibaarder

Maar macht verplaatst zich niet alleen omhoog. Kenmerk van het huidige tijdsgewricht is dat macht zich *tegelijkertijd* naar beneden verplaatst. In de afgelopen drie decennia zijn de krachtige hiërarchische instituties van weleer verzwakt: de Nederlandse overheid, de typisch Nederlandse zuilen, maar ook de politieke partijen, vakbonden en kerken die daarvan een onderdeel waren worden steeds minder als een vanzelfsprekende autoriteit gezien. Op lokaal niveau zijn deze ontwikkelingen eveneens waar te nemen: lokale gemeenschappen zijn minder hecht en veel minder gesloten; een proces dat prachtig beschreven is door Geert Mak in 'Hoe God Verdween uit Jorwerd' (Mak, 1996). Op nog kleinere schaal zijn ook gezinnen sterk veranderd. Het kerngezin, de traditionele hoeksteen van de samenleving, is in de afgelopen dertig jaar veel minder dominant geworden (Carnoy, 2001). Een minderheid van Nederlanders leeft nu in zo'n gezin. Daarvoor in de plaats is een scala aan alternatieven gekomen: het aantal alleenstaanden, eenoudergezinnen en partners die ongehuwd samenleven zonder kinderen is sterk toegenomen.

De genoemde ontwikkelingen zijn voorbeelden van het vloeibaar worden van de samenleving: instituties brokkelen af, grenzen vervagen en de vrijheid voor individuen neemt toe (Bauman, 2000). Minder dan ooit worden individuen beperkt door instituties als gezinnen, buurten, kerken en staten en minder dan ooit zijn ze gevoelig voor het gezag van de leiders van deze instituties. Dit betekent een veel grotere vrijheid om keuzes te maken hoe en waar te willen leven, in wat voor samenlevingsverband en rond welke centrale waarden.

De macht, met andere woorden, is in de afgelopen decennia omlaag verplaatst van de instituties en hun leiders naar het individu.

Interdependentier

Macht verplaatst zich dus zowel naar boven als naar beneden, toch is de wereld geen open ruimte waarin autonome individuen zich volkomen onafhankelijk bewegen. Tegelijkertijd met het globaler en vloeibaarder worden van de samenleving is namelijk de interdependentie toegenomen.

Meer dan ooit zijn verschillende onderdelen van de wereld wederzijds afhankelijk geworden. Gebeurtenissen aan de andere kant van de wereld beïnvloeden ons in Nederland, of het nu om financiële crises, nieuwe virussen of mode gaat. Maar ook dichterbij huis raken problemen steeds verder vervlochten: gebieden als onderwijs, zorg, migratie en justitie zijn sterk verweven en beslissingen in het ene

domein hebben – soms grote – consequenties voor een ander domein. Beter onderwijs kan leiden tot lagere zorgkosten, betere integratie en minder criminaliteit. Tegelijkertijd zijn toegenomen migratie en criminaliteit direct van invloed op de uitdagingen waar het onderwijs voor staat.

Ook in sociaal opzicht is de interdependentie toegenomen, traditionele hiërarchische instituties zijn vervangen door meer veranderlijke en horizontale netwerken, waarbij een individu makkelijk lid kan zijn van verschillende, elkaar (soms) overlappende, professionele en sociale netwerken. In die netwerken wordt samengewerkt, informatie gedeeld en gerecreëerd en steeds vaker dan vroeger lopen die functies door elkaar heen. Sommige van die netwerken hebben globale dimensies. Globalisering heeft in sterke mate geleid tot handel, investeringen en samenwerking over nationale grenzen heen, van bedrijven, maar ook van individuen. Deze netwerken worden gefaciliteerd door zich snel ontwikkelende virtuele netwerken, online samenwerkingsplatforms en goedkope, draagbare en snelle communicatiemiddelen. Sociale ontwikkelingen en ICT ontwikkelingen versterken elkaar hier.

Voor de overheid heeft dit twee soorten gevolgen. Enerzijds moet nu gestuurd worden in een samenleving waarin lichtvoetige horizontale netwerken een belangrijke organisatievorm worden. Dit betekent dat de beweeglijkheid van burgers is toegenomen en de voorspelbaarheid is afgenomen en veel collectieve initiatieven ontstaan en floreren buiten het zicht van de nationale overheid. Anderzijds betekent de netwerkstructuur van de samenleving dat weerstand tegen bepaalde maatregelen zich makkelijk laat organiseren. Een goed geformuleerde tweet kan al leiden tot een publiek debat.

De overheid: new public management en netwerken

De hierboven geschetste samenleving is minder bestuurbaar dan ooit. En de hervorming van de overheid in de afgelopen decennia kan in hoge mate worden geïnterpreteerd als een manier van omgaan met deze verminderde bestuurbaarheid: door macht te verplaatsen naar internationale organisaties, door verwachtingen te temperen over wat de overheid vermag, door te decentraliseren en daarmee de macht dichterbij de burger te brengen en door te vertrouwen op andere vormen coördinatie die minder leunen op hiërarchische organisaties en gezag: bijvoorbeeld door privatiseren en het invoeren van marktwerking.

New Public Management

Deze ontwikkelingen, in de bestuurskunde vaak gelabeld als New Public Management, zijn niet onomstreden: er is gewezen op de ongewenste effecten van globalisering en het invoeren van marktwerking, gevaar voor verlies van het eigen karakter van de publieke sector en zelfs op de gevaren voor de democratie en de rechtsstaat (Dijkstra, 2012). Veel van die kritiek is op zichzelf terecht. Het probleem van deze kritiek is echter dat New Public Management niet alleen een technisch antwoord op een technisch probleem is, maar ook de uitkomst van een overheid die zich probeert aan te passen aan de hiervoor beschreven fundamentele veranderingen in de samenleving. Minder overheidsbemoeienis met de markt, het slechten van tariefbarrières tussen landen, het verlagen van belastingen en het hervormen van de verzorgingsstaat zijn niet alleen uitingen van een heilig geloof in de zegeningen van de markt, maar eveneens een erkenning van de machtsverschuiving die globalisering gebracht heeft (Kwakkelstein et al, 2012). Ook het privatiseren van telecom, energie en openbaar vervoer is niet alleen een teken van een vertrouwen in de markt, maar vergroot daadwerkelijk de keuzevrijheid van individuen. Keuzevrijheid die intrinsiek gewaardeerd wordt. Prestatiemeting, bijvoorbeeld in ziekenhuizen en scholen, is niet alleen een maatregel die marktwerking vergroot. Het is ook een manier voor publieke organisaties om verantwoording af te leggen over hun prestaties in een tijd waarin het vanzelfsprekende vertrouwen in het ziekenhuis en de arts; de school en de docent verdwenen is. Waarin vertrouwen niet langer vanzelfsprekend, maar reflexief is geworden (Adler, 2001). Decentralisatie en outputsturing, ten slotte, zijn niet alleen marktachtige sturingsmechanismen, het zijn ook pogingen om meer zaken over te laten aan lokale overheden en organisaties die kennis van de lokale context hebben en een directer contact met de burger.

Netwerken

Hier doet een dilemma op, enerzijds is duidelijk dat het eenvoudigweg terugdraaien van de hervormingen van de afgelopen dertig jaar geen begaanbare weg is, tegelijkertijd blijkt dat wat met New Public Management bereikt kan worden, beperkt is. Dit roept de vraag op welke alternatieve vormen van governance bestaan, voorbij de klasieke staat en de markt. Al sinds het begin van de jaren negentig wordt het begrip 'netwerk' gepresenteerd als het nieuwe concept dat volgens de voorstanders van overheden het instrumentarium biedt om te sturen in complexe samenlevingen (Thompson et al, 1991; Hufen en Ringeling, 1990). Daarvoor is een aantal goede argumenten. Netwerken kunnen horizontale verbindingen leggen tussen verschillende actoren en zijn daarmee een antwoord op de toenemende inter-

dependentie van de samenleving. Netwerken zijn flexibeler dan de traditionele hiërarchische organisatie van de staat en passen daarvoor bij de vloeibare moderniteit. Netwerken functioneren op basis van vertrouwen en zijn daardoor een welkome correctie op markten en hiërarchieën die in zekere zin voorbeelden van georganiseerd wantrouwen zijn. Dit is niet alleen een aardige conceptuele gedachte, de Nobel laureaat Elinor Ostrom (2010) heeft in decennia van empirisch onderzoek laten zien hoe juist in de afwezigheid van sterke centrale sturing en krachtige marktwerking, onder de juiste omstandigheden lokale netwerken kunnen ontstaan die effectief gezamenlijke problemen oplossen.

Aan de randen van de overheid, daar waar de overheid, maatschappelijke organisaties, marktpartijen en burgers samenkomen, ontstaan dynamische netwerken waarin gezamenlijk maatschappelijke problemen worden aangepakt. Netwerken, waar rond thema's als veiligheid, gezondheid en onderwijs intensief wordt samengewerkt (Steen et al, 2010).

Consequenties: improvisatie, dilemma's en praktische wijsheid

Als de overheid één van de actoren binnen dynamische netwerken wordt en niet uitsluitend boven de partijen staat, is de eerder gestelde vraag hoe coördinatie dan tot stand komt van belang. Coördinatie binnen die netwerken is een dynamisch proces. Daarmee verschuift de focus van stabiele structuren en solide concepten, naar de actieve participanten die dit proces vormgeven. Daarmee komen direct de nationale beleidsmakers in beeld. Deze beleidsmakers zijn nationale politici en bestuurders maar juist ook de nationale (beleids)ambtenaren die dagelijks opereren in de netwerken aan de randen van de overheid (Niessen, 2001). Leiderschap verandert daarmee van karakter het is verstrooid geraakt en wordt op talloze, niet altijd even zichtbare, plekken uitgeoefend. Ambtenaren moeten met andere woorden effectief zijn in *horizontale* netwerken.

Maar, het is niet helemaal duidelijk hoe orde tot stand komt in netwerken, uitstapjes van bestuurskundigen naar chaos en complexiteitstheorie ten spijt (Koppenjan, 2012). Een metafoor die wel gebruikt is en die verhelderend kan werken is die van improviserende jazzmusici (Boutellier, 2011). Net als jazzmusici komt in deze maatschappij ordening al improviserend tot stand, en net als bij jazzimprovisatie is die improvisatie niet zonder structuur. Een structuur die gegarandeerd

wordt doordat improvisatie tot stand komt tussen een beperkt aantal muzikanten die intensief naar elkaar luisteren en hun spel op elkaar afstemmen. De structuur wordt verder bereikt doordat er een beperkt aantal instrumenten meespelen die een eigen rol hebben en bovendien de improvisaties vaak worden opgehangen aan een thema waarop gevarieerd wordt. Coördinatie in netwerken is met andere woorden gebaseerd op: intensieve communicatie, wederzijds leren, afstemmen en aanpassen. Dat veronderstelt dat netwerk relaties relatief duurzaam zijn, zodat die processen de tijd hebben om zich te ontwikkelen.

Tegelijkertijd zijn ambtenaren onderdeel van de *verticale*, hiërarchische organisatie van een ministerie. Het is makkelijk om laatdunkend te doen over de ambtelijke hiërarchie of om te wijzen op de verouderde Weberiaanse bureaucratie. Maar het primaat van democratisch gekozen politici, die politiek verantwoordelijk zijn voor de ambtelijke organisatie is een fundamenteel onderdeel van de democratie. De minister als politiek verantwoordelijke leider moet verantwoording kunnen afleggen aan de kamer. Die verantwoording is in de afgelopen decennia juist sterk toegenomen met een groeiend aantal spoeddebatten en vooral schriftelijke vragen van Kamerleden (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2009). Zonder hiërarchie en dus ook zonder parafen en procedures is het primaat van de politiek niet goed te realiseren.

Deze spanning vormt de context waarbinnen ambtenaren moeten opereren. Ambtelijk vakmanschap betekent opereren op het snijvlak van horizontale netwerken en verticale ministeries. Het steeds weer afwegingen moeten maken over het relatieve belang van hiërarchie en procedures en het improviseren in netwerken. Het moeten leven met die dilemma's betekent dat een intern politiek en moreel kompas dat richting geeft aan het handelen en de grenzen van de vrijheid aangeeft meer dan ooit van groot belang is. Beleidsambtenaren hebben bovenal praktische wijsheid nodig (Schwarz en Sharpe, 2010). Een kwaliteit die Schwartz en Sharpe in navolging van Aristoteles nieuw leven hebben ingeblazen en die verwijst naar het vermogen om in complexe concrete situaties ethische afwegingen te kunnen maken en die afwegingen te kunnen vertalen naar effectief handelen. Het gaat daarbij niet om de klassieke ambtelijke integriteit in de zin van je aan bepaalde waarden en normen conformeren, maar om het vermogen om te oordelen in complexe situaties waar verschillende waarden met elkaar in strijd zijn. Met andere woorden, het is niet moeilijk om het eens te worden over wat belangrijke waarden zijn, een greep uit het aanbod: democratische legitimiteit, loyaliteit aan de bewindvoerder, rechtmatigheid, transparantie, effectiviteit

en efficiëntie. Het is wel moeilijk om te leren in steeds weer andere situaties afwegingen te maken over het relevante belang van die waarden.

Consequenties voor De Haagse Hogeschool

Bovenstaande analyse is van een tamelijk hoog abstractieniveau. Dat is ook het niveau waarop veel van de huidige discussies zowel door academici als beleidsmakers blijft hangen. Een grote uitdaging voor het lectoraat Public Management is het vertalen van deze metaforen en concepten in concrete handelingen van ambtenaren. Het lectoraat gaat daarom intensief in kaart brengen hoe het werk van ambtenaren er nu eigenlijk uit ziet, wat voor doelstellingen streven ambtenaren na, wat voor soort werkzaamheden verrichten ze en met wie, hoeveel tijd brengen ambtenaren binnen en buiten hun ministerie door, hoe ervaren ambtenaren zelf de spanning tussen de verticale structuur van het ministerie en de horizontale netwerken waar ze met allerlei stakeholders uit het maatschappelijk middenveld samen uit moeten komen? Maar ook hoe ziet de context waarin ambtenaren dit werk doen eruit, welk ritme zit er in die werkzaamheden, waar worden de vaardigheden nodig voor dit werk eigenlijk verworven?

Op basis van een veel preciezer inzicht in het werk van ambtenaren komt dit lectoraat tot een concretere invulling van termen als “improviseren”, “horizontaal”, “verticaal” en “praktische wijsheid”. Op basis van een veel preciezer begrip van het werk van ambtenaren kunnen vervolgens uitspraken worden gedaan over de concrete vaardigheden die ambtenaren nodig hebben en over de manier waarop ze zich die vaardigheden eigen maken. Die concrete inzichten zijn ook van belang voor het onderwijs: welke kennis en vaardigheden moeten wij de studenten die wellicht in de publieke sector gaan werken meegeven?

Dertien eeuwen geleden was het in China al duidelijk dat het kennen van klassiekers niet genoeg was, maar dat zaken als houding, presentatie, spreekvaardigheid en zelfs het schrijven van poëzie van groot belang waren. Wellicht is de tijd rijp voor een herwaardering van het Keizerlijk examen. ■

Referenties

- Adler, Paul S. (2001) Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science* March/April 2001 Vol. 12: p 215-234.
- Bauman, Z (2000) *Liquid Modernity*, Polity Press
- Boutellier, H (2011) *De improvisatiemaatschappij, Over de sociale ordening van een onbegrensde wereld*, Boom Lemma Uitgevers.
- Carnoy, Martin (2001) *Work, Society, Family and Learning for the Future*, in: *What schools for the Future*, OECD, Paris.
- Dijkstra, G. (2012) *Botsende Waarden in en rond Publieke Organisaties*, Intereerede, De Haagse Hogeschool.
- Held, D and McGrew, A (2007) *Globalization Theory, Approaches and Controversies*, Polity Press.
- Hufen, J. en Ringeling, A. (1990) *Beleidsnetwerken, Overheids, semi-overheids- en particuliere organisaties in wisselwerking*, VUGA.
- Koppenjan, J (2012) *Het verknipte bestuur. Over efficiency, samenhang en toewijding bij publieke dienstverlening*, Oratie Erasmus Universiteit Rotterdam
- Kwakkelstein, T, A. van Dam & A. van Ravenzwaaij (red) (2012) *Van Verzorgingsstaat Naar Waarborgstaat, Nieuwe Kansen Voor Overheid En Samenleving*, Boom Lemma Uitgevers.
- Mak, G. (1996) *Hoe God Verdween uit Jorwerd, Een Nederlands Dorp in de Twintigste Eeuw*, Atlas.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2009) *Beleidsdruk in beeld: een kwantitatieve vergelijking van directoraten-generaal*
- Niessen, C.R. (2001) *Vluchten kan niet meer, Iets over beleids- en beheersproblemen en hun oplossing*, Vossiuspers UvA
- Ostrom, E (2010) *Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems*.
- Schwartz, Barry & Kenneth Sharpe (2010) *Practical Wisdom*, Riverhead
- Steen, van der; R. Peeters en M van Twist (2010) *De Boom en het Rizoom, Overheidssturing in een Netwerksamenleving*, NSOB.
- Thompson, et al (1991) *Markets, Hierarchies and Networks, The Coordination of Social Life*, Sage Publishers

Eindnoten

- ¹ Dit essay is voor een deel gebaseerd op een essay dat geschreven werd voor het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties: Theisens, H.C. (2013) *Improviseren in een verdwijnend centrum*, in: Kwakkelstein et al, Omslag, *Perspectieven voor goed bestuur in 2020*, Boom Lemma Uitgevers, Den Haag.



6 Herwaardering van doen

Kennis is niet langer onderscheidend in de toekomst, maar een ondernemende houding maakt het verschil tussen stilstand en beweging. Onderwijs zal zich meer richten op de 'grand challenges' die de maatschappij verder moeten helpen. Samen werken aan een duurzame toekomst als intra- of entrepreneur.

DE KUNST VAN HET ORGANISEREN

Jacco van Uden

Het debat over de economische betekenis van kunsten was tot voor kort betrekkelijk overzichtelijk. Er waren op hoofdlijnen drie posities. De eerste werd ingenomen door de partijen die de kunsten vooral geld zien onttrekken aan de economie. Zij stellen dat op kunst geld moet worden toegelegd, veelal in de vorm van subsidies. Kunst als kostenpost dus. Anderen benadrukken dat kunst juist bijdraagt aan een gezonde economie. Naast de directe baten (denk bijvoorbeeld aan kunsthandel en museumbezoek) moet ook worden gekeken naar de indirecte winsten. Een bloeiend artistiek en cultureel klimaat, zo wordt hier betoogd, trekt kapitaalkrachtige partijen aan, doet huizenprijzen stijgen en legt een voedingsbodem voor allerlei innovaties. De derde groep ten slotte is van mening dat je het economisch saldo überhaupt niet moet *willen* berekenen. Kunst is een verschijnsel dat in een beschaafd land niet wordt platgeslagen tot een winst- of verliespost. De bottom-line hier: de waarde van kunst laat zich niet in geld uitdrukken.

Het debat was overzichtelijk omdat in ieder geval in theorie uitgerekend kan worden of kunst geld oplevert of niet. De kwestie wordt minder eenduidig als we de economische relevantie van kunst ook op inhoudsniveau proberen in te schatten. De vraag is dan: wat is het economisch potentieel van het *eigene* van de kunsten, van dat wat kunst onderscheidt van andere 'bedrijfstakken'? En die vraag wordt steeds vaker gesteld.

De idee bestaat dat kunst, de kunsten of kunstenaars 'iets' te bieden hebben wat van groot economisch en maatschappelijk belang is. Hoge verwachtingen worden niet geschuwd. "Art may hold the key

to solving the problems of the future”, zo laat de Japanse museum-directeur Fumio Nanjo (2013) optekenen: “the potential is limitless”.

In dit essay onderzoeken we in vogelvlucht enkele perspectieven op het economisch potentieel. Daarna laten we zien welke positie het lectoraat Change Management inneemt in het leggen van de verbinding tussen kunst en bedrijfskunde.

Kunst als instrument

Hoogleraar innovatiemanagement Giovanni Schiuma valt in de inleiding van zijn *The Value of Arts for Business* met de deur in huis. Zijn boek “discloses the relevance of the arts as a means by which management can enhance organisational value creation capacity and boost business performance” (Schiuma, 2011: 1). Voor Schiuma zijn de kunsten een noodzakelijke aanvulling op de ‘management toolkit’. Zijn redenering: met onze traditionele gereedschapskist komen we een heel eind, maar aan belangrijke onderdelen van onze organisaties kunnen we nog steeds niet goed sleutelen. Als we de kunsten weten om te vormen tot een managementtool, kunnen we organisaties beter laten functioneren. In zijn eigen woorden: “The managerial deployment of the arts allows managers to affect the organisational aesthetic dimensions. Through the arts it is possible to foster aesthetic experiences and manipulate the aesthetic properties of organisation’s infrastructure. This enables management to handle emotional and energetic mechanisms in organisations” (Schiuma, 2011: 2). Schiuma staat niet alleen in deze instrumentele benadering van de kunsten. Zijn “utilitarian perspective”, waarin traditionele, rationele benaderingen van organisatievraagstukken moeten worden aangevuld en verenigd met tools die uit een ander vaatje tappen, wordt breed gedeeld.

Waar Schiuma mogelijkheden ziet om met behulp van kunst de esthetische, emotionele en energetische dimensies van organisaties te beïnvloeden, richten de meeste managementdenkers zich primair op wat het handelsmerk van de kunstenaar heet te zijn: creativiteit. Zo betoogt Adler (2006) dat oude benaderingen van organisatievraagstukken niet meer werken. De wereld is veranderd en verandert nog steeds. Dé uitdaging voor bedrijven is om voorop te lopen in creativiteit en vernieuwing. Geen sinecure als je je realiseert dat de meeste MBA-opleidingen onze managers laten uitblinken in analyse, controle en beheer. “The scarce resource is innovative designers, not financial analysts” (2006: 488). Adler haalt dan ook instem-

mend Pink (2004: 21) aan, die constateert dat “the MFA [Master of Fine Arts] is the New MBA ... An arts degree is now perhaps the hottest credential in the world of business”.

Kenmerkend aan bovenstaande perspectieven is dat de kunsten nadrukkelijk worden ingezet om de bestaande managementagenda te dienen. Bedrijven formuleren hun doelen en zoeken naar middelen – welke dan ook – om die doelen te realiseren. Kunst is zo’n middel. Of het nu gaat om kunsttheoretische concepten, best practices van succesvolle kunstenaars, een artistieke houding of typische kunstenaarsvaardigheden – alles wat de kunst te bieden heeft wordt beoordeeld op haar vermogen om het leven van managers te vergemakkelijken.

Pogingen om de kunsten te ‘temmen’ en ze geschikt te maken voor managementdoeleinden vallen niet overal in goede aard. Al aan het begin van de 19^e eeuw beklaagde de Duitse filosoof Schelling zich over het feit dat veel goede kunstenaars werden ingehuurd om economisch rendabele ontdekkingen te doen. “Industry transformed artists into engineers, and their materialization of ideas turned from something pure and sacred into product development and design” (Guillet de Monthoux, 2004: 34).

Dat het onwenselijk is om kunst in te passen in de *managerial agenda* kan vanuit twee perspectieven worden gemotiveerd. Zo is er de overtuiging dat de kunsten waarlijk vrij zouden moeten zijn en om die reden alleen mogen gehoorzamen aan hun eigen dynamiek en artistieke logica. Je inlaten met het realiseren van economisch gewin gaat noodzakelijkerwijs ten koste van je artistieke integriteit en effectiviteit. Of, zoals Guillet de Monthoux (2004: 34) de positie van Schelling verwoordt: “Aesthetic energy is generated only by inner conflict, and that process of creation cannot be administratively controlled by some artist booked as designer. Art cannot schwing on demand”. Het uitgangspunt hier is de zorg voor en het behoud van het eigene van de kunsten: om kunst kunst te kunnen laten zijn, moet zij in bescherming worden genomen tegen pogingen om haar in te lijven en leeg te zuigen.

Bezwaren tegen een platte instrumentalisering van de kunsten worden ook – verrassend genoeg – geuit door partijen die primair geïnteresseerd zijn in de vraag wat de kunsten organisaties te bieden hebben. Hun primaire angst is niet dat de kunsten zouden komen te lijden onder de inlijving. Hun zorg betreft de organisaties. Juist vanuit de behoefte om organisaties beter, mooier, slimmer, humaner etc. te maken, redeneren zij dat de kunsten *niet* netjes zouden moeten bijdragen aan mainstream organisatiedoelen. In juni 2013 orga-

niseerde het lectoraat Change Management samen met kunst- en architectuurcentrum Stroom een tweedaags symposium rond de vraag wat kunst en management voor elkaar kunnen betekenen (Stroom, 2013). In tegenstelling tot bijvoorbeeld Schiuma die kunst naar de hand van de manager wil zetten, stelde een groot deel van de deelnemers dat kunst bij uitstek de potentie heeft om organisaties kritisch te bevragen. Kunst wordt gewaardeerd om haar ontregelende of zelfs ontwrichtende karakter, om haar dubbelzinnigheid, om haar doelbewuste inefficiëntie of om haar onvoorspelbaarheid – in het kort: om kwaliteiten die zich slecht laten verenigen met alles wat we met management associëren. De meerwaarde van de kunsten voor organisaties kan in dit perspectief nooit eenvoudig te bepalen zijn. Pasklare oplossingen zijn verdacht en onwenselijk; het *moet* schuren.

Het lectoraat Change Management van De Haagse Hogeschool wil met praktijkgericht onderzoek bijdragen aan de verdere ontwikkeling van juist dit laatste perspectief op de relatie tussen kunst en organisatiekunde. De centrale vraag is hoe we de manier waarop we management- en organisatievraagstukken definiëren en oppakken kunnen verrijken met dat wat kunst te bieden heeft. De vertreksituatie is dus het organisatiebelang, en niet dat van de kunsten. Kunst is wat we opzoeken en aanwenden om een functie te vervullen in het domein van management en organisatie. Tegelijkertijd wordt het uitgangspunt gehanteerd dat die functie alleen goed kan worden vervuld als we kunst niet domesticeren en de tanden uittrekken. De spanning moet voelbaar blijven.

Making Art Work

We zien verschillende pogingen om organisaties te laten profiteren – in de ruimste zin van het woord – van kunst. Een veelvoorkomende variant is de inzet van kunstenaars in verandertrajecten. Organisatieadviseur Jan Smit omschrijft de winst van werken met kunstenaars als volgt: “Kunstenaars zijn nog niet ingepakt door het bedrijfskundige denken. Ze bieden een totaal ander perspectief op organiseren en tonen organisaties hoe ze los kunnen komen van bestaande paradigma’s” (in Hartgers, 2013: 53). Kunstenaars worden in dit model nadrukkelijk gewaardeerd én ingezet als buitenstaander. Het is precies die positie en het daarmee samenhangende vermogen “om te verbazen, te verwonderen en te veranderen” dat de kunstenaars hun meerwaarde verschafft (Tordoir in Hartgers, 2013: 60). Kunstenaars spelen in dit soort initiatieven een rol die vergelijkbaar is met die van “normale” organisatieadviseurs. Zij zijn de dwingende ogen

die het vanzelfsprekende ter discussie stellen. Kunstenaars leren medewerkers anders te kijken en openen daarmee het perspectief op andere, onorthodoxe oplossingsrichtingen voor complexe vraagstukken. Een cruciaal onderdeel van zijn of haar propositie is dan ook dat de kunstenaar *niet* de taal van de organisatie spreekt. Er wordt gezocht naar een productieve spraakverwarring, een mismatch tussen hoe de kunstenaar en de medewerkers de organisatie ervaren – hier ontstaat ruimte voor vernieuwing. De daarmee samenhangende eis is dat de kunstenaar geen onderdeel van de organisatie is en mag worden. De buitenstaanderpositie is heilig; te lange blootstelling aan het bedrijfsleven en haar taal zou tot inkapseling van de kunstenaar kunnen leiden. De kenmerken van de artistieke interventie (botsende talen, de buitenstaanderpositie en de tijdelijke betrokkenheid van de kunstenaar) zorgen ervoor dat kunst en organisatie nooit lekker samenvallen, en dat is precies wat wordt beoogd.

Het lectoraat Change Management doet onderzoek naar artistieke interventies: welke vormen zijn te onderscheiden, hoe kunnen kunstenaars worden ingezet en wat zijn ervaringen met de verschillende varianten? Maar het lectoraat verkent ook de mogelijkheden van een ander perspectief.

Organisatieadviseur Smit stelt dat kunstenaars “nog niet” zijn ingepakt door bedrijfskundig denken. Daarmee suggereert hij dat dit risico niet ondenkbeeldig is of zelfs dat inkapseling een kwestie van tijd is. Maar wat als we de andere kant op denken? Wat als we durven te veronderstellen dat organisaties ingepakt zouden kunnen worden door het artistieke denken? Het principe van de artistieke interventie sluit aan op het denken dat organisaties organisaties zijn, en dat kunst kunst is. Gescheiden werelden, waarin de een (kunst) de ander (organisaties) weliswaar kan raken, maar altijd in de vorm van een botsing. Na het contact, de interventie, gaat ieder zijns weegs. Een alternatief zou kunnen zijn dat we organisatie en kunst *niet* als wezenlijk verschillend beschouwen.

Gareth Morgan (1986) heeft overtuigend laten zien dat we organisaties altijd voorstellen in termen van ‘het andere’: de organisatie als machine, de organisatie als organisme, de organisatie als psychische gevangenis, enzovoorts. De manier waarop we op het meest fundamentele niveau over organisaties denken, de eigenschappen die we hun toeschrijven, de actoren die we in en rond een organisatie onderscheiden, de dynamiek die we waarnemen – de gekozen metafoor is letterlijk allesbepalend. Morgan onderscheidt in zijn *Images of Organization* acht metaforen die het bedrijfskundig denken waar organi-

satieadviseur Smit naar verwijst hebben gevormd. De specifieke metaforen die Morgan wist te achterhalen vormden een momentopname van het bedrijfskundig denken tot de jaren tachtig van de vorige eeuw. Het metaforiseren van organisaties heeft uiteraard sindsdien niet stilgestaan. Nog steeds wordt inspiratie van buiten gezocht om anders tegen organisaties aan te kijken, managementvraagstukken te kunnen reframe en slimme oplossingen te bedenken voor problemen waarvoor onze oude organisatie-metaforen niet toegerust lijken.

Binnen het lectoraat Change Management ondernemen we onze eigen poging om middels kunst tot organisatievernieuwing te komen. Geen artistieke interventie, kunst als afwijkend geluid, maar een verkenning van de constitutieve potentie van kunst. Anders geformuleerd: kunst niet als vraagteken bij de normale manier van organiseren, maar als poging om die normale manier van organiseren te bepalen. Wat betekent het als we organisaties optuigen, doordenken en vormgeven aan de hand van de taal waarmee we normaliter over kunst spreken?

Als we geen harde scheidslijnen tussen kunst en organisatie accepteren maar organisaties als kunst(werken) durven voor te stellen, kunnen we zonder verdere omhaal kennis van de kunsten als relevant voor organisaties beschouwen. Door bijvoorbeeld projectleiders voor te stellen als kunstenaars, permitteren we onszelf te denken dat deze projectleiders iets zouden kunnen leren van *andere* kunstenaars.

Hoe geef je een project vorm? Hoe richt je het proces in? Hoe ga je te werk? Door een project te definiëren als een kunstwerk, mogen we ons laten inspireren door de totstandkoming van *andere* kunstvormen, bijvoorbeeld een schilderij, een interactieve installatie of een roman. De centrale vraag kan dan zijn: kan een projectleider tot een vruchtbaar alternatief komen voor het mainstream bedrijfskundige denken dat dicteert dat doelgerichtheid, efficiency en voorspelbaarheid sleutelfactoren zijn voor het welslagen van een project? Als een succesvolle romancier aangeeft dat het schrijfproces noodzakelijk grillig is, als een schilderes aarzeling en dubbelzinnigheid bewust een plek geeft in haar werk, als een vormgever zichzelf verplicht inefficiënt te prutsen om tot een goed resultaat te komen, dan is het – zo redeneren we hier – de moeite meer dan waard om te onderzoeken of we daar ‘iets’ mee kunnen in hoe we projecten managen. Niet omdat we zeker weten dat een langs artistieke lijnen geconcipteerd project beter zou uitpakken dan een typisch PRINCE2-project, maar omdat we onszelf verplichten ons kritisch te verhouden tot *business as usual* en alternatieven uit te proberen.

Binnen het lectoraat Change Management onderscheiden we twee onderzoeksgebieden waarbinnen we dit vertrekpunt verder uitwerken.

Van Design Thinking naar Design Doing

Binnen het lectoraat hanteren we een ruime definitie van kunst. Ook toegepaste kunst valt binnen het aandachtsgebied.

In de designwereld speelt een ontwikkeling die relevant is voor het onderzoek van het lectoraat Change Management. Design, zo wordt steeds vaker gesteld, mag niet worden opgevat als het vakgebied waar men zich louter druk maakt over de vormgeving van de nieuwste iPhone. Design staat vooral voor een manier van denken die voor zeer uiteenlopende domeinen relevant is. Zo zouden niet alleen objecten en producten moeten worden ontworpen, ook diensten zouden tot het natuurlijke werkterrein van de ontwerper moeten worden gerekend: service design. Maatschappelijke kwesties zoals bestrijden van armoede, het terugdringen van milieuproblemen of het leefbaar houden van achterstandswijken: volgens de leer van het *design thinking* zijn het allemaal ontwerp-vraagstukken, in dit geval social design (GOC, z.d.). Een heldere, breed geaccepteerde definitie ontbreekt maar design thinking wordt geassocieerd met een open, iteratief oplossings- en mensgericht proces waarin verschillende creativiteitstechnieken worden ingezet. Design thinking staat voor het slim (her) definiëren van het vraagstuk, het serieus verkennen van alle – ook de meest bizarre – oplossingsrichtingen en *early prototyping* om te zien hoe een keuze kan uitpakken. De grote belofte van design thinking is dat er innovatieve, onorthodoxe en onderscheidende oplossingen worden gevonden voor complexe vraagstukken. Geen wonder dus dat ook in het bedrijfsleven wordt gezocht naar de toegevoegde waarde van deze manier van denken ten opzichte van het traditionele, meer analytische en probleemgestuurde denken.

Design thinking levert ten minste twee interessante onderzoekslijnen op. We kunnen design thinking opvatten als een uitnodiging aan ontwerpers om zich ook over organisatievraagstukken te gaan buigen. Het nieuwe governance-model, die destructieve organisatiecultuur of dat moeizame SAP-traject wordt gereframed als een ontwerpuitdaging, waarvoor je te rade gaat bij de design-expert. Een alternatief is dat we managers *zelf* als (potentiële) toegepaste-kunstenaars leren beschouwen. Als managers leren denken en werken als designers, wat betekent dat voor hun organisaties? Deze lijn komt neer op een verbijzondering van de hierboven beschreven

gedachtegang waarin we de medewerkers zelf als kunstenaars proberen voor te stellen.

De tweede onderzoekslijn heeft een wat meer veranderkundig karakter. Kees Dorst stelt dat de echt ingewikkelde vraagstukken nooit in de context kunnen worden opgelost waarin ze zijn ontstaan. Zijn *frame creation method* is erop gericht om deze 'wicked problems' uit hun veronderstelde natuurlijke omgeving te halen. Door het vraagstuk in andere contexten te plaatsen en nieuwe perspectieven ('frames') uit te proberen, zijn ontwerpers in staat het hardnekkige probleem te herdefiniëren en oplosbaar te maken (Kovari, 2012). Met het soms letterlijk verplaatsen van het probleem van de ene context naar de andere, ontstaat de situatie dat nieuwe partijen zich verantwoordelijk (zouden moeten) gaan voelen voor de oplossing. Dit levert enorme uitdagingen op. Wat doe je bijvoorbeeld als door een slimme perspectiefwijziging het probleem ineens wel oplosbaar lijkt, maar de nieuwe logische probleemeigenaar geen rol voor zichzelf ziet weggelegd in het zo mooi gereframede verhaal? En hoe om te gaan met een organisatie die zich volledig heeft gevormd naar de structuren waarbinnen het initiële probleem is ontstaan? Met andere woorden, hoe verder als je te maken hebt met een organisatie die in de ruimste zin van het woord, niet is uitgerust om de oplossing handen en voeten te geven? Het lectoraat Change Management richt zich dus op vragen die in de staart van de Design Thinking aanpak zitten, daar waar implementatie meer om het lijf heeft dan een eenvoudige 'uitrol' van de oplossing.

Veranderdialecten

Het tweede onderzoeksgebied van het lectoraat draait om de taal van veranderprocessen.

Hierboven hebben we de vraag gesteld hoe we het bedrijfskundig denken kunnen verrijken door te putten uit het kunstdiscours. Kortgezegd: wat als we organisaties proberen te begrijpen in de taal waarmee we normaliter over kunst spreken? Het bewust toevoegen van nieuwe elementen aan de standaard organisatietaal biedt, zo is de aanname, ook mogelijkheden voor organisatieverandering. Bijvoorbeeld in de kunstsector.

De meeste organisaties in de kunstsector voelen zich gedwongen om anders te gaan werken. Vaak gaat het om de combinatie van minder middelen als gevolg van bezuinigingen en een expliciete oproep om

de boel eens wat zakelijker te bekijken. Toen duidelijk werd dat de bezuinigingen van de Nederlandse overheid de kunstensector hard zouden gaan raken, maakte het daaropvolgende debat vooral inzichtelijk hoe zeer er sprake was van botsing van talen. Spreken de bezuinigers over de noodzaak van 'rationalisering' en 'professionalisering', daar vreest de kunstwereld voor 'verschraling' en 'platte economisering'. Waar de één waardevolle experimentele programmering ziet, ziet de ander lege zalen. Is het museum een autonoom instituut dat bij "zijn aankoopbeleid en programmering zonder bemoeienis van buitenaf" belangen moet afwegen, zoals kunstcriticus Tilroe (2013) betoogt, of is het de plek waar de belastingbetaler waar voor zijn geld krijgt? Het museum als bedrijf? Niet (te) doen, zegt conceptuele kunstenaar Lawrence Weiner (2013): "Er is op zich niets mis met bedrijven, maar ze hebben doorgaans geen idee hoe ze cultuur moeten maken. Ze kunnen zich geen risico's permitteren. Ze willen niet dat iets anders loopt dan gepland. Terwijl dat precies is waar kunst over gaat: alle mogelijkheden te onderzoeken en alle deuren te openen."

Wanneer het bedrijfskundig denken wordt neergezet als koloniale macht wiens toenemende invloed altijd ten koste zal gaan van het eigene van de kunsten, kunnen we ons twee uitkomsten van de confrontatie voorstellen: een al dan niet succesvol verzet van de kunsten tegen de agressor ('de dood of de gladiolen') of de totale overgave van de kunsten in de vorm van zelfonderwerping aan het *managerial discourse* (kunst als een willekeurig te runnen bedrijf).

