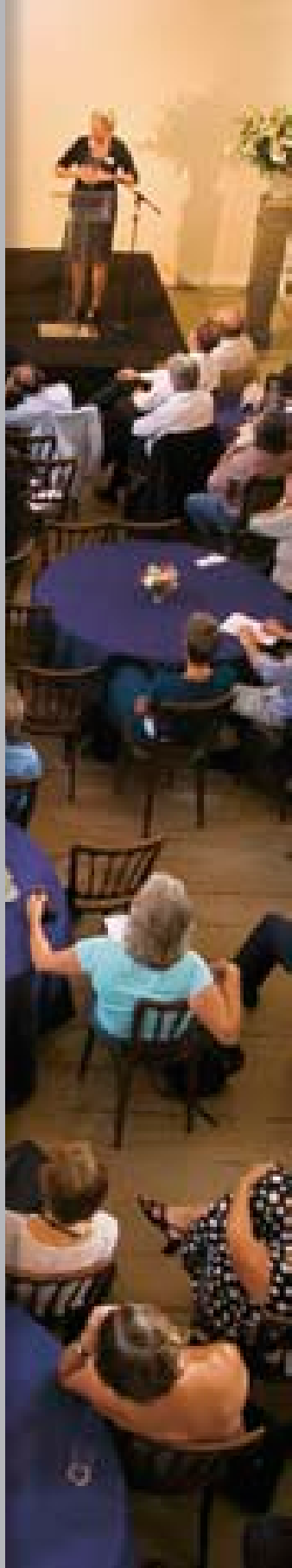


# DE IDENTITEIT VAN DE HBO- PROFESSOR.



HOGESCHOOL  
UTRECHT







**Hogeschool Utrecht (HU) ziet zichzelf als een 'HUIS' voor de ontwikkeling en de ontplooiing van talenten van studenten. Wij stellen ons daarbij vragen als: wat is de identiteit van de hbo-professional? Hoe opereren jonge, talentvolle professionals in hun vakgebied? Wat hebben zij zich vanuit de (hbo)-opleiding eigen gemaakt waar zij nu van profiteren? Wat ervaren zij als belangrijkste economische, technologische en maatschappelijke ontwikkelingen in hun vakgebied. Kortom: wat is er nodig om studenten op te leiden tot kenniswerkers die de uitdagingen van deze tijd aan kunnen?**

Young professionals en lectoren van Hogeschool Utrecht hebben, onder leiding van de hoofdredacteur van de Volkskrant en HU-lector Pieter Broertjes, op 26 augustus 2009 een inspirerend debat gevoerd over 'De identiteit van de hbo-professional'. In de aanloop naar het lustrumjaar 2010 verschijnen bijdragen van onze HU-lectoren over dit onderwerp in de Volkskrant.

Deze bundel interviews en essays is de volgende stap. Zes lectoren hebben essays geschreven over de ontwikkeling van de beroepspraktijk in hun veld. Daaraan gekoppeld hebben wij talentvolle hbo-professionals uit datzelfde vakgebied geïnterviewd over de vraag wat zij geleerd hebben op de hogeschool en wat zij nu verder in de praktijk leren. Zo ontstaat een inspirerende 'tandem' waarin kennis en praktijk met elkaar worden verbonden.

Paul Schnabel, directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau, reflecteerde tijdens de Jaaropening van de HU over dit onderwerp: 'Vakkennis blijft natuurlijk het alfa en het omega – en dat betekent dat de vakkennis ook moet worden bijgehouden: vernieuwd, verdiept, uitgebreid.' Deze uitgave levert daar een bijdrage aan.