In het lectoraat Change Management onderzoeken we de mogelijkheden van een alternatief waarin de talen van kunst en bedrijfskunde niet per se als onverenigbaar worden gezien. Eerder is aangegeven dat het bedrijfskundig denken geen vastomlijnd en onveranderbaar geheel is. Het wordt voortdurend gevoed met nieuwe concepten, afkomstig uit werelden die op het eerste gezicht wellicht niets met management en organisatie te maken lijken te hebben. Kunst, zo is hier betoogd, kan zo'n bron van organisatievernieuwing zijn. Wanneer we het bedrijfskundig denken succesvol weten te 'infecteren' met concepten uit de kunstwereld ontstaat een mengtaal die het wellicht mogelijk maakt te ontsnappen aan het geschetste alles-of-niets denken. De ontwikkeling van een taal waarin bedrijfskundige en artistieke concepten niet tegen elkaar worden uitgespeeld kan een belangrijke rol spelen in het realiseren van gewenste veranderingen.

Een mooi voorbeeld hiervan is een project van en bij Stroom. Net als andere kunstinstellingen heeft deze organisatie te maken met bezuinigingen. De complexiteit van de opdracht om met fors minder mid-

delen toch relevant te blijven, werd voor de medewerkers van Stroom in belangrijke mate bepaald door de taal waarin die opdracht tot hen kwam. Hoe ga je om met het botte gegeven dat er twintig procent minder budget is? Naakte cijfers kunnen even helder als betekenisloos zijn voor professionals wiens dagelijkse taalpraktijk rond kunst draait.

Stroom gaf kunstenaar Adrien Tirtiaux opdracht om de nieuwe situatie van (financiële) onzekerheid artistiek te duiden en te verbeelden. Met *The Great Cut* realiseerde Tirtiaux een project waarmee de bezuinigingen letterlijk zicht- en voelbaar werden (Stroom, 2012). De kunstenaar, opgeleid als architect, ontnam twintig procent van de ruimte met een kunstinstallatie die dwars door de fysieke werkruimte sneed. Het houten bouwwerk beperkte de loopruimte, ontwrichtte werkplaatsen en verhinderde zelfs een eenvoudige toegang tot de toilet ruimte. De onvermijdelijke confrontatie van de medewerkers met *The Great Cut* maakte het onmogelijk om het *niet* over de toekomst van Stroom te hebben. De installatie herinnerde de medewerkers niet alleen met voortdurend fysiek ongemak aan de gematerialiseerde bezuinigingen (struikelen, ergonomische misstanden, blauwe plekken), het werk leverde ook zeer relevante gesprekstof voor de vraag hoe om te gaan met de nieuwe financiële situatie van Stroom. Het ontregelen de karakter van (de totstandkoming van) *The Great Cut* kon worden aangegrepen om stil te staan bij zaken die allang niet meer over het werk zelf gingen. Hoe komen besluiten hier tot stand? Hoe gaan we om met afwijkende meningen in de organisatie? Hoe verloopt de communicatie? Wat krijgt prioriteit binnen deze organisatie? Wat vinden we nu echt belangrijk in ons werk? En wat betekent dit alles voor wat ons te doen staat bij Stroom?

Door een relatief onbekend fenomeen (bezuinigingen) te vatten in een vorm (een installatie) waar de meeste medewerkers van Stroom wel affiniteit mee hadden, droeg Adrien Tirtiaux bij aan de totstandkoming van een 'veranderdialect' waarin het vreemde, het onzekere, het bedreigende bespreek- en hanteerbaar kon worden gemaakt.

Het lectoraat Change Management onderzoekt op welke wijze mengtalen of veranderdialecten als deze kunnen worden ontwikkeld en ingezet. ■

Referenties

- Adler N. (2006) The Arts & Leadership: Now That We Can Do Anything: What Will We Do? Academy of Management Learning & Education. Vol. 5 No. 4, 486-499
- Hartgers, R. (2013) Bedrijven huiverig voor artistieke interventie: 'van een consultant krijg je een *rapport*, van een kunstenaar een *ervaring*'. Slow Management. Nr 25 Zomer 2013
- GOC (z.d.) Design Thinking: wat is het? Geraadpleegd op 24 november 2013 van <http://www.goc.nl/trends/design-thinking/durven-en-doen/design-thinking>
- Guillet de Monthoux, P. (2004) The Art Firm: Aesthetic Management and Metaphysical Marketing. Stanford: Stanford University Press
- Kovari, M. (2012) Expert Design & Frame Creation. Geraadpleegd op 27 november 2013 van <http://www.mickeykovari.com/2012/03/19/expert-design-frame-creation/>
- Morgan, G. (1986) Images of Organization, Newbury Park, CA: Sage Publications
- Nanjo, F. (2013) Art may hold the key to solving the problems of the future. Interview in Japan Times, 17 september. Geraadpleegd op 28 november 2013 van <http://www.japantimes.co.jp/news/2013/09/17/business/art-may-hold-the-key-to-solving-the-problems-of-the-future/>
- Pink, D. H. (2004) Breakthrough ideas for 2004. Harvard Business Review. February: 21-22
- Schiama, G. (2011) The Value of Art for Business. Cambridge: Cambridge University Press
- Stroom (2012). Zie http://www.stroom.nl/paginas/pagina.php?pa_id=2638169 voor een beschrijving van het project en fotomateriaal.
- Stroom (2013). Zie http://www.stroom.nl/paginas/pagina.php?pa_id=8147281 voor een beschrijving van het symposium en <http://vimeo.com/lectoraat-hhscm/videos> voor een videoverslag
- Tilroe, A. (2013, 25 oktober). Run het Stedelijk toch niet als bedrijf. *NRC Handelsblad*, opinie.
- Weiner, L. (2013, 21 september). Het Stedelijk is een bedrijf. *NRC Handelsblad*



7 'Meetbare' proeve van bekwaamheid

Als naast kennis andere skills belangrijker worden, dan zal ook op andere manieren getoetst moeten worden. Leren wordt gepersonifieerd, dus toetsen wordt het opbouwen van een uniek portfolio, op basis van continue assessments.

TRENDS EN ONTWIKKELINGEN IN RISICOMANAGEMENT & COMPLIANCE, ASSURANCE & BUSINESS IT

*Jürgen van Grinsven, Koert Meijs, Theo de Joode, Rosanne Pouw, Ruud Fortuin
en Peter Steenwijk.*

Inleiding

De ontwikkeling van het mondiale systeem gaat gepaard met groei-
stuipen. De huidige kredietcrisis is daar een voorbeeld van. In dit es-
say bespreken we eerst kort wat er zoal mis ging. Vervolgens gaan
we in op een aantal geleerde lessen en huidige reacties op de crisis.
Tot slot geven we een korte schets van een aantal interessante trends
en ontwikkelingen op het gebied van (1) risicomanagement & compli-
ance (2) assurance en (3) business IT.

Wat ging er mis?

Begin jaren zeventig zijn veel financiële markten gedereguleerd en
verder geliberaliseerd waardoor kapitaalstromen gemakkelijker zijn
gaan vloeien tussen verschillende landen. Door de verdere globalise-
ring en automatisering zijn we inmiddels hard op weg naar een mon-
diaal systeem [1]. Een kleine terugval hebben we reeds gezien met
de dot-com (+/-1997-2000) crisis. Toen deze zeepbel uiteenspatte,
veroorzaakte dit een wereldwijde lichte recessie. De huidige krediet-
crisis begon in 2007 en zet nog steeds door in 2014. Zie tabel 1 voor
een chronologisch overzicht. Wereldwijd moeten overheden, toezicht-
houders en ondernemingen ingrijpende maatregelen nemen om de

financiële stabiliteit te waarborgen. De huidige crisis heeft duidelijk gemaakt dat het risicoprofiel van elke onderneming buitengewoon snel kan veranderen [1]. Dat zal inmiddels niemand meer ontkennen. Welke lessen kunnen we trekken? Welke reacties geeft dat? Voor welke uitdagingen staan we zoal?

Tabel 1

Periode / jaartal	Gebeurtenis
1997-2000	Dotcom Crisis
maart-2007	Eerste beroering in de USA
juli-2007	Prof. Tissen waarschuwt voor een neergaande economie
augustus-2007	Europese aandelenbeurzen fors onderuit
september-2007	Kredietcrisis grijpt het bedrijfsleven
oktober-2007	Dow-Jones onder 14000 punten
februari-2008	Britse overheid nationaliseert Northern Rock
april-2008	ECB leent aan Nederlandse zakenbank
juli-2008	Reddingsplan Amerikaanse regering
september-2009	Lehman vraagt uitstel van betaling
oktober-2008	Overheden grijpen in
2008	Kapitaalinjecties: AEGON, ING
2008	Icesave
2008-2013	Nationalisaties: Fortis, SNS REAAL, ABN AMRO
2010	Verhoging garantie op deposito's
2014	Verscherpt Europees Toezicht en mogelijkheden tot ingrijpen

De lessen en de reacties

De impuls die uitgaat van geleden verliezen leeft blijkbaar maar kort. Ga maar na: wat hebben we geleerd van de dotcom crisis? Zagen we destijds de echte risico's van: de snel stijgende beurskoersen, stijgende winsten en de beursspeculaties? Begrijpen we nu de risico's van hetgeen waarin we willen beleggen? Beseffen ondernemingen nu het belang van het vertrouwen van hun klanten? Of we het nu leuk vinden of niet: de huidige kredietcrisis vertoont, uiteraard achteraf gezien, grote gelijkenis met de vorige crisis. De vraag is: willen we leren van de huidige kredietcrisis, of gaan we er wederom vanuit dat het ons niet meer zal overkomen? Welke reacties zien we tot op heden? De toezichthouders reageren met meer en verscherpt toezicht op risi-

comanagement, assurance en de informatie technologie [4]. De overheid en het publieke debat richt zich op de kwaliteit van accountants en de toekomst van de beroepsorganisaties voor accountants [5]. Ondernemingen vragen meer assurance (zekerheid) over de diensten van hun toeleveranciers middels 'verklaringen' zoals een ISAE3402, In Control Statement, informatie- en databeveiliging en andere assurance rapportages [10, 11, 12]. Kortom: men vertrouwt elkaar niet meer op de 'blauwe ogen'. We gaan steeds meer van 'show me' naar 'prove me'. Maar bewandelen we hiermee wel de juiste weg?

Trends en ontwikkelingen

We staan aan de vooravond van een ingrijpend veranderproces. De eerste contouren zijn al zichtbaar met grote reorganisaties, versnelde implementaties en verhoogde alertheid op risicomanagement & compliance, assurance en business IT. Inmiddels is duidelijk geworden dat de kredietcrisis binnen de financiële sector grote impact heeft op andere sectoren. Vele ondernemingen buiten deze sector zijn gegrepen door de kredietcrisis. Hieronder schetsen we een aantal trends en ontwikkelingen op het gebied van (1) risicomanagement & compliance (2) assurance en (3) business IT die relevant zijn voor vele ondernemingen.

1. Risicomanagement & Compliance

De uitvoerige discussies in onder andere de wetenschap, overheid, bedrijfsleven en media wijzen veelal in de richting van een falend risicomanagement en compliance [1, 2, 3, 4, 5]. In de meeste ondernemingen is dit thema belegd als activiteit die losgekoppeld is van de primaire bedrijfsprocessen en het besluitvormingsproces [2]. Dit is ook niet verwonderlijk omdat de infrastructuur, processen en systemen voor risicomanagement en compliance onvoldoende ontwikkeld zijn, met als gevolg dat de meeste ondernemingen dit gefragmenteerd hebben ingericht. Vaak ontbreken daardoor echter essentiële schakels [1]. Dit is de toezichthouders inmiddels ook niet ontgaan. De toezichthouders zetten de lijnen uit en hebben tevens de taak de risico's niet te laten 'stapelen'. De kredietcrisis laat bijvoorbeeld zien dat het aan te houden kapitaal bij financiële instellingen niet overal even toereikend was. De rol van de toezichthouders is aan het veranderen. We gaan steeds meer naar een internationaal toezicht. De (internationale) toezichthouders van de banken buigen zich bijvoorbeeld momenteel over de governance, het herstellen van het vertrouwen, de transparantie en het aan te houden kapitaal. Ook de nationale overheden zullen daarin een rol van betekenis gaan spelen [5]. De overheid

tendeert richting verantwoordelijkheid en verantwoording. Op strategisch niveau is er in de meeste gevallen maar één verantwoordelijk. Degene die verantwoordelijk is zou daarom weer verantwoordelijk gehouden moeten worden voor de genomen beslissing. Op het tactisch niveau, meestal het senior management, moet men bekend zijn met de oorzaken en consequenties. Ze moeten een actieve rol bekleeden in het risicobewust maken van de onderneming. Eigenaarschap van risico's en (implementatie van) beheersmaatregelen, naleven van wet- en regelgeving, delen van kennis en het naleven van afspraken zijn dan sleutelwoorden [6]. Op het operationele niveau vraagt de naleving van de regelgeving en controle op processen en activiteiten niet alleen een hoge vorm van risicobewustzijn van zowel medewerker als direct leidinggevende, ook het daadwerkelijk handelen speelt een grote rol [1, 3, 6]. Dit klinkt eenvoudiger dan het in werkelijkheid is. Ondernemingen zoeken continu naar nieuwe manieren om kennis en kunde op het gebied van risicomanagement en compliance te mobiliseren [9]. De trend is nu eenmaal, meer risicomanagement en meer compliance.

2. Assurance

Steeds meer ondernemingen zijn, mede door decentralisatie, druk vanuit de markt, meer focus op de kernactiviteiten, kostenoverwegingen en het sterk ontwikkelde internet, steeds beter in staat om hun services te outsourcen [9]. Met de toenemende globalisering zijn er bovendien uitstekende groeimogelijkheden bijgekomen in bijvoorbeeld opkomende economieën. Met name de bedrijfsprocessen die niet gemist kunnen worden maar geen directe bijdrage leveren aan de kernactiviteiten van het bedrijf worden geoutsourced. Met outsourcen bedoelen we hier het uitbesteden van één of meerdere activiteiten [10]. Voorbeelden hiervan zijn payrolling, (IT) helpdeskfuncties, het voeren van administraties en natuurlijk ook het outsourcen van (delen van) IT. Bij outsourcing denkt men tegenwoordig vaak direct aan de cloud. Er zijn echter vele vormen van outsourcing, het bespreken hiervan valt buiten de scope van dit essay [8, 10].

Het uitbesteden is niet zonder risico. Denk maar aan privacygevoelige informatie, verlies van belangrijke gegevens, het niet voldoen aan de wet- en regelgeving, verlies van kennis en kunde, financieel economische criminaliteit en de mogelijk slechte dienstverlening. Het uitbesteden roept vaak veel vragen op. Welke zaken kan ik uitbesteden? Welke regels zijn er? Hoe houd je grip op de zaken die uitbesteed zijn? Hoe blijf je bij outsourcing voldoen aan de wet- en regelgeving? Welke wet- en regelgeving is van toepassing als ik in de cloud zit? Waar ligt de juridische verantwoordelijkheid precies en wie

heeft welke verantwoordelijkheid? Wie is eigenaar van mijn (financiële) gegevens [8]? Om tegemoet te komen aan dit soort vragen wordt door de uitbestedende organisatie vaak een vorm van zekerheid (assurance) gevraagd aan de dienstverlenende organisatie.

De trend die we in het algemeen kunnen waarnemen is dat men elkaar niet meer vertrouwt op de blauwe ogen maar dat men steeds vaker het bewijs wil zien. Dit gebeurt steeds vaker met rapportages die de uitbesteder meer zekerheid moeten bieden. Voorbeelden hiervan zijn: het jaarverslag, auditrapportages, management letters, validatierapporten, ISAE 3402-verklaring, In Control Statement, XBRL rapportages, rapporten met betrekking tot de betrouwbaarheid van de financiële gegevens, milieueffecten rapportages, compliance rapportages en rapportages met betrekking tot de beveiliging van systemen en de data [4, 7, 8, 9, 10, 11, 13]. De gedachte is steeds vaker: vertrouwen is goed maar controle is beter. De gebruiker van de rapportages dient wel goed op te letten: welke zekerheid verkrijgt men bij welk rapport? Van wie krijgt men die zekerheid? Hoeveel zekerheid wilt u eigenlijk hebben? Honderd procent waterdicht is vaak niet wenselijk en zou bovendien erg kostbaar worden.

3: Business IT

Met business IT bedoelen wij hier de Informatie Technologie (IT), in de breedste zin van het woord, die de business van een onderneming ondersteunt en beheerst is. Wat is er aan de hand? We schetsen een eerste voorbeeld. Veel ondernemingen maken veelvuldig gebruik van Excel, Word en Powerpoint om bijvoorbeeld allerlei (financiële) rapportages te maken. De gegevens die veelal in de spreadsheets worden gezet, zijn afkomstig uit meerdere (verouderde) bronsystemen. Hierna vindt dan ook nog regelmatig een verrijking van gegevens plaats of worden bronnen met elkaar gecombineerd [8, 10, 13]. Hoe betrouwbaar zijn de uiteindelijke (financiële) rapportages eigenlijk nog [8]? Kunnen we de juiste gegevens nog wel administreren in de bronsystemen? Kunnen we de huidige systemen wel koppelen aan andere systemen? Hoe zit het met de betrouwbaarheid van de invoer, doorvoer en uitvoer van gegevens? Hoe zit het met het verplaatsen van de huidige softwarepakketten naar de cloud zoals de online boekhouding, tekstverwerking, spreadsheet verwerking, tijdsregistratie, enzovoort? Welke ontwikkelingen zien we nog meer? Een tweede voorbeeld: 'bring your own device'. Men kan een eigen apparaat meenemen naar de onderneming en dit vervolgens koppelen voor gegevenstoegang. Dit lijkt eenvoudig, maar u heeft direct te maken met beveiliging van gegevens en mogelijke verborgen kosten om al die apparaten onderling te verbinden. Ondernemingen zijn vaak niet voldoende in staat om de beveiliging

te waarborgen. Onze waarneming hierbij is dat de eindgebruiker steeds meer verantwoordelijk wordt gemaakt. Maar kan die deze verantwoordelijkheid eigenlijk wel dragen?

Innovatie van IT, platformen, systemen en (cloud) applicaties en de betrouwbaarheid daarvan is waarschijnlijk een van de belangrijkste middelen voor de verdere professionalisering van ondernemingen. Bij oude systemen blijven is zeer onwaarschijnlijk, gezien de snelle (technologische) ontwikkelingen die we doormaken. Zo is bijvoorbeeld het Internet niet meer weg te denken uit het huidige en toekomstige tijdsbeeld [1]. Veel ondernemingen bestempelen het Internet als 'key' in hun dienstverlening. Met de komst van het Internet worden grotere volumes sneller en efficiënter verwerkt door minder personeel, is er een betere bereikbaarheid, kan distributie goedkoper, zijn er uitgebreide contactmogelijkheden en is snelle verzending van informatie mogelijk [9, 13]. Maar ook de beveiliging van informatie speelt een steeds belangrijke rol. Veilige, effectieve en efficiënte gebruikmaking van business IT die tot tevredenheid leidt bij implementatie is volgens ons daarom één van de belangrijkste trends voor de verdere professionalisering van ondernemingen. De ontwikkeling van business IT gaat niet vanzelf in ondernemingen. Hiervoor dient men een nieuwe manier van denken te ontwikkelen. Hierbij dienen dan de aspecten als kernactiviteiten, klantfocus, producten, diensten, winstgevendheid, ontsluiting van diensten, compliance, risicomanagement en assurance centraal te staan.

Tot slot

Meer dan te voren moeten we er rekening mee houden dat het risicoprofiel van elke onderneming buitengewoon snel kan veranderen. De veranderende wet- en regelgeving zal daarbij een dominante rol gaan vervullen binnen een mondiaal systeem. Succesvol opereren kan in de nabije toekomst daarom wellicht alleen nog binnen een internationaal raamwerk van samenwerking. De vak- en onderwijsgebieden Risk, Assurance & Business IT zullen hierbij een essentiële rol spelen maar worden nog vaak vanuit silo's benaderd. In de nabije toekomst zal dit een meer integraal geheel moeten worden. Ondernemingen, overheden, toezichthouders en onderwijsinstellingen zullen een nieuwe manier van denken, manier van werken, manier van modelleren en manier van managen aan moeten leren. Die nieuwe manier van denken verbindt dan vanuit fundamentele principes het risicomanagement & compliance, assurance en Business IT met de gehele onderneming. Het implementeren hiervan kost tijd. Enerzijds moet men wennen aan deze nieuwe manieren. Anderzijds moeten

door het doen van onderzoek, criteria, meetinstrumenten en lesmaterialen aangepast worden. Kortom: we staan aan de vooravond van een ingrijpend veranderproces dat vraagt om een nieuwe aanpak op het gebied van risicomanagement, assurance & business IT. ■

Referenties

- [1] Grinsven, van. Jürgen H. M., Ros, Gert-Jan., Lessen en uitdagingen in het financiële systeem. In Bank en Effectenbedrijf, October 2009, pp. 18-21.
- [2] Buith, Jacques., Grinsven, van. Jürgen. Governance Risk en Compliance. In Financieel Management, Issue 8, December 2009, pp. 57.
- [3] Grinsven, van. Jürgen H. M., Ons overkomt dat niet: Integraal risicomanagement & compliance nog niet vanzelfsprekend, in Bank en effectenbedrijf, pp. 4-6, March 2008.
- [4] De Nederlandsche Bank. www.toezicht.dnb.nl
- [5] De Nederlandse Overheid. www.overheid.nl
- [6] Pauw, Wim. Van Macht naar Kracht. In IT Auditor, pp. 36-39, nr. 1, 2013.
- [7] Meijs, Koert and Grinsven, van. Jürgen. The Influence of Anchoring and Framing on Audit Quality. Research paper presented at the Network for AIS research (NAIS) Conference, november 2013.
- [8] Panman, Niels., Grinsven, van. Jürgen H. M. en Maarten Mennen. Interne beheersing en financiële data. In controllers magazine, September 2013.
- [9] Janssen, Marijn, Grinsven, van. Jürgen. en Joha, Anton. Operational Risk Management as Shared Service Center of Excellence. In Finance Bundeling and Finance Transformation, pp. 363-378. ISBN: 978-3-658-00372-2 (Print). Springer 2013.
- [10] Damen, Johan., Grinsven, van. Jürgen., De toegevoegde waarde van een ISAE 3402-verklaring. In Tijdschrift Controlling, pp. 26-30. Oktober 2012.
- [11] Grinsven, van. Jürgen H. M., Tien bouwstenen van het In Control Statement. In Finance & Control (Kluwer), April 2011 pp. 41-44.
- [12] Grinsven, van. Jürgen H. M., Toet, Maurits., Implementatie van een in control statement. In controllers magazine, Oktober 2010. pp.20-23.
- [13] Grinsven, van. Jürgen H. M., Rabou, Joop., Een beter inkoopbeleid van uw bancaire diensten en kredieten. In Tijdschrift Controlling, pp. 28-31, Juni 2012. Eerder al verschenen in Finance & Control, april 2012.

De gebouwde omgeving in de 21^e eeuw: **INFORMATIEMANAGEMENT ALS NIEUW PRIMAIR PROCES**

Innoveren in de bouw

Gertrud Blauwhof

Inleiding

In dit essay worden nieuwe ontwikkelingen in de sector van de gebouwde omgeving beschreven. Door de crisis zagen bedrijven zich genoodzaakt te innoveren teneinde te overleven. In deze bijdrage worden de strategieën die zij daartoe gevolgd hebben, in vogelvlucht beschreven. Vervolgens wordt gekeken naar de consequenties van de veranderingen in de sector voor het onderwijs en het onderzoek aan de hogeschool.

Deze bijdrage is gebaseerd op onderzoek zoals beschreven in het boek *Samen Sneller Slimmer* en maakt ter illustratie gebruik van aldaar weergegeven interviews.¹

Plaatsbepaling

In de sector van de gebouwde omgeving is de afgelopen jaren veel veranderd. De sector is hard geraakt door de crisis. Het klassieke verdienmodel van de ruimtelijke ordening was gestoeld op twee pijlers: grondexploitatie door gemeenten en ontwikkelaars enerzijds en groei anderzijds. Dat model is failliet: de woningmarkt gaat door een diep dal en in het commercieel vastgoed is leegstand troef. Daarbovenop komen de effecten van de bezuinigen. Rijkswaterstaat, in de civiele sector de grootste opdrachtgever van Nederland, staat voor de opga-

ve om de komende jaren 30 procent te besparen op levenscycluskosten, 30 procent te winnen op functionaliteit, en 30 procent duurzamer en veiliger te werken. Dat kan alleen door innovatie bij opdrachtnemers én opdrachtgevers.

Door die ontwikkelingen voltrekt zich een transformatie van de sector. Talloze bedrijven zijn reeds failliet gegaan. Overleven vereist dat men zich onderscheidt van de rest. Dat vraagt om innoveren: anders werken dan te doen gebruikelijk. Twee ontwikkelingen zijn daarbij richtinggevend en bieden kansen. Ten eerste de opkomst van de informatiesamenleving en de informatie economie.² Ten tweede de toenemende aandacht voor duurzaamheid en levenscycluskosten (de kosten van een gebouw over de totale levenscyclus): minder energieverbruik, minder CO₂ uitstoot en minder afval.

Innoveren in bouwketens

Een productieproces laat zich denken als een keten waarin ruwe materialen getransformeerd worden naar een product of dienst: grondstoffen aan de ene kant, kopers/consumenten aan de ander kant en daartussen in bewerkingstappen, logistiek en transport, e.d. In de bouwsector is de voortbrengingsketen – ook waardeketen genoemd – heel lang heel gefragmenteerd geweest. Er waren veel schakels en veel partijen: architect, constructeur, installateur, aannemers, onderaannemers etc. Ook lag er een knip tussen bouwen en beheren: architecten ontwierpen gebouwen, facility managers stonden aan de lat voor het beheer en onderhoud daarvan: schoonmaak, reparatie etc. Verder vormden 2D tekeningen de informatiedrager in de keten. Bij wijzigingen in een ontwerp, bijvoorbeeld doordat de berekeningen van een constructeur uitwezen dat het ontwerp van de architect om constructie technische redenen aanpassing behoefde, volgde een vloedgolf aan werk. Iedereen moest zijn tekeningen herzien.

Voor het begrijpen van innovatieprocessen in de bouw zijn twee begrippen uit de economische wetenschap van belang, namelijk voortbrengingskosten en transactiekosten.³ De kosten van een product, bijvoorbeeld een gebouw of een weg, vormen een optelsom van het aantal schakels in een voortbrengingsketen en de kosten van iedere schakel. Grosso modo geldt: hoe meer schakels, hoe hoger de kosten. Omgekeerd: hoe minder schakels, hoe lager de kostprij.

Daarnaast is er sprake van transactiekosten: kosten die nodig zijn voor de afstemming tussen schakels in een keten: kosten voor het opstellen

van contracten, zoek- en informatiekosten, e.d. Daar waar partijen in een keten elkaar niet goed begrijpen, is ook sprake van transactiekosten: in de bouw doorgaans faalkosten genoemd (figuur 1).



Figuur 1: Een voorbeeld van faalkosten: architect en constructeur hadden kennelijk een andere voorstelling van het gebouw en de situering van de doorgang⁴

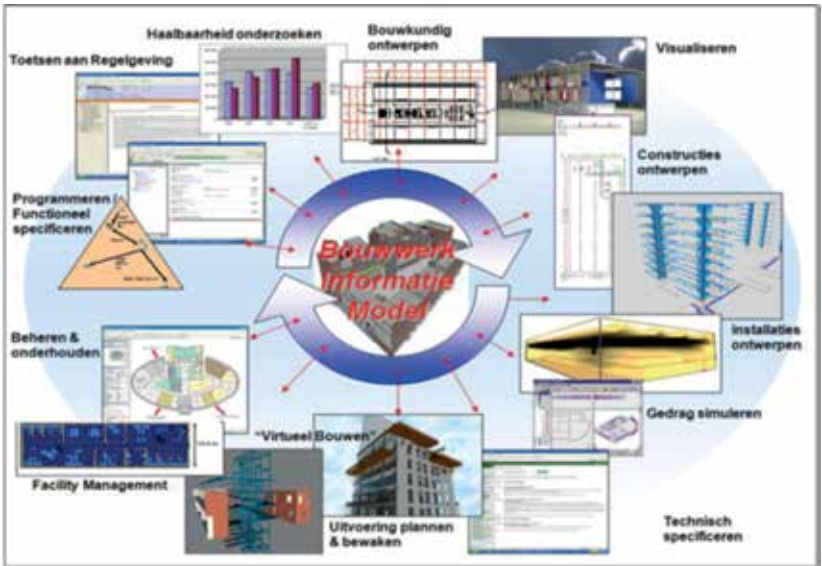
Voortbrengingsketens zijn 'kinderen van hun tijd': veel ketens in de bouwsector zijn ontworpen in een tijd waarin ICT nog niet bestond. Dat gegeven is één van de bronnen van innovatie in de bouwsector in de afgelopen jaren: het herontwerpen van ketens zodanig dat deze korter worden, door schakels te elimineren of samen te voegen. In 'bouwtaal': ketensamenwerking en ketenintegratie. In de managementliteratuur staat dit principe bekend onder de noemer 'business process re-engineering' (BPR). De naam die daar bij uitstek mee verbonden is, is Michael Hammer.⁵

Hammer herontwierp in de jaren tachtig van de vorige eeuw bedrijfsprocessen bij autofabrikant Ford in de VS. Zijn motto: don't automate – obliterate! Vrij vertaald: vernietig werk in plaats van het te automatiseren en herontwerp ketens met behulp van nieuwe technologie. Als voorbeeld: bij Ford werden veel gegevens meerdere malen ingevoerd omdat meerdere afdelingen die gegevens nodig hadden. Door gebruik te maken van ICT als nieuwe technologie kon veel 'dubbel werk' worden weggесneden. Bijvoorbeeld door data te centraliseren en gegevens slechts eenmaal in te voeren, namelijk aan de bron. Het resultaat van herontwerpen was 'faster, cheaper, better': een voortbrengingsproces dat ten opzichte van de eerdere werkwijze sneller, goedkoper en beter was. Herontwerp van werkprocessen op de afdeling crediteuren leidde er bijvoorbeeld toe dat werk dat voorheen door 500 mensen werd gedaan, door één vierde daarvan kon worden uitgevoerd. Een besparing van 75 procent!

In de bouwsector zijn bedrijven in de afgelopen jaren kritisch naar hun eigen voortbrengingsproces gaan kijken - simpelweg om te overleven. Bijvoorbeeld: een projectontwikkelaar die besluit om zelf toeleveranciers aan te sturen en afziet van het klassieke model waarin aannemers werkzaamheden coördineren. Het resultaat: één schakel minder! Een bouwplaatsopzichter vervangen door een systeem van tourniquets en elektronische pasjes? Tien jaar geleden was het ondenkbaar, nu gebeurt het gewoon. Opnieuw: met lagere totale kosten als resultaat.

‘Traditioneel vergt het bouwen van een woning 250 dagen. Door het proces anders te organiseren, kan het in 100 dagen. Dat scheelt een koper 150 dagen in financiering. Bij een koopsom van 500.000 euro scheelt dat al gauw twee procent. Alleen door anders te organiseren.’

Een andere bron van innovatie in de bouwsector betreft de drager van informatie. Hammer indachtig maakt ICT het mogelijk om gegevens slechts eenmaal in te voeren, namelijk aan de bron, en vervolgens aan alle partijen in een keten ter beschikking te stellen. In vaktermen: een BIM, een Bouw(werk)InformatieModel.⁶ Figuur 2 geeft het principe weer: alle data over een bouwobject worden tezamen gebracht, van initiatief tot ontwerp tot bouw tot gebruik tot sloop. Schakels in de keten maken gebruik van elkaars gegevens met als effect dat ‘dubbel werk’ verdwijnt en kosten lager worden.



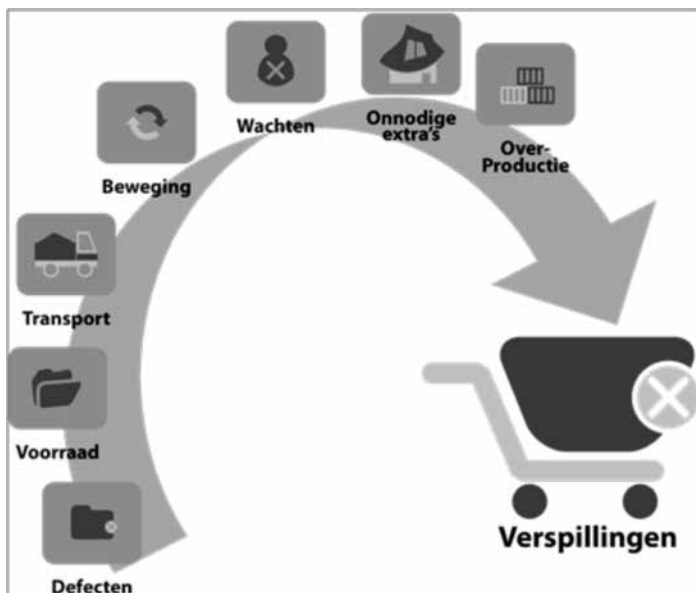
Figuur 2: Bouwwerk Informatie Model: alle gegevens over een object bijeen gebracht

Naast vermindering van 'dubbel werk' biedt BIM nog een tweede voordeel, namelijk virtueel ontwerpen. Een bouw-informatiemodel biedt de mogelijkheid om, alvorens een gebouw fysiek te bouwen, het virtueel te bouwen. In vaktermen: Virtual Design and Construction (VDC). Met als voordeel dat fouten die voorheen pas op de bouwplaats zichtbaar werden (zie fig. 1), in een virtuele omgeving in het begin zichtbaar worden. Daardoor verloopt het fysieke bouwproces sneller, tegen lagere kosten en met een betere kwaliteit. Bovendien wordt de communicatie met en tussen partijen makkelijker. Een visueel, driedimensionaal model helpt om de afstand tussen expert en leek, tussen architect en opdrachtgever, en tussen andere partijen in de keten te overbruggen. Opnieuw: met kostenbesparing als resultaat. Een interviewfragment uit het onderzoek naar innoveren in de bouw:

"Waar het ons om ging was ons eigen werk beter doen. Sneller werken, niet steeds lijntjes tekenen maar virtueel bouwen, ontwerpwijzigingen doorvoeren zonder dingen te vergeten. [...] Daarna kwamen we erachter dat BIM ook te maken heeft met effectiviteit. Met BIM kunnen we continu controleren of we aan het programma van eisen voldoen."

Een volgende bron van innovatie in de bouwsector is afgekeken van of, zo men wil, overgenomen uit, de 'automotive industry' en de scheepsbouwsector, namelijk 'lean manufacturing', slanke productie.⁷ Het concept van 'slanke productie' is ontwikkeld door Toyota, dateert uit de tweede helft van de vorige eeuw en is sedertdien doorontwikkeld en richtinggevend geworden in de totale automobiellindustrie; Volkswagen, Ford, Toyota beconcurreren elkaar op de kwintessens van 'lean manufacturing'.

De essentie van 'slanke productie' is het terugdringen van verspilling. Opnieuw: kritisch kijken naar voortbrengingsketens. Verspilling zit overal: in defecten, in het produceren van voorraad, in onnodige transportbewegingen, in wachten en wachttijd, in het maken van extra's waar klanten niet om vragen en in overproductie. In figuur 3 is dat gevisualiseerd.



Figuur 3: slanke productie: het tegengaan van verspillingen.

Rond het concept van 'slanke productie' heeft zich een scala aan managementtechnieken ontwikkeld, variërend van 'just-in-time' productie tot zelfsturende teams op de werkvloer. Toepassing van die principes in de bouwsector biedt de mogelijkheid om kosten te besparen. Opnieuw een interviewfragment uit het onderzoek:

'Virtueel bouwen is ketensamenwerking en volgens ons is dat lean en BIM samen.' <...> Onze ambitie was halvering van de bouwtijd, nul opleverpunten en een kostenreductie van 15 procent. Dat hebben we gehaald.'

Een andere bron van innovatie in de wereld van de gebouwde omgeving is industrialisering van de productie. Niet langer handwerk op een bouwplaats maar elders geprefabriceerde en gestandaardiseerde componenten. Hennis de Ridder parafraserend: legolisering in de bouw. Gestandaardiseerde, losse onderdelen die op locatie in elkaar gezet worden en makkelijk kunnen worden hergebruikt.⁸

Een voorbeeld dat iedereen kent is IKEA. Het verdienmodel: 'mass customisation' aan de voorkant van de keten. Iedere klant krijgt wat zij wil, vermits samengesteld uit de componenten in de catalogus; en 'operational excellence' aan de achterkant – zo efficiënt en goedkoop mogelijk produceren.

De vernieuwing die hieruit voortvloeit, is tweeledig. Enerzijds ontstaat ruimte voor het vakmanschap en het innovatief vermogen van toeleveranciers. In de bouwsector tot voor kort ondergeschoven par-tijen. Anderzijds ontstaat ruimte voor vraagsturing en ontwikkelt zich een nieuwe vorm van innovatie, namelijk co-creatie. Opnieuw een interviewfragment.

'Deze sector staat aan de vooravond van een complete turn-around. Een tijd waarin opensource-innovaties de boventoon zullen voeren. We komen uit een tijdperk waarin iedereen alles voor zichzelf hield. Daarmee werden innovaties op zowel product- als procesniveau de kop in gedrukt. Niemand, ook wijzelf niet, vroeg bijvoorbeeld aan leveranciers of zij ideeën hadden voor verbetering. [...] Nu zetten wij de eerste stappen naar meer vraaggestuurd onderne-men: samen met de eindgebruiker in co creatie plannen ontwikkelen en innoveren'.

Ook veranderingen aan opdrachtgeverszijde, in het bijzonder de Ne-derlandse overheid, vormen een bron van innovatie. In het verleden voerden organisaties als Rijkswaterstaat of de Rijksgebouwendienst veel (beheer)werk zelf uit. Echter: de politiek heeft al geruime tijd ge-leden bepaald dat de overheid als organisatie kleiner moet worden en dat marktpartijen taken over moeten nemen. Concreet betekent dit dat nieuwe contractvormen opgang maken: DBFMO – Design, Build, Finance, Maintain & Operate. De overheid 'outsourced' in verschillen-de varianten het ontwerp en/of de bouw en/of de financiering en/of het beheer en onderhoud van gebouwen en infrastructurele objecten. Deze zogenaamde 'integrale contracten' zijn langjarig, vaak 20 á 30 jaar, en creëren een nieuwe dynamiek in de sector.

De aantrekkelijke kant van integrale contracten voor bouwbe-drijven is dat zij én een langjarige en relatief stabiele bron van in-komsten vormen én mogelijkheden bieden tot nieuwe vormen van business en dienstverlening, bijvoorbeeld facility management, ca-tering, schoonmaak, kinderopvang, alles is denkbaar. Voorwaarde is wel dat bouwbedrijven nieuwe competenties ontwikkelen, name-lijk integraal denken: ontwerpen en beheren op elkaar betrekken.

'De strategie van ons bedrijf is gericht op de groeimarkt van integrale projecten, en om daarbij betrokken te zijn in de gehele levenscyclus van projecten: ontwikkelen, bouwen, beheren en hergebruiken. De traditionele werkwijze is niet geschikt voor dat soort geïntegreerde projecten omdat er knippen zitten in het proces en in de manier van denken. Bij integrale projecten gaat het erom dat er bij het ontwerp

rekening gehouden wordt met beheer en onderhoud, dat de mensen die verantwoordelijk zijn voor werkvoorbereiding en uitvoering in een vroeger stadium betrokken worden.

Naast nieuwe contractvormen is er ook sprake van nieuwe vormen van contractbeheersing.⁹ Een overheid die kleiner moet worden, wil een zo effectief en efficiënt mogelijke relatie met opdrachtnemers. Daartoe is systeemgerichte contractbeheersing ontwikkeld. De klassieke relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer wordt omgekeerd: het is niet langer de opdrachtgever die controleert, het is de opdrachtnemer die zich moeten verantwoorden.

Onderdeel van de integrale contracten in de civiele sector zijn beschikbaarheidseisen vanuit de opdrachtgever: een weg moet bijvoorbeeld 95% van de tijd beschikbaar zijn en daar waar dat niet het geval is, volgt een mindering op de vergoeding voor geleverde diensten. Teneinde daaraan te kunnen voldoen, is een nieuwe competentie nodig, namelijk informatiemanagement. Wederom een citaat:

'In DBFM-contracten staat dat de beschikbaarheidseisen voor wegen en bruggen e.d. per kwartier moeten kunnen worden aangegevoerd. Dat vergt een informatiesysteem dat bij aanvang van een project ingericht moet worden. Wat vanouds beleefd wordt als iets secundairs, namelijk informatie over het project, wordt corebusiness. Daar hangen de betalingen vanaf en daar moet het hele bouwproces aan worden opgehangen.'

In één zin: informatiemanagement wordt een primair proces in de bouwsector.

Mede door het fenomeen van 'integrale contracten' wordt een klassieke scheidslijn in de bouwsector doorbroken, namelijk de scheidslijn tussen bouwen en beheren. Die verandering biedt ruimte voor vernieuwing. Door in de ontwerp- en bouwfase rekening te houden met (de kosten van) beheer en onderhoud, kan zonder te bezuinigen enorm veel geld gevonden worden. Een citaat:

'Voor een contract van dertig jaar omvattend ontwerp, realisatie, onderhoud en beheer zitten de kosten niet in de bouw maar in het onderhoud en beheer. Een kwartier minder schoonmaaktijd per dag betekent 90 uur minder schoonmaaktijd per jaar. Over een contractperiode van 30 jaar is dat 2700 uur. Uitgaande van een salaris van 30 euro per uur betekent dat een exploitatieverschil van 81.000 euro. Wat als dat kwartier een uur wordt, puur door te luisteren naar de

mensen die het werk doen en slim te ontwerpen? Dan praten we over een bedrag van ruim 320.000 euro per jaar.'

Energiegebruik is tegenwoordig een belangrijk thema, al was het maar omdat de energieprijzen voortdurend stijgen en burgers een steeds groter deel van hun inkomen zien opgaan aan energie. Ook hier geldt: door gebruik te maken van digitale bouwinformatiemodellen kunnen ontwerp en gebruik op elkaar betrokken worden en ontstaat de mogelijkheid om te optimaliseren op energie(gebruik) en duurzaamheid.

'Met 3D-werken kunnen we van meet af aan aandacht geven aan duurzaamheid en levensduurkosten. Duurzaamheid en energiegebruik worden steeds belangrijker en daarmee installatietechniek. De gevoelswaarde van een gebouw wordt voor een belangrijk deel bepaald door de wijze waarop de installaties uitgevoerd zijn. Als je naar een duurzaam pand wil, moet je anders gaan werken. Dan moet je gaan spelen met gevels, met dakoppervlak, met materialen, met de vorm van een gebouw.'

Het klassieke verdienmodel van de ruimtelijk ordening is failliet. Dat is een uitspraak die eerder in dit essay is gedaan. Die constatering vormt ook een bron van innovatie in de bouwsector. In de afgelopen decennia was de wereld monodisciplinair geordend en gestructureerd. De toekomst is aan multidisciplinair en integraal denken. Net zoals de scheiding tussen bouwen en beheren geslecht wordt, worden ook de scheidslijnen tussen verdienmodellen geslecht. In een tijd waarin alle budgetten onder druk staan, is de toekomst aan functiecombinaties en meervoudige verdienmodellen: combinaties van wonen en energie – denk aan huizen die energie genereren in plaats van consumeren, of combinaties van mobiliteit en water – denk aan pleinen en parkeergarages die tevens zorgen voor waterberging. De nieuwe uitdaging luidt: multifunctioneel denken en ontwerpen.

'Functiecombinaties: waarde creëren door water en wegen op elkaar te betrekken. Bij Gouda kruist een weg een dijk die niet voldoet aan de normen van het hoogwaterbeschermingsprogramma. De weg is nu zo ontworpen dat deze over een lengte van een halve kilometer tevens functioneert als waterkering. De meerkosten zijn 800.000 euro: ongeveer 20 procent van de kosten om de dijk op de gebruikelijke wijze te versterken.'

Innoveren in de gebouwde omgeving: consequenties en handvatten voor De Haagse Hogeschool

Rode draad in alle innovatieprocessen in de gebouwde omgeving die momenteel gaande zijn, is het overstijgen van silo's en disciplinaire grenzen. Die grenzen zullen ook in het onderwijs geslecht moeten worden. Daar waar in de beroepspraktijk bouw en beheer/onderhoud op elkaar betrokken worden, zal dat ook in het onderwijs het geval moeten zijn. Bouwkunde en facility management zullen onderling verbonden moeten worden, en datzelfde geldt voor civiele techniek en assetmanagement. In dat palet zal ook installatietechniek een plaats moeten krijgen.

Verder vragen de vernieuwingen die zich momenteel in de beroepspraktijk voltrekken, om het erkennen en ontwikkelen van een nieuwe competentie, namelijk bouwinformatiemanagement. Professionals op het gebied van de ruimtelijk omgeving worden multidimensionaal: mensen die fysiek én virtueel kunnen bouwen.

'De ervaring is dat vakmanschap absoluut nodig blijft. De gedachte bij BIM is vaak dat het gaat om een IT-specialist of 3D-modelleur achter de knoppen die mooie ingewikkelde dingen gaat doen. Dat werkt niet! Deze specialisten zijn goed in programmeren en modelleren, maar bij een raakvlakkenanalyse (een vergelijking tussen de ontwerpen c.q. bijdragen van verschillende disciplines) kan hij niet bepalen of iets belangrijk is of niet; dat vergt inhoudelijke kennis van het ontwerp en het bouwproces. Dus wij willen alle disciplines achter de knoppen: werkvoorbereiders, calculators, uitvoerders... Alle functies die we hebben.

Er zullen nieuwe rollen en functies ontstaan. Welke bouwkunde student vervult over enkele jaren de rol van 'supply chain manager'? Waar is de civiele ingenieur die de rol van 'systems integrator' op zich kan nemen? Wie vervullen in de wereld van ruimtelijke ontwikkelingen nieuwe rollen zoals 'data manager' en 'alliantie manager'?

Technische kennis veroudert snel. In het in 2011 verschenen rapport van de Verkenningcommissie HBO Techniek in Bedrijf wordt uitgegaan van een halfwaardetijd van vijf á tien jaar.¹⁰ Die vaststelling heeft een aantal consequenties als het gaat om de invulling van onderwijs en onderzoek.

Ten eerste pleit de Verkenningscommissie voor meer aandacht voor generieke kennis. Ik citeer:

“Generieke kennis is zo belangrijk omdat iedereen die wil innoveren basiskennis nodig heeft. De wereld verandert in hoog tempo en in de techniek wisselen ontwikkelingen elkaar razendsnel af. Ingenieurs moeten daardoor grofweg iedere 5 à 10 jaar omscholen. Als hun generieke kennis onvoldoende is, lukt dat niet. Dan zitten mensen vast in de technologie van vandaag en kunnen ze de stap naar de technologie van morgen en overmorgen niet maken. En dan komt het innovatief vermogen van de Nederlandse economie in het gedrang.”

Het profiel van de ingenieur van de toekomst is een profiel dat volledig aansluit bij de vernieuwingen in de ruimtelijke omgeving zoals we die in het voorgaande hebben beschreven. Dat profiel laat zich als volgt typeren: de ingenieur van de toekomst is breed georiënteerd, heeft een integrale benaderingswijze met oog voor de interdisciplinaire context van maatschappelijke vraagstukken, een lange termijn oriëntatie, en de attitude van een onderzoeker: nieuwsgierig en open. In een zin: “een professional die beschikt over de mind set van een interdisciplinaire onderzoeker die door dwarsverbanden meerwaarde creëert.”¹¹

In het hbo van de 21^e eeuw is een onderzoekende mind set een cruciale competentie. Technische ontwikkelingen gaan zo snel dat alleen die competentie studenten in staat stelt om de slag te maken naar de technologie van morgen. Om dat te bewerkstelligen behoeft onderzoek een prominente plaats in het curriculum.

Daarnaast is een adequate organisatie vereist: van kokers en smalle opleidingen naar brede opleidingen. De uitdaging voor de 21^e eeuw luidt: aandacht voor integraal denken, leren en ondernemen. Het wenkende perspectief voor opleidingen in de wereld van de gebouwde omgeving is de brede BBE - Bachelor of Built Environment. ■

Eindnoten

- 1 G. Blauwhof, B. Spiering, W. Verbaan, Samen Sneller Slimmer. Innoveren in de bouw. Uitgeverij Blauwdruk, 2013
- 2 Castells, M. 1996. The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture Vol. 1. Oxford: Blackwell; Castells, M. 1997. The Power of Identity, The Information Age: Economy, Society and Culture Vol. II. Oxford: Blackwell; Castells, M. 1998. End of Millennium, The Information Age: Economy, Society and Culture Vol. III. Oxford: Blackwell.
- 3 Williamson, O. 1975. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press; Williamson, O. 1981. The economics of organisation. America Journal of Sociology. Vol 87. pp. 552; Williamson, O. 1985. The economic institutions of capitalism: firms, markets and policy control. New York: University Press
- 4 Bron: Bureau Bouwkunde 2011 (BIM en 3D modelleren, Rotterdam, sept. 2011, zie www.bureaubouwkunde.nl)
- 5 Hammer, M. 1990. Reengineering work: Don't automate, Obliterate! Harvard Business Review. July-August 1990. pp. 104-112; Hammer, M. en Champy, J. 1993. Reengineering the corporation. A Manifesto for Business Revolution. New York; Harper Collins; Hammer, M. 1996. Beyond reengineering. How the process-centered organization is changing our work and our lives. New York: Harper Business; Hammer, M. en Hershman, L. 2010. Faster, Cheaper, Better. The 9 levers for transforming how work gets done. New York: Crown Business Books.
- 6 Eastman, C., Techolz, P., Sacks, R. en Liston, K. 2011. BIM Handbook, A Guide to Building Information Modeling for Owners, Managers, Designers, Engineers, and Contractors. New York: John Wiley.
- 7 Ohno, T., Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production. CRC Press, Taylor & Francis Group 1988; Womack, J. en Jones, D. 1996. Lean thinking. Banish waste and create wealth in your corporation. London: Simon Schuster; Toyota, 2013. Ons bedrijf. [online] Beschikbaar op: <<http://www.toyota-forklifts.nl/NL/company/Toyota-Production-System/Pages/default.aspx>> [Geopend op: 8 april 2013].
- 8 Ridder, H, 2011. Legolisering van de bouw. Haarlem: Maurits Groen
- 9 Rijkswaterstaat, Systeemgerichte contractbeheersing, 2003; RWS, Prorail, NL ingenieurs, Bouwend Nederland en Vereniging van Waterbouwers, 2009. Leidraad voor Systems Engineering binnen de GWW-sector. Den Haag: Rijkswaterstaat.
- 10 Advies van de Sectorale Verkenningcommissie HBO Techniek, Techniek in Bedrijf, Den Haag, december 2011
- 11 Advies van de Sectorale Verkenningcommissie HBO Techniek, Techniek in Bedrijf, Den Haag, december 2011, pg



Om toekomstbestendig te zijn en toegerust om de drivers for change uit het onderzoek te kunnen inbedden is de volgende visie ontwikkeld:

Het onderwijs op De Haagse Hogeschool faciliteert waardevolle ontmoetingen. Een dynamiek die zorgt voor leren, inspireren en motiveren.

WELKE UITDAGINGEN GAAN WIJ AAN IN ONDERZOEK EN ONDERWIJS?

Laure Itard

De wereldwijde energievraag is enorm en blijft stijgen, maar fossiele energiebronnen, waarvan wij nog voor meer dan 80% afhankelijk zijn raken op, voorzieningszekerheid en onafhankelijkheid worden steeds moeilijker te garanderen, en de milieugevolgen van conventionele energieconversiesystemen zijn niet meer aanvaardbaar. Bijna 40% van de Nederlandse energieconsumptie komt voort uit energiegebruik om gebouwen en hun directe omgeving te voorzien van warmte, koude en elektriciteit¹. De Europese Unie heeft aangegeven dat in 2020 nieuwbouw energieneutraal moet zijn. In 2050 zou de hele gebouwde omgeving energie neutraal moeten zijn en de CO₂-uitstoot zou gereduceerd moeten zijn met 80-95% (t.o.v. 1990). Daarnaast heeft de Nederlandse overheid als doelstelling voor 2020 16% minder CO₂-uitstoot, 20% energiebesparing en moet 14% van de energiebehoefte afkomstig zijn van hernieuwbare bronnen.

Om deze doelstellingen te bereiken moet de energie-efficiency van de gehele energieketen (vraag, distributie en aanbod) drastisch verbeterd worden. De energie- en installatiebranche geeft echter zelf aan² met een kennisprobleem te kampen waardoor de doelstellingen moeilijk te realiseren zijn. Alle slimheid, innovatie en creativiteit ten spijt is het gasverbruik van woningen gebouwd in 2010 niet beduidend lager dan van woningen gebouwd in 1995, zijn de woningen niet gezonder geworden, gebruikt de gebouwde omgeving ook nog ieder jaar meer elektriciteit en zijn er nauwelijks duurzame installaties die naar behoren werken.^{2,3,4,5,6,7,8,9}

Gebouwinstallaties zijn steeds complexer geworden, omdat dat vaak gezien wordt als de enige manier om te kunnen voldoen aan steeds strengere milieueisen (energiebesparing en CO₂-uitstoot) en binnenklimaat- en comforteisen. In de praktijk werken deze complexe installaties echter zelden naar wens en worden energiebesparingsdoeleinden niet gehaald.

Er is weinig kennis over het managen van energie- en klimaatinstallaties en nog minder over het managen van complete systemen (verschillende installaties die met elkaar afgestemd moeten worden om een bepaalde functionaliteit te bereiken, zoals aangename binnentemperaturen, luchtvochtigheid en laag energiegebruik). Dit is niet raar, want gebouwen zijn op zich al complexe systemen, die nog complexer worden als energie- en klimaatinstallaties en de gebruikers daarvan meegenomen worden. De complexiteit komt voort uit het grote aantal componenten aanwezig in een gebouw en uit de dynamische omstandigheden waaronder het functioneert. Denk aan de zonnestraling die van minuut tot minuut varieert en van grote invloed is op de energiestatistiek. Denk aan de bezetting van een amfitheater, die plotseling van 0 tot 600 studenten in een zeer korte tijd kan variëren en de gevolgen daarvan voor het regelen van de binnenluchtkwaliteit. Energievoorziening- en distributie in een gebouw kan niet los gezien worden van het gebouw zelf, het binnenklimaat en de gebruiker.

Het niet behalen van energiedoelstellingen en het niet goed functioneren van gebouwinstallaties is te wijten aan de traditionele focus op componenten. Een componentenbenadering (bv de ontwikkeling van een nieuwe type PV-cel, van een warmtepomp met een hoog rendement, van een nieuw heel efficiënt isolatiemateriaal of van een nieuwe revolutionaire thermostaat) is heel enthousiasmerend omdat het mogelijk maakt relatief snel tot nieuwe producten te komen met een goede zichtbaarheid. Echter met de focus op componenten alleen wordt de inpassing van de component in het gehele systeem vergeten, en dat is precies de plek waar het mis gaat. Om de huidige problemen op te lossen is een systeembenadering vereist. In een systeembenadering wordt de focus gelegd op de relaties tussen de componenten meer dan op de componenten zelf. Wanneer een systeem een bepaalde mate van complexiteit heeft (in het algemeen doordat het bestaat uit een groot aantal aan elkaar gekoppelde componenten), vertoont het eigenschappen die niet direct te herleiden zijn uit de eigenschappen van de separate onderdelen van het systeem. Een dergelijk systeem gedraagt zich meestal niet lineair en is gevoelig voor kleine variaties. Om in de toekomst goed werkende gebouw- en

installatiesystemen te krijgen (die dus een goed en comfortabel binnenklimaat garanderen tegen een laag energiegebruik) is het nodig om het gehele systeem {gebouw + installatie + gebruikers + omgeving} te bestuderen. Het onderzoeksveld 'gebouwsimulatie' houdt zich daarmee deels bezig en een groot deel van het onderzoek bij het lectoraat Energie en de Gebouwde Omgeving valt in het veld van gebouwsimulatie. Daarnaast wordt in het onderzoek van het lectoraat de gebouwgebruiker als component van het systeem meegenomen.

Het lectoraat Energie en de Gebouwde Omgeving (EGO) levert een bijdrage aan kennisopbouw in de installatie- en bouwsector door toegepast onderzoek te verrichten op het gebied van systeemmodellering en systeemsimulatie voor energie- en binnenklimaatinstallaties in gebouwen. Het lectoraat streeft ernaar om de opgebouwde kennis toegankelijk te maken voor de praktijk en voor het onderwijs. Het einddoel, de horizon van het lectoraat EGO, is een duurzaam gebouwde omgeving, met gebouwen die geen fossiele brandstoffen gebruiken, die schone energie produceren en die een comfortabel en gezond binnenmilieu bewerkstelligen.

Ontwikkelingen van nieuwe systemen en technologieën vinden vaak plaats op het snijvlak van verschillende disciplines. Het is belangrijk dat studenten en docenten genoeg bagage opdoen om vorm te kunnen geven aan de energiesystemen van de toekomst. Systemen zijn meestal discipline overstijgend en men dient dus te begrijpen wat de consequenties zijn van beslissingen in zijn eigen discipline voor andere disciplines (integraal ontwerpen). Samenwerking tussen architecten, constructeurs, bouwfysici, installatietechnici en gebouwbeheerders is dus een vereiste. Binnen de installatietechniek zelf is er een grote behoefte aan oplossingen op het gebied van regelstrategieën om alle domotica-, elektrische-, verwarming-, koeling- en ventilatiesystemen met elkaar te laten werken op een manier dat een zo comfortabel mogelijk binnenklimaat gecreëerd wordt, terwijl de energie- en milieuefficiëntie gemaximaliseerd wordt.

Er is onderzoek nodig naar hoe tot betere systemen te komen. Modelleren en simuleren is een van de meest krachtige tools om dit te bewerkstelligen^{10,11}. Door complexe systemen te modelleren kan men ze terugbrengen tot de meest essentiële karakteristieken voor de bepaling van vooraf gestelde prestaties. Ook komen verbanden makkelijker aan het licht. Uiteindelijk geven gevalideerde systeemmodellen de mogelijkheid om de prestaties van nieuwe systemen vooraf in te schatten en te optimaliseren. De keuze voor een systeembenadering laat onverlet dat aansluiting wordt gezocht met voor de markt rele-

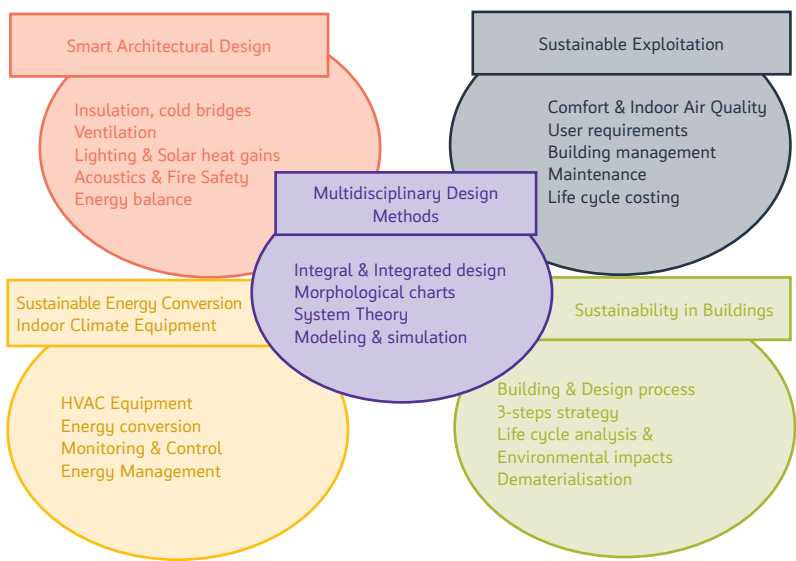
vante thema's, zoals energie-neutrale kassen of energie-producerende wijken. Het vergroot echter wel de keuzevrijheid zonder verlies van focus: vanuit een systeembenadering is het thermisch model van een gebouw niet wezenlijk anders dan het thermisch model van kassen, en vertoont het thermisch model van een plant gelijkenis met die van een mens.

Binnen het lectoraat zijn vier verschillende onderzoekslijnen gedefinieerd:

- Onderzoekslijn 1 gaat over het ontwikkelen van simulatiemodellen voor het optimaliseren van installaties voor verwarming, koeling en ventilatie in gebouwen, inclusief monitoring & control met als uiteindelijke doel de energiebehoefte te minimaliseren.
- Onderzoekslijn 2 gaat over gebouwbeheer en commissioning: hoe ervoor te zorgen dat gebouwbeheerders en facility managers greep houden op de prestaties van installaties en het binnenklimaat gedurende de levensduur van een gebouw.
- Onderzoekslijn 3 gaat over de elektriciteitsvoorziening in gebouwen en de mogelijkheden voor gelijkspanningsnetten.
- Onderzoekslijn 4: Dwars door deze drie onderzoekslijnen loopt een vierde lijn over de kennisvraag in de branche en op het hbo: welke kennis moet er aangeboden worden op welke manier bij welke doelgroepen?

Het onderzoek wordt voor een groot deel uitgevoerd m.b.v nationale en Europese subsidies en in nauwe samenwerking met kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Bijvoorbeeld, in het project CAGIM (Climate Adaptive Glastuinbouw: Inverse Modelling, gesubsidieerd door Agentschap NL) werkt het lectoraat EGO samen met het lectoraat Designerly Innovation, met Universiteit Wageningen, TNO, TU/e en partners uit de glastuinbouw aan de kas van de toekomst: kan er energie bespaard worden door de intelligente regeling van de beglazing? In het Europees project KnoHolEM (Knowledge-based Holistic Energy Management) wordt met partners als Cardiff University, Dublin College, Karlsruhe Institute of Technology en Nederlandse, Spaanse en Italiaanse adviesbureaus en domoticabedrijven gewerkt aan het gebouwssysteem van de toekomst. Dit werk wordt verder voortgezet in het RAAK-PRO project Installatie 2020, waarin het lectoraat nauw samenwerkt met de hele Nederlandse installatiesector (van branche organisaties (Uneto-vni, TVVL), adviseurs (DWA, Kropman, Wolter&Dros), producenten (Priva) tot opleidingsfondsen en -instellingen (OTIB, Installatiewerk, Hogeschool Rotterdam) en kennisinstellingen (TUD, TU/e, ISSO en drie lectoraten van De Haagse Hogeschool).

De kennis die opgedaan wordt in deze projecten vindt haar weg naar het onderwijs door telkens delen van onderzoek te koppelen aan projecten in het regulier onderwijs van docenten. Op deze manier komt, soms onbewust, een groot aantal studenten in aanraking met de laatste ontwikkelingen. Om in de toekomst nog slagvaardiger te zijn wordt nu ingezet op een sterkere link met de living labs van de TIS academies, waarin docenten de specifieke taak hebben gekregen om het onderzoek van het lectoraat uit te zetten in studentenprojecten met het bedrijfsleven. Daarnaast wordt er aan de weg getimmerd om de samenwerking met academies nog meer te versterken. Het gezamenlijk acquireren van het RAAK-MKB project ‘Gelijkspanning breng(t) je verder’ met de opleiding Elektrotechniek is daar een goed voorbeeld van, evenals het opzetten van de multidisciplinaire minor Sustainable Energy Management & Design, waarin nauw wordt samengewerkt met de opleidingen Werktuigbouwkunde, Elektrotechniek, Technische Bedrijfskunde, Facility Management, Climate & Management en Bouwkunde. In deze minor is een sjabloon opgezet en getest hoe multidisciplinariteit in het onderwijs te laten landen (zie figuur 1). ■



Figuur 1: de opzet van de minor Sustainable Energy Management & Design

Referenties

- ¹ Meijer F, Itard L., 2008. *Towards a sustainable Northern European housing stock. Figures, facts and future*. Sustainable Urban Areas 22. IOS Press. Amsterdam. pp. 1-213
- ² WOI rapport 'De noodzaak van kwaliteit en kennis in de sector, september 2010, Stichting ter bevordering van het Wetenschappelijk Onderwijs en Onderzoek Installatietechniek), de TVVL-Platform voor Mens en Techniek, ISSO en verschillende opdrachtgevers en bedrijven binnen de installatiesector
- ³ Itard, L., 2010, "No-nonsense energieontwerp: tussen creativiteit en dege-lijkheid", Intreerede Haagse Hogeschool
- ⁴ intreerede
- ⁵ Nieman, 2007, "Eindrapportage Woonkwaliteit Binnenmilieu in Nieuw-bouwwoning", VROM.
Elkhuizen P., Schoten JE., Rooiackers E., 2006, "Kwaliteitsborging van installaties", TNO, Halmos (SenterNovem)
- ⁶ Guerra Santin O., 2010 "Actual Energy Consumption in Dwellings", The-sis, TU Delft
- ⁷ Majcen D., Itard L., Visscher H., November 2011, "Theoretical vs. actual energy consumption of labelled dwellings in the Netherlands: Discrepan-cies and policy implications", Energy Policy, December 2012, 12 pages
- ⁸ Majcen D., Itard L., Visscher H., Januari 2013, "Energie labels en werkelijk energiegebruik: bijna 200.000 woningen vergeleken, TVVL magazine, Januari 2013, pp. 2.7
- ⁹ Gommans L., 2008, Energieprestaties van energie-efficiënte gebouwen, TVVL magazine, September 2008, pp.18-24
- ¹⁰ Hensen, J. L. M., 2003, *Gebouwprestatie s(t)imulatie*, Intreerede Techni-sche Universiteit Eindhoven
- ¹¹ International Building Performance Simulation association, http://www.ibpsa.org/m_about.asp



Mijn waardevolle ontmoeting...

**“Ik ben geïnteres-
seerd in onderwijs
en onderzoek
en wil hier mee
verder. Een
studieadviseur
die me vertelt
over een research-
master helpt me
een stap verder.”**

David Ambachtsheer
maatschappelijk werk & dienstverlening

**David Ambachtsheer,
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening**

HET HBO ALS KRACHT VOOR DE TOEKOMST

Bert Mulder

Het hbo is een kracht voor de toekomst – het is de plaats waar de samenleving zijn kennis overdraagt aan de jongere generatie. Jonge mensen kiezen er voor om beroepsprofessional te worden en docenten dragen over welke verwachtingen de samenleving daarvan heeft. Het komende decennium zal die rol van het hbo op de proef gesteld worden. De veranderingen die de samenleving de komende tijd zal moeten doormaken vereisen fundamentele innovatie. Als het hbo inderdaad een kracht voor de toekomst is, zal zij in die situatie de uitdaging herkennen en daar een inspirerende bijdrage aan leveren.

De activiteiten van het lectoraat Informatie, Technologie en Samenleving van De Haagse Hogeschool richten zich op de maatschappelijke mogelijkheden van ICT in de domeinen van de zorg en het openbaar bestuur en op de rol die het hbo in die ontwikkeling kan spelen. De nieuwe druk op maatschappelijke veranderingen waar dit essay over spreekt zullen ook in die domeinen plaatsvinden en daarom bevat dit essay voorbeelden uit die domeinen.

Maatschappelijke veranderingen

De veranderingen waarvoor de samenleving zich de komende jaren geplaatst ziet, worden in sterke mate bepaald door demografische ontwikkelingen en de herinrichting van de welvaartstaat.

Een lege overheid, onderwijs en zorg

In het rapport 'De Grote Uittocht' (2009) berekenen het ministerie van Binnenlandse Zaken, het Verbond Sectorwerkgevers Overheid (VSO)

en de Samenwerkende Centrales van Overheidspersoneel (SCO) de gevolgen van de demografische opbouw in Nederland voor overheid en onderwijs. Het rapport geeft aan dat het aantal medewerkers binnen overheid en onderwijs het komende decennium met de helft zal teruglopen. Reden daarvoor is aan de ene kant de verhoogde uitstroom door vergrijzing en oudere medewerkers die met pensioen gaan (30%) terwijl aan de andere kant de ontgroening zorgt voor een structureel tekort aan jonge professionals. Dat betekent niet alleen dat uitstromende ouderen niet zullen worden gecompenseerd door nieuwe instroom, maar dat er daarnaast een extra tekort aan jonge professionals ontstaat omdat zij, in een arbeidsmarkt die onder druk staat, verkiezen te werken in sectoren die aantrekkelijker zijn. Niet-aantrekkelijke sectoren (zoals overheid en onderwijs) hebben daarom te lijden onder een 'dubbele afname': zowel pensionering als een tekort aan instroom. De eerste berekening (De Grote Uittocht, 2009) gaf voor 2020 een vermindering van het aantal werknemers aan van 70%. De tweede, herziene, berekening (De Grote Uittocht herzien, 2013) stelde die vermindering bij en voorspelt een vermindering voor alleen de overheid in 2022 van 40% (en niet voor onderwijs dat in het eerste rapport ook was meegenomen). De reden voor dat lagere percentage ligt niet in een structurele verbetering van de situatie, maar in een vertraging van het effect door de zwakke economie en de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd. Dat betekent dat op een langere termijn (bijvoorbeeld 20 jaar na nu) de verwachting nog steeds is dat het aantal medewerkers in overheid en onderwijs minstens zal halveren. Een dergelijke 'dubbele afname' geldt voor al die sectoren die minder aantrekkelijk lijken om in te werken. Dat betekent dat een dergelijk structureel tekort aan professionals mogelijk ook geldt voor de sectoren zorg en welzijn. Deze demografische ontwikkeling schetst het beeld van een samenleving waar ministeries en gemeentehuizen hun werk moeten doen op halve sterkte, en waarin ziekenhuizen, welzijn en thuiszorg op halve kracht werken. Het is deze ontwikkeling die de druk op fundamentele veranderingen van organisaties en processen vergroot.

Naast de demografische ontwikkelingen zijn het financieel-economische overwegingen - de uitdaging hoe de kosten van zorg en pensioenen op te brengen - die dwingen tot een herinrichting van de welvaartsstaat. Dit leidt in zorg en welzijn tot de introductie van marktwerking, instrumenten zoals Diagnose Behandel Combinaties (DBC's), versterkte ketensamenwerking, de nieuwe rol voor verzekeraars en het kostenbewust inzetten van middelen en methoden. De omvang van die herinrichting is aanzienlijk. Zo vraagt de decentralisatie van ondersteuning, participatie en jeugd naar de lokale

overheid om intensieve aandacht, net zoals de sluiting van 800 van de 2000 verzorgingshuizen dat doet. De ontwikkelingen zijn aan de ene kant gestuurd door wetgeving en aan de andere kant verkend in innovatieprojecten en het verzamelen van best practices. Maar nu werkelijke praktische oplossingen ontwikkeld moeten worden, ontstaat er een aanzienlijke nieuwe uitdaging. Omdat het transities betreft die aan de basis liggen van de kwaliteit van leven, is de uitdaging goede oplossingen te vinden één van de meest dringende.

Een nieuwe dynamiek

De hier beschreven ontwikkelingen staan al enkele decennia op de agenda, en niet alleen in Nederland. In de negentiger jaren moesten Trommel en Van der Veen in hun publicatie “De herverdeelde samenleving: de ontwikkeling en herziening van de verzorgingsstaat” nog verwijzen naar de analyse van Paul Pierson (Dismantling the welfare state, 1994) die vaststelt dat er ondanks intensieve politieke aandacht geen fundamentele ‘systemic change’ had plaatsgevonden, door een ‘policy lock in’ en gebrek aan kwaliteit in ‘policy feedback’. De spanning tussen houdbaarheid en modernisering is voelbaar wanneer veranderingen teveel variaties op het bestaande blijken en te weinig veelomvattend. Maar in 2013 is de urgentie te komen tot een werkelijk andere inrichting van organisaties en processen groter en verschuift de aandacht naar het ontwikkelen van fundamenteel andere oplossingen. De demografische ontwikkelingen creëren een onvermijdelijkheid die de urgentie vergroot en het veranderingsproces versnelt. Innovatie en verandering vragen nu structureel om aandacht en het vergroten van innovatiekracht is essentieel willen organisaties overleven.

De nieuwe uitdagingen

Die nieuwe urgentie vraagt om oplossingen van een fundamenteel ander karakter. Het is niet langer voldoende om bestaande dingen beter te doen of zelfs anders te doen, nu gaat het om ‘andere dingen doen’. Het betekent dat de vernieuwing niet langer operationeel is, of zelfs tactisch, maar een strategisch karakter krijgt. Of, zoals een bestuurder van een zorginstelling het uitdrukte: “wanneer ik in mijn regio betrokken ben bij het inrichten van nieuwe zorgarrangementen, moet ik bereid zijn mijn eigen organisatie op te heffen, anders kan ik nieuwe opties onvoldoende meewegen.”

De herstructurering van de samenleving heeft een aantal duidelijke kenmerken. Eén essentieel element is de actieve rol van niet formele partijen, meestal benoemd als de eigen regie en eigen verantwoordelijkheid van de burger, patiënt of cliënt. Het succes van de maatschappelijke transitie is afhankelijk van de mate waarin en de wijze waarop die eigen regie en verantwoordelijkheid vorm krijgen. Hoe worden burger, patiënt en cliënt praktisch voorbereid en toegerust op hun nieuwe taak? Hoe integreren formele partijen dergelijke nieuwe partners in hun processen? Hoe ontstaan er rond de nieuwe inrichting en uitvoering van taken bewustwording, motivatie, kennis en vaardigheden? Zijn er nieuwe middelen en methoden en wie ontwikkelt deze? Hoewel 'eigen regie' en 'eigen verantwoordelijkheid' al jarenlang een centrale rol spelen in beleid, is de praktische invulling vaak onduidelijk en zijn er nauwelijks programma's om burgers reëel toe te rusten op hun nieuwe activiteiten.

De nieuwe praktijk

De nieuwe overheid en zorg krijgen primair vorm in praktische projecten die nieuwe vormen verkennen. Die nieuwe praktijk is de arena waar overheid, onderwijs en zorg hun nieuwe oplossingen creëren. Burgers participeren actief in het vormgeven van openbaar bestuur en veiligheid, terwijl patiënten en cliënten vaker hun eigen zorg organiseren. Het karakter van die oplossingen is zo anders dat het opnieuw doordenken van centrale thema's noodzakelijk is. Om een idee te geven van de breedte van de uitdaging een korte schets van een aantal van deze thema's.

Een ander paradigma

De functionele integratie van formele en informele partners verschuift de focus van de systeemwereld naar de leefwereld. Bewoners, burgers en patiënten vervullen essentiële functies die nu door professionals gedaan worden. Wanneer informele partners een centrale rol spelen moeten professionals hun systemen daarop aanpassen. Wat is 'veiligheid' in de nieuwe praktijk? Wanneer een samenleving zich kenmerkt door eigen regie van bewoners is, veiligheid in een wijk primair een verantwoordelijkheid van burgers, die daarbij slechts in incidentele gevallen de hulp van professionals inroepen. Het veiligheidsdomein werkelijk op die manier inrichten betekent het heroverwegen van de aannames onder beleid, beleidsvorming, organisatie en uitvoering van veiligheid, van regelgeving en mogelijk van financiering. Daarom vereist de nieuwe praktijk reflectie op de fundamentele en onderliggende concepten van veel domeinen.

De-professionalisering en professionalisering

Die verschuiving van taken naar burgers, patiënten en cliënten zal worden ervaren als een proces van de-professionalisering. Handelingen, nu uitgevoerd door daartoe opgeleide professionals, zullen worden gedaan door burgers, cliënten en patiënten zelf. Er ontstaat een professionalisering van leken: het toerusten van niet professionals zal een structureel karakter krijgen en ook een eigen infrastructuur, zoals bij het digitaal 'just in time' leren van zorghandelingen in de persoonlijke leefomgeving. In de samenleving ontstaan informele professionals die, zonder dat zij daar direct financieel voor gecompenseerd worden, structureel betrokken zijn in de uitvoering van taken, zoals bij beleidsontwikkeling voor de lokale overheid, de inrichting van de veiligheid of het zorgen voor gezondheid.

De-institutionalisering en institutionalisering

De nieuwe praktijk is fundamenteel anders georganiseerd. Door het belang van persoonlijke en sociale netwerken is die organisatie minder geformaliseerd, maar wel gestructureerd. In de zorg staat het handelen van professionals minder centraal terwijl de eigen regie in de sociale netwerken van de patiënt belangrijker wordt. Zorgprofessionals zullen moeten denken in termen van een keten en op welke wijze zij de kracht van cliënten en hun netwerken kunnen katalyseren. Wanneer die ontwikkeling zich structureel doorzet, ontstaan 'informele instituties', los georganiseerde netwerken met een semi-institutioneel karakter die in belangrijke mate bepalend zullen zijn voor de kwaliteit van leven in de samenleving.

Kwaliteit

In de nieuwe praktijk wordt kwaliteit anders beleefd en anders gerealiseerd. Door het informele karakter van de netwerken is het niet langer mogelijk of zinvol om kwaliteit vast te leggen in meetbare criteria zoals dat gebeurt bij expliciete protocollering in zorg of veiligheid. Kwaliteit wordt gedragen door houding en cultuur, wat vraagt om andere vormen van stimulering. Hoewel kwaliteit in sociale netwerken niet expliciet kan worden voorgeschreven, kan het besef van kwaliteit wel worden gekatalyseerd door hoogwaardige voorbeelden.

Verantwoordelijkheid

In informele samenwerkingsverbanden heeft verantwoordelijkheid een andere betekenis en dynamiek. Dat wordt van belang wanneer formele en informele partners samen verantwoordelijkheid dragen. In de systeemwereld kunnen regels formeel worden geëxpliciteerd en sancties bepaald en opgelegd, terwijl dat in de informele leefwereld niet op dezelfde wijze mogelijk is.

Verbeelding, ontwerp en innovatiemanagement

Omdat de nieuwe praktijk essentieel verschilt van de huidige, is het verleden niet langer een goede voorspeller. Het kunnen inrichten van fundamenteel nieuwe oplossingen is afhankelijk van de verbeelding die nieuwe mogelijkheden kan zien en het vermogen die nieuwe oplossingen ook te kunnen ontwerpen en ontwikkelen. Daarmee worden ontwerpcompetenties belangrijk in sectoren waar dat nu ongebruikelijk is. Een voorbeeld is 'sociale innovatie' waarbij opgeleide ontwerpers oplossingen bedenken voor sociale uitdagingen, die daarvoor het professionele domein van sociale professionals waren. De fundamenteel andere wijzen van werken brengen met zich mee dat het kunnen ontwerpen van een nieuwe praktijk aan belang wint en mogelijkserwijs meer kan bijdragen dan het enkel onderzoeken van de huidige situatie.