**Mevrouw drs. Geri Bonhof**  
Voorzitter College van Bestuur

# DE IDENTITEIT VAN DE HBO-PROFESSIONAL. ZES ESSAYS VAN LECTOREN ZES INTERVIEWS MET YOUNG PROFESSIONALS

MANOUK VAN DEN BROEK CHEF BIJ ANP VIDEO <sup>9</sup>

PIET BAKKER LECTOR CROSSMEDIA CONTENT <sup>17</sup>

MATTIJS VAN MANSFELD PRAKTIJKCOÖRDINATOR BIJ ROC MIDDEN NEDERLAND <sup>25</sup>

ELLY DE BRUIJN LECTOR BEROEPSONDERWIJS <sup>33</sup>

ANOUK POLL PROJECTLEIDER BIJ MOVISIE <sup>45</sup>

LIA VAN DOORN LECTOR INNOVATIEVE MAATSCHAPPELIJKE DIENSTVERLENING <sup>53</sup>

ROGER GÖRTZEN BUSINESS DEVELOPER BIJ TNO SCIENCE AND INDUSTRY <sup>65</sup>

ERIK PUIK LECTOR MICROSYSTEEMTECHNOLOGIE/EMBEDDED SYSTEMS <sup>73</sup>

JASPER SWART NATIONAL ACCOUNT MANAGER USA

BIJ WESTLAND KAASSPECIALITEITEN <sup>85</sup>

HEIN ROELFSEMA LECTOR INTERNATIONAL BUSINESS AND INNOVATION <sup>93</sup>

MARJORIE DE MAN VERPLEEGKUNDIG SPECIALIST BIJ UMC UTRECHT <sup>105</sup>

MARIEKE SCHUURMANS LECTOR VERPLEEGKUNDIGE EN PARAMEDISCHE

ZORG VOOR MENSEN MET CHRONISCHE AANDOENINGEN <sup>113</sup>

“WAT IS ER NODIG  
OM STUDENTEN  
OP TE LEIDEN TOT  
KENNISWERKERS  
DIE DE UITDAGINGEN  
VAN DEZE TIJD  
AAN KUNNEN?”

**Geri Bonhof**  
Voorzitter College van Bestuur

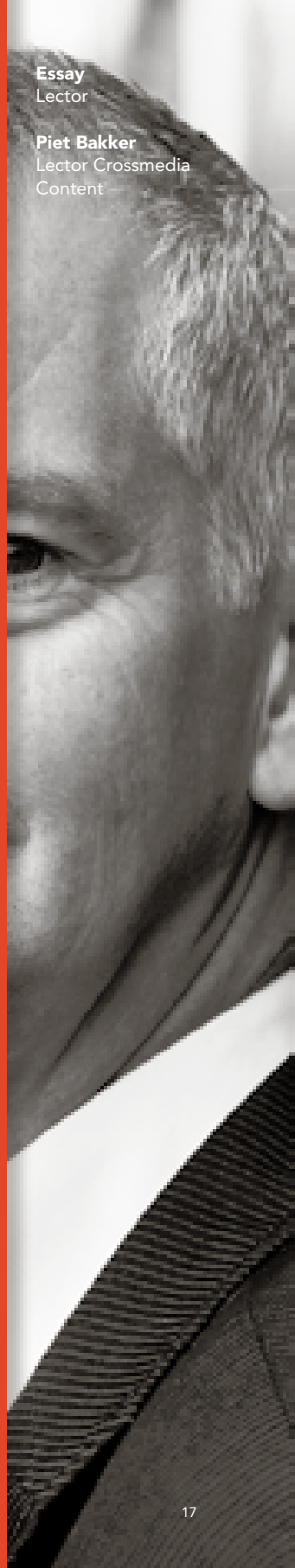
ZORG DAT JE HET  
SPEELVELD KENT

**Interview**  
Young Professional

**Manouk  
van den Broek**  
Chef bij ANP video

**Essay**  
Lector

**Piet Bakker**  
Lector Crossmedia  
Content



# “WA OM S OP T KENN DIE VAN AAN

**Geri Bonhof**  
Voorzitter College van

**Interview**  
Young Professional

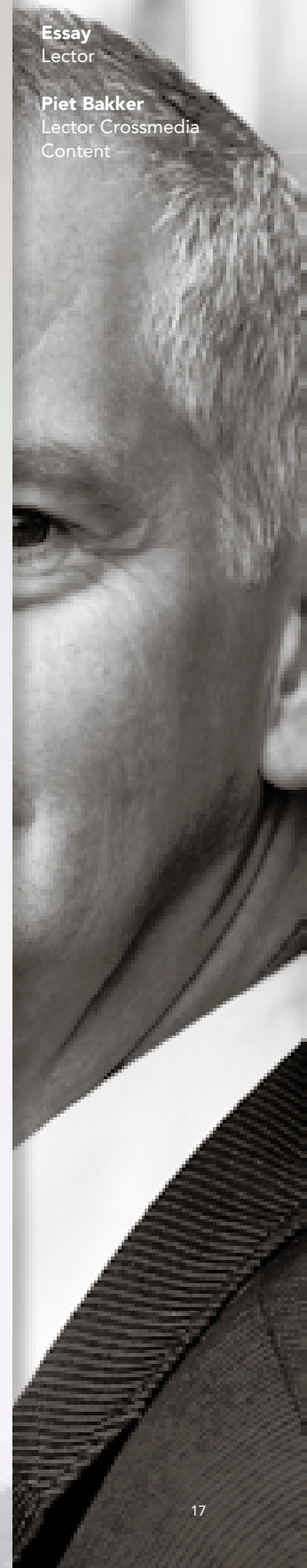
**Manouk van den Broek MA (1981)** heeft media en journalistiek gestudeerd en is gespecialiseerd in videojournalistiek. Manouk is haar loopbaan gestart als redacteur en verslaggever bij een regionale omroep en later bij het Algemeen Nederlands Persbureau. Als chef is zij verantwoordelijk voor de dagelijkse nieuwsproductie van ANP Video, daarnaast is zij lid van verscheidene commissies op de journalistieke hbo-instellingen.