Het hbo als kracht voor de toekomst

Wanneer de nieuwe praktijk een belangrijke katalysator is voor maatschappelijke vernieuwing, creëert dat een nieuwe rol voor het hbo. Uit haar aard richt juist het Hoger Beroeps Onderwijs zich op de ontwikkeling van die beroepspraktijk, zowel in haar rol als opleider, in de ontwikkeling van het vak en in haar onderzoekspraktijk.

Maar de nieuwe praktijk vraagt om professionals met andere competenties – neemt het hbo die rol? In een tijd van verandering betekent het opleiden van jonge beroepsmensen dat docenten en opleidingen een duidelijk beeld moeten hebben van de ontwikkeling van die praktijk. Zij moeten in staat zijn die nieuwe praktijk ook werkelijk voor zich te zien. De verwachte veranderingen in zorg, overheid en onderwijs vragen om het versterken van innovatiekracht in die sectoren, en de vraag is op welke wijze die kwaliteit in het onderwijs wordt opgenomen en hoe jonge professionals op die nieuwe werkelijkheid worden voorbereid. Aandacht voor de toekomst, het kunnen identificeren van te verwachten trends en het realiseren daarvan in innovaties lijken basiscompetenties voor (ook jonge) professionals.

De nieuwe praktijk vraagt om fundamentele reflectie op de kernconcepten die onder de huidige beroepspraktijk liggen. Het hbo kan daarin een belangrijke rol spelen. Wanneer burgers in wijken zelf hun eigen zorg en welzijn inrichten is 'de wijk' niet een concept dat hen helpt dat te doen. 'De wijk' is een zinvol concept voor formele organisaties die op stedelijk niveau organiseren, maar bewoners organiseren langs heel andere lijnen. Om een participerende samenleving

succesvol te kunnen ondersteunen, zijn de structuur en dynamiek van de leefwereld leidend. Dat opnieuw doordenken van onderliggende concepten vereist de inzet van 'reflective practitioners' die werkend in de nieuwe praktijk de kenmerken daarvan kunnen vastleggen. Dergelijke reflectie kan bij uitstek door het hbo worden gestimuleerd in projecten van studenten en werk van docenten.

Als de nieuwe praktijk de arena vormt voor de transformatie van de samenleving wordt het hbo een centrale speler. Zij is het die zich richt op de kwaliteit van de beroepsuitoefening, en die nu de sleutel heeft tot het inspireren en stimuleren van innovatie en vernieuwing. Het betekent dat onderzoek vaak het karakter van handelingsonderzoek zal hebben, waarin het transformeren van de praktijk één van de doelstellingen is. Daarnaast zou haar onderzoek het karakter van 'transformatie onderzoek' kunnen hebben. De Raad voor Cultuur stelde enkele jaren geleden al vast dat het, hoewel er al jaren ICT innovatie projecten in de cultuursector waren gedaan, deze nauwelijks invloed hadden op het bredere vermogen tot innovatie in de sector. In die context introduceerde zij de term 'transformatie onderzoek'. Dergelijk onderzoek heeft een dieper doel: het is onderzoek dat is ingericht om, naast het directe resultaat, ook het innovatievermogen van de deelnemende organisatie te versterken. De onderzoeker wordt een structurele en strategische innovatiepartner. Nu de kwaliteit van de samenleving afhankelijk is van het vermogen van overheid, onderwijs en zorg te kunnen innoveren naar een nieuwe praktijk, kan het hbo een cruciale rol spelen.

De hogeschool als structurele innovatiepartner

De komende jaren zou het vermogen van hogescholen tot reflectie en onderzoek structureel gekoppeld moeten worden aan de groeiende vraag naar innovatie. Het hbo moet een betrouwbare innovatiepartner vormen voor die organisaties die gedwongen zijn nieuwe vormen van praktijk te ontwikkelen. Het hbo moet daarom niet enkel streven naar onderzoek in algemene zin, maar moet dat prioriteren op de sectoren met een sterke behoefte aan fundamentele innovatie. Mocht het hbo een dergelijke maatschappelijke bijdrage leveren, dan hebben haar onderzoeksactiviteiten twee doelstellingen: het opleiden van jonge professionals en het bijdragen aan de werkelijke innovatie in organisaties. Niet alleen het werk van de student is van belang, maar ook het werkelijke resultaat voor de organisaties in kwestie. Begeleiders en docenten moeten in staat en gemotiveerd zijn om die reële bijdrage aan de organisaties en daarmee aan de samenleving, ook werkelijk inhoud te geven.

Het hbo is een kracht voor de toekomst – als zij die rol het komende decennium ook echt wil vervullen moet zij nieuwe competenties ontwikkelen en haar activiteiten zo inrichten dat deze het innovatievermogen van maatschappelijke organisaties structureel versterkt. Dat nieuwe hbo katalyseert de ontwikkeling van de nieuwe praktijk en daarmee de transitie van de samenleving. Het is aan de docenten, het management en de beleidsmakers om zich bewust te worden van die uitdagingen, deze aan te gaan en in te vullen op een inspirerende wijze om die kracht voor de toekomst werkelijk te vervullen. ■

Referenties

Trommel, Willem Adriaan en Veen, Romke van der, eds - De herverdeelde samenleving: de ontwikkeling en herziening van de verzorgingsstaat, 1999, Amsterdam University Press

Ministerie van Binnenlandse Zaken, De grote uittocht, 2009, Den Haag

Ministerie van Binnenlandse Zaken, De grote uittocht herzien, 2013, Den Haag

Pierson, Paul - Dismantling the welfare state, 1994, Cambridge University Press



Mijn waardevolle ontmoeting...

“Een leven is te kort om alles zelf te ervaren. Levensverhalen van anderen horen laat mij ze toch een beetje zelf ervaren.”

**Mattijs van Biessen,
Industrieel Product Ontwerpen**

VAN ONDERWIJS- NAAR LEEROMGEVING

Frans Meijers en Marinka Kuijpers

Het onderwijs zoals we het nu kennen stamt uit het begin van de 19e eeuw. In de Nederlandse onderwijswet van 1806 werden leraren verplicht klassikaal les te gaan geven en de oude manier van lesgeven werd verboden (het zogenaamde hoofdelijk onderwijs). Onderwijzers moesten vanaf dat moment bevoegd zijn tot onderwijzen en de landelijke inspectie hield toezicht of de nieuwe schoolregels werden nageleefd. Gezien de veranderingen in de samenleving, ziet het er naar uit dat het 'traditionele' onderwijs aan het einde van zijn levenscyclus is gekomen. Technologische innovaties maken dat werk verandert en onderwijs dat jongeren voorbereidt op "volwaardige deelname aan de samenleving en een bij hun talenten passende (toekomstige) positie op de arbeidsmarkt" (Onderwijsbegroting OCW 2011, artikel 3) zal zich daarop moeten aanpassen. En zoals het geen zin heeft om krijtjes voor het schoolbord te verbeteren als een digibord wordt gebruikt, gaat het ook niet lukken om het onderwijs te verbeteren met verouderde gereedschappen.

Studenten worden momenteel opgeleid naar beroepsbeelden vanuit het verleden terwijl tegenwoordig studenten hun eigen ontwikkeling moeten leren sturen in het licht van veranderingen in werk (Nieuwenhuis, 2012). Vanuit een loopbaanperspectief zou dit betekenen dat studenten leren hun kwaliteiten te ontwikkelen en te benutten voor het werk dat verricht moet worden en waar zij een bijdrage aan willen leveren. In het onderwijs moet niet alles in het werk gesteld worden om jongeren het juiste beroep te *laten* kiezen voor later, maar om te zorgen dat jongeren werk van hun opleiding kunnen maken, ongeacht hun keuze. Dit betekent voor de inrichting van onderwijs: wat studenten *willen* leren mogelijk maken (*ruimte* geven) en studen-

ten *laten* leren wat nodig is om werk te kunnen krijgen en te behouden (*richting* geven).

In dit essay zullen enkele kenmerken van de hedendaagse loopbaanbegeleiding worden geplaatst in de tijdgeest waaruit deze kenmerken zijn voortgekomen. De tekst komt deels uit de oratie 'Architectuur van leren voor de loopbaan: richting en ruimte' (Kuijpers, 2012).

Kenmerken en herkomst van de huidige loopbaanbegeleiding

Bij de begeleiding van studenten in hun loopbaan zien we kenmerken van verschillende benaderingen die in de loop van de tijd hun opwachting hebben gemaakt. De 'matchingsbenadering', die stamt uit het industriële tijdperk, vereist dat de juiste kennis aanwezig is over beroepen, opleidingen en persoonskenmerken. Dit werd in de jaren zestig al snel uitbesteed aan de decaan, die al die kennis maar moest zien bij te houden. Vanaf eind jaren zeventig kwam de 'counsellingsmethode' op als alternatieve methode in het licht van de 'humanisering' van de samenleving. Dat is in veel scholen gereduceerd tot 'gesprekstechnieken'. Pas vanaf ca. 1995, wanneer 'burgerschap' en 'employability' op de politieke agenda komen en daarmee officiële onderwijsdoelen worden, gaat men gaandeweg aanhaken bij het concept 'Loopbaan oriëntatie en -begeleiding als een leerproces'. Het belang van begeleiding wordt onderkend en de docent krijgt naast een kennis overdragende rol eveneens een coachende rol. We zien dat informatieoverdracht, verzorgt door de decaan of loopbaanadviseur, langzamerhand wordt vervangen door mentor- of studieloopbaanbegeleiding. Het duurt een aantal jaren voordat echt duidelijk begint te worden dat het aanstellen van mentoren en studieloopbaanbegeleiders alleen geen garantie is dat studenten 'leren kiezen'. Recent internationaal onderzoek laat zien dat als kwalitatief goede loopbaanbegeleiding op scholen ontbreekt, jongeren onder druk opleidingskeuzes maken zonder begrip te hebben van de betekenis ervan voor hun loopbaan en zonder het ontwikkelen van loopbaancompetenties (Lewin & Colley, 2011). Belangrijk in het Europese beleid is echter het stimuleren van het levenslang verwerven van loopbaanmanagementvaardigheden (Euroguidance, 2012).

Passen en meten

Loopbaankeuzes maken blijkt lastig te zijn voor jongeren. Onderzoek wijst uit dat studenten keuzes maken voor vervolgopleidingen op basis van onbewuste en ondoordachte redenen (Neuvel & Van Esch,

2006). Zij hebben geen realistisch zelf- en beroepsbeeld (Bakker et al., 2007; Den Boer, Mittendorff & Sjenitzer, 2004; Van Esch & Neuvel, 2009) en vertonen kortetermijngedrag als het gaat om keuzes (Jolles, 2006; Crone, 2012). Hoewel veel jongeren niet goed kunnen kiezen, moeten zij toch behoorlijk wat keuzes maken gedurende hun leerloopbaan. Het niet goed kunnen kiezen is een probleem, want te veel jongeren stoppen voor (on)bepaalde tijd met hun opleiding of veranderen van opleiding. Dit kost de samenleving veel geld en wat de internationale 'kenniseconomierangorde' betreft, halen Nederland en België hun doelen niet.

Het probleem dat studenten niet goed kunnen kiezen doordat zij geen realistisch zelf- en beroepsbeeld hebben, wordt in veel scholen opgelost door het gebruik van testen. De zoektermen 'beroepskeuzetest en onderwijs' leveren bijna 19.000 hits op. Uit de veelal niet-gevalideerde test rolt het beroep of de opleiding die het beste bij een student past gezien zijn interesses of kwaliteiten. Met de testen proberen we te 'meten' wat het beste 'past'. Deze matchingsbenadering vindt haar oorsprong in het begin van de twintigste eeuw toen Parsons (1909) een begin maakte met het wetenschappelijke denken over de beroepskeuze. Parsons vroeg zich af hoe mensen – in een industriële samenleving – zo snel mogelijk passend werk zouden kunnen vinden met als doel hun motivatie en daarmee de arbeidsproductiviteit te verhogen. Het gaat om het zoeken van 'de juiste man op de juiste plaats'. De 'matchingsbenadering' vinden we terug in het model van Holland (1982) dat wordt gebruikt voor het leggen van één-op-één-relaties tussen beroepen en personen. In het industriële tijdperk, waarin loopbaanbegeleiding vooral voor selectie diende, was de benadering functioneel. Ze is gericht op efficiënt en effectief handelen en biedt houvast in tijden waarin weinig verandert. Echter, zo stabiel als de onderwijs- en arbeidsmarkt tot de jaren tachtig van de vorige eeuw was is het al lang niet meer. Opleidingen komen en gaan, beroepen veranderen en mensen zijn gericht op zingeving en persoonlijke ontwikkeling in hun werk. Bovendien ontwikkelt beroepsgeschiedheid zich in reactie op eisen van de functie/beroep waarin men werkt (Kohn & Schooler, 1983). De vraag is hoe functioneel 'passen en meten' nog is in een niet-stabiele omgeving.

Keuzerijping

Momenteel speelt de vraag of in het onderwijs loopbaankeuzes moeten worden uitgesteld omdat jongeren niet 'keuzerijp' zijn. Al vanaf de naoorlogse periode is men, toen vanuit de ontwikkelingspsychologie, er jarenlang van uitgegaan dat de studie- en beroepskeuze zo lang mogelijk moest worden uitgesteld. Keuzerijpheid werd in eer-

ste instantie met leeftijdsfase in verband gebracht. Later werd keuzerijpheid ook in verband gebracht met actieve loopbaanoriëntatie; jongeren zijn keuzerijp als ze bepaalde fases van exploratie hebben doorlopen. Momenteel speelt de vraag over keuzerijpheid van jongeren eveneens, maar nu naar aanleiding van hersenonderzoek dat het afgelopen decennium heeft plaatsgevonden. Tot voor kort is er van uitgegaan dat de prefrontale cortex op jonge leeftijd onvoldoende ontwikkeld is om plannen op langere termijn te maken. Een onlangs gemaakte meta-analyse van neurowetenschappelijk onderzoek naar adolescenten stelt dat er geen sprake is van onrijpheid maar van cognitieve flexibiliteit waarbij ondersteuning vanuit de omgeving het gebruik van de prefrontale cortex stimuleert (Crone, 2012). Als het gaat om het vermogen tot ontwikkelen van een zelfbeeld, is de aanname dat begeleiding cruciaal is (De Jong, et al, 2008). Gezien de uitkomsten van hersenonderzoek tot nu toe is het aannemelijk te veronderstellen dat, als we in het onderwijs de kans laten liggen om studenten te stimuleren in zelfreflectie en zelfsturing, een grote groep studenten pas ver in de volwassenheid in staat is om een keuze voor een vervolgopleiding te maken. De vraag die in het onderwijs gesteld moet worden is niet wanneer het moment is gekomen dat we jongeren een keuze kunnen *laten* maken, maar wat er voor nodig is om ze een keuze te *leren* maken.

Keuzecompromis

Loopbaanbegeleiding zou, gezien de ambities van een kenniseconomie, moeten bijdragen aan het optimaal benutten van talenten van elke werknemer. Zoals de titel van het SER-rapport in 2007 verwoordt, is 'niet de afkomst maar de toekomst' van belang. Vanaf de jaren zestig heeft de beroepskeuzedienstverlening de opdracht om voor gelijke kansen te zorgen. Vanaf die tijd wordt in onderzoek naar beroepskeuzes de invloed van de omgeving betrokken. Een beroepskeuze wordt gezien als een proces waarin, tegelijkertijd met het ontwikkelen van een zelfbeeld, beroepsmogelijkheden worden weggestreept en waarin uiteindelijk een compromis wordt gesloten binnen de grenzen van wat acceptabele beroepsmogelijkheden zijn voor jongeren (Gottfredson, 1981). Zo sluiten kinderen van 5 tot 8 jaar beroepen uit die zij niet vinden passen bij hun geslacht, van 10 tot 12 jaar beroepen die niet behoren tot hun sociale klasse en van 12 tot 14 beroepen die een te grote (onderwijs)investering vragen. Na het 14e levensjaar gaan aan de eigen persoon gebonden voorkeuren meespelen. Begeleiding om tot een andere dan een 'traditionele' beroepskeuze te komen is het bieden van een 'rolmodel' waarmee de jongere zich kan identificeren. Om toekomstmogelijkheden voor jongeren die barrières ervaren te vergroten, is het volgens de Social Cognitive Career Theory (Lent,

Brown en Hackett, 1994) van belang het zelfvertrouwen van de studenten te vergroten en belemmeringen in de omgeving bespreekbaar te maken. Ter compensatie van de achterstand van jongeren wordt sociaal-emotionele counseling onderdeel van studieloopbaanbegeleiding. De begeleiding is vooral gericht op het opbouwen van zelfvertrouwen en het zich leren aanpassen aan het werk. De vraag is hoe de begeleidingsopdracht 'zorgen dat de student past bij het werk' uitgebreid kan worden met 'uitvinden welk werk past bij de student'.

Rationele keuzes

Door het groeiende belang van de wetenschap wordt kennisoverdracht steeds belangrijker, en zo ook in de studieloopbaanbegeleiding. 'Rationele keuze- en beslistheorieën' worden toegepast. Een goede studie- en beroepskeuze wordt hierin gezien als het nemen van een geïnformeerde beslissing (Rees & Barlett, 1999). Voor een dergelijke rationele keuze moeten de alternatieven en de consequenties van de keuze bekend zijn, de kiezer moet over een methode beschikken om de voor- en nadelen van de keuze af te kunnen wegen en de kiezer moet een duidelijk doel voor ogen hebben om te kunnen bepalen wat het beste alternatief is (Taborsky, 1992). In de hedendaagse praktijk zijn deze voorwaarden moeilijk te realiseren als het gaat om studie- en beroepskeuzes. Weliswaar worden via websites alle onderwijs- en beroepsmogelijkheden toegankelijk gemaakt, maar de geboden informatie is kwalitatief onvoldoende, kwantitatief te omvangrijk en te veranderlijk om een goed beeld te krijgen (Dols, 2008). Jongeren blijven maar beperkt in staat te zijn om keuzes te maken voor de langere termijn (Dijksterhuis & Meurs, 2006). Bovendien maakt de onvoorspelbaarheid van de toekomst als gevolg van moderniserings- en globaliseringsprocessen dat het weinig zin heeft een gedetailleerd plan te maken van de gewenste loopbaan (Mitchell, Levin & Krumboltz, 1999). De vraag is in hoeverre kennisoverdracht functioneel is voor langere termijnkeuzes op een instabiele en veranderende arbeidsmarkt.

Loopbaanleren

Doordat de markt continu en onvoorspelbaar verandert, wordt innovierend vermogen een steeds belangrijker concurrentiefactor (Heu-sinkveld, 2004). In de 'survival of the fittest' gaat het niet meer om wie de meeste kennis heeft maar wie creatief en flexibel de kennisontwikkelingen kan bijhouden (Dochy & Nickmans, 2005). De traditionele loopbaan wordt vervangen door een 'boundaryless career', waarin mensen van werk en werkplek veranderen (Defillippi & Arthur, 1994) en de 'protean career': een loopbaan die flexibel, veelzijdig en aangepast is (Hall, 1996). Ook in Nederland zien we dat mbo-ers en hbo-

ers eenmaal op de arbeidsmarkt vaker (moeten) veranderen van werk (Keppels, Jager & Hövels, 2012; SER, 2011). In de hedendaagse theorieën over loopbaanontwikkeling zien we vier cruciale elementen die niet in traditionele theorieën over loopbanen voorkomen, namelijk: complexiteit (van ervaringen en beïnvloedingsmogelijkheden), dynamiek, constructie (ervaringen betekenis geven om zichzelf te begrijpen) en kans (ongeplande gebeurtenissen die het loopbaanverhaal bepalen) (Mc Kay, Bright & Pryor, 2005). In toenemende mate wordt gepleit voor een benadering waarin de student niet als een passief (informatieverwerkend) maar als actief (lerend) subject centraal staat (Blustein, 2006; Baert, DeKeyser en Sterckx, 2002). Loopbaantheorieën die hierop gebaseerd zijn gaan uit van het actief en bewust ontwikkelen van de persoonlijke loopbaan en worden onder de noemer van 'loopbaanleren' verder ontwikkeld. Loopbaanleren krijgt in eerste instantie vorm vanuit een meer cognitieve benadering (Career Learning Theory van Law, 1996; 'Intentional Change Theory' van Boyatzis, 2006) waarin mensen actief een werk- c.q. zelfbeeld ontwikkelen en vanuit een sociaal-constructivistisch perspectief ('Theory of Career Construction van Savickas; 2001) waarin zelfs wordt gesproken over het ontwerpen van het eigen leven ('Life-design theory'; 2010). Loopbaansucces is in loopbaantheorieën steeds het uitgangspunt. Hoewel mensen vooral streven naar succes, komen faalervaringen veel vaker voor (Pryor & Bright, 2011). Falen in loopbaankeuzes zou in de voorgaande loopbaantheorieën worden opgevat als 'mismatch', niet keuzerijp, ontbreken van beslissingsstrategieën en niet in actie kunnen of willen komen.

De chaostheorie ('Chaos Theory of Career', Pryor & Bright, 2011) daarentegen gaat ervan uit dat mensen voortdurend met niet-lineaire veranderingen te maken hebben waardoor plannen weinig zin heeft, maar dat mensen fouten moeten gebruiken om mogelijkheden te exploreren voor persoonlijke ontwikkeling. De chaostheorie kan zowel leiden tot een 'standpunt van passiviteit' dat het toeval de loopbaan bepaalt (zoals Serendipity, Betsworth & Hansen, 1996; Krumboltz, 1998), als tot een opvatting van proactiviteit dat kennis en controle over zichzelf (Pryor & Bright, 2011) en reflectieve zelfsturing (Sultana, 2004) noodzakelijk zijn om kansen te kunnen zien en benutten. Er wordt ook wel gesproken over 'luck readiness'; het herkennen, creëren, benutten van en omgaan met mogelijkheden (Neault, 2002; Krumboltz & Levin, 2004; Pryor & Bright, 2011). Intuïtie en emoties (Krieshok, 1998) krijgen meer aandacht omdat deze een uitdrukking zijn van wat iemand – vaak nog niet bewust – belangrijk vindt.

Kortom: Het inzicht is gegroeid dat een goede keuze niet gelijk staat aan een geïnformeerde keuze, maar dat keuzes maken een 'totaal-her-

sen-ontwerp' is, waarin zowel cognitie als intuïtie en emotie een rol spelen. Loopbaanleren kan dan worden begrepen als een proces van voortdurend actief en bewust werken aan een zelfbeeld en zelfontwikkeling om 'klaar' te zijn op het moment van loopbaankeuzes.

Als we erkennen dat in deze postmoderne tijd het proces van de loopbaankeuze gedeeltelijk onvoorspelbaar is en dat er bovendien verschillende opvattingen bestaan over wat een 'goede keuze' is, moeten we zowel vanuit een cognitivistisch als een constructivistisch perspectief jongeren niet zozeer informatie geven, maar hen leren omgaan met onzekerheid van beslissingen. De begeleiding zou zich dus minder moeten richten op het maken van de 'goede' keuze voor de toekomst, maar veel meer op het leren hoe de eigen (leer)loopbaan vorm te geven. Vormgeven aan de persoonlijke loopbaan kan door het inzetten van verschillende loopbaancompetenties. Loopbaancompetenties die kunnen worden onderscheiden zijn: loopbaanreflectie op kwaliteiten en motieven, werkexploratie, loopbaansturing en netwerken.

Een loopbaangerichte leeromgeving

Een omgeving waarin jongeren de kans krijgen om hun loopbaancompetenties te ontwikkelen en te benutten wordt een krachtige loopbaangerichte leeromgeving genoemd (Kuijpers, Meijers & Gundy, 2011; Kuijpers & Meijers, 2012). Een krachtige loopbaangerichte leeromgeving is:

- praktijkgericht: studenten moeten in staat worden gesteld levens-echte ervaringen met werk en werken op te doen (bijvoorbeeld via stages);
- dialogisch: studenten moeten in staat worden gesteld met docenten en/of andere relevante personen te spreken over de persoonlijke zin en de maatschappelijke betekenis van hun ervaringen met werk en werken;
- vraaggericht: studenten moeten invloed kunnen uitoefenen op hun eigen studieloopbaan doordat hen reële keuzemogelijkheden worden geboden.

Onder invloed van het streven competentiegericht onderwijs te realiseren, heeft het beroepsonderwijs de afgelopen jaren wel geïnvesteerd in een leeromgeving waarin de studenten concrete ervaringen met werk en werken kunnen opdoen, maar er is tot nu toe nauwelijks geïnvesteerd in het op gang brengen van een dialoog over de zin en de betekenis van de stage-ervaringen en in het aanbieden van reële mogelijkheden de eigen studieloopbaan te beïnvloeden via het

aanbieden van keuzemogelijkheden zodat een gevoel van autonomie wordt gestimuleerd (essentieel voor het ontstaan van intrinsieke motivatie; zie Deci & Ryan, 2000, 2012; Ryan & Deci, 2000).

Stages worden onvoldoende benut voor de loopbaanontwikkeling van studenten (Winters e.a., 2009, 2012, 2013). Studenten blijken gedurende hun opleiding vooral tijdens hun stages een beeld te ontwikkelen over de mate waarin ze geschikt zijn voor de opleiding en het werk waarvoor ze leren. Echter, studenten zijn weinig onderzoekend wat betreft werkzaamheden die bij hen passen gezien hun sterke kanten en hun drijfveren, en zijn nauwelijks ondernemend in het ontwikkelen van hun sterkte om de kansen op een betere loopbaan (stage, vervolgopleiding en werk) te vergroten. Begeleiding in de praktijk is eerder gericht op de vraag of de student bij het beroep past dan op de vraag welke functie en of werkomgeving bij de student past. Loopbaanontwikkeling van studenten komt volgens de meeste docenten fragmentarisch en onbewust aan bod en het is vaak aan de studenten zelf om hieruit conclusies te trekken. Er worden in begeleidingsgesprekken geen verbanden gelegd tussen de verschillende ervaringen die studenten opdoen en ook verbanden tussen school en praktijk worden door zowel studenten, docenten als stagebegeleiders gemist; hoe studenten zich in de stage ontwikkelen lijkt los te staan van hun ontwikkeling op school.

De resultaten van de kwalitatieve studies van Winters e.a. komen overeen met de uitkomsten van kwantitatieve onderzoeken (zie Kuijpers, Meijers & Gundy, 2011; Kuijpers & Meijers, 2012a; Meijers, Kuijpers & Gundy, 2013) waarin naar voren komt dat samenwerking tussen school en praktijk onvoldoende tot stand komt en in begeleidingsgesprekken nauwelijks over de loopbaan met de student wordt gesproken. Observaties van begeleidingsgesprekken in de stage laten ook zien dat kwaliteiten, motieven, werk en loopbaanacties van studenten nauwelijks onderwerp van gesprek zijn en dat er vooral 'tegen' en 'over' in plaats van 'met' studenten wordt gesproken (Winters ea, 2009; 2012).

Traditioneel is de samenwerking tussen het beroepsonderwijs en het bedrijfsleven in Nederland georganiseerd in de vorm van een 'verdeelde verantwoordelijkheid' (Meijers, 2004). Dat wil zeggen dat de volledige verantwoordelijkheid voor de inhoud, de vorm en de beoordeling van het leerproces bij de scholen ligt; de bedrijven stellen slechts stageplaatsen ter beschikking. Deze vorm van samenwerking maakt het echter heel moeilijk om studenten adequaat op te leiden voor de arbeidsmarkt van de 21^{ste} eeuw. De in omvang toenemende

diensteneconomie vraagt om abituriënten die niet alleen over specifieke vaardigheden beschikken maar die ook in de meest letterlijke zin hart hebben voor hun werk en voor het bedrijf waarvoor ze werken. Het realiseren van een krachtige loopbaangerichte leeromgeving is alleen mogelijk wanneer school en bedrijf samen verantwoordelijk zijn voor de opleiding van de student; er moet sprake zijn van een gedeelde verantwoordelijkheid. Nieuwenhuis e.a. (2011) wijzen erop dat ervaringsleren een onderdeel van de beroepsopleiding is. Een probleem dat zij constateren is dat lerenden wel noodzakelijke ervaringen opdoen, maar dat er weinig ruimte is voor reflectie. Het rendement van leren op de werkplek zou niet alleen gericht moeten zijn op het ontwikkelen van cognitieve, sociale en beroep specifieke competenties maar ook van leer- en loopbaancompetenties. Zij constateren echter dat lerenden slechts incidenteel worden aangezet tot reflectie en dat koppeling aan formele leerprocessen en –resultaten in de onderzoeken niet aan het licht komen.

Een loopbaangerichte werkomgeving

In een onlangs uitgevoerde studie naar de resultaten van innovatieprojecten in het onderwijs in de afgelopen vijf jaar (Meijers & Kuijpers, 2013) wordt geconstateerd dat geen enkel project erin geslaagd lijkt te zijn om een samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven te realiseren waarvan de basis ‘samen begeleiden’ is. Wel wordt er in een aantal projecten ‘samen ontwikkeld’ (i.e. samen praktijkopdrachten ontwikkeld die – al dan niet in de vorm van simulaties – op school worden uitgevoerd). Het realiseren van een krachtige loopbaangerichte leeromgeving op basis van een gedeelde verantwoordelijkheid is niet gemakkelijk te realiseren. Duidelijk is dat het realiseren van gedeelde verantwoordelijkheid een identiteitsverandering vraagt bij alle betrokkenen. En uit de literatuur weten we dat een verandering van identiteit het resultaat is van een leerproces dat zelden tot nooit vrijwillig en met enthousiasme wordt gestart (Meijers & Lengelle, 2012). Dit zien we ook in een aantal projecten terug waarin expliciet melding wordt gemaakt van actief en passief verzet van de zijde der docenten. Rekening houden met de leerwensen van de docenten is slechts voor een deel een oplossing. Het is zonder meer een feit dat leerprocessen, waarin geen rekening wordt gehouden met de leerwensen van de docenten (die dus ‘opgelegd’ zijn), tot weinig resultaten leiden. Maar de leerwensen van docenten hebben bijna altijd betrekking op het verbeteren van het ‘traditionele’ onderwijs. Ze zijn, met andere woorden, niet gericht op het realiseren van praktijkgestuurd en dialogisch onderwijs waarin

studenten medezeggenschap hebben over hun eigen leerproces en dat gerealiseerd wordt in een samenwerking met het bedrijfsleven op basis van verdeelde verantwoordelijkheid, juist omdat een dergelijk streven een breuk betekent met hun bestaande professionele identiteit en dus veel onzekerheid en weerstand oproept.

Het lijkt er op dat het realiseren van een krachtige loopbaangerichte leeromgeving op basis van gedeelde verantwoordelijkheid met het bedrijfsleven een leeromgeving voor docenten en middenmanagement vraagt, die vrijwel dezelfde is als de leeromgeving die studenten nodig hebben om een arbeidsidentiteit te ontwikkelen. En dat is ook niet vreemd, omdat het leerdoel een identiteitsverandering is, zowel bij de studenten (het opbouwen van een arbeidsidentiteit) als bij de docenten en middenmanagers (het opbouwen van een nieuwe professionele identiteit).

Het vormgeven van een loopbaangerichte leeromgeving vraagt daarom om een andere manier van denken en handelen. Vernieuwingen in het onderwijs vergen professionalisering van elke docent. Sterker nog; professionalisering van docenten wordt een langetermijn en veel minder een kortetermijn interventie (Richter et al., 2011). In een professionele school, waar de kwaliteit van docenten toeneemt is het van belang dat docenten professionaliseringsruimte *nemen*. In literatuur over organisatie management wordt ook wel gesproken over 'readiness for change' (Cunningham, et al., 2002). We zien twee vormen van actief omgaan met veranderingen, namelijk reactief en proactief (Griffin, Parker & Mason, 2010). Reactief heeft betrekking op de mate waarin werknemers zich weten aan te passen aan de werkcontext; het nemen van professionaliseringsruimte. We spreken van proactief als werknemers zelf acties initiëren om hun toekomstige taken en werkrollen aan te passen aan persoonlijke kwaliteiten en motieven; het gaat om *richting* geven aan professionalisering. Zoals professionaliseringsruimte nemen nodig is om te zorgen *dat* men leert, zo is professionaliserings*richting* van belang voor het bepalen *wat* men leert. Voor het gezamenlijk realiseren van doelen in het onderwijs waarin docenten op voor hen betekenisvolle wijze hun individuele kwaliteiten kunnen ontdekken, ontwikkelen en profileren moeten professionaliseringsrichting en -ruimte beide voorkomen. Professionaliseringsrichting zonder -ruimte kan de bereidheid tot professionalisering beperken. Bij professionaliseringsruimte zonder -richting vliegt leren alle kanten op en wordt het lastig om innovaties in het onderwijs te realiseren.

Het vraagt om een *loopbaangerichte werkomgeving*, waarin docenten *ervaringen* kunnen opdoen, waarin *leren mogelijk gemaakt wordt* en waarin de *dialogo* plaatsvindt tussen docent en manager:

- praktijkgestuurd: het leerproces van docenten en middenmanagers moet worden 'aangestuurd' door vragen en problemen die voortkomen uit het ontwerpen van concrete innovatieve praktijken en uit het oplossen van concrete problemen die daarmee samenhangen. De theorie moet in functie van deze praktijken en problemen 'just in time' en 'just enough' worden aangeboden. Daarbij moet de leeromgeving overzichtelijk zijn, wat betekent dat docenten en middenmanagers niet met teveel innovaties tegelijkertijd bezig moeten zijn. In de praktijk van alledag betekent dit dat scholen het aantal innovaties dat tegelijkertijd loopt, tenminste zullen moeten halveren en waarschijnlijk zelfs decimeren. Er zal dus veel meer rekening gehouden moeten worden met het *leervermogen* (naast de leerwensen) van docenten (in termen van draaglast en draagkracht).
- dialogisch: het omgaan met concrete problemen zal slechts leiden tot veranderingen in de professionele identiteit van docenten en middenmanagers (en daarmee tot daadwerkelijke innovatieve praktijken) wanneer alle betrokkenen een dialoog kunnen voeren over de persoonlijke zin en de maatschappelijke betekenis van hun feitelijke handelen. Een dialoog is iets totaal anders dan een discussie en het heeft absoluut niets te maken met de 'overtuigingsstrategie' die nu in veel projecten wordt toegepast. Een dialoog begint met het laten zien en het accepteren van onzekerheid (zie voor een theoretische onderbouwing Meijers & Lengelle, 2012). Pas dan is een gedachten(uit)wisseling mogelijk waarin het niet primair gaat om het overtuigen van de ander maar waarin ruimte is voor het overtuigen van zichzelf – juist omdat negatieve emoties de kans krijgen om erkend, herkend en gekend te worden.
- groeiende medezeggenschap op basis van een heldere en strategische managementsvisie: het op gang brengen en houden van een dergelijke dialoog vereist transformatief leiderschap. Dit is leiderschap dat *tegelijkertijd* richting geeft (op basis van een strategische visie waarin de doelen SMART geformuleerd zijn) en ruimte creëert (voor docenten en middenmanagers om een eigen tactiek uit te zetten voor het bereiken van de strategische doelen). Tegelijkertijd richting en ruimte creëren is alleen mogelijk wanneer het hogere management een dialoog op gang brengt en houdt over de concrete praktijkervaringen van docenten en middenmanagers. Het recent verdedigde proefschrift van Nanda Loddors (2012) over collectief leren door docenten, werkt deze gedachtegang veel verder uit.

Een loopbaangerichte *werkomgeving* is nodig om een loopbaangerichte *leeromgeving* te realiseren. ■

Referenties

- Baert, H., Dekeyser, L., & Sterck, G. (2002). *Levenslang leren en de actieve welvaarstaat*. Leuven: Acco.
- Bakker, H.G., De Zwart, S.M.A.F., Overmeer, V.L.F., & Van Laar, K.E. (2007). *Kiezen moet [je] kunnen*. Den Haag: Taskforce Jeugdwerkloosheid, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Berg, J.M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptively. *Journal of Organizational Behavior* 31, 158-186.
- Betsworth, D.G., & Hansen, J.C. (1996). The categorization of serendipitous career development events. *Journal of Career Assessment*, 4, 91-98.
- Bezuijien, X. (2005). *Leadership and Employee Development* (Thesis). Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Bezuijien, X., Van Dam, K., Van den Berg, P.T., & Thierry, H. (2010). How leaders stimulate employee learning: A leader-member exchange approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 673-693.
- Blustein, D.L. (2006). *The psychology of working. A new perspective for career development, counseling, and public policy*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Boer, P. den, Mittendorff, K., & Sjenitzer, T. (2004). *Beter kiezen in het (v)mbo. Een onderzoek naar keuzeprocessen van studenten in herontwerpprojecten techniek in VMBO en MBO*. Wageningen: Stoas onderzoek.
- Boyatzis, R.E. (2006). Intentional change theory from a complexity perspective. *Journal of Management Development*, 25 (7), 607-623.
- Brown, S.D., & McPartland, E.B. (2005). Career interventions: Current status and future directions. In W.B. Walsh & M.L. Savickas (Eds.), *Handbook of vocational psychology: Theory, research, and practice* (3rd ed., pp. 195-226). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Commissie Bakker (2008). *Naar een toekomst die werkt*. Rotterdam: Commissie Arbeidsparticipatie.
- Commissie Leraren (2007). *Leerkracht!*
- Coonen, H.W.A.M., & Nijssen, A.J. (2011). *Wetenschap en vakmanschap: onderzoek voor en met de onderwijspraktijk*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Consortium (2012). http://www.consortiumbo.nl/files/3013/4873/9014/Van-12tot18_Nieuwe_beroeps_gerichte_examenprogrammas_vmbo_in_2016_geaccepteerde_wijzigingen_2.pdf.
- Correa, H. (1995). The microeconomic theory of education, *International Journal of Educational research*, 23(5), 405-472.
- Crone, E. A., & Dahl, R.E. (2012). Understanding adolescence as a period of social-affective engagement and goal flexibility. *Nature Reviews Neuroscience* 13, 636-650.

- Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.
- Dam, E. van, Meijers, F., & Hövels, B. (2007). *Met Metopia onderweg. De juiste koers gevonden?* Nijmegen: Kenniscentrum Beroepsonderwijs-Arbeidsmarkt.
- Dam, K. van (2012). *In beweging: over het aanpassingsvermogen en persoonlijk ondernemerschap van werknemers in dynamische werksituaties* (oratie). Heerlen: Open Universiteit.
- Dam, K. van, van der Heijden, B.I.J.M., & Schijns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 19, 53-68.
- Daniels, L.M., Clifton, R.A., Perry, R.P., Mandzuk, D., & Hall, N.C. (2006). Student teachers' competence and career certainty: The effects of career anxiety and perceived control. *Social Psychology of Education* 9, 405-423.
- Defillippi, R.J., & Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-324.
- De Jong, T., Van Gog, T., Jenks, K., Manlove, S., Van Hell, J., Jolles, J., Van Merrienboer, J., Van Leeuwen, T., & Boschloo, A. (2008). *Explorations in Learning and the Brain: On the Potential of Cognitive Neuroscience for Educational Science*. The Hague: NWO.
- Den Boer, P., Mittendorff, K., & Sjenitzer, T. (2004). *Beter kiezen in het (v)mbo. Een onderzoek naar keuzeprocessen van studenten in herontwerpprojecten techniek in VMBO en MBO*. Wageningen: Stoas onderzoek.
- Dieleman, A., & Meijers, F. (2005). Paradise lost: Youth in transition in The Netherlands. In N. Bagnall (Ed.), *Youth Transition in a Globalised Marketplace* (pp. 75-99). New York: Nova Science.
- Diemer, M.A., & Blustein, D.L. (2007). Vocational Hope and Vocational Identity: Urban Adolescents' Career Development. *Journal of Career Assessment*, 15 (1), 98- 118.
- Dochy, F., & Nickmans, G. (2005). *Competentieverricht opleiden en toetsen. Theorie en praktijk van flexibel leren*. Utrecht: Uitgeverij Lemma Bv.
- Dols, R. (2008). *Professionele Loopbaancoaching: Praktijkboek voor het begeleiden van loopbaanvragen*. Culemborg: Van Duuren.
- Du Bois-Reymond, M., Te Poel, Y. & Ravesloot, J. (1998). *Jongeren en hun keuzes*. Bussum: Coutinho.
- Dijksterhuis, A., & Meurs, T. (2006). Where creativity resides: The generative power of unconscious thought. *Consciousness and Cognition* 15, 135- 146.
- Esch, W. van, & Neuvel, J. (2009). *Een stukje van de Nederlandse droom. Doorstroom van vmbo naar havo*. 's-Hertogenbosch/Amsterdam: Expertisecentrum Beroepsonderwijs.
- Euroguidance (2012). *Career development in the Netherlands. State of play*. 's-Hertogenbosch: Euroguidance.

- Evers, A. (2012). *Teachers' Professional Development at Work and Occupational Outcomes: An Organisational and Task Perspective* (Thesis). Maastricht: Universitaire Pers Maastricht.
- Germeijs, V., & Verschueren, K. (2007). High school students' career decision-making process: A longitudinal study of one choice. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 189-204.
- Ginzberg, E., Ginsburg, S.W., Axelrad, S., & Herma, J. (1951). *Occupational choice: An approach to a general theory*. New York: Columbia University Press.
- Griffin, M.A., Oarjer, S.K., & Mason, C.M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95, 174-182.
- Gottfredson, L.S. (1981). Circumscription and Compromise: A Developmental Theory of Occupational Aspirations. *Journal of Counseling Psychology [Monograph]*, 28(4), 545-579.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10, 8-16.
- Heusinkveld, S. (2004). *Surges and Sediments: Organization Concepts between Transience and Continuity*. (Thesis). Nijmegen: Radboud Universiteit – Nijmegen School of Management.
- Hodkinson, P., Biesta, G., & James, D. (2008). Understanding Learning Culturally: Overcoming the Dualism Between Social and Individual Views of Learning. *Vocations and Learning* 1, 27-47.
- Holland, J.L. (1982). *Some implications of career theory for adult development and aging*. Paper presented at American Psychological Association convention, Washington D.C.
- Hövels, B., Den Boer, P., & Klaijsen, A. (2007). *Bedrijven over hun contacten met beroepsonderwijs in de regio. Uitkomsten van een onderzoek in drie regio's*. 's-Hertogenbosch: CINOP/KBA.
- Illeris, K. (2009) (Ed.). *Contemporary theories of learning. Learning Theorists in their own words*. London: Routledge.
- Jolles, J. (2006). *Beter onderwijs door meer kennis over leren en de hersenen*. Webcomment 60317. www.jellejolles.nl.
- Jong, T. de, Gog, T. van, Jenks, K., Manlove, S., Van Hell, J., Jolles, J., Merrienboer, J. van, Leeuwen, T. van, & Boschloo, A. (2008). *Explorations in Learning and the Brain: On the Potential of Cognitive Neuroscience for Educational Science*. The Hague: NWO.
- Kessels, J.W.M. (2012). *Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte* (oratie). Heerlen: Open Universiteit.
- Keppels, E., Jager, A., & Hövels, B. (2012). *Loopbanen van mbo'ers groen. Een verkennend onderzoek naar de positie van bol'ers uit mbo-groen tien jaar en drie à vier jaar na diplomering*. Nijmegen: Kenniscentrum Beroeps- onderwijs Arbeidsmarkt.

- Kidd, J.M. (2006). *Understanding Career Counseling. Theory, Research and Practice*. London: SAGE Publications.
- Klink, M.R. van der (1999). *Effectiviteit van werkplek-opleidingen*. Enschede: Universiteit Twente.
- Kohn, M.L., & Schooler, C. (1983). *Work and Personality: an inquiry into the impact of social stratification*. New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Konermann, J. (in voorbereiding). *Bevlogenheid van leraren verklaard* (proefschrift). Universiteit Twente.
- Krieshok, T.S. (1998). An anti-introspectivist view of career decision making. *Career Development Quarterly*, 46, 210-229.
- Krumboltz, J. (1998). Serendipity Is Not Serendipitous. *Journal of Counseling Psychology*, 45(4), 390-392.
- Krumboltz, J. D., & Levin, A. S. (2004). *Luck is no accident: Making the most of happenstance in your life and career*. Atascadero, CA: Impact.
- Kuijpers, M. (2003). *Loopbaanontwikkeling; onderzoek naar competenties* (Thesis). Enschede: Twente University Press.
- Kuijpers, M. (2010). *De ontwikkeling van en doorlopende leerlijn*. Driebergen: Het platform Beroepsonderwijs.
- Kuijpers, M. (2011). Onderzoek naar wat werkt! Onderzoek naar loopbaanontwikkeling en – begeleiding in het vmbo en effecten van professionalisering van docenten en schoolcoaches. In *Keuzes in ontwikkeling. Loopbaanreflectiegesprekken van docenten in het vmbo. Praktijk en onderzoek* (pp. 65-134). Enschede: Stichting Platforms VMBO.
- Kuijpers, M. (2012). [http://www.nvs-vl.nl/en/Publicaties/Bij de Les/September 2012/Verslag de decaan als kartrekker.aspx](http://www.nvs-vl.nl/en/Publicaties/Bij%20de%20Les/September%202012/Verslag%20de%20decaan%20als%20kartrekker.aspx).
- Kuijpers, M., & Meijers, F. (2009). *Studieloopbaanbegeleiding in het hbo: mogelijkheden en grenzen*. Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- Kuijpers, M., & Meijers, F. (2011). Learning for Now or Later? Career Competencies Among Students in Higher Vocational Education in The Netherlands. *Studies in Higher Education*, 37(4), 449-467.
- Kuijpers, M., & Meijers, F. (2012). *Leren luisteren en loopbaanleren. De effecten van een professionaliseringstraject voor mbo-docenten*. Trioprint grafisch centrum.
- Kuijpers, M., Meijers, F., & Bakker, J. (2006). *Krachtige loopbaangerichte leeromgevingen in het (v)mbo: hoe werkt het?* Driebergen: HPBO.
- Kuijpers, M., Meijers, F., & Gundy, C. (2011). The relationship between learning environment and career competencies of students in vocational education. *Journal for Vocational Behavior*, 78(1) 21-30.
- Kuijpers, M., F. Meijers, & Winters, A. (2008). *De start van loopbaanleren. Verslag van de eerste kwantitatieve meting van het loopbaanlerenproject in ROC de Leygraaf, 2007* (onderzoeksverslag).
- Kuijpers, M.A.C.T., & Scheerens, J. (2006). Career competencies for the modern career. *Journal of Career Development*, 32(4), 303-319.

- Kuijpers, M., Scheerens, J., & Schyns, B. (2006). Career Competencies for Career Success. *Career Development Quarterly*, 55, 168-178.
- Law, B. (1996). A career-learning theory. In A.G. Watts, B. Law, J. Killeen, J. Kidd & R. Hawthorn, *Rethinking careers education and guidance; theory, policy and practice* (pp. 46-72). London/New York: Routledge.
- Law, B., Meijers, F., & Wijers, G. (2002). New perspectives on career and identity in the contemporary world. *British Journal of Guidance and Counselling*, 30 (4), 431-449.
- Lent, R.W., Brown, S.D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying theory of career and academic interest, choice and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 79-122.
- Levine, S. S., & Prietula, M. J. (2011). How Knowledge Transfer Impacts Performance: A Multi-Level Model of Benefits and Liabilities. *Organization Science*, 1-19.
- Lewin, C., & Colley, H. (2011). Professional capacity for 14–19 career guidance in England: some baseline data. *British Journal of Guidance & Counselling*, (39), 1, 1-24.
- Lodders, N.M.P. (in press). *Teachers learning and innovating together. Exploring collective learning and its relationship to individual learning, transformational leadership and team performance in higher vocational education* (Thesis). Universiteit Twente: Enschede.
- LOOK (2012). *Leraren Leren. Een overzichtsstudie naar de professionele ontwikkeling van leraren*. Heerlen: Open Universiteit.
- Martens, R.L. (2010). Zin in onderzoek. Docentprofessionalisering (oratie). Heerlen: Open Universiteit.
- Martens, R.L., Kessels, J., de Laat, M., & Ros, A. (2012). *Praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek. Onderzoeksmanifest*. Heerlen: LOOK Wetenschappelijk Centrum Leraren Onderzoek.
- MBO Raad (2010). *Loopbaan en burgerschap in het mbo*. Bunnik: Libertas.
- McKay, H., Bright, J. E. H., & Pryor, R. G. L. (2005). Finding Order and Direction from Chaos: A Comparison of Chaos Career Counseling and Trait Matching Counseling. *Journal of Employment Counseling*, 42(3), 98.
- McKinsey&Company (2012). *Het Nederlandse onderwijs: beter dan we denken, maar niet zo goed als we willen*. Amsterdam.
- Meijers, F. (2004). Het verantwoordelijkheidsdilemma in het beroepsonderwijs. *Handboek Effectief Opleiden* (pp.10.4/1.01-1.45) 's-Gravenhage: Elsevier Bedrijfsinformatie.
- Meijers, F., & Kuijpers, M. (in press). The relation between career competencies, career identity, motivation and quality of choice. *International Journal for Vocational and Educational Guidance*.
- Meijers, F., Kuijpers, M., & Bakker, J. (2006). *Over leerloopbanen en loopbaanleren: loopbaancompetenties in het (v)mbo*. Driebergen: HPBO.

- Mitchell, K.E., Levin, A.S., & Krumboltz, J.D. (1999). Planned Happenstance: Constructing Unexpected Career Opportunities. *Journal of Counseling and Development*, 77, 115-124.
- Mittendorff, K., den Brok, P., & Beijaard, D. (2010). Career conversations in vocational schools. *British Journal of Guidance & Counselling*, 38, 143-165.
- Neault, R.A. (2002). Thriving in the new millennium: Career management in the changing world of work. *Canadian Journal of Career Development*, 1, 11-22.
- Neuvel, J., & Van Esch, W. (2006). *De doorstroom van vmbo naar mbo. Het effect van het beroepsbeeld en de toepassing van de doorstroomregeling op de schoolloopbaan in het mbo*. 's-Hertogenbosch: Cinop.
- Nieuwenhuis, L.F.M. (2012). *Leven lang leren on the roc's! Een visie op werken en leren in het mbo*. Heerlen: Open Universiteit.
- OECD (2004). *Overzicht Loopbaanbegeleiding en publiek beleid: de kloof overbruggen*. Paris: OECD.
- OCW (2012) *Kamerbrief over oprichten van een regieorgaan onderwijsonderzoek*. Den Haag.
- OCW (2011a). *Actieplan VO Beter presteren*. Den Haag.
- OCW (2011b). *Beleidsbrief op wet naar een toekomstbestendig vmbo*. Den Haag.
- OCW (2011c). *Leraar 2020 – Een krachtig beroep!* Den Haag.
- Onderwijsraad (2007). *Doorstroom en talentontwikkeling*. Den Haag.
- Onderwijsraad (2010). *Ontwikkeling en ondersteuning van onderwijs*. Den Haag.
- Onderwijsraad (2011). *Ruim baan voor stapsgewijze verbeteringen*. Den Haag.
- Parsons, F. (1967, oorspronkelijke uitgave 1909). *Choosing a Vocation*. New York: Agathon Press.
- Pizzolato, J.E. (2007). Impossible Selves: Investigating Student's Persistence Decisions When Their Career-Possible Selves Border on Impossible. *Journal of Career Development*, 33(3), 201-223.
- Pryor, R.G.L., & Bright, J.E.H. (2011). *The Chaos Theory of Careers*. Routledge.
- Puah, P., & Ananthram, S. (2006). Exploring the Antecedents and Outcomes of Career Development Initiatives: Empirical Evidence from Singaporean Employees, *Research and Practice in Human Resource Management*, 14(1), 112-142.
- Raemdonck, I., Tillema, H., De Grip, A., Valcke, M., & Segers, M. (2012) Are Self-directedness in Learning and Career predictors of Employability of Low-Qualified Employees? *Vocations and Learning* 5(2), 137-151.
- Rees, T., & Bartlett, W. (1999). Models of guidance services in the learning society: the case of the Netherlands. In F. Coffield (Ed.), *Why's the beer always stronger up North? Studies of lifelong learning in Europe*. (pp. 21-30). Bristol: Policy Press.

- RWI (2008). *Voor de keuze. Voorstellen voor een betere studie- en beroeps-keuzebegeleiding*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.
- Richter, D., Kunter, M., Klusmann, U., Lüdtke, O., & Baumert, J. (2011). Professional development across the teaching career: Teachers' uptake of formal and informal learning opportunities. *Teaching and Teacher Education*, 27, 116-126.
- Runhaar, P., Sanders, K., & Van der Venne, L. (2012). *Human Resource Management binnen de mbo-sector: control of commitment. Analyse van de HRM-visie op landelijk, sectoraal en instellingsniveau*. 's Hertogenbosch: ECBO.
- Savickas, M.L. (2001). A developmental perspective on vocational behaviour: career patterns, salience, and themes. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 1, 49-57.
- Savickas, M.L. (2010). Vocational Counseling. In: I.B. Weiner & W.E. Craighead (Eds). Corsini's *Encyclopedia of Psychology*, 4, (pp. 1841-1844). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Savickas, M.L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.P., Duarte, M.E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & Van Vianen, A.E.M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21th century. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 239-250.
- Schoonhoven, R. van, Heijnsens, D., & Bouwmans, M. (2011). VM2 op weg naar resultaat, tussenrapportage VM2-experimenten 2010-2011. Den Bosch: ECBO.
- SER (2007). *Niet de afkomst maar de toekomst*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- SER (2011). *Werk maken van baan-baanmobiliteit*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- SER (2012). *Werk maken van scholing, advies over de postinitiële scholingsmarkt*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Simons, R.J. (2001). Van opleiden naar human resource development. In B. van Gent & H. van der Zee (Eds.), *Handboek human resource development* (pp. 213-229). Den Haag: Elsevier.
- Stichting van het Onderwijs (2012). *Brief aan de voorzitter en de leden van de vaste Kamercommissie OCW 25 september 2012. Uitnodiging tot nationaal akkoord*. Den Haag.
- Stokes, H., & Wijn, J. (2007). Construction identities and making careers: young people perspectives on work and learning. *International Journal of Lifelong Education*, 26 (5), 495-511.
- Sultana, R.G. (2004). *Guidance Policies in the Knowledge Economy. Trends, Challenges and Responses Across Europe. A Cedefop Synthesis Report*. Cedefop Panorama series No.85. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Commission.

- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. New York: Harper.
- Taborsky, O. (1992). *Loopbaan in balans. Opstellen over studie- en beroepskeuze, levensloop en begeleidingsprocessen*. Tilburg: Akademie Mens en Arbeid.
- Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (in press). De JD-R benadering van job crafting. *Gedrag & Organisatie*.
- Thijssen, J.G.L. (1998). *Employability: conceptuele varianten en componenten*. Utrecht: FSW Universiteit Utrecht.
- Truijen, K.J.P. (2012). *Teaming Teachers. Exploring factors that influence effective team functioning in a vocational education context*. (Thesis). Enschede: University of Twente.
- Van Dam, E., Meijers, F., & Hövels, B. (2007). *Met Metopia onderweg. De juiste koers gevonden?* Nijmegen: Kenniscentrum Beroepsonderwijs-Arbeidsmarkt.
- Van Dam, K. (2012) *In beweging: over het aanpassingsvermogen en persoonlijk ondernemerschap van werknemers in dynamische werksituaties* (oratie). Heerlen: Open Universiteit.
- Van Dam, K., van der Heijden, B.I.J.M., & Schijns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 19, 53-68.
- Van der Klink, M.R. (1999). *Effectiviteit van werkplek-opleidingen*. Enschede: Universiteit Twente.
- Van Esch, W., & Neuvel, J. (2009). *Een stukje van de Nederlandse droom. Doorstroom van vmbo naar havo*. 's-Hertogenbosch/Amsterdam: Expertisecentrum Beroepsonderwijs.
- Van Schoonhoven, R., Heijns, D., & Bouwmans, M. (2011). VM2 op weg naar resultaat, tussenrapportage VM2-experimenten 2010-2011. Den Bosch: ECBO.
- VO-raad (2009). *Stimuleringsplan LOB*. Utrecht: VO-raad.
- Wagner, T. (2012). www.onderwijs-communicatie.nl/profiles/blogs/video-het-fenomeen-finland
- Wagner, T. (2010). *The Global Achievement Gap*. New York, NY: Basic Books.
- Winters, A. (2012). *Career learning in Vocational Education: guiding conversations for career development* (Thesis). Leuven.
- Winters, A., Meijers, F., Kuijpers, M., & Baert, H. (2009). What are vocational training conversations about? Analysis of vocational training conversations in Dutch vocational education from a career learning perspective. *Journal of Vocational Education and Training*, 61(3), 247-266.
- Winters, A., Meijers, F., Kuijpers, M., & Baert, H. (2012). Can training teachers stimulate career learning conversations? Analysis of vocational training conversations in Dutch secondary vocational education. *Journal of Vocational Education & Training*, DOI:10.1080/13636820.2012.691536.



Charlotte van Dolron
Sociaal Pedagogische Hulpverlening

**Charlotte van Dolron,
Sociaal Pedagogische Hulpverlening**

DE HAAGSE HOGESCHOOL IS HAAGS

Vincent Smit

De band tussen De Haagse Hogeschool en de stad en regio Den Haag verdient verdere versterking. Met praktijkgericht onderzoek kan de hogeschool nieuwe kennis en inzichten in de stad ophalen en betekenis geven. Dit is een impuls om in het onderwijs studenten op te leiden tot zelfstandige professionals die vakkennis inzetten voor steeds nieuwe vragen in de samenleving.

Het is een groot gebouw, De Haagse Hogeschool. In het onderwijskundig hoogseizoen bewegen zich dagelijks meer dan 5000 mensen door gangen, leslokalen en loopbruggen. Dit is maar een fractie van het totaal van ruim 25.000 studenten en een kleine 2.000 personeelsleden: zouden zij allen op het idee komen om dinsdagochtend om kwart voor negen naar het hoofdgebouw te komen, dan zou er een uniek contrast zichtbaar zijn tussen gebouw en gebruiker.

In deze bijdrage wil ik ingaan op de relatie tussen de hogeschool en haar “eigen” stad Den Haag. De hogeschool noemt zich De Haagse en wie binnenkomt in de hal ziet meteen dat hiermee niet bedoeld wordt het Haagse in de sjieke en welgestelde betekenis (Hagenaar) en ook niet in de meer volkse en minder welgestelde zin (Hagenees). Het nieuwe Den Haag is een bonte verzameling van culturen en kleuren en we hebben de term diversiteit nodig om aan te geven dat de tijd van alleen Hagenaar en Hagenees voorbij is.

In dit essay wil ik eerst ingaan op de nieuwe vragen en ontwikkelingen die vanuit de stad en de samenleving op de hogeschool afkomen, daarna zal ik ingaan op de betekenis hiervan voor de kennis en kennisontwikkeling. Deze twee redeneringen hebben consequenties

voor de hogeschool zelf en de kansen om in onderwijs en onderzoek bij te dragen aan de ontwikkeling van de stad en de samenleving.

Om De Haagse Hogeschool heen is heel veel stad

Vroeger dachten veel mensen bij de “stad” aan een vesting die ommuurd was met stadswallen, water en ophaalbruggen, een apart knooppunt en handelscentrum. Maar na de vestingwet van 1874 kon de stedelijke bebouwing zich verspreiden en konden veel steden in Nederland zich ontwikkelen tot industriesteden met ruimte voor fabrieken en woonwijken voor de arbeiders. Den Haag had nooit stadsrechten en had geen stadsmuur om af te breken. De industrie die Den Haag had, viel niet zo op, omdat veel aandacht uitging naar het plaats geven aan het regeringscentrum, koninklijk huis en hofhouding en ambassades. Zo konden twee steden zich tot één stad ontwikkelen en werd de Laan van Meerdervoort gezien als de grens tussen het ene en het andere Den Haag. Vandaag echter is zo’n eenvoudige weergave achterhaald, want zowel het welgestelde als het minder welgestelde Den Haag heeft gezelschap gekregen van broers en zussen van buiten: expats, diverse generaties van Hindoestanen, Antillianen, Marokkanen, Turken, Polen, Bulgaren. Ongeveer de helft van de Haagse bevolking is zelf buiten Nederland geboren, of anders zijn de ouders dat. De grote steden in Nederland, dus ook Den Haag, groeien naar de situatie dat er geen meerderheid is van wat heet “autochtonen”, tegenover een minderheid van wat heet “allochtonen”. Zo zijn we – optimistisch gesproken – wéér een tweedeling kwijt: na het vervallen van de deling “Hagenaar-Hagenees” nu ook het verval van de deling “autochtoon-allochtoon”. In zwang komt het woord “*superdiversiteit*” als aanduiding dat geen enkele groep in de stad de overhand heeft¹. Bijgevolg zullen alle groepen in de stad met elkaar een route moeten vinden om iets van de stad en het leven hier te maken. Van vaste en geijkte gewoonten en procedures moet opnieuw bezien worden of ze passen in een stad van superdiversiteit. Een deel van de gewoonten en procedures kan geruisloos doorschuiven naar de toekomst, maar andere zullen meer en meer ter discussie gesteld worden. Den Haag ervaart dus de wereldwijde globalisering zelf heel letterlijk. Verband hiermee houdt de tendens dat er bij diverse groepen in de stad en in de wijk de neiging bestaat om de eigen kring op te zoeken of te koesteren². Het lokale en het zoeken naar het “eigene” is niet weg bij de processen van globalisering – mogelijk wordt het hierdoor juist versterkt. Om te onthouden: *globalisering*³.

Het mozaïek van de stad is niet altijd overzichtelijk en zeker niet altijd voorspelbaar. De geringe voorspelbaarheid geldt ook voor tal

van andere zaken. Gaven de verzuiling en vaste arrangementen van de verzorgingsstaat nog duidelijkheid hoe het leven geleid moet en mag worden, nu worden op sociaal-cultureel vlak de normen, de codes in eigen kring (etnisch, leefstijl) opgehaald en toegepast. Op sociaal-economisch terrein is de zorg voor bestaans- en baanzekerheid niet meer zo duidelijk bij de overheid belegd; integendeel, deze laat regelmatig weten dat de burger zelf zijn boontjes moet zien te doppen. De *flexibilisering* van de arbeidsmarkt leidt er toe dat studenten van de hogeschool niet rekenen op een “vaste” baan, maar beseffen dat zij moeten kunnen springen van de ene naar de andere. Het wordt veel improviseren, de “improvisatiemaatschappij”.⁴

De verdeling van de welvaart en de maatschappelijke goederen vindt vandaag de dag niet meer plaats op basis van blauw bloed, adel, herkomst, maar op basis van opleiding en de kansen om de opleiding te “verzilveren” met een dito maatschappelijke positie. Het bijpassend woord is *meritocratie*⁵ en als Nederland als zodanig omschreven wordt, dan betekent dit ook dat het thema van de sociale gelijkheid niet weg is, maar een andere jas heeft aangetrokken. Wie niet slaagt in deze complexe samenleving en geen diploma’s bemachtigt, staat op achterstand. Dit werkt in het latere leven door in de onderhandelingspositie op de arbeidsmarkt (diploma’s), op de woningmarkt (hypotheek bij de bank), in de bestedingsruimte (sociale zekerheid, loon uit arbeid). Naarmate er meer verantwoordelijkheid wordt weggelegd bij de burger zelf, is er ook meer risico dat uitblijven van succes aan de burger zelf wordt geweten. Dan komt het “eigen schuld-verhaal” om de hoek⁶. Impliciet wordt verondersteld dat er voor ieder gelijke kansen zijn en wie deze niet pakt, heeft het aan zich zelf te wijten. Maar de maatschappij is complexer en de route naar succes zit vol met bochten en kuilen⁷.

In de wereld en de stad met superdiversiteit, globalisering, flexibilisering en meritocratie worden er andere eisen gesteld aan overheid en bestuur. De onoverzichtelijkheid en de meer vloeibare samenleving⁸ geven partijen op de markt, het maatschappelijk middenveld en de burger een gevoel van *onzekerheid*. Dit laatste is niet minder het geval bij de overheid: nationaal en lokaal. Congressen met werktitels als “van government naar governance” vinden nagenoeg wekelijks plaats. Het besef van een maakbare samenleving is afgenomen. Een nieuwe “maakbaarheid 2.0” is er nog niet. Werd eerst veel van de markt verwacht (privatisering, deregulering), nu maken we mee dat aan de burger veel zelfregie wordt toegedacht en toebedeeld⁹. Voor de maatschappelijke instellingen is de relatie tussen het eigen vak en de vraag van de burger een prangend thema,

dat ontdekt moet worden in een tijd van teruglopende middelen en onzekerheid over het voortbestaan van het eigen vak en de eigen organisatie.

De economische crisis maakt duidelijk waar de zwakke plekken in de bestaande maatschappelijke arrangementen zitten: te hoge private schulden, geen duurzame omgang met de natuurlijke grondstoffen, hoge risico's bij de financiering van investeringen, extrapolatie van groeidenken. Er ligt dus de opgave voor om een nieuwe manier te vinden waarop welvaart en welzijn zijn gebaseerd. Voor de stad zou ik willen spreken van vier opgaven¹⁰:

Een *sociale*: samenleven van een heterogeniteit aan bevolkingsgroepen; faciliteren en stimuleren van sociale mobiliteit.

Een *economische*: een nieuwe, meer solide vorm van geld verdienen, verbinden van formele en informele economie.

Een *fysieke*: onderhoud, beheer en vernieuwing van de gebouwde omgeving en infrastructuur, en dit brengen naar niveau van duurzaamheid

Een *ecologische*: terugdringen van de uitstoot van vervuilende stoffen, klimaatbeleid, zuivering en vernieuwing, gebruik van afval, energie, water.

Voor al deze opgaven is kennis, onderwijs, onderzoek nodig.

Kennis en kennisontwikkeling in veranderende wereld

Er is veel kennis, heel veel kennis beschikbaar. Elke dag komen er nieuwe rapporten, verslagen, artikelen naar buiten en alleen al het bijhouden van deze permanente informatiestroom is onbegonnen werk. Meer en meer is weten waar iets te halen valt, belangrijker dan het weten zelf. Wat kan een hogeschool, tempel van onderwijs en praktijkgericht onderzoek, in deze betekenen en toevoegen?

Daarvoor is het nodig om in het kort een paar problemen te noemen bij de huidige kennisinfrastructuur.

Gefragmenteerd en verkokerd: met de toename van kennis is er een vergaande arbeidsdeling en specialisatie ontstaan. Omdat elke discipline en elk deelterrein zich wil bewijzen in de onderlinge competitie om aandacht en geld, wordt er niet in samenhang en verbanden geïnvesteerd, maar in profilering van de "eigen kennis". Meer generalistische kennis over samenhang en verbanden is door de explosie aan specialistische kennis moeilijker te realiseren. Deze kennis heeft ook last van een gebrek aan eigen steunpilaren: het is verweesd en "van niemand".

Losgezongen van de werkelijkheid: de specialisatie en de enorme hoeveelheid bestaand onderzoek bevorderen de situatie dat er een "recycling" optreedt; materiaal wordt opnieuw bewerkt, nieuwe statistische methoden worden op het materiaal toegepast en hiermee kan weer een nieuw product worden vervaardigd. Nieuw primair onderzoeksmateriaal is arbeidsintensief en duur en zo kunnen de concrete wereld en de onderzoekswereld uit elkaar drijven.

Niet open, maar onvindbaar: veel onderzoeksmateriaal verblijft in een "grijs gebied" en het is daarmee niet gemakkelijk vindbaar. Het is ook lang niet altijd duidelijk wat de status is van diverse rapporten en rapportages in dit circuit: onderzoek, advies, verslag, pleitnota, voorstel. Potentiële gebruikers kunnen niet altijd de betekenis en de waarde ervan duiden. Bij tijdsdruk kan de verleiding om grijs materiaal hoog in te schatten, niet altijd weerstaan worden.

Gestuurd door belangen van financiers: kennis is macht en financiering van onderzoek maakt deel uit van strategieën van partijen in een machtsarena. Onderzoek kan worden aanbesteed om geheel andere redenen dan een fundamentele honger naar de waarheid. Onderzoek kan een alibi-karakter hebben of legitimiteit verschaffen aan bepaald beleid ("we doen er iets aan"). Het kan ook dienen om een tijdje van een netelige kwestie af te zijn ("in de koelkast") en het kan benut worden om het gelijk van de opdrachtgever aan te tonen door een behulpzame derde¹¹.

Uiteraard zijn er voor hem of haar die zoekt, genoeg voorbeelden voorhanden van het tegendeel. Ik noem deze vier thema's hier vooral omdat deze kunnen fungeren als contrapunten: hogeschoolonderzoek zou idealiter niet in een van deze vier putten moeten vallen.

Daarnaast is er – niet in het minst door de factoren genoemd in het begin van dit essay – een grote opgave in het inlossen van de verwachtingen van de samenleving. Er wordt publiek en privaat geld beschikbaar gesteld aan de hogeschool voor onderwijs en onderzoek en wat krijgt "de belastingbetaler" hiervoor terug?¹²

Deze vraag is extra prangend na diverse fraudegevallen in de wetenschap (Stapel e.a.) en een opkomend debat in de universitaire wereld over de productiedruk, de perverse effecten in het afrekenen van onderzoekers op aantallen publicaties in internationale tijdschriften met een hoge ranking. Dit mechanisme is een katalysator van de vier eerder genoemde problemen. Het stimuleert ook "sloppy science" (rommelen met onderzoeksopzet en data).¹³

Daarbij komt de handicap dat in de samenleving (politiek, media, publieke opinie) vaak nog een beeld leeft van een “zuivere en zekerheid leverende wetenschap”. Maar eerder in dit essay hebben we al vastgesteld dat er zoveel variabelen en zo veel onzekerheden zijn dat het beeld van zuivere en zekere wetenschap een mythe is. De verwachtingen zijn in een onzekere wereld echter hoog: een rapport met veel onzekerheden wordt gezien als een zwak rapport. Het financieringssysteem legt een druk op bruikbaarheid van het onderzoek, op beheersing van de kosten en de benodigde tijd. Het is het beeld van onderzoek als product dat ingekocht en gekneed kan worden.

De vraag is nu of onderzoekers – waar dan ook werkzaam – wel voldoende geëquipeerd zijn om in hun werk, naar inhoud en proces, professioneel met deze nieuwe uitdagingen om te gaan. Veel onderzoekers – wie zal het ze kwalijk nemen – leven in de wereld van beleidsrationaliteit. Onderzoek biedt rationaliteit en zekerheid aan de bestuurders om beleid te maken, de effecten van dat beleid kunnen later door onderzoekers worden gemeten en deze effecten kunnen weer input zijn voor nieuw beleid. Maar dit cyclisch model is een papieren werkelijkheid en het past niet in de nieuwe wereld zoals deze eerder is geschetst.

In elk geval kan een gedragscode voor onderzoekers dienstig zijn. De VSNU-code is onverkort voor het hbo-onderzoek toepasbaar¹⁴: (1) zorgvuldigheid (2) betrouwbaarheid (3) controleerbaarheid (4) onpartijdigheid (5) onafhankelijkheid.

De hogeschool tussen stad en student

De nieuwe opgaven voor de stad en de maatschappelijke ontwikkelingen vergen een andere en nieuwe manier van omgaan met kennis en kennisontwikkeling. Er is minder behoefte aan sectorale en gesloten kennis, er is meer behoefte aan integrale en open kennis. Kennis moet meer en meer geplaatst worden in de context van tijd en plaats. Vaak wordt verondersteld dat men “iets weet” na bestudering van statistieken en beleidsconcepten, terwijl ter plekke blijkt dat de werkelijkheid veelvormiger en veel complexer is. Zo wordt bijvoorbeeld met statistische indicatoren een bepaalde wijk tot probleemgebied bestempeld, terwijl inspectie ter plekke en contact met bewoners en professionals laat zien dat de problemen veel preciezer te benoemen zijn. Hiermee zijn er ook aanknopingspunten voor verbetering: deze liggen in de aansluiting bij bestaande acties en initiatieven. Maar vaak lijden beleidsconcepten over stadspro-

blemen aan grofmazigheid en generalisaties. Soms lijkt er zelfs een desinteresse voor precisie te bestaan en juist een voorkeur voor afstandelijke observaties¹⁵.

Hier kan de hogeschool positie kiezen. Er is zowel veel kennis als weinig kennis. Er is een overdaad aan statistische informatie, maar lang niet al deze data zijn voorzien van inhoudelijke betekenis en waardering. Er is een vracht aan wetenschappelijke literatuur, maar deze staat regelmatig veraf van de dagelijkse werkelijkheid en de zoektocht naar handelingsperspectieven. Tegelijk weten we weinig over het dagelijks leven en de gedragingen, de keuzes en praktijken van partijen in de wijk en de stad. In de stad leven duizenden illegalen, er zijn groepen die buiten school, werk en uitkering vallen ("de nuggers"¹⁶): over hen weten we heel weinig. Er zijn rapporten over ouderen, maar we weten niet of de mantelzorg die zij nu geven en ontvangen, bestand is tegen de nieuwe druk en de verwachtingen op dit vlak. Er is zoveel meer dat we niet weten.

Door de hogeschool kan de positie in het onderzoekslandschap meer ontwikkeld en uitgedragen worden. Ten opzichte van de universiteiten is de hogeschool praktijk georiënteerd en zal onderzoek altijd gericht zijn op het ophalen en analyseren van praktijk-kennis, dus ook kennis in en van de beroepspraktijk. Veel bedrijven en maatschappelijke instellingen hebben hieraan grote behoefte. Voor het onderwijs is het van betekenis dat studenten in hun opleiding onderzoekservaring opdoen en ook langs deze weg vragen en het leven van de praktijk concreet meemaken. Ten opzichte van (commerciële) onderzoeksbureaus heeft hogeschoolonderzoek een relatief voordeel dat de binding aan de publiek gefinancierde kennisinfrastructuur noopt tot onafhankelijkheid in denken en doen en ook tot inbreng van de resultaten in de kennisaccumulatie. Onderzoeksbureaus hebben die drive in veel mindere mate en onder deze categorie zijn vele voorbeelden van gestuurd en niet-onafhankelijk onderzoek beschikbaar. Ook zijn de resultaten uit deze onderzoeksbranche veel minder open beschikbaar voor reflectie en verdieping.

Daarmee zijn de waarden genoemd: onafhankelijk, praktijkgericht, inbedding van de resultaten in de bestaande kennisinfrastructuur en op deze wijze inhoudelijke sponsor van de wetenschappelijke, maatschappelijke en beleidsmatige wereld. Er is dus een verhaal te vertellen aan de universiteiten, aan het maatschappelijk middenveld en bedrijven en aan bestuurders en ambtenaren die het beleid inhoud en vorm geven.

De student van nu, de professional van de toekomst werkt in de wereld van globalisering en superdiversiteit, flexibilisering en meritocratie. Om daarin te kunnen werken zijn kritische, onderzoekende competenties nodig. Zonder nieuwsgierigheid gaat het niet, want vaste zekerheden passen niet in deze wereld. Omdat er meer gevraagd zal worden van verbindingskracht en integraal kijken, wordt van studenten en de nieuwe professionals ook meer wendbaarheid verwacht en de potentie om het vak regelmatig opnieuw uit te vinden. De huidige student van de hogeschool gaat zo om en nabij 2063 met pensioen.

Studenten inzetten als junior onderzoekers in de wijk, in een bepaalde organisatie of vereniging zou méér moeten zijn dan een kunstje aanleren dat (als een van de vele) in het curriculum moet worden afgevinkt. Het zal idealiter ook een kweekbodem moeten zijn voor het aanleren van een kritische, nieuwsgierige en voor burgers respectvolle houding waarin studenten de vragen en de dilemma's van de dagelijkse praktijken leren en instrumentarium ontwikkelen om vragen mee op te lossen. Daarmee is hogeschoolonderzoek in de wijk en in een organisatie ook altijd voorzien van een handelingsperspectief: wat kan er veranderen en verbeteren? De nabijheid van de hogeschool bij de stad wordt dan ingevuld en concreet gemaakt. De stad en de wijk krijgen iets terug en worden niet beschouwd als jachtgebied van ECTS, maar als partner in kennisontwikkeling.

Studenten die jongeren in de Schilderswijk interviewen, studenten die vanuit Lokaal Laak in de Ketelstraat de wijk ingaan om te spreken met bewoners over vitaliteit en welbevinden: het zijn voorbeelden van de dagelijkse verbinding tussen onderwijs en onderzoek. Dit wordt meer en meer uitgeprobeerd. We zien dat de curricula daarop nog niet bepaald zijn toegesneden, dat studenten erg onzeker zijn over hun rol, dat docenten het gevoel hebben het wiel te moeten uitvinden en lectoren zoeken naar verdieping van de kennis die opgehaald wordt en naar een degelijker basis van de gekozen aanpak. Studenten moeten leren doorvragen in hun gesprekken met bewoners en niet een standaard vragenlijstje afwerken. Docenten moeten de studenten helpen in hun vakontwikkeling met inhoudelijke en procesmatige begeleiding. Lectors moeten dit type van onderzoek verder professionaliseren zodat het mee kan in de kennisontwikkeling en de hogeschool op de kaart zet in onderzoeksland. Zo kan de hogeschool ook bijdragen aan innovatie in de onderzoekswereld met eigen, authentieke en praktijkgerichte rapportages die onafhankelijk tot stand zijn gebracht in partnerschap met de beroepspraktijk. ■

Eindnoten

- ¹ Baukje Prins (red.), *Superdivers! Alledaagse omgangsvormen in de grootstedelijke samenleving*. Den Haag, 2013.
Maurice Crul, J. Schneider en F. Lely, *Superdiversiteit, een nieuwe visie op integratie*, 2013.
- ² VROM-raad, *Wonen in ruimte en tijd*, Den Haag 2009
- ³ M. Hajer, *De energieke samenleving*. Planbureau voor de leefomgeving, 2011.
- ⁴ Boutellier, H. (2011). *De improvisatiemaatschappij. Over de sociale ordening van een onbegrensde wereld*. Boom Lemma Uitgevers, Den Haag.
- ⁵ Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, *Nieuwe ronde, nieuwe kansen. Sociale daling en stijging in perspectief*. Den Haag. 2011.
- ⁶ P. Verhaeghe, *Identiteit*. 2012
- ⁷ VROM-raad, *Stad en stijging*. Sociale stijging als leidraad van stedelijke vernieuwing. Den Haag 2006
- ⁸ Z. Bauman, *Vloeibare tijden*. Leven in een eeuw van onzekerheid, 2011.
- ⁹ In zwang komt de term “doe-democratie”. T. van de Wijdeven, doe-democratie, 2012. Zie ook Nota Minister van Binnenlandse zaken, Doe-democratie, 2013. De VNG publiceerde Jaarbericht 2013, “ van eerste overheid naar eerst de burger”.
- ¹⁰ Raad voor de leefomgeving en infrastructuur, essays voor adviesproject over de toekomst van de stad.
- ¹¹ Köbben, A. en H. Tromp. *De onwelkome boodschap, of hoe de vrijheid van wetenschap bedreigd wordt*. Amsterdam, 1999.
- ¹² XI KNAW, *Vertrouwen in wetenschap*. Den Haag, 2013.
- ¹³ *Science in transition*, position paper, 2013.
- ¹⁴ VSNU, *De Nederlandse Gedragscode Wetenschapsbeoefening*. Principes van goed wetenschappelijk onderwijs en onderzoek. 2005/2012.
- ¹⁵ Een voorbeeld is de Leefbaarometer van het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Met een rij aan statistische indicatoren wordt de leefbaarheid van wijken in een aantal kleuren uitgedrukt. Ook de variabele “bevolkingssamenstelling” loopt mee en alleen om deze definitie zullen wijken met een hoog aandeel “allochtonen” als minder leefbaar worden gezien.
- ¹⁶ W. Vreeburg, lectoraat grootstedelijke ontwikkeling, *Meedoen in Den Haag, werkt het?* Haagse Hogeschool, 2010.

NADENKEN IN NETWERKEN

Over onderzoek in de praktijk van het onderwijs

Dick Rijken

Voor dit essay is in grote mate geput uit een tweetal workshops op de managementconferentie van De Haagse Hogeschool in Sint Michielsgestel in oktober 2013. De workshops hadden als thema 'De hogeschool als partner voor vernieuwing van de beroepspraktijk'. De auteur is veel dank verschuldigd aan alle deelnemers.

Netwerksamenleving

Onze samenleving verandert langzaam maar zeker in een gedigitaliseerde netwerksamenleving. Met alle problemen en uitdagingen van dien. Overal om ons heen zien we organisaties en burgers die op zoek zijn naar een nieuwe plek in een nieuwe wereld. Alles verandert en we moeten allemaal mee. Digitale producten en diensten zijn inherent eenvoudig veranderbaar en genetwerkt.

Multidisciplinair samenwerken in netwerken

In netwerken zijn knopen (mensen, organisaties, maar in toenemende mate ook informatiesystemen en 'slimme' objecten) onderling verbonden. De relaties tussen knopen introduceren veel complexiteit: er zijn veel relaties, er zijn veel verschillende (soorten) onderlinge relaties en het is niet langer duidelijk waar de grenzen liggen. Hier komt nog bij dat er veel verandering is en dat er veel onvoorspelbare verandering is. Netwerken zijn complexe systemen met complexe problemen. De problemen waar we mee worstelen zijn in toenemende mate zowel structureel als dynamisch complex. Dat maakt ze in veel gevallen lastig oplosbaar door partijen die in het verleden goed de weg wisten in

hun eigen wereld, maar zich nu geconfronteerd zien met uitdagingen die van ver daarbuiten komen en zich niet meer laten controleren in isolement. Nu we zelf genetwerkt zijn, zijn onze problemen dat ook en zullen oplossingen dat ook moeten zijn.

Dit laat niemand onberoerd. Zekerheden verdwijnen en er moet gezocht worden naar nieuwe soorten houvast, zowel in het persoonlijke als in het professionele leven. Professionals die in de praktijk geconfronteerd worden met complexe problemen, moeten deze te lijf gaan in multidisciplinaire teams die na kunnen denken over nieuwe vormen van participatie van verschillende soorten partijen. Samenwerken in dynamische complexe netwerken wordt de norm.

De beroepspraktijk verandert

Dat heeft consequenties voor de beroepspraktijk in alle sectoren van de samenleving. Veel organisaties zijn er niet klaar voor en veel professionals missen de benodigde mentaliteit, kennis en vaardigheden. Het is dan ook niet vreemd dat, nu hogescholen zich bezighouden met onderzoek, van het hoger beroepsonderwijs niet alleen verwacht wordt dat ze een nieuwe en andere generatie professionals opleiden, maar dat ze ook actief onderzoek doen naar de broodnodige vernieuwing van de beroepspraktijk in veel sectoren van de samenleving.

Opleidingen staan in contact met hun werkveld en lectoraten richten zich niet zelden letterlijk op implicaties voor de beroepspraktijk van ontwikkelingen en uitdagingen in de samenleving. De verbinding met het werkveld is van oudsher een gegeven binnen het hbo, maar dat was lange tijd vooral een kwestie van 'volgen': hbo instellingen leidden (verleden tijd!) professionals op voor een stabiele beroepspraktijk en zorgden ervoor dat die beroepspraktijk op een structurele manier betrokken werd in het ontwikkelen van onderwijs. Maar deze werkwijze volstaat niet langer. Niet zelden zit de beroepspraktijk zelf met de handen in het haar, vast in oude opvattingen en gewoontes en weet men niet meer waar te beginnen. De werkdruk is hoger dan ooit, en nu moet er ook nog vernieuwd worden. En dat blijkt in de praktijk erg lastig te zijn. Organisaties zijn vaak ingericht om heel efficiënt en effectief met de uitdagingen uit verleden en heden om te gaan, en medewerkers hebben een bijbehorende mentaliteit, met in het verlengde daarvan kennis en vaardigheden. Veel werk wordt gedaan op basis van gewoontes en dan is veranderen moeilijk. Maar als de beroepspraktijk zelf niet langer stabiel is, dan volstaat 'u vraagt, wij draaien' niet langer als houding van het hbo.

Onderzoek doen naar de toekomst!

Nu de praktijk op zoek moet naar vernieuwing, en het hbo zich bekwaamt in het doen van onderzoek, kunnen en moeten de rollen omgedraaid worden. Het hbo kan een actieve rol spelen in het vernieuwen van de beroepspraktijk. Maar hoe dan? Hoe zou een nieuwe praktijk er uit kunnen zien? En wat moet de volgende generatie professionals dan weten en kunnen? Het zijn vragen waarop het hbo door middel van fundamenteel praktijkgericht onderzoek antwoorden kan formuleren. Onderzoek kan een sleutelrol spelen in het experimenteren met vernieuwing van de beroepspraktijk en tegelijkertijd, door een goede koppeling met het onderwijs, een nieuwe generatie professionals perspectief bieden op een veranderende toekomst. Fundamenteel praktijkgericht onderzoek stelt de huidige praktijk fundamenteel ter discussie en experimenteert met nieuwe vormen die die praktijk transformeren.

De Haagse Hogeschool bevindt zich momenteel in een reorganisatietraject: minder academies, herschikking van opleidingen, profilering op het gebied van inhoudelijke onderzoeksthema's (zwaartepunten genaamd) en het zoeken naar een nieuwe plek voor lectoraten in relatie tot zowel de praktijk als de opleidingen. Ook hier een situatie die dwingt tot zelfreflectie op weg naar een nieuwe rol in een veranderende wereld.

Inhoudelijke verdieping

De complexiteit van veel hedendaagse problemen en uitdagingen vraagt veel van huidige en toekomstige professionals. Als gewoontes uit het verleden niet langer effectief zijn, dan moeten professionals vanuit visie nieuwe strategieën kunnen ontwikkelen. Als netwerken complex en veranderlijk zijn, dan moeten zij in de uitvoering flexibel en creatief zijn. Visie in strategie en creativiteit in uitvoering, dat zijn flinke inhoudelijke uitdagingen, niet alleen voor organisaties en professionals, maar ook voor opleidingen en studenten. Inhoudelijke verdieping zonder recept vooraf, het vraagt veel van het conceptuele niveau van studenten en gaat misschien wel veel verder dan wat nodig is volgens de Dublin descriptorren voor het bachelor niveau (zie tabel hierna).

De NVAO formuleert het als volgt:

NVAO Dublin descriptoren	Kwalificaties Bachelor	Kwalificaties Master
Kennis en inzicht	Heeft aantoonbare kennis en inzicht van een vakgebied, waarbij wordt voortgebouwd op het niveau bereikt in het voortgezet onderwijs en dit wordt overtroffen; functioneert doorgaans op een niveau waarop met ondersteuning van gespecialiseerde handboeken, enige aspecten voorkomen waarvoor kennis van de laatste ontwikkelingen in het vakgebied vereist is.	Heeft aantoonbare kennis en inzicht, gebaseerd op de kennis en het inzicht op het niveau van Bachelor en die deze overtreffen en/of verdiepen, alsmede een basis of een kans bieden om een originele bijdrage te leveren aan het ontwikkelen en/of toepassen van ideeën, vaak in onderzoeksverband.
Toepassen kennis en inzicht	Is in staat om zijn/haar kennis en inzicht op dusdanige wijze toe te passen, dat dit een professionele benadering van zijn/haar werk of beroep laat zien, en beschikt verder over competenties voor het opstellen en verdiepen van argumentaties en voor het oplossen van problemen op het vakgebied.	Is in staat om kennis en inzicht en probleemoplossende vermogens toe te passen in nieuwe of onbekende omstandigheden binnen een bredere (of multidisciplinaire) context die gerelateerd is aan het vakgebied; is in staat om kennis te integreren en met complexe materie om te gaan.

Wat eigenlijk nodig is, is de praktijkgerichtheid van de bachelor, maar het conceptuele niveau en de creativiteit van het master niveau. Het is een lastig dilemma, dat door veel opleidingen erkend wordt. In deze tijd van verandering vraagt de beroepspraktijk meer dan mensen die een paar modellen uit een handboek kunnen toepassen. Het is een enorme uitdaging voor bachelor opleidingen om met die uitdaging om te gaan, vooral ook gezien de diversiteit van de instroom. De verleiding is groot om teveel te vragen van studenten, met alle gevolgen van dien...

Leren nadenken

De kern van het probleem zit hem in het conceptueel omgaan met de praktijk. Uiteraard kunnen theorieën hier een grote en belangrijke rol in spelen. Zij zijn zeer nuttig als denkmodellen die het waarnemen en het denken kunnen structureren. Kurt Lewin, boegbeeld van de sociale psychologie en uitvinder van het begrip 'actie-onderzoek', zei het al een halve eeuw geleden: "Niets zo praktisch als een goede theorie." Kennis van de laatste stand van zaken in een vakgebied is van onschatbare waarde, ook als het gaat om het veranderen van een praktijk.

Maar uiteindelijk zijn theorieën voor de praktijkgerichte professional slechts middelen om de praktijk te begrijpen, en bestaat het echte werk vooral uit scherp denkwerk en doordacht handelen. Goed creatief en/of conceptueel denken is een vaardigheid die ontwikkeld moet worden en leren denken is moeilijker dan het kennis nemen van theorieën.

Studenten moeten leren om de praktijk kritisch te bevragen en te onderzoeken, om van daaruit te komen tot interventies. Theorieën en modellen werken alleen op basis van een heldere (eigen) visie op de werkelijkheid, zeker in situaties waarin die werkelijkheid veranderlijk en veranderbaar is.

Proces en methodiek ondergeschikt

Methodiek is een paradoxaal instrument: het helpt door structuur aan te brengen in een proces, maar het kan het autonoom denken ook hinderen door de illusie te geven dat het keurig toepassen van een methode of model per definitie een goed resultaat biedt. Goed toepassen is kritisch toepassen en inhoud is altijd belangrijker dan het proces, met name als het gaat om veranderingen die breken met het verleden. Het coachen van studenten 'op proces' kan dan ook zeer gevaarlijk zijn, omdat ook het proces uiteraard en altijd slechts een middel is, en nooit een doel op zich.

Leer studenten denken!

Hier ligt een enorme uitdaging voor docenten. Zij moeten, vanuit een gedegen kennis van de huidige (theoretische) stand van zaken in hun vakgebied, studenten vooral bekwamen in het conceptueel nadenken over de praktijk en theorie ondubbelzinnig presenteren als een mogelijk hulpmiddel bij, en nooit als vervanging van, het creatieve

denken. Ze moeten studenten leren om gebruik te maken van wetenschappelijke en andere bronnen om kennis op te doen met een goed besef van de waarde van die bronnen. Maar een interventie is goed omdat een beoogd effect wordt bereikt, niet omdat een mooie theorie is toegepast. Het lijkt het intrappen van een open deur, maar teveel bachelorscripties bevatten samenvattingen van theorieën die nauwelijks relevant zijn voor werk waar vervolgens niet goed over is nagedacht.

Fundamenteel praktijkgericht onderzoek

Fundamenteel praktijkgericht onderzoek in het hbo kan een sleutelrol spelen in het verbinden van praktijk en theorie. Door de praktijk kritisch te beschouwen kan die (letterlijk) doordacht getransformeerd worden. Door op een nieuwe manier na te denken over de praktijk, kunnen nieuwe theorieën ontwikkeld worden, maar dat is een neveneffect bij praktijkgericht onderzoek.

Het hbo kan zich profileren in het verfijnen en onderwijzen van fundamenteel praktijkgericht onderzoek, waar onderzoek náár, en interventie in die praktijk zelf gecombineerd worden. In de onderstaande tabel is een aantal verschillende visies op onderzoek te zien. De wetenschap excelleert traditioneel in categorie I, maar als het hbo een partner moet worden voor vernieuwing van de beroepspraktijk, dan moet het zich bekwamen in categorie III. De tabel laat ook goed zien dat er een significant verschil is tussen het gericht zijn op toepassingen (de tweede kolom) en het gericht zijn op de praktijk (de tweede rij).

	fundamenteel	toegepast
wetenschappelijk	I nieuwe theorie ontwikkelen	II bestaande theorie toepassen in de praktijk
praktijkgericht	III nieuwe praktijk ontwikkelen	IV bestaande praktijk verbeteren

Reframing van en in de praktijk

Het fundamenteel bevragen en veranderen van de beroepspraktijk is dus iets anders dan het toepassen van theorie en staat vooral in het teken van inhoudelijke bevraging en reframing van (problemen in) de beroepspraktijk. Dat betekent in het onderwijs inderdaad meer nadruk op creatief en conceptueel denken in relatie tot de problematiek in de praktijk. Maar dat is makkelijker gezegd dan gedaan.

Het fundamenteel ter discussie stellen van de praktijk is niet iets dat we zomaar op het bord van studenten kunnen leggen. Dit zien we regelmatig fout gaan bij bedrijfsprojecten. Opdrachtgevers vragen aan 'de nieuwe generatie' wat de toekomst is van hun werkgebied en wat zij zouden kunnen doen. Dit gaat zelden goed. De bachelor student mist strategisch inzicht en conceptuele diepgang om dergelijke vragen te kunnen beantwoorden.

Het voor vernieuwing noodzakelijke reframen van complexe problematiek vereist doorleefde verdieping in achterliggende waarden en processen met soms vele partners samen, en kan niet zonder een gezonde mix van ervaring en een creatief denkwerk. En de vraag is of de bachelorstudent daarvoor voldoende in huis heeft. Gelukkig beschikt het hbo ook over lectoren en docenten die tijd hebben voor onderzoek en daarin begeleid kunnen worden. De vernieuwing van de beroepspraktijk is in het hbo in goede handen, maar we moeten er wel nieuwe vormen voor vinden. Vanuit het ministerie van OC&W wordt expliciet aan het hbo gevraagd om onderwijs voor vwo instromers te ontwikkelen. Dit betekent dat er meer dan ooit gedifferentieerd nagedacht kan gaan worden over verschillende niveaus van conceptueel denken in opleidingen: van sterk ambachtelijk en toepassingsgericht tot meer creatief en gericht op praktijktransformatie.

Onderzoekend samenwerken

Om de praktijk effectief fundamenteel te kunnen onderzoeken, is het van belang dat er onderzoek gedaan wordt in samenwerkingsverbanden tussen hogeschool en praktijk. Dergelijke samenwerkingen worden dan een soort tussenruimtes waarin onderzoek transformatie van de praktijk kan verbinden met onderwijsvernieuwing.

Binnen De Haagse Hogeschool zijn er momenteel al veel projecten waarin dit vorm krijgt. In dergelijke samenwerkingsverbanden wordt de vernieuwing van de beroepspraktijk dan een gezamenlijk doel,

met voor alle betrokkenen verschillende soorten gewenste uitkomsten rondom die vernieuwde beroepspraktijk. Organisaties bereiden zich voor op een nieuwe toekomst en de hogeschool kan een nieuwe generatie professionals hiervoor opleiden.

Als in een dergelijke samenwerking de onderzoeksdoelen en inhoudelijke kaders helder zijn, kunnen docenten hierbinnen op zoek gaan naar relevante (lees: bij hun denkniveau passende) leeruitdagingen voor studenten, die tegelijkertijd hun eigen kennis en het onderzoek verdiepen. Maar dit staat of valt bij een goede framing van de leeruitdagingen van studenten. Een hoofdfase student kan een 'bredere' vraag aan dan een eerstejaars en kan inhoudelijk ook dieper nadenken en zou minder afhankelijk moeten zijn van methodische receptuur. Ook hier kan goed gebruik gemaakt worden van bijvoorbeeld verschillende soorten instroom en van het verschil tussen bachelor en master studenten.

Voorbeelden op de rand van De Haagse Hogeschool

Er gebeurt veel binnen De Haagse Hogeschool op het gebied van samen met de praktijk onderzoek doen naar de toekomst. Hieronder een aantal voorbeelden:

1. Het **Waterwolf** onderzoek in Gouda van het lectoraat Informatie, Technologie en Samenleving, waar docenten samen met medewerkers van archief, bibliotheek en archief op zoek gingen naar nieuwe diensten en producten voor erfgoedinstellingen. Met in het kielzog studenten die middels opdrachten, projecten en een minor op een goed geframede manier konden bijdragen aan het onderzoek en zelf ook een blik op een mogelijke nieuwe toekomst kregen. Er was de intentie om enkele jaren samen op te trekken, er was een naam voor het samenwerkingsverband (Waterwolf), er was een logo, er was veel onderling vertrouwen, maar er was geen formele organisatie. Elk project werd formeel door een van de partners uitgevoerd in samenwerking met de andere partners. Inmiddels is de samenwerking beëindigd omdat alle partners tevreden zijn met een eindresultaat waar de partners in Gouda mee verder kunnen. Tijdens het onderzoek heeft mijn lectoraat nauw samengewerkt met het lectoraat Human Resources Management.

2. In samenwerking met het Medisch Centrum Haaglanden is De Haagse Hogeschool bezig met het ontwikkelen van een **onderzoekslijn ten aanzien van oncologische nazorg**. Het voorstel is om deze

onderzoekslijn samen te ontwikkelen als een proeftuin waarin wordt bekeken op welke manier praktijkonderzoek ingebed kan worden, welke randvoorwaarden hierbij nodig zijn en hoe hieruit een vorm van praktijkleren kan ontstaan waarbij praktijk, onderwijs en onderzoek samenvallen. Het hoofddoel hiervan is het bieden van hoogwaardige zorg aan mensen met een oncologische diagnose gebaseerd op hoogwaardig praktijkonderzoek. In het project wordt onderwijs op master niveau voor verpleegkundigen ontwikkeld voor verdere competenties op het gebied van praktijkonderzoek.

3. De InnovatieFabriek (DIF) in Zoetermeer: een fysiek pand waarin de gemeente samen met verschillende bedrijven en verschillende opleidingen van De Haagse samenwerken aan innovatie op IT gebied. Bedrijven kunnen het zich maar nauwelijks veroorloven om inhoudelijk onderzoek te doen waarvan de uitkomst niet op voorhand vast staat, maar hebben dat wel nodig om te kunnen blijven innoveren. IT opleidingen willen studenten met state-of-the-art kennis in de arbeidsmarkt afleveren. Samen experimenteren met nieuwe technologieën kan dan een uitkomst zijn voor beide partijen. De studenten investeren tijd en moeite in risicovolle, ongewisse experimenten, maar leren de praktijk kennen op manieren die niet binnen de opleidingen mogelijk zijn, en de bedrijven kunnen succesvolle experimenten commercieel uitbaten. Dit project bevindt zich momenteel in een opstartfase, maar tijdens voorbereidende sessies met alle betrokkenen bleek dat men de volgende thema's belangrijk vond voor de samenwerking: het samen (leren) nemen van risico's, het samen vieren van successen, het samen 'naar buiten' gaan en van elkaar leren op mentaliteitsniveau. Het is duidelijk dat men goed beseft dat samenwerken aan onderzoek voor beide partijen de sleutel is tot vernieuwing. Bij het onderzoek zijn drie lectoraten betrokken: Informatie, Technologie en Samenleving ondersteunt de inhoudelijke kant van innovatie, Innoverend Ondernemen onderzoekt nieuwe mogelijkheden voor ondernemen in de samenwerking, en Duurzame Talentontwikkeling onderzoekt nieuwe competenties die nodig zijn in een dergelijke samenwerking.

Reflectie op de voorbeelden

We zien dus een aantal ontwikkelingen:

- Een groeiende vraag naar conceptueel vaardige professionals die creatief kunnen nadenken over hun beroepspraktijk, strategisch in visie en creatief in de uitvoering.

- Een groeiende noodzaak in de praktijk voor multidisciplinaire samenwerking: binnen een toepassingsdomein of probleemdomein zijn altijd meerdere vakgebieden nodig om problemen op te lossen.
- Informele samenwerking op basis van onderling vertrouwen met als gezamenlijk doel het 'maken' van een nieuwe beroepspraktijk.
- Het ontwikkelen van masters programma's.
- Het aanbieden van onderwijs voor vwo instromers.

Transformatiecentra: katalysatoren voor vernieuwing van de beroepspraktijk

Met deze ingrediënten kunnen we actief op zoek gaan naar 'transformatiecentra'. Plekken waar de hogeschool zich met de praktijk verbindt in het doen van onderzoek dat gericht is op het transformeren van de beroepspraktijk. De eerder geformuleerde paradox (de praktijk vraagt veel creatief, conceptueel denkwerk, maar het is de vraag of onze bachelor studenten dat aan kunnen), zou te lijf gegaan kunnen worden vanuit een opzet waarbij in transformatiecentra samengewerkt wordt door praktijk (ervaren management, medewerkers en professionals) en hogeschool (lectoren, onderzoekers, docenten en studenten) aan een onderzoeksagenda die gericht is op de toekomst van een multidisciplinaire praktijk. Lectoraten kunnen zich dan richten op een probleemdomein en in het experimenteren met de beroepspraktijk van de toekomst samenwerken met meerdere opleidingen die verschillende vakgebieden vertegenwoordigen.

De volgende twee interventies werken dan samen:

1. Verschillende niveaus van onderwijs (mbo, havo en vwo instroom bachelors, honoursprogramma's en masters) aanbieden binnen eenzelfde onderzoeksdomein. Onderzoeksvragen zijn aangepast aan het denk- en ontwikkelingsniveau van studenten.

2. Grote onderzoeksdoelen op lange termijn vertalen in kleine, behapbare opdrachten in het onderwijs (geformuleerd door lectoren in samenwerking met docenten). Dit is een getrapt proces van framing, dat begint bij complexe uitdagingen in de praktijk en eindigt bij heldere opdrachten in specifieke vakgebieden in het onderwijs.

De onderzoeksdomeinen van transformatiecentra worden geformuleerd vanuit toepassingsdomeinen in de samenleving (zorg, bestuur, veiligheid, cultuur, toerisme, etc.) en spreken binnen de hogeschool verschillende vakgebieden aan. Dit betekent intern dat lectoraten

met onderzoekers en docenten uit verschillende opleidingen tegelijkertijd samenwerken.

Door goede inhoudelijke coördinatie kunnen aldus vele (kleine) (onderwijs-)activiteiten bijdragen aan een inhoudelijk ambitieuze onderzoeksagenda: de vernieuwing van de beroepspraktijk. En die kan in vele sectoren van de samenleving actief onderzocht worden door multidisciplinaire transformatiecentra in het hbo.

Dit vereist van lectoraten, naast een sterke visie op de toekomst van een probleemdomain met bijbehorende onderzoeksactiviteiten die gericht zijn op innovatie en transformatie, een groot bewustzijn van de manier waarop het onderzoek consequenties heeft voor het onderwijs en een goed inzicht in het framen van onderzoeksactiviteiten voor verschillende niveaus van studenten. Voor opleidingen en voor het management vereist het een helder beleid op het gebied van conceptuele vakinhoudelijke ontwikkeling en een scherp beeld van de probleemdomainen waarin docenten en studenten in multidisciplinaire teams kunnen samenwerken. Beide partijen kunnen dan samenwerken aan toekomstgerichte onderzoeksagenda's die gericht zijn op fundamentele transformatie van de beroepspraktijk. ■



Mijn waardevolle ontmoeting...

**“Ik spreek mensen
aan en ben niet
bang om vragen
te stellen. In
discussies komen
we samen tot
een antwoord of
gedeelde visie.”**

Amanda Vleesenbeek
commerciële economie

**Amanda Vleesenbeek,
Commerciële Economie**

LIVING LABS ALS EEN VEHIKEL VOOR (ONDERWIJS)INNOVATIE

Ellen Sjoer

Inleiding

Wereldwijd schieten ze als paddenstoelen uit de grond: living labs. Deze 'levende laboratoria' zijn er in alle soorten en maten. Meestal wordt het lab gezien als een onderzoeks- en ontwikkelomgeving om een probleem met verschillende partijen op een innovatieve manier op te lossen. De thema's van de labs variëren van het ontwerpen van de lichtste boot of de snelste (zonne)auto tot het opnieuw inrichten van een havengebied, halvering van koolstof-uitstoot van het goederenvervoer in steden, nieuwe zorgconcepten of het versterken van de lokale democratie. Vaak komen er in de beschrijvingen van living labs termen voor als 'user-centred', 'open-innovation ecosystem'. Of zoals het European Network of Living Labs (ENoLL) zijn werk verwoordt: 'ENoLL aims to support co-creative, human-centric and user-driven research, development and innovation in order to better cater for people's needs'.

Europa's innovatie agenda

Deze termen hebben de initiatiefnemers van living labs niet zelf verzonnen. Ze staan ook in de innovatie agenda van de Europese Unie. Innovaties moeten veel sneller tot stand komen dan voorheen. De doorlooptijd in het traditionele pijplijnmodel waarin er eerst onderzoek wordt gedaan, een idee of prototype vervolgens wordt getest, en daarna eventueel wordt geïmplementeerd, of op de markt gebracht, is te lang. De betrokken partijen zouden eerder met elkaar in contact moeten komen om gezamenlijk diensten en producten te ontwikkelen die

tot economische of sociale innovatie leiden. Ook burgers die er voorheen weinig bij betrokken waren kunnen een goede bijdrage leveren. We spreken dan van het Quadruple helix model: samenwerkingsverbanden tussen bedrijven, kennisinstellingen, overheden en gebruikers om innovatie te bewerkstelligen. En ook studenten doen mee. Die zouden, overigens net als alle andere participanten, veel kunnen leren als ze deelnemen aan een living lab. Uiteraard over het onderwerp waar het living lab over gaat, maar ook over hoe je een goede bijdrage kunt leveren aan zo'n innovatieteam. In dit essay verken ik dat laatste: wat kunnen participanten leren van deelname aan een living lab?

Aalto Camp for Societal Innovation (ACSI)

Wat iemand van het meedoen aan een living lab zou kunnen leren wil ik exploreren aan de hand van een living lab waaraan ik zelf als deelnemer drie keer heb meegedaan, Aalto Camp for Societal Innovation (ACSI). Met het idee 'a person can understand a system only by participating in it' heb ik meegedaan aan ACSI in 2010 en 2011 (beide in Espoo, Finland) en in 2013 in Malmö. Alle jaren heb ik leerjournals bijgehouden tijdens de ACSI weken, en over de bevindingen heb ik samen met Markku Markkula, een van de initiatiefnemers van ACSI, een workshop gegeven op de SEFI conferentie in Portugal in 2011. Bovendien heb ik meegedacht over het onderzoek dat is uitgevoerd naar aanleiding van de living labs van 2010 en 2011 (Stahle & Pirtivaara, 2010). Als living labs onderdeel zijn van de leer- en werkomgeving van de toekomst, dan moeten we weten wat de participanten (waaronder studenten en docenten) er van leren en wat er nodig is om adequaat in deze teams te kunnen functioneren.

ACSI kan worden gezien als een innovatieplatform. Het is een manier van werken waarbij onderzoek, onderwijs en innovatie gecombineerd worden om te komen tot nieuwe oplossingen voor complexe problemen. Bovendien draagt het platform bij aan de ontwikkeling van nieuwe methoden om tot die oplossingen te komen. De participanten zijn studenten, docenten, onderzoekers, werknemers ('practitioners') vanuit verschillende disciplines en uit meer dan 30 landen. Zij komen (in 2010 en 2011) acht dagen en in 2013 vier dagen bijeen om een echte casus verder te brengen. De cases zijn ingebracht door bedrijven, universiteiten of door stadsbesturen. Deze cases kunnen beschouwd worden als 'multifaceted and wicked'. Het zijn complexe problemen gelinkt aan de grand global challenges van onze tijd. Er zijn verschillende disciplines nodig om ze op te lossen. Vaak gaan ze over duurzaamheidsvraagstukken, bijvoorbeeld de ontwikkeling

van open test beds voor oplossingen voor duurzame energie. Mijn casus in 2010 was 'nieuwe manieren van werken' (Nokia), in 2011 'implementatie van de kennisdriehoek' (Aalto Universiteit) en in 2013: versnellen van de samenwerking tussen de stad en onderwijsinstellingen (Stadsbestuur van Espoo). Kenmerkend voor de werkwijze in ACSI is dat de meer dan 100 deelnemers worden verdeeld in kleine, multidisciplinaire zelfregulerende teams. De casushouder brengt de casus in en wordt verder beschouwd als gewoon groepslid. Er zijn van te voren geen moderator en voorzitter aangewezen of groepsrollen bedacht. Het team wordt gezien als een ad-hoc groep die zelf de regie voert en zichzelf organiseert.

Het flankerend onderzoek dat is uitgevoerd door de Finse delegatie onder leiding van Pirjo Stahle onderscheidt een aantal factoren die van invloed zijn op het innovatievermogen van de ACSI teams. Zij gebruikt daarbij de systeemtheorie als framework om te beoordelen in hoeverre deze ACSI teams zijn gekomen tot (radicale) innovatie en welke factoren daarbij van invloed zijn. Ik zal daar mijn observaties aan toevoegen om te illustreren wat er voor nodig is om aan deze succesfactoren te kunnen voldoen.

Succesfactoren voor innovatieteams

De eerste factor is informatie over de casus. Uiteraard helpt het als de casushouder voldoende informatie heeft om de casus in te leiden. Ook het delen van informatie in de groep is een belangrijke succesfactor. Maar de grootste les die te leren is, is dat het verkrijgen van informatie over de 'uitdaging' in de casus niet zozeer het vergaren van allerlei feiten en concepten is - dat moet ook gebeuren - maar dat het vooral gaat om informatie die reacties uitlokt. Dus informatie die mensen persoonlijk raakt. Dat is nodig omdat informatie alleen nuttig is bij ontwikkeling en verandering als zij iets met je doet. 'Information is more of an experience than a fact and information changes the state of the system' (Luhmann 1995).¹ Vergelijk het met het verspreiden van dikke rapporten in een organisatie met 'we gaan iets nieuws doen'. Dat heeft minder impact dan de informatie die gedeeld wordt bij de koffiemachine, die mensen verrast of wat mensen ervaren in hun werkomgeving en met elkaar creëren. Bij (het introduceren van) een authentieke casus moet je dus een mogelijkheid voor 'beleving' inbouwen voor de participanten, bijvoorbeeld een bezoek aan de wijk of gesprekken met gebruikers. Informatie die aangereikt of gevonden wordt, en dat kan natuurlijk ook in geschreven tekst of zelfs in een wetenschappelijk artikel, moet op de

een of andere manier verwerkt worden. Populair gezegd zij moet 'binnen komen' anders kun je haar niet gebruiken om iets nieuws te creëren. Er zijn verschillende manieren om dat te doen. Iedere participant moet zich bewust zijn van de manier waarop hij of zij informatie verwerkt.

Een tweede factor die het innovatieve vermogen van een team vergroot is regelmatige feedback. Over feedback is al veel geschreven. Stahle gebruikt Prigogine's concept van 'iteration' uit zijn werk over zelforganiserende systemen om het belang van interne en externe feedback te benadrukken. Eigenlijk moeten participanten steeds de feedback opzoeken, zowel intern in de groep als extern als groep. Dat laatste helpt groepen om hun taak aan te scherpen en hun groepsidentiteit te versterken: 'through its interaction with other systems it becomes aware of its own identity, priorities, values and uniqueness' (Poutanen & Stahle to be published). Uiteraard zorgt feedback ook voor nieuwe informatie waar je mogelijk wat mee kunt. 'Iteration as positive and negative feedback (and feed forward) functions makes the system spontaneous and utterly sensitive to change' (Poutanen & Stahle to be published). Een voorbeeld uit het ACSI camp 2013 was onze feedback sessie met de groep 'Smart Lighting'. Er is al veel onderzoek gedaan naar smart lighting, maar er is geen vraag naar bij het grote publiek. De groep had allerlei prachtige manieren bedacht om bewustwording bij kinderen te stimuleren, met gaming en ontwerp opdrachten, zoals 'verlicht mijn klaslokaal competitie' en 'design je eigen slaapkamer'. Dat had ik echter al zo vaak gezien bij wetenschap en techniek onderwijs op basisscholen dat die ideeën nauwelijks een (radicale) innovatie genoemd kunnen worden. Het bereiken van volwassenen via hun kinderen wordt ook gedaan voor watergebruik, duurzaam omgaan met energie etc. Bovendien ging het meer om bewustwording van een goede verlichting dan om smart lighting. Een van onze suggesties was om voort te borduren op het concept 'enlighten the society'.

(Peer)Feedback in het onderwijs is een goed onderzocht fenomeen. Interessant in de ACSI teams is dat de heterogeniteit van de groepen kan zorgen voor nieuwe informatie mits de groepsleden op basis van elkaars feedback kunnen bouwen aan nieuwe structuren. En daar, zullen we zo zien, is meer voor nodig. Een belangrijke les voor het onderwijs is evenwel dat we de feedback veel rijker en verrassender kunnen maken dan die nu is. Bovendien kan zij bewuster worden ingebouwd binnen en tussen groepen. Studenten (en overigens alle participanten) moeten er ook uit leren regelmatige feedback zelf op te zoeken. Zij moeten weten dat feedback nodig is om je ideeën te

testen en meer algemeen dat zij bijdraagt aan de 'gevoeligheid voor verandering' van jezelf en van een (project)groep.

Een derde factor die ik wil bespreken is communicatie en conflict. Communicatievaardigheden zijn nodig om elkaar te begrijpen, om ideeën te delen en om voort te bouwen op elkaars ideeën. Een goede uitwisseling draagt ook bij aan 'connectedness'. Het team moet een 'network of reciprocal dependencies' vormen om zijn innovatiekracht te versterken. Daarvoor is uiteraard nodig dat je elkaar vertrouwt en dat je bereid bent om je te verbinden aan de ander en de groep. Om samen nieuwe inzichten te creëren zijn echter vaak andersoortige ervaringen en soms tegengestelde inzichten van belang. Dat leidt in veel groepen ook tot conflicten. Daar moet je als groep mee leren omgaan. Coping strategieën zijn bijvoorbeeld 'in kleine groepen uiteen gaan met gelijkgestemden'. Dat loopt vaak goed, alleen de ideeën die uit die subgroepen voortkomen, moeten wel weer bij elkaar worden gebracht. Een andere mogelijkheid is dat een van de groepsleden de rol van mediator aanneemt. Ik heb bijvoorbeeld geleerd om meer te kijken naar wat de groep op een bepaald moment nodig heeft dan wat ik eerst deed: kijken wat de casus nodig heeft. Ik ga bijvoorbeeld veel bewuster om met het inbreken in monologen van een groepslid. Je kunt daarmee iemand 'uit de flow' halen, en bovendien verrassende gedachten die voor het doorbreken van patronen en bestaande structuren nodig zijn voortijdig elimineren. Vaardig zijn in en het wendbaar kunnen hanteren van diverse creatieve methoden en technieken maakt het overigens gemakkelijker om in living labs te participeren. Een laatste coping strategie die ik noem is externe facilitatie. In ACSI 2010 en 2011 waren er facilitatie-teams die je kon aanspreken als de groep dat nodig vond. In 2013 was er een permanente facilitator op de achtergrond aanwezig. Deze facilitator is geen voorzitter en bepaalt de organisatie van het werk niet. Dat moet de groep zelf doen. Hij of zij kan wel inbreken met oefeningen of suggesties als: Beschrijf wat je ziet gebeuren, dat is veel effectiever dan je mening ventileren of de ander 'een college geven'.

Belangrijk is evenwel dat conflicten niet uit de weg worden gegaan. Ten eerste moet je ermee leren omgaan, en ten tweede introduceert het conflict de nodige onzekerheid en instabiliteit, 'entropy' die het systeem nodig heeft voor zelforganisatie en 'self-renewal'. Dat is dus uiteindelijk ook nodig voor een (toekomstige) werknemer die in een team met complexiteit en verandering moet kunnen omgaan en moet kunnen innoveren. Een veelvoorkomend conflict is bijvoorbeeld welke weg te (ver)volgen nadat er allerlei ideeën en meningen zijn geventileerd. Ik herinner mij dat een kunstenaar in onze groep uit

ACSI 2011 die overigens nog steeds een belangrijke schakel in mijn netwerk is, vertwijfeld uitriep richting een professor uit Taiwan en mij: 'You researchers push too much, but the baby is not ready to be born'. Ik lees ook terug in mijn leerjournals dat wij inderdaad op een projectmatige manier te werk wilden gaan omdat we anders in onze perceptie de deadline niet gingen halen. Het omgaan met tijdsdruk is overigens een bijzondere factor voor innovatieteams, maar die laat ik hier buiten beschouwing. Waar sommigen in de groep eerst dachten dat een kunstenaar wel handig was voor de tentoonstelling die wij moesten inrichten aan het eind van het kamp, bleek de waarde van dit groepslid vooral te liggen in haar manier van werken en haar vermogen om die te verwoorden. Wij hebben veel van haar geleerd en vooral geleerd vertrouwen te hebben in de resultaten van andere manieren van werken en het risico te nemen niet op tijd klaar te zijn, danwel een onderpresteerder te zijn op het gebied van innovatie. Dat laatste is overigens niet gebeurd.