**Manouk van den Broek**  
Chef bij ANP video

**Essay**  
Lector

**Piet Bakker**  
Lector Crossmedia  
Content



“WA  
OM S  
OP T  
KEN  
DIE  
VAN  
AAN

“MAAK DE  
STUDIE ZO  
UITDAGEND  
ALS JE  
ZELF WILT”

Manouk van den Broek  
Young Professional

Geri Bonhof  
Voorzitter College van

Manouk  
van den Broek  
Chef bij ANP video

Essay  
Lector

Piet Bakker  
Lector Crossmedia  
Content

**‘De basis krijg je mee, maar je moet er zelf zoveel mogelijk uithalen.’**  
Manouk van den Broek (28) studeerde van 1999 tot 2003 journalistiek in Tilburg en koos de richting televisie. Ze voltooide daarna een master journalistiek aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Sinds twee jaar is ze chef van de videoredactie bij het Algemeen Nederlands Persbureau (ANP).

#### Leren

‘Verschrikkelijk nieuwsgierig was ik. En video’s maken leek me erg leuk. Dat waren voor mij genoeg redenen om voor de opleiding journalistiek te kiezen. En het mooie aan televisie en video vind ik dat je samenwerkt. Je gaat op pad met een cameraman en een geluidsman. Op de terugweg praat je met elkaar over de reportage, en ook tijdens het monteren kun je overleggen met een editor. Dat doe ik liever dan alleen achter de computer zitten.

Tijdens de opleiding leerde ik praktische vaardigheden: interviewen, onderwerpen en invalshoeken verzinnen, informatie verzamelen. Dat is de basis. Als student kun je vervolgens bepalen hoeveel je uit de studie haalt, door die zo interessant en uitdagend te maken als je zelf wilt. Je kunt een interview doen met je huisgenootje, maar ook met iemand die je graag wilt ontmoeten of van wie je iets denkt te kunnen leren. Na de hbo-opleiding was ik gereed om in de regionale journalistiek aan de slag te gaan. Voor een landelijk nieuwsmedium voelde ik me nog te jong en onervaren. Ik wilde meer verdieping. Daarom ging ik verder studeren aan de universiteit, waar ik onderzoek deed en nauwkeurig heb leren schrijven.

Het niveauverschil tussen hbo en wo zie ik terug in de stagiairs die ik nu begeleid. De universitaire studenten ervaren aan het begin van hun stage een kleine cultuurschok als ze een voice-over moeten maken van niet meer dan tien regels. Daar hebben de hbo-studenten geen enkele moeite mee. Die hebben deze vaardigheden al opgedaan. Maar de wo’ers kunnen beter grote hoeveelheden informatie structureren, sneller verbanden leggen en nauwkeuriger werken. Ook spellen ze beter dan de hbo’ers en zijn ze bekwaam in research doen. Dat zijn punten waar hogescholen beter op kunnen letten. Hun studenten willen nog wel eens naar Wikipedia grijpen alsof het een onwankelbare bron is.

# “WA OM S OP T KENN DIE VAN AAN

**Geri Bonhof**  
Voorzitter College van

**Interview**  
Young Professional

Maar wat studenten tegenwoordig écht moeten leren om een plekje te kunnen bemachtigen in de journalistiek, is multimediaal werken. Daarmee bedoel ik niet dat ze alles tegelijk moeten kunnen. De ideale multimediale allround-journalist wordt vaak gezien als iemand die filmt, schrijft, een radio-item inspreekt en ook nog met z'n mobieltje een foto maakt voor internet. Dat is niet nodig, denk ik. Wel moeten studenten het journalistieke speelveld kennen, weten hoe verschillende redacties werken en wat ze nodig hebben. Weten, bijvoorbeeld, dat een radiobulletin een maximumduur heeft. Of dat een internetredactie alleen een foto kan gebruiken als die heel snel binnen is. Maar dat soort dingen leer je natuurlijk ook in de praktijk.'

## **Werken**

'Mijn doel was vanaf het begin duidelijk: verslaggever worden, het liefst bij het NOS Journaal. En ik heb alles gedaan om dat te bereiken. Tijdens de studiekeerperiode al. Veel ervaring deed ik op tijdens een stage bij Hart van Nederland van SBS6. En voor mijn masterscriptie over jongerenjournaals interviewde ik de hoofdredactie van het NOS Journaal, het Jeugdjournaal, het RTL Journaal, enzovoorts. Zo kon ik overal mijn gezicht laten zien. Want ik wist: ik ben niet het enige meisje dat een opleiding journalistiek doet en bij de NOS wil werken. Niemand zat op mij te wachten, dus moest ik het zélf voor elkaar krijgen.