Conclusie

In dit essay heb ik een steeds vaker voorkomend fenomeen onder de loep genomen: 'living labs'. Ik heb gebruik gemaakt van het framework van Stahle dat kijkt naar criteria voor groepen om via 'zelforganisatie' en 'self-renewal' tot innovatie te komen. Zij noemt als succesfactoren onder meer het delen van betekenisvolle informatie die mensen raakt, het vermogen om iets met herhaalde terugkoppelingen te doen en het in interactie collectief creëren van nieuwe betekenissen waar onzekerheid en verwarring bij horen om tot iets nieuws te komen. Ik heb deze criteria geïllustreerd met eigen observaties als participant in drie internationale living labs: het Aalto Camp for Societal Innovation in 2010, in 2011, en 2013. Uiteraard heb ik veel geleerd van de inhoud van de cases. Ik heb de manier waarop Nokia werkt leren kennen en ik weet hoe de stad Espoo tegen de samenwerking met kennisinstellingen aankijkt. Maar vooral heb ik gereflecteerd op de wijze waarop individuen en groepen in living labs succesvol kunnen zijn. Daar valt nog veel meer over te zeggen. Maar deze korte analyse levert op dat veel docenten, studenten, en ook werknemers van bedrijven moeten *leren* te participeren in living labs. Als we de Innovatieagenda van Europa willen uitvoeren waarvan het implementeren van de kennisdriehoek een onderdeel is, dan is het vermogen om te innoveren in teams zoals living labs, leernetwerken, communities niet een 'nice to have', maar een 'must have'. Dat is een mooie uitdaging voor ons onderwijs en ons onderzoek. ■

Referenties

- Innovation Union. A Europe 2020 Initiative. Geraadpleegd op 11 december 2013, van <http://ec.europa.eu/research/innovation-union/>
- Luhmann, N. 1995, *Social Systems*, In: Poutanen, P & P. Stahle (to be published in the *International Journal of Complexity in Leadership and Management*), Innovativeness in short-term self-directed groups: an analysis based on a self-renewal and complexity framework.
- Sjoer, E., B. Norgaard & M. Goossens, 2012, Drivers and Barriers in Implementing the Knowledge Triangle. In: P. Lappalainen & M. Markkula, *The Knowledge Triangle. Re-inventing the Future*. Finland: Espoo.
- Stahle, Pirjo & Mika Pirttivaara, 2010, *Aalto Camp for Societal Innovation ACSI. Reflections of the Prototype Phase*, intern rapport.
- The European Network of Living Labs. Geraadpleegd op 11 december 2013, van <http://www.openlivinglabs.eu/>

Noten

- ¹ Ik ga hier voorbij aan het klassieke onderscheid tussen data, informatie, kennis.

MONDO PICCOLO

De kleine wereld

Jos Walenkamp

De wereld wordt kleiner. De arbeidsmarkt wordt internationaler, en multicultureler. Al onze studenten hebben internationale competenties nodig. Dat blijkt ook uit het onderzoek onder werkgevers en alumni naar hun wensen en behoeften ten aanzien van internationale competenties.

De Haagse Hogeschool heeft internationalisering hoog in het vaandel staan. Het is een van de drie kernwaarden. Internationaliseringsactiviteiten omvatten het aantrekken van buitenlandse studenten, de 'international classroom', studie of stage in het buitenland, talencursussen, internationaal georiënteerd lesmateriaal, en buitenlandse docenten. Maar internationalisering is geen doel op zich. Het is een middel dat helpt om het doel te bereiken. En dat doel is studenten voorzien van internationale competenties. Die competenties moeten dan ook hun plaats vinden in de leeruitkomsten van de verschillende opleidingen. De Haagse Hogeschool is onder leiding van Rob Brons flink aan de slag gegaan met internationalisering. Rest nu het internationaliseren van de leeruitkomsten en daarvoor is nodig dat de docenten gemotiveerd zijn en zelf de benodigde competenties bezitten. Werk aan de winkel, ook voor flankerend onderzoek.

De veranderende wereld

De afgelopen dertig jaar hebben nog nooit eerder vertoonde veranderingen laten zien op het mondiale toneel. Met de val van de Berlijnse muur in 1989 en de daarop volgende implosie van de Sovjet-Unie kwam er een einde aan de vertrouwde bipolaire wereldorde met de NAVO aan de ene en het Warschaupact aan de andere kant. De we-

reld leek in 2000 unipolair te zijn geworden met slechts één supermacht, de Verenigde Staten van Amerika, met daaraan de EU en de NAVO-partners. Maar de contouren van alweer een nieuwe wereldorde begonnen zich al af te tekenen, een multipolaire wereldorde met meerdere grote mogendheden, zoals, naast de VS en de EU, China, India, Rusland, Japan en Brazilië. Met de economische en demografische groei van China en India, nu nog steeds goed voor het merendeel van de armen in de wereld, verschuift het centrum van politieke, economische en militaire macht en invloed weer naar de Indische Oceaan en de Chinese Zee, waar het voor de Industriële Revolutie in 1750 ook lag. De relevantie van organisaties als de Wereldbank en het IMF nemen af, waar die van de Banco Sur, de New Asian-African Strategic Partnership, de IBSA¹ en het CMI² toenemen. De G7 maakt plaats voor de G20 of de G77. Het zwaartepunt van de wereldwijde productie en consumptie, nu nog gedomineerd door het Westen, zal over vijftien jaar in het Oosten en het Zuiden liggen, waar ook de groei van de wereldbevolking plaatsvindt. Onze studenten komen straks terecht in een geheel andere wereldorde.

Fragmentatie van productie- en marketingprocessen creëert waardeketens die vele landen en continenten overspannen. Nederland is een van de landen met grootste buitenlandse investeringen ter wereld, zowel uitgaand als inkomend (Internationalisation Monitor, 2013), al is er wat het Midden- en Kleinbedrijf betreft nog een wereld te winnen (cf. Walenkamp, 2010). Internationalisering heeft een groot effect op de productiviteit van bedrijven. Exporterende bedrijven hebben een productieniveau dat 18 procent hoger is dan dat van niet-exporterende. Bedrijven in buitenlandse handen zijn 49 procent productiever dan die met een Nederlandse eigenaar. De arbeidsmarkt voor onze afgestudeerden wordt steeds internationaler. Ongeveer twee derde van de Nederlandse werknemers (buiten de publieke sector) werkt voor een bedrijf dat internationaal handelt. In 2012 werkte 12 procent van de Nederlandse werknemers in een bedrijf dat in buitenlandse handen was.

Met de groeiende wereldbevolking en de groeiende consumptie (in 2025 behoort de helft van de 8 miljard mensen tot de middenklasse) zal de mensheid geconfronteerd worden met wereldwijde problemen van ongekende omvang: tekorten aan water en voedsel, dreiging van terrorisme en gewapende conflicten, milieuvervuiling en klimaatverandering, tekorten aan grondstoffen en grote ongelijkheid, zowel binnen als tussen landen (cf. Voorhoeve, 2011). Mondiale problemen vragen om mondiale oplossingen en daarvoor zijn kenniswerkers nodig die over de hele wereld met elkaar kunnen samenwerken en effectief communiceren, die kortom internationale competenties bezitten.

Daarnaast wordt de samenleving steeds multicultureler. Autochtone Nederlanders zijn in de grote steden slechts een van de culturele minderheden (cf. Prins, 2013). Iedereen zal de competenties moeten bezitten om zich in die wereld staande te houden, ook degenen met een opleiding die op het eerste gezicht alleen nationaal georiënteerd is.

Ons onderzoek onder alumni van De Haagse Hogeschool en werkgevers in de regio (cf. Walenkamp et al., 2014) en rapporten als dat van de British Council, 'Culture at Work' (British Council, 2013), geven dan ook niet verrassend aan hoeveel waarde werkgevers en alumni hechten aan het bezit van internationale en interculturele competenties.

Internationale competenties

Een van de moeilijkheden die zich voordoen bij de afbakening en omschrijving van de te ontwikkelen competenties, is het grote aantal termen die door en naast elkaar gebruikt worden, zoals *international*, *intercultural* of *global competence*, *intercultural effectiveness of sensitivity*, *cross-cultural competence* en *global citizenship* (Fantini, 2009; Deardorff & Jones, 2012), en wat eronder verstaan wordt. In het lectoraat Internationale Samenwerking hebben wij er voor gekozen de termen internationale en interculturele competenties te gebruiken, waarbij internationale competenties het overkoepelende begrip vormen en interculturele competenties daar een belangrijk en substantieel onderdeel van zijn.

Het begrip internationale competenties heeft dan betrekking op

- interculturele competenties,
- sociale en persoonlijke competenties,
- de beheersing van vreemde talen, en
- internationale academische en professionele competenties.

Onder interculturele competenties verstaan we het effectief kunnen communiceren over culturele grenzen heen en het je behoorlijk gedragen, volgens de normen van de ander.

Interculturele competenties zijn gebaseerd op de ontwikkeling van attitudes, kennis, vaardigheden en kritisch bewustzijn, die iemand in staat stellen tot effectief en adequaat gedrag en communicatie in interculturele situaties, waarbij het adequate betrekking heeft op de specifieke context waarbinnen interacties plaatsvinden (Deardorff, 2006; 2009).

Uitgaand van deze omschrijving bestrijkt het zich eigen maken van interculturele competenties dus vier dimensies:

a. Attitude

Attitudes vormen de basis en zijn van invloed op alle andere aspecten van interculturele competentie. Vertrekpunt vormt een fundamenteel positieve houding jegens interculturele situaties: een algemene openheid voor en waardering van culturele diversiteit, een open, nieuwsgierige en onbevooroordeelde houding ten opzichte van personen met een andere culturele achtergrond, het open staan voor onbekende situaties en onzekerheid en de wens om te ontdekken.

b. Uitgebreide culturele kennis

Hierbij gaat het zowel om een diepgaande algemene kennis en begrip van cultuur als om cultuurspecifieke kennis, gericht op een holistisch begrip van de cultuur in kwestie en de historische, politieke en sociale context; een uitgebreide kennis over die culturele elementen die van invloed zijn op zowel de eigen wijze van interactie als die van anderen:

- begrip van de eigen en andermans wereldvisie, waarden en normen en levensstijl;
- begrip van de rol en impact van culturele elementen op gedrag en communicatie;
- begrip van de historische, politieke en religieuze context;
- sociolinguïstisch bewustzijn van de relatie tussen taal en betekenis in een maatschappelijke context.

c. Interculturele vaardigheden

Aangezien relevante culturele kennis in elke interculturele context verschilt en, als globale kennis, in potentie onbeperkt is, wordt grote waarde toegekend aan met name procesgeoriënteerde vaardigheden die het mogelijk maken om met uiteenlopende situaties om te gaan en zich kennis eigen te maken over verschillende levensstijlen, culturele determinanten en praktijken en deze zodanig te verwerken dat men kan komen tot constructieve interculturele interactie:

- vaardigheden om te luisteren, te observeren en te interpreteren
- de vaardigheid om te analyseren, te evalueren en verbanden te leggen tussen verschillende culturele elementen;
- het 'managen' van verschillen en conflicten, inclusief de capaciteit om verschillende culturele vormen van omgaan met conflicten te begrijpen.

d. Kritisch cultureel bewustzijn

Van cruciale betekenis tenslotte is kritisch zelfbewustzijn, het vermo-

gen om op culturele zaken te reflecteren, van perspectief te wisselen en het eigen referentiekader van denken en handelen te relativiseren en te verbreden.

De mate van interculturele competentie hangt dan af van de mate waarin bovengenoemde elementen van houding, kennis, vaardigheden en cultureel bewustzijn zijn ontwikkeld. De ontwikkeling van deze vier dimensies stelt de persoon in staat tot effectief en passend gedrag binnen interculturele situaties.

Factoren die van invloed zijn op het verwerven van internationale competenties en de effectiviteit van studie en stage in het buitenland. PREFLEX

Het effect van een verblijf in het buitenland op de ontwikkeling van internationale competenties wordt beïnvloed door een aantal factoren, zoals

a. Persoonlijke achtergrondfactoren:

- de motivatie van de student;
- eerdere buitenlandervaring en de ervaring met het verkeren in interculturele contexten;
- het niveau, waarop de student bij aanvang een taal beheerst of over interculturele vaardigheden beschikt: hoe hoger het beginniveau, des te lager het effect van een verblijf in het buitenland op de ontwikkeling van de taal of van andere competenties. Aan de andere kant vergroot het beschikken over een zeker niveau van internationale competenties de mogelijkheden om contacten aan te gaan met de lokale bevolking, om succesvol te functioneren en om veel uit een verblijf in het buitenland te halen.
- het conceptueel en analytisch vermogen van de student en de cognitieve competentie om internationale ervaringen te duiden en te verbaliseren.

b. Lokale omstandigheden tijdens verblijf in het buitenland:

- de mate van betrokkenheid bij en interactie met de lokale gemeenschap, versus een verblijf in de “internationale bubble”;
- de duur van het buitenlandverblijf: zo zou, volgens sommige auteurs, een periode van 3 tot 4 maanden te kort zijn om duidelijke vooruitgang te boeken waar het gaat om het verwerven van competenties (Caudery et al., 2008).
- De leef- en woonomstandigheden tijdens het verblijf in het buitenland.

Vande Berg & Paige (2009) wijzen op het belang van voorwaarden en factoren die studenten dwingen zich buiten hun ‘comfort zone’

te begeven en hen confronteren met directe authentieke, culturele ontmoetingen; de beheersing van de lokale taal die interactie mogelijk maakt; het min of meer verplichte gebruik van de vreemde taal; de intensieve interactie met de lokale bevolking onder andere door het deelnemen aan het plaatselijke verenigingsleven en vrijwilligerswerk; individuele, in de gemeenschap geïntegreerde huisvesting; een verblijf van tenminste een semester en de mogelijkheid directe ervaringen te koppelen aan abstracte kennis.

c. Een adequate ondersteuning vanuit de eigen onderwijsinstelling voorafgaand aan, tijdens en na het verblijf in het buitenland.

Dat is een heel nieuw element uit ons eigen onderzoek (Hoven & Walenkamp, 2013) en uit de internationale literatuur. Waar in het verleden nogal eens de vooronderstelling gehanteerd werd dat een verblijf in het buitenland om redenen van studie of stage en de onderdompeling in een vreemde cultuur min of meer automatisch leiden tot de verwerving van interculturele competenties, wordt in meer recente literatuur uitgebreid aandacht geschonken aan de noodzaak van een doelgerichte begeleiding van studenten voorafgaand aan, tijdens en na hun verblijf in het buitenland, gericht op de ontwikkeling van deze competenties. (Orahood et al., 2004; Cauderey et al., 2008; Deardorff, 2009; Vande Berg & Paige, 2009; Weber-Bosley, 2010)

Belangrijk daarbij is dat studenten ondersteund worden bij het identificeren en verwoorden van de leerervaringen en de uitkomsten daarvan. Studenten dienen geadviseerd te worden over hoe deze te articuleren en hun buitenlandervaring te benoemen in termen van zinvolle leeruitkomsten.

Binnen het lectoraat Internationale Samenwerking is daarom een trainingsmodule ontworpen, met een studentengids en een docentenhandleiding (Hernández Sanchez & Walenkamp, 2012 a, 2012b), die PREFLEX, Preparation for your Intercultural Learning Experience, is genoemd en die gericht is op het doelbewust en doelgericht verwerven van internationale competenties. Die module wordt, met hulp vanuit het lectoraat, door een groeiend aantal docenten gegeven aan studenten die naar het buitenland gaan voor studie of stage. Bij de training van docenten om met de module om te gaan, komen steeds weer nieuwe zaken naar voren die in de handleidingen, ook online, worden verwerkt. Die ontwikkelingen kunnen worden bijgehouden op onze website (www.dehaagsehogeschool.nl/lectoraat-is).

De effectiviteit van de training wordt onderzocht, en niet alleen bij studenten die naar het buitenland gaan. Ook in een zogenaamde 'in-

ternational classroom', waar studenten van verschillende nationaliteiten bij elkaar zitten, bestaat de mogelijkheid internationale competenties te verwerven, en ook daar zou het effect veel groter kunnen zijn met de PREFLEX training. De Haagse Hogeschool is verder in het rijke bezit van veel allochtone studenten. In een Nederlandse, cultureel diverse klas kunnen ook interculturele competenties groeien, en dat mogelijk sterker wanneer een PREFLEX training wordt ingezet. Samen met het lectoraat Burgerschap en Diversiteit en de Academie Marketing & Commerce is een onderzoek gestart aan twee internationaal en twee intercultureel samengestelde groepen, waarvan telkens een wel en een niet de PREFLEX training en begeleiding krijgt. De eerste resultaten worden in 2014 verwacht.

De volgende stappen

Internationalisering is geen doel. Het is een middel om doelen te bereiken en het voornaamste van die doelen is het afleveren van jonge beroepsbeoefenaren die in staat zijn in de gemondialiseerde en multiculturele wereld van vandaag en morgen goed te functioneren. Internationale competenties moeten daarom deel uit maken van de leeruitkomsten van alle opleidingen. Het internationaliseren van leeruitkomsten is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan. Voorwaarden zijn in ieder geval gemotiveerde en competente docenten en een gunstige institutionele context. Die context is er binnen De Haagse Hogeschool: er is een internationaliseringsbeleid, er zijn per academie internationaliseringsimplementatieplannen, internationalisering is een kernwaarde van de hogeschool, en de Unit Internationalisering is er een van de vier die de hogeschool belangrijk vindt om snel en goed aan te pakken. Een van de drie zwaartepunten, waarop de hogeschool zich wil profileren is Goed Bestuur voor een Veilige Wereld en dat is ook duidelijk internationaal georiënteerd. De drie internationale lectoraten, Europese Integratie, Internationale Vrede, Recht en Veiligheid en Internationale Samenwerking hebben de opdracht gekregen het internationaal gerichte onderzoek te borgen voor de komende generatie.

Het eerste onderzoek van het lectoraat Internationale Samenwerking betrof de internationale competenties van docenten, gecombineerd met de wensen en verwachtingen van hun leidinggevend. De eerste resultaten werden neergelegd in het boek dat het Centrum voor Lectoraten en Onderzoek heeft aangeboden bij het vertrek van de voorganger van Rob Brons, Pim Breebaart. Uit dat onderzoek bleek dat veel docenten niet alleen gemotiveerd waren voor internationa-

lisering, maar ook wel degelijk over internationale competenties beschikten (Walenkamp, 2010). Dat hogeschoolbrede onderzoek is later uitgediept op academieniveau, waarin de resultaten van het eerdere onderzoek werden bevestigd (Masselink, 2012). In beide onderzoeken geven docenten aan nog wel versterking te wensen op het gebied van talenkennis en andere internationale competenties. Veel docenten en leidinggevenden zijn echter nog niet gecommitteerd, of hebben andere prioriteiten.

In maart 2013 organiseerde het lectoraat Internationale Samenwerking een internationale conferentie “Looking over the Dunes”, die werd afgesloten door Rob Brons, *President of The Hague University of Applied Sciences* (cf. Walenkamp, 2013). In de *keynote* lezing stelde Lisa Childress, auteur van het boek “*The twenty-first century university – Developing Faculty Engagement in Internationalization*” (Childress, 2010), dat De Haagse Hogeschool goed op weg is met het internationaliseren. In haar opinie bleven er nog twee belangrijke vragen over:

- Hoe kunnen medewerkers van De Haagse Hogeschool worden geëquipeerd om studenten te helpen internationale competenties te verwerven, en
- Hoe kunnen stafleden, bestuurders en leidinggevenden die voorstanders zijn van internationalisering andere belangrijke spelers aan boord krijgen.

Voor dat laatste punt, dat zij ‘*faculty engagement*’ noemt, gebruikt zij vijf componenten:

- Maak de doelstellingen voor medewerkersbetrokkenheid doelbewust duidelijk,
- Doe lange termijninvesteringen om de hulpbronnen veilig te stellen die nodig zijn,
- Ontwikkel de infrastructuur om het project te ondersteunen,
- Gebruik institutionele netwerken om medewerkers op de hoogte te brengen van mogelijkheden van internationale stafuitwisseling en fondsen, en
- Ondersteun individuele docenten, die hun werk op enigerlei wijze een internationale dimensie willen geven.

Belangrijk is om aan te tonen hoe internationalisering zich verhoudt tot en bijdraagt aan elke opleiding, om financiering te gebruiken om medewerkers te motiveren en om duidelijk te maken hoe internationalisering bijdraagt aan excellentie in onderwijs en onderzoek. Lisa Childress beveelt verder aan om doelgericht fondsen in te zetten op allerlei niveaus in de organisatie teneinde zoveel mogelijk docenten

te bereiken en warm te maken voor internationalisering, om docenten training aan te bieden voor de benodigde competenties, om zoiets als de Unit Internationalisering de verantwoordelijkheden en bevoegdheden te geven om de implementatie van het, eventueel herziene, internationaliseringsplan aan te sturen, om de internationaliseringsimplementatieplannen van elke academie een zekere prioriteit te geven in de jaarplannen en om internationaliseringsinspanningen onderdeel te maken van de reguliere beoordelings- en promotietrajecten.

In 2014 wil het lectoraat Internationale Samenwerking in samenwerking met de dienst Onderwijs en Studentenzaken beginnen met docenten te trainen in het internationaliseren van de leeruitkomsten van hun opleiding, en daar dan ook daadwerkelijk mee aan de slag te gaan. Als dat over de breedte van de hogeschool gebeurd is, en dat zal jaren duren, dan kunnen de verschillende internationaliseringsactiviteiten van De Haagse Hogeschool en andere hogescholen gericht worden ingezet. Tegen die tijd weten we hopelijk ook meer over de effectiviteit van die activiteiten en van de invloed daarop van trainingen als PREFLEX.

Tot slot

Geen hogeschool in Nederland heeft de laatste jaren zo veel gedaan waar het internationalisering betreft. De inzet is er bij het huidige College van Bestuur om daarmee door te gaan. Susana Menéndez heeft naast Rob Brons de fakkel hoog gehouden. Zij zit het Strategisch Overleg Internationalisering voor en heeft een Unit Internationalisering ingesteld om alles wat er op dit gebied gebeurt in goede banen te leiden.

De volgende stappen, zoals het committeren en equiperen van docenten en leidinggevenden en het internationaliseren van de leeruitkomsten zijn cruciaal. De initiatieven die daartoe zijn genomen onder het bewind van Rob Brons moeten geborgd worden onder zijn opvolger. Het is een kleine wereld. ■

Referenties

- British Council. 2013. - Culture at Work. The value of intercultural skills in the workplace. British Council, 2013, pp. 1-20.
- Caudery, T., Petersen, M. & P. Shaw, 2008. – The motivation of exchange students in Scandinavian Universities. In: Byram, M. & F. Dervin (eds.), Students, staff and academic mobility in Higher Education. Cambridge Scholars Publishing, 2008, pp. 114-129.
- Childress, L., 2010. - The twenty-first century university. Developing Faculty Engagement in Internationalization. Peter Lang. New York, pp. i-xii, 1-174.
- Deardorff, D.K., 2006. – Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. Journal of Studies in International Education, 2006 (10), pp. 240-266.
- Deardorff, D.K.(ed.), 2009. – The SAGE Handbook of Intercultural Competence. London, SAGE, pp. 1-542.
- Deardorff, D.K. & E. Jones, 2012. – Intercultural competence: An Emerging Focus in International Higher Education. In Deardorff, D.K., Wit, H. de, Heyl, J.D. & T. Adams (eds.). The SAGE Handbook of International Higher Education. London, 2012. SAGE, pp. 283-303.
- Fantini, A.E., 2009. – Assessing Intercultural Competences: Issues and Tools. In: Deardorff, D.K.(ed.), 2009. The SAGE Handbook of Intercultural Competence. London, SAGE, pp. 454-476.
- Hernández Sanchez, M. J. & J.H.C. Walenkamp, 2012a. – PREFLEX – Preparation for your Foreign Learning Experience. Student Guide. The Hague University of Applied Sciences, 2012, pp. 1-43.
- Hernández Sanchez, M. J. & J.H.C. Walenkamp, 2012b. – PREFLEX – Preparation for your Foreign Learning Experience. Trainers Guide. The Hague University of Applied Sciences, 2012, pp. 1-10.
- Hoven, R.F.M. van den & J.H.C. Walenkamp, 2013. - Studie of stage in het buitenland en het verwerven van internationale competenties, De Haagse Hogeschool, 2013, pp. 1-116.
- Internationalisation Monitor 2013. – Statistics Netherlands. www.cbs.nl. The Hague, 2013, pp. 1-276.
- Masselink, B.J., 2012. – Onderzoek Internationale Competenties Medewerkers Academie voor Technology, Innovation & Society Den Haag (TISH). The Hague University of Applied Sciences, pp. 1-51.
- Orahood, T., Kruze, L. & D. Easley Pearson, 2004. – The impact of study abroad on business students' career goals. Frontiers: The Interdisciplinary Journal of Study Abroad, X, pp. 117-130.
- Prins, B. (ed.), 2013. – Superdivers! Alledaagse omgangsvormen in de grootstedelijke samenleving. Eburon/De Haagse Hogeschool, 2013, pp. 1-181.
- Vande Berg, M., & R. Paige, 2009. – Applying Theory and Research. The evolution of intercultural competence in U.S. study abroad. In: Deardorff, D.K. (ed.), 2009 The SAGE Handbook of Intercultural Competence. London,

- SAGE, pp. 419-437.
- Voorhoeve, J.J.C., 2011. – Negen Plagen Tegelijk. Hoe overleven we de toekomst? Atlas Contact, pp. 1-367
- Walenkamp, J.H.C., 2010. - De Toekomst is Internationaal – Internationaal heeft de Toekomst. In: Meule, C.M.A. (ed.), 2010. – Omdat Onderzoek Toekomst heeft. The Hague University of Applied Sciences, pp. 108-134.
- Walenkamp, J.H.C. (ed.), 2013. – Proceedings Conference 'Looking over the Dunes'. The Hague University of Applied Sciences, pp. 1-96.
- Walenkamp, J.H.C., Schuurmans-Brouwer, J.E., Heijer, J. den & A. Funk, 2014. – Wereldburgers als Werknemers. ART, Applied Research Today, (in print). De Haagse Hogeschool.
- Weber-Bosley, G., 2010. – Beyond Immersion: Global Engagement and Transformation through Intervention via Student Reflection in Long Term Study Abroad. In: Jones, E. (ed.). Internationalisation and the Student Voice. Higher Education Perspectives. Routledge, New York/London, pp 55-67.

Eindnoten

- ¹ India, Brazil, South Africa Fund
- ² Chiang Mai Initiative



Mijn waardevolle ontmoeting...

“De conclusie is dat we samen gaan werken. Hij kan mijn kennis en talenten gebruiken en ik krijg ruimte om nieuwe dingen te ervaren. Echte synergie.”

Bart Hoekstra
industrial design engineering

Bart Hoekstra,
Industrial Design Engineering / Open Innovator

GOUD UIT HET WOORD SMEDEN

Close reading in het hoger beroepsonderwijs

Frank Meester, Marli Huijer & Henrietta Joosten

Midden in een tijdperk van de “arbeid”, dat wil zeggen van de haast, van de onfatsoenlijke en zwetende gejaagdheid, waarbij we alles liefst meteen achter de rug willen hebben, ook alle oude en nieuwe boeken, leert filologie¹ ons goed te lezen, dat wil zeggen langzaam, diep, omzichtig, voorzichtig, met bijgedachten, met opengelaten deuren, met gevoelige vingers en ogen lezen ...!

Nietzsche in het voorwoord van *Morgenröthe*.

Langzaam lezen is een eerbiedwaardige kunst, schrijft de Duitse filosoof Friedrich Nietzsche voorafgaand aan bovenstaande regels. Langzaam lezen vraagt dat we een stapje opzij doen, dat we stil worden, langzaam worden. Door de hectiek van alledag achter ons te laten en als een goudsmid van het woord met het te lezen werk aan de slag te gaan, zullen we ervaren dat er alleen iets kan worden bereikt als het langzaam wordt bereikt (Nietzsche 1988, 17).

Die boodschap lijkt haaks te staan op het hoge tempo dat het hoger beroepsonderwijs nastreeft. Elke vertraging in de studietijd wordt als een falen van het onderwijsbeleid gezien. Slagkracht, efficiëntie, flexibel en snel handelen zijn de sleutelwoorden in het hbo-beleid.

Wat brengt een lectoraat, in dit geval Filosofie en Beroepspraktijk, ertoe om juist binnen die hectiek ervoor te pleiten dat alle studenten ervaring opdoen met langzaam en nauwkeurig lezen? Het antwoord is simpel: wie eenmaal het plezier van lezen kent, heeft daar in zijn verdere opleiding groot voordeel van. Een goede lezer is geen spons

die alle informatie zonder onderscheid in zich opneemt, maar iemand die weet te selecteren tussen wat belangrijk en wat niet belangrijk is. Nergens leer je zo snel en efficiënt van als van langzaam en nauwkeurig lezen, ook wel *close reading* genoemd. Dat klinkt als een tegenstrijdigheid, maar dat is schijn, zo zullen wij u laten zien.

Spelregels

Langzaam lezen moet je leren. Veel studenten menen dat ze met een uurtje lezen wel klaar zijn met het tot zich nemen van zo'n acht bladzijden lesstof. Wanneer hun gevraagd wordt de tekst samen te vatten, zijn ze goed in staat hun mening over de tekst te geven. Maar werkelijk vertellen wat er in de tekst staat, kunnen ze meestal niet.

Een *close reading* richt zich op dat diep begrijpen van een tekst. Het beoogt studenten te leren om zonder (voor)oordelen en meningen te onderzoeken wat de ander precies schrijft of zegt. Om dat echte lezen te bereiken staat in een *close reading* sessie een tekst centraal die alle studenten en de docent van te voren hebben gelezen. Doel is om die tekst in de les langzaam en aandachtig met de groep te lezen.

Vooraf worden aan de groep de spelregels van het langzame lezen uitgelegd. De belangrijkste spelregel is dat de tekst die voorligt de enige autoriteit is. Alles wat de groep te weten wil komen staat in de tekst. Zaken buiten de tekst, zoals wetenswaardigheden, vakkennis, berichten uit de krant of persoonlijke ervaringen, doen er op dit moment niet toe.

Die exclusieve autoriteit van de tekst is voor zowel docenten als studenten een lastige regel. Studenten zijn gewend om naar de docent te kijken als ze er zelf niet uitkomen en docenten zijn gewend die autoriteit op zich te nemen. Om die vanzelfsprekendheid te doorbreken moeten docenten gedurende de sessie hun klassieke docentenrol afleggen. De docent staat niet voor de klas, maar zit tussen de studenten. Hij of zij speelt de bal voortdurend terug naar de studenten en de tekst, en geeft zelf zo min mogelijk aanwijzingen. Soms leidt dat ertoe dat er lange stiltes vallen, waarin studenten verwoed zoeken naar wat er in de tekst staat. De rol van de docent is dus vooral faciliterend: zij of hij zorgt ervoor dat de tekst van alle kanten wordt bekeken, dat studenten er diep in doordringen en begrip krijgen voor wat de auteur langzaam schrijvend heeft proberen uit te drukken. Die faciliterende rol houdt ook in dat de docent zorgt dat alle aanwezigen een actieve bijdrage leveren aan het doorgronden van de tekst.

Onderzoek naar de rol van de tutor in probleemgestuurd onderwijs laat zien dat dit vermogen om een open leeromgeving te creëren een positieve invloed uitoefent op het leerproces van studenten (Chung, Yew en Schmidt 2011, p.499). Inhoudelijke deskundigheid of het vermogen om zaken op een begrijpelijke wijze uit te leggen, spelen een minder belangrijke rol bij het leerproces en de uiteindelijke prestaties van de studenten dan dit vermogen een leeromgeving te creëren die open uitwisseling van ideeën stimuleert. Een voorbeeld van de faciliterende rol van een docent:

Docent: Dennis, wat bedoelt Immanuel Kant met het 'privégebruik van de rede'?

Dennis: Eh ... ik begreep die passage niet zo goed.

Docent: Salima, kun jij de passage voorlezen?

Salima: Onder het gebruik van je eigen verstand in het openbaar versta ik het gebruik dat iemand er als geleerde ten overstaan van het hele lezerspubliek van maakt. Privégebruik noem ik het gebruik dat hij in het kader van een vaste burgerlijke betrekking of functie die hem is toevertrouwd van zijn verstand mag maken.

Docent: Esma, kun je in eigen woorden herhalen wat Salima heeft voorgelezen?

Esma: Wat Kant bedoelt met je rede gebruiken in het openbaar begrijp ik wel. Dat is bijvoorbeeld een stuk schrijven in een krant waarin je beredeneert waarom iets goed of niet goed is. Maar dat privégebruik vind ik gek. Je zou zeggen dat dat bij je thuis is, maar Kant heeft het over een 'vaste burgerlijke betrekking'. Wat is dat dan?

Een andere spelregel is dat de docent de namen van de aanwezigen kent (liefst uit het hoofd leert of anders met bordjes werkt) zodat hij of zij de studenten gericht een opdracht kan geven of vraag kan stellen. Ook een stille student kan op die manier het woord worden gegeven. De docent kan de student vragen stellen over de tekst, passages laten voorlezen, de opdracht geven om wat een ander heeft gezegd te herhalen, dat aan te vullen of de student vragen er een eigen interpretatie van de tekst naast te zetten.

Hoe beter het gaat, hoe minder de begeleider hoeft te doen. Wanneer de opbouw van het tekstbegrip namelijk is begonnen, ontstaat vaak ook het *plaisir de lire*, het leesplezier. De deelnemers gaan elkaar vragen stellen en interpretatievoorstellen doen. De begeleider let er in die fase op dat de studenten goed naar elkaar luisteren, elkaar laten uitspreken, niet wegraken van de tekst of deze verkeerd interprete-

ren zonder dat iemand dat corrigeert. De vraag: 'Waar staat dat in de tekst?' doet dan wonderen.

Maar geeft het de docent, als deze ingrijpt bij een verkeerde tekstinterpretatie, dan toch niet weer de autoriteit? Dat hoeft niet. Afhankelijk van wat voor soort tekst het is, zijn er meerdere interpretaties mogelijk en daar kunnen ook interpretaties bij zitten die de docent zelf niet eens had bedacht. Toch zijn niet *alle* interpretaties mogelijk. Voor elk oordeel over wat er in de tekst staat is de tekst zelf leidend. Dus iedere deelnemer moet goede argumenten kunnen geven, die hij bovendien uit de tekst haalt, waarmee hij kan onderbouwen dat zijn lezing een juiste is. De docent zal aan de andere studenten vragen of zij vinden dat de argumentatie deugdelijk is. Het kan daarbij altijd zijn dat meerdere interpretaties aannemelijk zijn.

Dennis: Bedoelt Kant met een 'vaste burgerlijke betrekking' niet gewoon een baan?

Esma: Maar dan is 'privégebruik' toch gek? Op je werk, dat is toch juist niet je privé?

Della: Waarschijnlijk gebruikt Kant het woord 'privé' anders dan wij nu doen.

Dat brengt ons bij een volgende spelregel, die we 'welwillend lezen' noemen. *Close reading* is allereerst bedoeld om de tekst te begrijpen. Het kritiseren van de inhoud is pas aan de orde als de tekst goed is begrepen. Niets is zo gemakkelijk als een redenering bij voorbaat af te serveren of als onzin terzijde te schuiven. Dat scheelt tijd, zo lijkt het, want je hoeft de tekst niet goed te lezen.

Wat daarmee echter over het hoofd wordt gezien is dat elke waarheid zich steeds opnieuw moet bewijzen. Hoe vanzelfsprekend het ook lijkt dat werk iets anders is dan privé, het kan goed zijn dat het in werkelijkheid niet waar is. Om daar zekerheid over te krijgen is het nodig tegenargumenten te bedenken (zoals: mensen lezen thuis hun e-mail) en deze argumenten te weerleggen. Pas als een waarheid daartegen bestand is, en bestand blijft, is deze waar.

Het lezen van teksten die vanzelfsprekendheden onderuit halen kan bij studenten weerstand oproepen. Juist dan is een 'welwillende lezing' van belang. Het vraagt van hen dat ze zich in de schoenen van de schrijver verplaatsen: wat zouden ze zelf hebben bedoeld als ze deze tekst hadden geschreven?

Als de tekst zichzelf lijkt tegen te spreken, zet de docent de studenten aan om de tekst anders te interpreteren zodat deze toch als een consequent geheel is te begrijpen. Dat vergt tijd, inspanning en rust: 'Wacht even, je zegt nu wel dit, maar zou het niet ook zo kunnen zijn?'

Juist dit soort momenten waarbij de groep even de gang van de redenering stop zet en aandachtiger kijkt, leiden tot nieuwe inzichten, tot dieper begrip. Pas als de deelnemers de inhoud en manier van redeneren goed begrijpen, kan er eventueel tijd zijn voor kritiek. Maar evengoed kan blijken dat die aanvankelijke kritiek in het nauwkeurig lezen is verstomd. Hoe dan ook, als er na nauwkeurige lezing kritiek op de tekst is, zal deze altijd de tekst zelf recht doen en daarmee dieper gravend zijn dan aanvankelijk.

Docent: Denise, waarom maakt Kant dit onderscheid tussen privé en openbaar?

Denise: Omdat hij vindt dat je in het privégebruik van de rede, dus als je aan het werk bent, wel mag redeneren in je hoofd, maar je mag het niet zeggen, je moet gewoon gehoorzamen. Terwijl als je de rede in het openbaar gebruikt, dus als je inderdaad een stuk in de krant schrijft ofzo, dan mag je wel zeggen wat je vindt en bijvoorbeeld uitleggen waarom je beter niet had kunnen gehoorzamen.

Mees: Hoe komt je daar nou bij? Waar staat dat dan?

Nog een spelregel: zorg dat de groep niet te groot of te klein is. Tussen de acht en zestien studenten is het meest ideaal. Bij een groter aantal is het lastig om iedereen aan het woord te laten en bij de les te houden. Bij een kleiner aantal kan de input van de aanwezigen en de reacties op elkaar te gering zijn, waardoor er te weinig van elkaar wordt geleerd.

Teksten

Welke teksten lenen zich voor *close reading*? Een eerste eis is dat de tekst een zekere diepgang heeft; het moet geen eendagsvlieg zijn, maar een tekst die de tijdgeest kan weerstaan. Een tekst die morgen al niet meer interessant is, leent zich niet voor *close reading*. In de door het lectoraat Filosofie en Beroepspraktijk opgezette minor De Slimme Professional worden bijvoorbeeld teksten uit de meer dan 20 eeuwen oude filosofietraditie gebruikt, van Plato en Aristoteles tot recente denkers als Martha Nussbaum en Hannah Arendt. In andere onderwijsonderdelen gebruikt het lectoraat juist niet-filosofische teksten, zoals wetenschappelijke artikelen (bijvoorbeeld over stralingsri-

sico's van mobiele telefoons), een literaire passage over de liefde, een hoofdstuk over vakmanschap of een opiniestuk uit de krant over grof taalgebruik in de huidige politiek.

Een tweede aanrader is om een tekst te kiezen die niet te lang is. De lengte van de tekst is afhankelijk van de lengte van de sessie. Zeker als de *close reading* goed gaat is het een intensief proces. De deelnemers en de begeleider zijn voortdurend aandachtig aan het luisteren, redeneren, formuleren, citeren, soms discussiëren en natuurlijk lezen. Dat houden maar weinig mensen langer dan één tot twee uur vol. Het is het bevredigends om tijdens een sessie de hele tekst behandeld te hebben. Bij het soort teksten dat het lectoraat gebruikt blijkt een lengte van ongeveer acht pagina's het beste te werken. Toch kun je met een goed gedicht van tien regels ook gemakkelijk twee uur vullen.