Uiteindelijk ben ik niet bij de NOS terechtgekomen. Tijdens en na mijn studie werkte ik als freelancer bij Omroep Brabant en een krant voor buitenlandse studenten. Na mijn studie viel ik zowaar in een "gat". Ik was gewend om tijdens mijn studie zeven dagen per week bezig te zijn. En nu kwamen ineens de avonden en weekenden vrij. Daarom ging ik op zoek naar meer klussen. Tijdens het maken van een reportage kwam ik twee ANP-verslaggevers tegen. Die raadden me aan bij hun werkgever te solliciteren. Dat was succesvol, want daar kreeg ik vervolgens een baan aangeboden. Even heb ik getwijfeld. Past het ANP wel bij me? Voor mij had het een oubollig imago. Al gauw merkte ik dat het een ontzettend leuk bedrijf is waar jonge, vlotte mensen werken. We brengen nieuws in alle soorten, van politiek tot sport en entertainment. En ik vind het allemaal interessant. Mijn werk is al vier jaar geen drie maanden hetzelfde geweest.

**Manouk van den Broek**  
Chef bij ANP video

Na drie maanden als redacteur te hebben gewerkt, ging ik de video-producties van het ANP coördineren. Twee jaar later werd ik chef van de afdeling. Wat we doen is video's maken voor internet. Die verkopen we aan onder meer krantenwebsites en nieuwsportals zoals NU.nl. Als chef ben ik verantwoordelijk voor het team, de productie van de video's en de kwaliteit ervan. Ook bewaak ik het budget. Daarnaast ben ik contactpersoon voor zowel de klanten als de leveranciers van content. Dat zijn freelancers, maar ook productiebedrijfjes en persbureaus. Zelf doe ik dus helemaal geen verslaggeving meer. De razende reporter die nu vooral binnen zit en het nog uitdagend vindt ook – dat had ik nooit verwacht.'

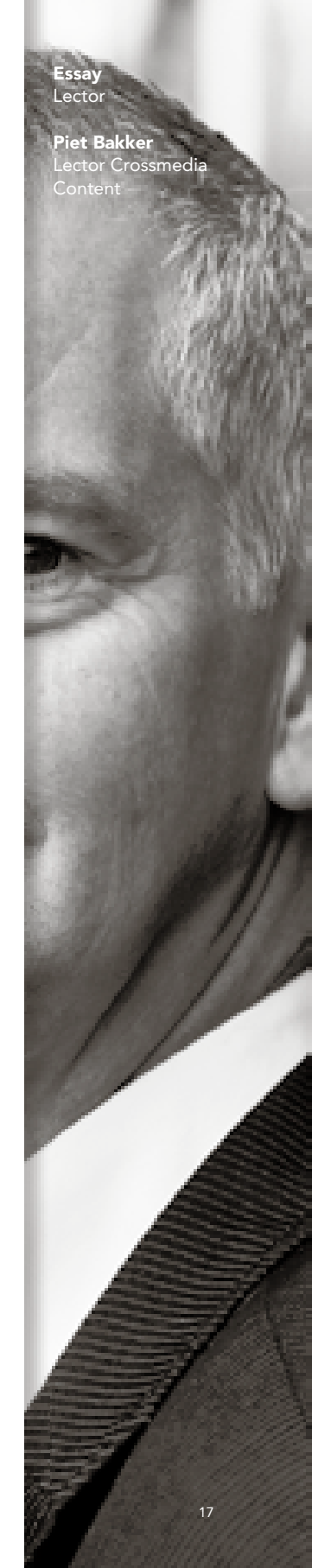
## **Dromen**

'Ik mis het verslaggeven niet. Het is leuk om te doen, maar nu ben ik met brede, langdurige projecten bezig die ik met visie moet benaderen. Het doel is groter dan alleen een mooie video maken. Dat vind ik spannend. Mijn ambitie is om op dit niveau door te groeien en me te blijven ontwikkelen. Dat kan op ieder gebied zijn binnen media en communicatie. Als er maar genoeg uitdagingen zijn.