Het succes van een *close reading* sessie is niet gegarandeerd. Net als bij iedere andere les, gaat het de ene keer beter dan de andere keer. Maar vaak, juist bij moeilijke teksten, is het resultaat voor de deelnemers groot. De tekst die bij eerste lezing thuis zo moeilijk en onbegrijpelijk leek, geeft zich nu toch bloot. En in dit gezamenlijke ontsluiten van de tekst ontstaat een groot enthousiasme. De deelnemers krijgen er vertrouwen in dat wanneer je maar aandachtig leest, en herleest, zelfs de moeilijkste teksten hun betekenis prijsgeven.

Vast onderdeel van het curriculum

Er zijn meerdere redenen te noemen waarom *close reading* een vast onderdeel zou moeten zijn van het curriculum van alle opleidingen in het hoger beroepsonderwijs.

De eerste reden is dat er op hogescholen te weinig aandacht is voor een precieze en nauwkeurige lezing van wetenschappelijke literatuur en teksten uit de leerboeken. Studenten worden verleid om veel teksten snel en vrij oppervlakkig tot zich te nemen. *Close reading* leert hen het omgekeerde, het langzaam lezen van weinig tekst. Door aandachtig lezen leren studenten teksten op een dieper niveau te begrijpen en juist dat is de voorwaarde om kritisch te kunnen lezen. Daarmee vormt *close reading* de eerste voorwaarde voor het ontwikkelen van een meer wetenschappelijke onderzoekhouding. Wie goed kan lezen, ziet beter wat de sterke en zwakke kanten van een artikel of tekst zijn, en wat bijdraagt aan betrouwbare kennis en wat niet.

Opmerkelijk genoeg leer je daardoor juist ook om snel te lezen. Een van de onderdelen van de *close reading* is om naar de structuur en opbouw van een tekst te kijken. Wordt de vraag die de auteur opwerpt beantwoord in het stuk? Klopt de conclusie met de resultaten die in het stuk worden gepresenteerd? Studenten die leren om oog te krijgen voor de tekstopbouw herkennen bij volgende artikelen sneller welke passages ertoe doen en welke niet. Dat maakt dat zij gericht door een tekst heen kunnen gaan: ze weten welke delen langzaam en welke een snelle lezing verdienen.

Voor het doen van onderzoek is dat weten welke teksten langzame of snelle lezing vergen cruciaal. Onderzoek begint met het formuleren van een onderzoeksthema. Om vanuit dat thema tot een concrete onderzoeksvraag te komen, moeten studenten gaan grasduinen in de literatuur. In dit stadium is het een zoeken in de breedte, veelal in elektronische databases van de instellingsbibliotheek. Om niet in de literatuur te verzuipen moeten studenten vrij snel kunnen beoordelen wat juiste en bruikbare informatie is en welke relevantie deze heeft voor het eigen onderzoeksthema. Als ze eenmaal verder zijn, een onderzoeksvraag hebben geformuleerd en weten welke teksten ze gaan gebruiken, kunnen de gekozen teksten aandachtiger en meer op zins- en woordniveau worden gelezen.

Ten tweede is *close reading* belangrijk omdat het vaak al na één sessie zicht geeft op iemands taalvaardigheid. Door de intensieve samenspraak van de deelnemers valt een gebrekkig begrip van de lesstof vrijwel direct op. Daarom is het goed dat elke opleiding zijn studenten in het eerste jaar *close reading* aanbiedt, zodat taalachterstanden die het leren belemmeren snel kunnen worden opgespoord en gerepareerd.

Ten derde leren studenten niet alleen goed lezen, maar ook goed luisteren en zich inleven in de ander. Doordat ze worden uitgedaagd de uitleg van een medestudent in eigen woorden te herhalen of kritiek te geven op de lezing van een ander wordt hun luistervermogen voortdurend op de proef gesteld. Studenten worden zo uitgenodigd om de eigen gedachtegang tijdelijk te parkeren en zich te concentreren op wat de anderen zeggen. Door zichzelf te beheersen en niet vast te houden aan de eigen lezing leren studenten meerdere perspectieven in te nemen. Hun blik wordt breder. Bovendien leren studenten te luisteren naar auteurs die in een andere tijd leefden en die daardoor een bijzonder taalgebruik hebben of ongebruikelijke voorbeelden geven. Dat vergt inspanning en inleving.

Wanneer het lukt de auteur te begrijpen, geeft dat studenten zelfvertrouwen. Dat is het vierde punt waarom *close reading* direct al in het eerste jaar onderdeel moet zijn van het curriculum. Als studenten merken dat hun inspanningen effect hebben, krijgen ze vertrouwen in hun kunnen. De ingewikkelde teksten, passages uit boeken van grote denkers als Aristoteles of Nietzsche, die bij eerste lezing niet goed werden begrepen, blijken ze gewoon te kunnen begrijpen. En dan gaat het niet om een tekst waarin een auteur Aristoteles of Nietzsche uitlegt, maar om een tekst van de Griekse of Duitse wijsgeer zelf. Dat heeft als voordeel dat de student leert zich in een traditie te plaatsen. Hij of zij kan vrijelijk in gesprek gaan met grote denkers of wetenschappers uit het heden en het verleden.

Concrete stappen

Het lectoraat Filosofie en Beroepspraktijk heeft *close reading* als lesmethode op verschillende manieren binnen De Haagse Hogeschool ingevoerd. Er zijn onder andere hogeschoolbrede minors opgezet waarin *close reading* de hoofdrol speelt, zoals in de Minors *Vakmanschap is meesterschap*, *De Slimme Professional* en *Alle tijd*.

Daarnaast sluit het lectoraat aan bij initiatieven tot *close reading* die van docenten uitgaan. Zo hebben docenten van de opleiding Business IT & Management (BIM), academie ICT en Media, het initiatief genomen om aan alle eerstejaars studenten een *close reading* week aan te bieden als een eerste stap in het onderzoek dat ze moeten leren doen. Op verzoek van de opleiding heeft het lectoraat daartoe trainingssessies georganiseerd voor de docenten die de week verzorgden. Ook bij de Academie voor Technology, Innovation & Society heeft een docent in het kader van leren onderzoek te doen in samenwerking met het lectoraat een reeks *close reading* sessies gestart.

Door deze en andere initiatieven wetenschappelijk te evalueren hopen we binnenkort empirisch te kunnen aantonen wat de specifieke waarde van *close reading* is, zodat er ook in die zin goede argumenten zijn om *close reading* een vast onderdeel te laten worden binnen de verschillende academies.

Uit de 'gewone' evaluaties, die zijn uitgevoerd om het onderwijs voortdurend te kunnen verbeteren, blijkt dat studenten en docenten het prettig en prikkelend vinden om samen op zoek te gaan naar wat een tekst te zeggen heeft. Maar ook vergt het moed van zowel studenten als docenten: de docent moet bereid zijn om (tijdelijk) zijn

autoriteit op te geven. Studenten moeten op hun beurt de moed opbrengen om de docent tot de orde van de *close reading* te roepen op het moment dat zij of hij gaat uitleggen wat de auteur werkelijk met de tekst heeft bedoeld. De praktijk leert dat wanneer een student de stoute schoenen heeft aangetrokken en de docent de terechte aanwijzing (of zelfs terechtwijzing) accepteert, *close reading* een gezamenlijke en geanimeerde onderneming wordt.

Naast moed blijkt *close reading* ook concentratie en energie van de deelnemers te vergen. Maar dat levert ook veel op. Dit werd meer dan duidelijk tijdens de laatste dag van de *close reading* week met eerstejaars studenten BIM. Nadat zij twee (elkaar tegensprekende) wetenschappelijke artikelen over adviseren gezamenlijk nauwkeurig hadden gelezen, gingen de studenten met elkaar in debat over de stelling 'De basis voor succesvol advies is wetenschappelijke kennis'. Ze mochten alleen gebruik maken van argumenten die in de twee teksten stonden. Hoewel de studenten nog nooit een debat hadden gevoerd, werd het een levendig debat van inhoudelijk hoog niveau. Haarscherp reageerden de studenten op elkaars (tegen)argumenten. Ondanks vijf inspannende dagen gingen de studenten energiek het weekend in.

Rust en energie

Misschien was dat het wat Nietzsche bedoelde toen hij schreef over de kunst en kennis van het goud smeden van het woord. In het langzame en ambachtelijk proces van de *close reading* komt zelfs de meest gehaaste student of docent tot de rust en stilte om te twijfelen, en daarmee tot nieuwe inzichten en nieuwe energie. ■

Referenties

- Chung, E., E.H.J. Yew en H.G. Schmidt (2011) Effects of tutor-related behaviour on the process of problem-based learning, *Advances in Health Sciences Education*, 16: 491-503.
- Huijter, M., F. Meester. 2012 *Goudmijn van het denken. Filosofie in de beroepspraktijk*. Amsterdam: Boom.
- Nietzsche, F. 1988/1881 *Morgenröthe*. In: G. Colli en M. Montinari (red.). *Kritische Studienausgabe* 3. Berlin/New York: De Gruyter Verlag.

Eindnoten

- ¹ De taalkunde van oude teksten.



En jij?

De Nieuwe Haagse Hogeschool ...

Hoe kan jij optimaal gelegenheid en ruimte creëren om leren op maat mogelijk te maken?
(fysieke en virtuele ruimte, mensen, verantwoordelijkheden)

... is ingebed in de maatschappij ...

Met wie ga jij samenwerken om zinvolle en relevante leerervaringen te creëren?
(onderzoek samen met de beroepspraktijk en andere organisaties)

... en leidt mensen op tot waardevolle professionals.

Hoe kun je waarde in leren expliciet en inzichtelijk maken?
(reflectie, proeve van bekwaamheid, beroepskennis)



Mr. drs. Ineke van der Meule is directeur van het **Centrum voor Lectoraten en Onderzoek**. Ineke

van der Meule rondde haar studies Historische Geografie en Onderwijsgeografie aan de Vrije Universiteit te Amsterdam af. In de negentiger jaren volgde ze een studie Nederlands Recht aan de Open Universiteit met specialisatie ambtenarenrecht en bestuursprocesrecht. Na een korte loopbaan bij de provincie Noord Holland als econo-

misch onderzoeker en beleidsmedewerker, werd de carrière voortgezet in het onderwijs. In de tachtiger jaren en begin negentiger jaren bij de Hogeschool van Utrecht/Hogeschool Midden Nederland en diens rechtsvoorgangers. Vooral in de functie van secretaris van de hogeschool, en directeur van de centrale afdeling beleids- en bestuurlijke zaken. In 1994 werd de overstap gemaakt naar de functie van directeur van de Faculteit Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Gevolgd door een kort uitstapje naar het niet bekostigde onderwijs in 1999 als directeur van de Bestuursacademie Oost-Nederland. Vanaf begin 2001 werkzaam bij De Haagse Hogeschool, aanvankelijk als directeur van de sectoren Gezondheidszorg, Gedrag en Maatschappij en Onderwijs, Sport en Talen. Daarna als directeur Centrum voor Lectoraten en Onderzoek.



Dr. Deirdre Beneken genaamd Kolmer is lector **Mantelzorg** aan De Haagse Hogeschool. Daarnaast werkt zij als wetenschapper aan Tilburg University. De afgelopen 12 jaar heeft zij zich

verdiept in Mantelzorg op het gebied van onderzoek, onderwijs en praktijk. In 2001 begon zij met een studie naar ondersteuning, erkenning en welzijn van mantelzorgers en in 2007 promoveerde zij aan Tilburg University op haar onder-

zoek: *Family care and care responsibility: the art of meeting each other*. Daarmee introduceerde zij een relationele benadering in de gezondheidszorg. In het land verzorgt zij presentaties voor huisartsen- en ziekenhuiszorg, palliatieve netwerken, klinische geriatrie, neurologie, bestuurders eerste lijn, ouderen, jeugd en welzijn. Zij studeerde Pedagogische Wetenschappen aan Radboud Universiteit Nijmegen en Sociaal Pedagogische Hulpverlening aan Avans Hogescholen in Breda. Zij heeft gewerkt in de kinder- en jeugdpsychiatrie en in revalidatiecentra in India. Als pedagoog heeft ze zich gespecialiseerd in opvoedingsfilosofie. Recent van haar hand zijn de boeken: 'Social work in the meeting of two cultures', 'Mantelzorg: wikkelen en wegen. Op weg naar een Care Justitia' en 'Kamer zeven'. (Eburon Academic Publishers)



Dr. Gertrud Blauwhof MBA is lector **Innoverend Ondernemen**. Zij is socioloog en bedrijfskundige en gepromoveerd in het vakgebied Wetenschappen en Technologiedynamica. Zij heeft ruim tien jaar in de academische wereld gewerkt aan vraagstukken op het gebied van innovatie en emancipatie. Geboeid door de toepassing van kennis is zij de praktijk in gegaan. De laatste vijftien jaar heeft ze gewerkt op het gebied van business-, strategie- en organisatieontwikkeling. Naast lector is zij zelfstandig ondernemer en met name actief op het gebied van innovatie en strategische vernieuwing. Zij heeft vijf boeken en diverse artikelen geschreven. Recent is verschenen *Samen Sneller Slimmer. Innoveren in de bouw*. (Uitgeverij Blauwdruk, september 2013).



Dr. René F.W. Diekstra is als lector **Jeugd en Opvoeding** verbonden aan De Haagse Hogeschool. Hij is eveneens Emeritus Professor of Psychology aan University College Roosevelt in Middelburg, waar hij medeoprichter van is. Hij is auteur van ruim 200 internationale wetenschappelijke tijdschriftpublicaties, richtte het blad *Psychologie Magazine* op en introduceerde de cognitieve Gedragstherapie in ons land. Hij adviseert overheidsinstanties en maatschappelijke organisaties. Zo initieerde en ontwikkelde hij thans nationaal gebruikte programma's als de Jeugdmonitor, Levensvaardigheden (SkillsforLife), Voorkomende Ouders en Stadsetiquette/Mensen Maken de Stad. In opdracht van de gemeente Den Haag ontwikkelde hij de Opvoedingscanon. Hij is tevens adviseur Transitie Jeugdzorg voor Den Haag en andere gemeenten. Tot zijn boekpublicaties behoren o.a. *De kwestie van Geluk, Waardenvolle of Waardenloze Samenleving* (met Max van den Berg en Jakop Rigter), *De Grondwet van de Opvoeding, Waardig en Vaardig in het Leven*. Hoe jongeren sociaal en emotioneel uit te rusten voor de volwassenheid (met Carolien Gravesteyn), *De Opvoedingscanon* (met Malou van Hintum) en hij schreef mede de Sociale Agenda van Nederland. Hij is voorts een internationaal vermaard suicidoloog, deskundige op het gebied van oorzaken en preventie van suïcidaal gedrag. Voor zijn werk op dit gebied ontving hij de hoogste internationale onderscheiding, de Stengel Award, van de International Association for Suicide Prevention and Crisis Intervention. René Diekstra is sinds 2010 verantwoordelijk voor het programma *Excellent Learning through teaching excellence*, een samenwerkingsverband met de Universiteit van Harvard. Hij is voorts columnist voor de Wegener en HDC dagbladen en de Staatscourant. In zijn vrije tijd is hij werkzaam als psycholoog-historicus. Zijn meest recente boek op dit gebied, *De Macht van een Maîtresse*. Hoe passie en politiek de laatste prins fataal werden

(Karakteruitgevers, 2011), een psychologisch-historisch werk over het raadsel van de dood van de laatste prins van Condé, heeft zowel in binnen- en buitenland grote aandacht en zeer positieve recensies gekregen.



Dr. ing. Jürgen van Grinsven EMITA is als lector **Risk, Assurance & Business IT** verbonden aan De Haagse Hogeschool en is oprichter/directeur van Van Grinsven Consulting. Hij heeft ruime internationale werkervaring in de financiële sector op het snijvlak van Risk & Compliance, Audit en IT advisory. Hij verricht regelmatig onderzoek op dit snijvlak, publiceert frequent en is veelgevraagd trainer / spreker. Voorheen was Jürgen onder andere

directeur bij Artena, directeur bij Deloitte Accountants en manager/oprichter van de risicomanagementpraktijk van ConQuaestor. Jürgen is gepromoveerd op Operationeel Risico Management aan de Technische Universiteit Delft.



Dr. Frans Hoogeveen, gezondheidszorgpsycholoog, is sinds 1 september 2009 lector **Psychogeriatric** aan De Haagse Hogeschool. Hij studeerde ontwikkelingspsychologie in Leiden (cum laude) en promoveerde in 1990. Naast zijn werkzaamheden voor het lectoraat is hij als psycholoog werkzaam bij de zorgorganisatie Florence. Hij is hoofdredacteur van DENKBEELD, tijdschrift voor psychogeriatric, en gespreksleider

van het Alzheimer Café Rijswijk. Recente boeken van zijn hand zijn 'Leven met dementie' (2008) en 'Opnieuw geleerd, oud gedaan' (2011).



Drs. Peter Bakens is docent verpleegkunde aan de hbo-v opleiding van De Haagse Hogeschool en lid van de kenniskring van het lectoraat **Psychogeriatric**. Hij heeft gewerkt in diverse functies in de thuiszorg en studeerde verplegingswetenschap. Was lid van de raad van toezicht van Thuiszorg Den Haag, de centrale cliëntenraad van Careyn en heeft op dit moment zitting in de cliëntenraad van verpleeghuis Nebo van het

Haagse Bronovo-Nebo concern. Hij heeft zitting in de redactie van DENKBEELD, tijdschrift voor psychogeriatric. Werd in 2012 genomineerd als een van de 100 meest inspirerende/invloedrijke verpleegkundigen in Nederland.



Prof. dr. Marli Huijer, filosoof en arts, is sinds januari 2007 lector **Filosofie en Beroepspraktijk**. Daarnaast is zij als bijzonder hoogleraar Filosofie verbonden aan de Faculteit Wijsbegeerte, Erasmusuniversiteit Rotterdam. Sinds 2004 is zij lid van het Filosofisch Elftal van Dagblad Trouw. Zij schreef diverse boeken, waaronder *Opnieuw beginnen* (2009, met Reinjan Mulder), *Ritme. Op zoek naar een terugkerende tijd* (2011), *Goudmijn van het denken* (2012, met Frank Meester) en *Discipline. Overleven in overvloed* (2014). Haar onderzoek richt zich op de vraag hoe we, individueel en collectief, om kunnen gaan met de diversiteit en veelheid aan tijden die eigen is aan de hedendaagse, technologische cultuur. Daarnaast schrijft zij over bredere filosofische vraagstukken als de grenzen aan het vrije spreken, identiteit en burgerschap, seksualiteit, multiculturalisme, gender en biomedische wetenschappen.



Drs. Henriëtta Joosten is als promovendus verbonden aan het lectoraat **Filosofie en Beroepspraktijk**. Haar onderzoek richt zich op de vraag wat het betekent om professionals op te leiden in én voor onzekere tijden. Het kritische, ontregelde en bevrijdende denken van de Duitse filosoof Friedrich Nietzsche gebruikt zij als inspiratiebron om begrippen als ‘excelleren’, ‘kritisch denken’ en ‘onzekerheid’ opnieuw te doordenken en ze een invulling te geven die past bij de hedendaagse beroepspraktijk. Ze heeft gepubliceerd in *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, *Filosofie & Praktijk* en *Journal of Philosophy of Education*. Ook voert zij met regelmaat socratische gesprekken met docenten en studenten. Daarnaast is zij sinds 1997 werkzaam als (hogeschool) docent aan de opleiding Business IT & Management, De Haagse Hogeschool.



Drs. Frank Meester (1970) is filosoof en literatuurwetenschapper. Hij is actief als schrijver en publicist. Van zijn hand verscheen *Zie mij. Filosofie van de ijdelheid* (2010) en *Islam. Jonge denkers over grote religies* (2008). Samen met zijn broer Maarten schreef hij: *Meesters in de filosofie* (2005), *Meesters in religie* (2006), *Descartes' dochter* (2007) en *Meesters in het hier en nu* (2012). Meester is als assistent-lector verbonden aan het lectoraat **Filosofie en Beroepspraktijk** van De Haagse Hogeschool. Samen met lector Marli Huijer schreef hij *Goudmijn van het denken. Filosofie in de beroepspraktijk* (2012).



Na haar studie Natuurkunde en Thermodynamica aan de Universiteiten van Le Mans en Reims (Frankrijk) werkte **dr. Laure Itard** bij Electricité de France. In 1989 begon zij haar promotieonderzoek naar natte compressie-resorptie warmtepompen aan de Faculteit Werktuigbouwkunde van de Technische Universiteit Delft, waarop zij in 1998 promoveerde. Tot 2004 werkte ze als adviseur en projectleider bij Deerns Raadgevende Ingenieurs,

een adviesbureau voor installatietechniek, waar ze o.a. werkte aan softwareontwikkeling op het gebied van duurzame binnenklimaatinstallaties en energie-installaties. Zij is universitair hoofddocent bij het onderzoeksinstituut OTB van de TU Delft, waar zij sinds 2004 onderzoek naar de duurzaamheid van woningen en installaties, en de relatie tussen energiegebruik en gebruikersgedrag doet en begeleidt. Zij is o.a. lid van de redactieraad van het TVVL magazine, van IBPSA-NVL (International Building Performance Simulation Association) en van ASHRAE (American Society of Heating, Refrigerating and Air conditioning Engineers). Sinds januari 2010 is Laure Itard lector **Energie en de Gebouwde Omgeving** aan De Haagse Hogeschool.



Drs. Tinus Jongert studeerde Bewegingswetenschappen aan de VU in Amsterdam met afstudeerrichting Inspanningsfysiologie en Gezondheidskunde. Daarna heeft hij de docentenopleiding afgerond. Professionele ervaring: docent inspanningsfysiologie en fysiologie aan De Haagse Hogeschool, docent postacademische cursussen bij de opleiding Sportfysiotherapie, directeur van Medisupport/Neomed en verschillende freelance werkzaamheden. Hij is senior bewegingswetenschapper en account manager 'Bewegen en Gezondheid' bij TNO Kwaliteit van Leven. Sinds december 2010 is hij ook directeur van het Paramedisch Instituut. In november 2008 is hij gestart aan De Haagse Hogeschool als lector 'Innovatieve Beweegstimulering en Sport', tegenwoordig **Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving** geheten. In de afgelopen jaren heeft hij diverse beweegprogramma ontwikkeld o.a. voor fysiotherapeuten, en de fitnessbranche. Daarnaast is hij betrokken geweest bij de ontwikkeling van innovatieve beweegconcepten. Het lectoraat is tot stand gekomen door een samenwerking tussen TNO Kwaliteit van Leven en De Haagse Hogeschool. Taken van het lectoraat zijn: Het ontwikkelen, evalueren en implementeren van innovatieve vormen van beweegstimulering (bv beweeggames). Het ontwikkelen van technologische innovaties en het leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van innovatieve meet- en registratiemethoden bv voor het meten van lichamelijke activiteit. Het lectoraat sluit hierbij nauw aan bij de (opleiding van) professionals op hbo- en masterniveau zoals De Haagse Hogeschool die opleidt.



Drs. Arend de Kloet is orthopedagoog en gezondheidszorgpsycholoog. In 1991 verruilde hij het speciaal onderwijs voor Sophia Revalidatie, waar hij voor de kinder- en jongerenafdeling werkt: als behandelaar, coördinator en beleidsmedewerker, specialisme niet aangeboren hersenletsel (NAH). Hij heeft onderzoek gedaan naar motorische competentiebeleving, screeningsinstrumenten en motorisch leren en is betrokken bij regionaal en landelijk beleid in de revalidatie. Vanaf september 2008 gestart met het bijzonder lectoraat **Revalidatie**, vooral gericht op het verbeteren van sociaal en maatschappelijk participeren van jongeren met een beperking, met name de groep met NAH.



Prof. dr. Marinka A.C.T. Kuijpers is sinds april 2012 bijzonder hoogleraar 'Leeromgeving en Leerloopbanen in het (v)mbo' aan de Open Universiteit. Zij werkt vanaf maart 2007 als lector **Pedagogiek van de Beroepsvorming** aan De Haagse Hogeschool. Na een loopbaan als verpleegkundige, docent, ontwikkelingswerker en student is zij in 2003 gepromoveerd op een onderzoek naar loopbaancompetenties bij werknemers aan de Universiteit Twente. Zij is auteur van de boeken 'Waardevol werk' en 'Breng beweging in je loopbaan'. Naast haar werk als hoogleraar en lector, heeft zij een eigen onderneming 'CarPe CarrièrePerspectief' op het gebied van loopbaanontwikkeling en -onderzoek voor organisaties en individuen. Zij is in 2008 onderscheiden met 'de Johan van der Sanden erepenning' door de Stichting Platforms Vmbo voor haar verdiensten voor het voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs.



Dr. Frans Meijers is opgeleid als onderwijssocioloog en promoveerde in 1983 op een proefschrift over het onderwijsbeleid ten aanzien van het lager technisch onderwijs. Hij was achtereenvolgens verbonden aan de Radboud Universiteit Nijmegen, de Universiteit van Amsterdam en de Universiteit Leiden. Vanaf 1995 is hij vrijgevestigd onderzoeker en adviseur op het gebied van loopbaanvraagstukken. Vanaf 2003

is hij parttime verbonden aan De Haagse Hogeschool als lector **Pedagogiek van de Beroepsvorming**.



Klaas Molenaar, (MA Management Science – Erasmus Universiteit Rotterdam), lector **Financial Inclusion and New Entrepreneurship**. Zelf ook een hybride ondernemer: In dienst bij De Haagse Hogeschool, oprichter-eigenaar van Timpoc Consultant, en voorzitter van de stichting SEON. Constant op zoek naar de verbinding tussen ondernemen en financiers en dan vooral zoekend naar mogelijkheden om kansen te creëren voor ondernemende mensen die ook actief mee willen doen. Meer dan 30

jaar ervaring in mkb programma's en organisaties wereldwijd. Bedenker, oprichter en directeur van FACET, SEON en IntEnt, ondernemingen waar kennis over ondernemen (ook over de grens), financiers en migratie samengebracht worden en aan derden ter beschikking worden gesteld. Werkend als consultant/trainer in de praktijk en zich afvragend of wat wij zien ook wel echt de werkelijkheid is. Als academicus feiten verzamelen en ordenen en kijken of het wel toepasbaar is. In de afgelopen jaren als lid van de Raad voor Microfinanciering in Nederland en als president van de EMN (European Microfinance Network) mede vorm gegeven aan de microfinanciering in Nederland en Europa. Ook geïnteresseerd in schaatsen, zeilen, wielrennen.



Bert Mulder, lector **Informatie, Technologie en Samenleving**, heeft een achtergrond in de sociale wetenschappen. Hij is directeur van De InformatieWerkPlaats, die zich richt op strategie en visieontwikkeling rond de sociale en maatschappelijke mogelijkheden van ICT, ondermeer voor ministeries, grote steden en maatschappelijke organisaties. Eerder was hij informatieadviseur van de Tweede Kamer, zelfstandig gevestigd consultant

en werkzaam als hoofd automatisering in de media. Hij is lid van het Europees Cultureel Parlement en bestuurslid van verscheidene culturele instellingen.



Dr. Baukje Prins is lector **Burgerschap en Diversiteit** aan De Haagse Hogeschool sinds 2009. Ze behaalde haar doctoraal Nederlandse Taal & Letterkunde en Wijsbegeerte (beide *cum laude*) aan de Rijksuniversiteit Groningen, promoveerde in 1997 aan de Universiteit Utrecht en werkte daarna als universitair docent sociale en politieke filosofie aan de universiteiten van Maastricht en Groningen. In 2000 verscheen het boek *Voorbij de on-*

schuld. Het debat over integratie in Nederland (3^e herz. druk 2009). Prins was redacteur van de tijdschriften *Krisis* en *Migrantenstudies*, schreef voor diverse Nederlandstalige tijdschriften en bundels, evenals internationale tijdschriften. In 2013 verscheen onder haar redactie de bundel *Superdivers! Alledaagse omgangsvormen in de grootstedelijke samenleving*, met bijdragen van onderzoekers verbonden aan het lectoraat Burgerschap en Diversiteit. *Niet kleurenblind* is de werktitel van haar nieuwste boek, te verschijnen in 2014, waarin aan de hand van de levensverhalen van haar Molukse en Nederlandse klasgenoten uit de jaren zestig een nieuw perspectief wordt geboden op de dynamiek van interetnische relaties in Nederland.



Drs. Dick Rijken, lector **Informatie, Technologie en Samenleving**, heeft een jarenlange ervaring opgebouwd op het gebied van digitalisering en e-cultuur. Naast zijn lectoraat is hij directeur van STEIM (een laboratorium voor elektronische live performance), lid van de commissies e-cultuur en mediawijsheid van de Raad voor Cultuur, voorzitter van de EU OMC werkgroep ‘Cultural and Creative Industries’, kerndocent van de Ex-

ecutive Masters in Information Management van de Universiteit van Amsterdam en actief als adviseur voor verschillende culturele instellingen (o.a. VPRO, RVU, Rijksmuseum, Haags Gemeentemuseum).



Dr. Ellen Sjoer heeft de opleiding Taalbeheersing (Communicatiewetenschappen) aan de Rijksuniversiteit Leiden cum laude afgerond en is daarna aan deze universiteit gepromoveerd. Vervolgens is ze bij de TU Delft gaan werken bij de Faculteit TBM als universitair docent. Met als specialisatie (e-)learning en kennismanagement in organisaties. Ze is projectleider geweest van diverse (inter)nationale projecten met betrek-

king tot (e-)leren in instellingen voor hoger onderwijs en bedrijven (o.a. Shell). Ze is ook actief in Europese projecten, onder meer Learn RDM in het MKB en Eugene over de implementatie van de kennisdriehoek in het kader van de Europese Innovatie Agenda. In 2008 werd zij lector **Kennisinfrastructuur voor Wetenschap en Techniek** en vanaf 2011 is zij lector **Duurzame Talentontwikkeling** bij De Haagse Hogeschool.



Dr. Vincent Smit, lector **Grootstedelijke Ontwikkeling**, is sinds december 2005 verbonden aan De Haagse Hogeschool. Na zijn afstuderen (urbane sociologie, Nijmegen) werkte hij als wetenschappelijk onderzoeker aan de universiteiten van Eindhoven (Bouwkunde) en Leiden (Sociale Wetenschappen). Hij promoveerde in 1991 op gelijkheid en ongelijkheid op de woningmarkt en de rol van de woonruimteverdeling hierin.

Daarna werkte hij bij de Rotterdamse dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting aan de ontwikkeling van het volkshuisvestingsbeleid in een grote stad en bij de VROM-raad, onafhankelijk adviesorgaan voor regering en parlement. Bij de VROM-raad was hij als projectleider verantwoordelijk voor adviezen op de middellange termijn over stad, stedelijke vernieuwing, woningmarkt en woningbeleid. Eind 2005 heeft hij zijn aanstelling bij de VROM-raad teruggebracht tot één dag per week om ruimte te maken voor het leven als lector Grootstedelijke Ontwikkeling aan De Haagse Hogeschool.



Dr. Marcel Spruit heeft een jarenlange ervaring opgebouwd op het gebied van informatiemanagement en -beveiliging. Hij is lector **Cyber Security & Safety**, daarnaast is hij als adviseur verbonden aan Het Expertise Centrum. Hij adviseert op het gebied van informatisering- en beveiligingsvraagstukken. Daarnaast is hij docent aan de opleidingen voor Public Controller en Public Information Management van de Erasmus

Universiteit en de EMITA-opleiding van de Universiteit van Amsterdam en doet hij onderzoek voor de European Network and Information Security Agency.



Dr. Henno Theisens' onderzoeksinteresse gaat met name uit naar vraagstukken van governance en management in de publieke sector. Daarbinnen heeft hij specifieke kennis van onderwijssystemen in internationaal perspectief. Hij heeft ervaring met internationaal vergelijkende analyses, trend- analyses en strategieontwikkeling. Voor zijn benoeming als lector **Public Management: Effectieve Complexe Governance Systemen** aan De Haagse Hogeschool in 2012 werkte hij als analist bij de onderwijs-

directie van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) in Parijs. Daar was hij projectleider van een aantal internationale projec-

ten: Governing Complex Education Systems, Market Mechanisms in Education en Schooling for Tomorrow. Daarvoor werkte hij als onderzoeker aan de Universiteit Twente, waar hij met name internationaal consultancy werk deed op het gebied van hoger onderwijsbeleid en -management. Henno Theisens promoveerde in 2004 op een vergelijkend onderzoek naar beleidsverandering in het Hoger Onderwijs in Nederland en Engeland bij het Center for Higher Education Policy Studies van de Universiteit Twente. Daarvoor studeerde hij aan de London School of Economics (MSc in European Politics and Policy) en aan de Universiteit Twente (Bestuurskunde).



Dr. Jacco van Uden studeerde bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, waar hij zich specialiseerde in veranderkunde. Na zijn studie werkte hij twee jaar bij Nyenrode Universiteit (Center for Organisational Learning and Change) om vervolgens promotieonderzoek te gaan doen aan de Universiteit voor Humanistiek. In zijn dissertatie 'Organisation and Complexity' stond de vraag centraal wat complexiteitstheorie de organisatiekunde te bieden heeft.

Na zijn promotie (2004) werkte Jacco enkele jaren als organisatieadviseur, onder andere bij Holland Consulting Group. Bij Stichting Toekomstbeeld der Techniek (STT) organiseerde hij vanaf 2009 toekomstverkenningen op het snijvlak van techniek en de samenleving. Zijn eerste toekomstverkenning richtte zich op het verbeelden van de volgende generatie *serious games*, daarna deed hij onderzoek naar de wijze waarop kunst, techniek en wetenschap elkaar kunnen versterken. Eind 2011 trad Jacco van Uden in dienst bij De Haagse Hogeschool, als projectleider/senior onderzoeker voor het KITE120 project (lectoraat Ondernemen en Innoveren). Sinds 1 februari 2013 is hij lector **Change Management**. In het onderzoek van Jacco staat de ontwikkeling van nieuwe, onorthodoxe perspectieven op organisatie- en managementvraagstukken centraal. Hoe, anders dan aan de hand van klassieke theorieën en modellen, kunnen we organisaties verbeelden en gestalten geven?



Dr. ir. Rianne Valkenburg studeerde Industrieel Ontwerpen aan de Technische Universiteit Delft en promoveerde op samenwerken in ontwerpteam. Zij werkte achtereenvolgens als universitair docent innovatiekunde aan de TU Delft, als lector Human Technology aan de Hanzehogeschool Groningen, als innovatieadviseur bij organisatieadviesbureau Dutch en als programmadirecteur van Design Initiatief. Valkenburg heeft

ruime ervaring met innovatie vanuit verschillende rollen en invalshoeken, zoals integraal innoveren, mensgericht innoveren en de laatste tijd vooral op het vlak van samenwerken in innoveren. Zij schreef boeken over Human Technology Interaction en Integrale Productontwikkeling. Naast het lectoraat **Designerly Innovation** aan De Haagse Hogeschool (sinds 2009) is zij oprichter van en value producer bij LightHouse, onderdeel van Het Intelligent Lighting Institute van de TU/e. Hier initieert en faciliteert zij kennisintensieve adviesprojecten voor gemeenten en organisaties die werken aan innovatieve lichtoplossingen.



Prof. dr. Joris Voorhoeve, lector **Internationale Vrede, Recht en Veiligheid**, is ingenieur in de Landhuishoudkunde van tropen en subtropen (Wageningen Universiteit), studeerde Politieke Wetenschap (Universiteit Leiden) en promoveerde in 1974 aan de Johns Hopkins Universiteit (VS) op *Peace, Profits and Principles: A Study of Dutch Foreign Policy* (Nijhoff, 1979), inmiddels een klassiek handboek over Nederlands buitenlandbeleid. In 1995 verscheen *Labele Vrede* (Uitgeverij Balans) van zijn hand, in 2007 *From War to the Rule of Law* (Amsterdam University Press) en in april 2011 *Negen Plagen Tegelijk: Hoe Overleven we de Toekomst* (Contact). Naast academisch werk in Wageningen en Leiden vertoefde hij twintig jaar in parlement en politiek en was van 1999 tot 2011 lid van de Raad van State. Sindsdien wijdt hij zich weer aan onderzoek en onderwijs, alsmede het bestuur van internationale niet- gouvernementele organisaties zoals Oxfam International en het Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict.



Dr. Sanne de Vries (1979) studeerde Bewegingswetenschappen aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Na enige tijd als onderzoeksassistent bij de faculteit te hebben gewerkt, is zij aan de slag gegaan bij TNO, waar ze meer dan 10 jaar heeft gewerkt als wetenschappelijk medewerker en projectmanager. Sanne is betrokken geweest bij meer dan 75 onderzoeksprojecten op het gebied van een gezonde leefstijl en heeft meer dan 200 wetenschappelijke rapporten en publicaties op haar naam staan. De kwaliteit en de impact van haar onderzoek bleven niet onopgemerkt. In 2006 heeft Sanne uit handen van voormalig minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap Maria van der Hoeven de prijs 'Excellente onderzoeker TNO' ontvangen. In 2007 haalde zij haar Masters in Epidemiologie. Twee jaar later promoveerde zij op het onderwerp 'Beweegvriendelijke stadswijken voor kinde-

ren'. Voor haar proefschrift ontving zij de NKS Boymansprijs en een prijs van de Vereniging voor Bewegingswetenschappen Nederland. Sanne is bijzonder geïnteresseerd in de manier waarop de omgeving onze beweeg- en eetgewoonten, al dan niet bewust, beïnvloedt. Sinds 2013 is zij lector **Gezonde Leefstijl in een Stimulerende Omgeving**.



Dr. Jos Walenkamp heeft een behoorlijke staat van dienst op het gebied van internationale samenwerking. Hij is gepromoveerd op de zoögeografie en evolutie van zeesterren uit het Caribische gebied. Hij werkte hij zes jaar in Mozambique aan de Eduardo Mondlane Universiteit, laatstelijk als directeur van de biologiefaculteit. Daarna leidde hij voor de Europese Commissie de Training en Researchprogramma's in Nigeria. Van daaruit ging hij bij de Nuffic werken als directeur Ontwikkelingssamenwerking en later directeur Kennis en Innovatie. Sinds 1 januari 2009 werkt hij ook bij De Haagse Hogeschool als lector **Internationale Samenwerking**. Voor meer informatie over het lectoraat en de publicaties zie: www.dehaagsehogeschool.nl/lectoraat-is.



Prof. dr. Jaap de Zwaan is jurist. Hij maakte deel uit van de Haagse balie, en werkte bijna 19 jaar bij het ministerie van Buitenlandse Zaken in Den Haag en Brussel. Hij was daar vooral werkzaam op het gebied van de Europese integratie, in Den Haag en Brussel. In 1998 werd hij fulltime hoogleraar Europees Recht aan de Juridische Faculteit van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij vervulde daar tevens de functies van International Dean en Decaan. Van 2005 tot 2011 was hij directeur van het Nederlands Instituut voor Internationale Betrekkingen, Clingendael. Thans is hij lector **European Integration** aan De Haagse Hogeschool en deeltijdhoogleraar Europees Recht aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Zijn onderzoeksbelangstelling gaat in het bijzonder uit naar het constitutionele debat in Europa, de problematiek van het vrije personenverkeer, Europees burgerschap, de justitie- en binnenlandse zaken-samenwerking, en de externe betrekkingen van de EU.