En die zijn er gelukkig. Kijk alleen al naar de veranderingen in het mediaveld. Aan alle kanten worden mensen overspoeld met informatie. Nieuwsmedia moeten steeds andere invalshoeken bedenken om zich te onderscheiden. En het nieuws moet steeds sneller en sneller worden gebracht – het is intussen bijna speculatief. Wij hebben de regel dat we een bericht pas plaatsen als we zeker weten dat het klopt. Doet een onbevestigd gerucht de ronde, dan melden wij het pas als het door de betrokkenen of bronnen is bevestigd. Een andere ontwikkeling is dat duidelijk is geworden dat nieuws niet gratis is. Dat is nu ook aan de orde in het onderzoek van de Commissie-Brinkman naar de toekomst en innovatie van de pers. Het idee heerst dat nieuws van iedereen is en vrij toegankelijk moet zijn. Maar nieuws máken – mensen op pad sturen, filmpjes monteren – dat kost geld. Als afnemers er niet meer voor willen betalen, kunnen wij geen veertig video's per dag maken. Ik ben benieuwd hoe dat zich gaat ontwikkelen. En als chef van de videoredactie moet ik nadenken over hoe het ANP hiermee het beste kan omgaan. Dat vind ik erg boeiend.'

**Essay**  
Lector

**Piet Bakker**  
Lector Crossmedia  
Content



“WA  
OM S  
OP T  
KEN  
DIE  
VAN  
AAN

“JOURNALIS-  
TEN MOETEN  
MULTIMEDIAAL  
KUNNEN  
WERKEN”

Manouk van den Broek  
Young Professional

Geri Bonhof  
Voorzitter College van

# DE JOURNALISTIEKE PARADOX

Essay  
Lector

Piet Bakker  
Lector Crossmedia  
Content



## Gediplomeerde schoolverlaters schrijven zich massaal in voor journalistieke opleidingen. Kennelijk trekt men zich weinig aan van de massaontslagen in de sector en de negatieve berichtgeving. Of is er een nieuwe generatie multimediale nieuwsmakers die buiten de traditionele media emplooi gaat vinden?

Na het rapport van de commissie-Brinkman zijn de gedrukte media nog meer bedrukte media geworden. Krantenuitgevers die structureel verlies maken en gebukt gaan onder een grote schuldenlast zullen in de toekomst geen ander alternatief hebben dan ernstig te bezuinigen op de journalistiek. Problemen bij de gedrukte media kunnen een kettingreactie veroorzaken in de informatievoorziening. En dat zou weer funeste gevolgen kunnen hebben voor het functioneren van de democratie.

Lang niet iedereen onderschrijft dit zwartgallige scenario. Men vertrouwt op het aantrekken van de conjunctuur, nieuwe eigenaren, de onafhankelijke publieke omroep en de online journalistiek. Een analyse die voor een belangrijk deel aannemelijk is – maar niet helemaal. Ook al trekt de conjunctuur aan, een comfortabele positie op de advertentiemarkt zullen kranten nooit meer innemen, terwijl nieuwe eigenaren niet onbekommerd miljoenen zullen steken in 'dode bomen'-technologie zonder uitzicht op een rendabele exploitatie. De positie van de publieke omroep lijkt allerminst onbedreigd – zowel intern (drie keer de Volkskrant) als extern (Nederland 1 veilen, STER-reclame stoppen) worden er plannetjes gemaakt om Hilversum een toontje lager te laten zingen. En de hamvraag is nog steeds hoe van digitale nieuwsvoorziening een werkend businessmodel gemaakt kan worden. Nu is het vaak nog een parasiet die profiteert van de vruchten van de betaalde krant of de publiek gefinancierde omroep. De traditionele media krijgen nooit meer de positie die ze eerst innamen terwijl de nieuwe digitale toekomst vol onzekerheden zit.

### Malaise vs optimisme

Hoewel 'de media' en 'de journalistiek' regelmatig in het publieke debat voorkomen, gaat het minder vaak over 'de journalisten' die in deze bedreigde bedrijfstak emplooi vinden – en nog veel minder over de toekomstige professionals, als die er al zijn, want wie is nog zo gek te gaan werken in een bedrijfstak die vergeleken is met het postkoetsenbedrijf en de cassettebandjesindustrie?

Curieus genoeg lijkt de veronderstelde malaise de aanstormende journalisten nauwelijks te deren. Eind augustus beginnen de journalistieke opleidingen, en ze zijn voller dan ooit. Op de Utrechtse School voor Journalistiek kunnen jaarlijks ruim 350 nieuwe eerstejaars terecht; het aantal aanmeldingen was bijna het dubbele. Ook bij de journalistieke hbo-opleidingen in Tilburg, Zwolle en Ede zijn meer aanmeldingen dan plekken. De universitaire opleidingen in Rotterdam, Groningen en Amsterdam hebben niet te klagen over belangstelling, terwijl met deze opsomming de plekken waar journalistiek gestudeerd kan worden nog niet is uitgeput. Een merkwaardige paradox. Of de jongelui

# “ONDANKS DE VERONDERSTELDE MALAISE IN MEDIALAND ZIJN DE JOURNALISTIEK-OPLEIDINGEN VOLLER DAN OOIIT”

Piet Bakker  
Lector

Piet Bakker  
Lector Crossmedia  
Content

maken zo weinig gebruik van ‘serieuze’ media dat ze niet op de hoogte zijn van de crisis, of men ziet de crisis in slechts één (marginale) sector en vertrouwt erop dat zich nog een scala andere opties zal voordoen – stuk voor stuk meer sexy dan een baantje bij een suffe krant. Belangrijke vragen voor de toekomst van de journalistiek zijn daarom ook: waar gaan al die aankomende journalisten werken en wat gaan ze daar doen?

Het optimisme dat spreekt uit de grote hoeveelheid aanmeldingen bij de opleidingen is niet te verklaren door de beroepsmogelijkheden bij het oudste nog bestaande massamedium, de krant. Daar gaat het om honderden arbeidsplaatsen minder per jaar, met als koploper het AD waar in 2009 ruim een derde van de journalisten naar ander werk mag gaan uitkijken. Bij moederbedrijf PCM gaat het om 5 tot 10 procent van de journalistieke werknemers, bij de Telegraaf Media Groep om zo’n 500 personeelsleden en bij Wegener, de grootste regionale uitgever, om ongeveer 450 mensen. Ook bij de omroep is er geen groei te verwachten.

Andere sectoren lijken minder getroffen: bij tijdschriften (vakbladen en sponsored magazines), internetafdelingen, bedrijfscommunicatie en voorlichting zijn er (vaak tijdelijke en parttime-) vacatures. Overal wordt overigens standaard naar ‘multimediale’ vaardigheden gevraagd, het typediploma van de 21e eeuw.

## **Drie trends**

Kijken we naar de beschikbare banen, dan zien we drie belangrijke trends. Ten eerste zullen journalisten minder vaak in vaste en volledige dienst zijn dan vroeger. De zzp’ers, freelancers, tijdelijke krachten en parttimers zijn in opmars. Het outsourcen van journalistiek wordt uit kostenoverwegingen steeds meer de norm – een freelancer kost minder dan de helft van een vaste kracht, een ‘stringer’ een fractie van een buitenlandse correspondent. Ten tweede zullen journalisten steeds vaker in een commerciële omgeving werken: sponsored magazines, opdrachten voor bedrijven en productiebureaus. Maar ook in de ‘reguliere’ journalistiek wordt de commerciële druk groter, Dagblad de Limburger en Limburgs Dagblad gaan met geld van het Stimuleringsfonds voor de Pers uitzoeken hoe redactie en commerciële afdeling kunnen samenwerken en meer geld verdienen. De derde trend is multimedia. De moderne journalist moet op alle platformen thuis zijn, voor print en web kunnen schrijven, foto’s maken, filmen, bloggen, twitteren en razendsnel op internet dingen zoeken en controleren.

## Essay

De journalistieke  
paradox

Het is de combinatie van deze drie trends die wel eens de grootste bedreiging zou kunnen zijn voor de onafhankelijke kwaliteitsjournalistiek. De nieuwe journalist komt onder extreem commerciële omstandigheden in een onzekere arbeidspositie te werken waardoor met name onafhankelijkheid in het gedrang komt en de kans op onderzoeksjournalistiek ernstig afneemt. Multimedialiteit is een vereiste voor elke journalist en iets waar geen medium onderuit kan, maar het heeft ook z'n gevaren. Want wie alles een beetje doet, doet waarschijnlijk niks echt goed. De uitdaging voor journalistieke opleidingen is niet om studenten binnen te halen, maar vooral om onder deze omstandigheden nog steeds kwaliteitsjournalisten op te leiden.

**“WIE IS NOG  
ZO GEK TE GAAN  
WERKEN IN EEN  
BEDRIJFSTAK DIE  
VERGELEKEN IS  
MET HET POST-  
KOETSENBEDRIJF?”**

Piet Bakker  
Lector

**Dr. Piet Bakker** (1953) heeft politicologie gestudeerd en is gepromoveerd in de communicatiewetenschap. Hij heeft lange tijd gewerkt als universitair hoofddocent aan de Universiteit van Amsterdam. Ook was hij docent aan de School voor Journalistiek van Hogeschool Utrecht. Als journalist heeft hij onder andere geschreven voor de Haagse Post, Trouw en het Noordhollands Dagblad. Hij was lid van verscheidene adviescommissies op het terrein van de media.

# LEER KRITISCH NAAR JEZELF KIJKEN

**Interview**  
Young Professional

**Mattijs van  
Mansfeld**  
Praktijkcoördinator  
bij ROC Midden  
Nederland

**Essay**  
Lector

**Elly de Bruijn**  
Lector  
Beroepsonderwijs



## **Dr. Piet Bak**

gestudeerd  
communicat  
tijd gewerk  
de Universi  
hij docent a  
van Hogesc  
hij onder an  
Post, Trouw  
Hij was lid v  
commissies

**Interview**  
Young Professional

**Mattijs van Mansfeld (1981)**  
studeerde Sociaal Pedagogisch Werk en Omgangskunde aan Hogeschool Utrecht. Mattijs is sinds 2004 werkzaam als docent op het ROC Midden Nederland in Utrecht. In 2007 werd Mattijs uit duizenden inzendingen gekozen tot leraar van het jaar. Als ambassadeur van het mbo heeft hij door het hele land het 'imago van de docent' ter sprake gebracht. In juni 2008 is Mattijs ook praktijkcoördinator geworden van de afdeling Onderwijsassistenten. Daarnaast is hij een van ontwikkelaars van het competentiegericht onderwijs.

**Mattijs van Mansfeld**  
Praktijkcoördinator  
bij ROC Midden  
Nederland

**Essay**  
Lector

**Elly de Bruijn**  
Lector  
Beroepsonderwijs



**Dr. Piet Bak**  
gestudeerd  
communicat  
tijd gewerkt  
de Universit  
hij docent a  
van Hogesc  
hij onder an  
Post, Trouw  
Hij was lid v  
commissies

# “IK PLAATS MEZELF LIEVER NIET BOVEN MIJN STUDENTEN”

**Mattijs van Mansfeld**  
Young Professional

**Mattijs van  
Mansfeld**  
Praktijkcoördinator  
bij ROC Midden  
Nederland

Essay  
Lector

**Elly de Bruijn**  
Lector  
Beroepsonderwijs

**Mattijs van Mansfeld (28) studeerde Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH) en Omgangskunde aan Hogeschool Utrecht (HU). Hij is docent en praktijkcoördinator aan de opleiding Onderwijsassistent van het ROC Midden Nederland in Utrecht. In 2008 werd hij verkozen tot Docent van het jaar (mbo). ‘Ik zorg graag dat leerlingen meekrijgen wat zij persoonlijk nodig hebben.’**

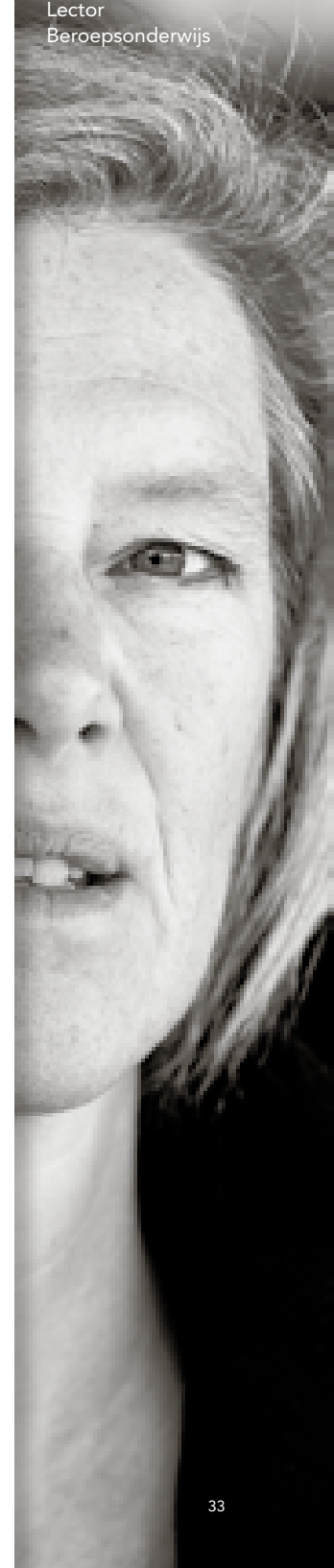
## Leren

‘De omslag kwam in het derde jaar. Daarvoor was ik nog een gemiddeld gemotiveerde SPH’er die niet altijd keurig zijn huiswerk maakte. In het eerste jaar had ik gemerkt dat de opleiding een goede keus was, tijdens een stage op de naschoolse opvang van basisschoolkinderen. Het jaar erop werkte ik met volwassen verstandelijk gehandicapten. Mijn enthousiasme daarvoor was zo groot dat ik er de hele zomervakantie bleef werken. Maar pas in het derde jaar ging ik écht veel leren.

Ik liep stage bij het medisch orthopedagogisch centrum Kinabu in Zeist. Een jaar lang. Kinderen met gedragsproblemen blijven daar gedurende een bepaalde tijd dag en nacht. Het werk was heel pittig. Ik werd er hard met mezelf geconfronteerd. Ik bleek lang niet genoeg middelen te hebben om met zo’n zware groep om te gaan. Maar hier kwam het competentiegericht onderwijs (cgo) van SPH om de hoek kijken. Want ik kon elke twee weken terugkomen op school met heel praktische vragen. Zoals: hoe moet ik reageren als een jongen met een stok op mijn hoofd slaat? Hoe ga ik om met iemand die een hechtingsstoornis heeft?

Door dat samenspel van theorie en praktijk heb ik enorm veel geleerd. Ik zag bij ervaren collega’s de vaardigheden die ikzelf nog miste, en kon daar gericht op oefenen. Telkens als ik tegen een grens bij mezelf opliep, raakte ik gemotiveerd om die te verleggen. Een heel waardevolle ervaring.

Na mijn afstuderen volgde ik de tweejarige opleiding Omgangskunde. Die bleek me op het lijf geschreven. Door SPH begreep ik groepsdynamica en had ik ervaring met jongeren. Alleen het didactische element ontbrak nog: lessen voorbereiden, dingen uitleggen. Maar het belangrijkste dat ik bij Omgangskunde geleerd heb, is reflecteren. Ik heb mezelf daar écht leren kennen. En niet alleen die zelfkennis is waardevol, maar ook de bereidheid om zelfonderzoek te doen en je ontwikkelpunten te ontdekken. Het is als docent simpel om de schuld



## **Dr. Piet Bak**

gestudeerd  
communicat  
tijd gewerk  
de Universi  
hij docent a  
van Hogesc  
hij onder an  
Post, Trouw  
Hij was lid v  
commissies

**Interview**  
Young Professional

voor een probleem bij de klas of leerling te leggen. Maar negen van de tien keer is er wel iets in jezelf aan te wijzen wat je kunt veranderen. Dat heb ik geleerd bij Omgangskunde.'

### **Werken**

'Toen ik hier op het roc voor het eerst voor de klas stond, was ik er helemaal klaar voor. Ik kon omgaan met moeilijke jongeren, wist van me af te bijten, kende trucjes om herrieschoppers zo nodig tegen de grond te houden en was gewend om uitgescholden te worden. Maar toen ik de klas vroeg om de boeken op tafel te halen, gehoorzaamde iedereen zonder aarzelen. Dat verbaasde me. Ik dacht: hoe is het mogelijk dat er docenten zijn die moeite hebben met zo'n klas!

Toch kwam ik ook lastige situaties tegen. De eerste jaren heb ik geleerd dat mbo-studenten structuur en een goede sfeer nodig hebben. Daarnaast zitten deze studenten hier niet voor niets. Je kunt een beroep doen op hun motivatie. Daar speelt competentiegericht onderwijs (cgo) op in. Niet iedereen hoeft hetzelfde te leren om te worden wat hij wil. Wat niet wil zeggen dat je ze maar zelf moet laten uitzoeken wat ze willen leren. Zo werkt dat niet. Je gaat samen met een student zitten en kijkt waar de ambities en ontwikkelpunten liggen. Op grond daarvan vul je samen met de leerling diens onderwijsprogramma in.

Deze nieuwe manier van onderwijs geven heeft invloed op hoe een docent zichzelf ziet. Omdat ik tijdens mijn studie graag praktische vragen stelde, geef ik mijn eigen leerlingen die kans ook. Hebben ze een concrete vraag of probleem, dan bouw ik mijn les daaromheen op. Ik plaats zoveel mogelijk de theorie in het licht van de praktijk. Zelf ga ik dan achter het bureau van de leerling zitten en laat hem zijn verhaal vertellen. Dat is niet de traditionele rol. Ik plaats me liever niet boven mijn studenten. Zie mezelf eerder als voorzitter van een vergadering.

Door mijn verkiezing als mbo-docent van het jaar 2007 kom ik wel eens in Den Haag of bij scholen om over cgo te praten. Ik merkte dat iedere school cgo op een andere manier toepast. Er zijn er bij die een paar muren slopen, de groepen drie keer zo groot maken en er een docent voor zetten om de leerlingen hier en daar bij te staan in het zélf ontwikkelen van hun competenties. Dat lijkt me niet de beste manier. Bovendien wekt het veel tegenstand bij ervaren docenten als die zulke veranderingen van bovenaf opgelegd krijgen.'

**Mattijs van  
Mansfeld**  
Praktijkcoördinator  
bij ROC Midden  
Nederland

**Essay**  
Lector

**Elly de Bruijn**  
Lector  
Beroepsonderwijs

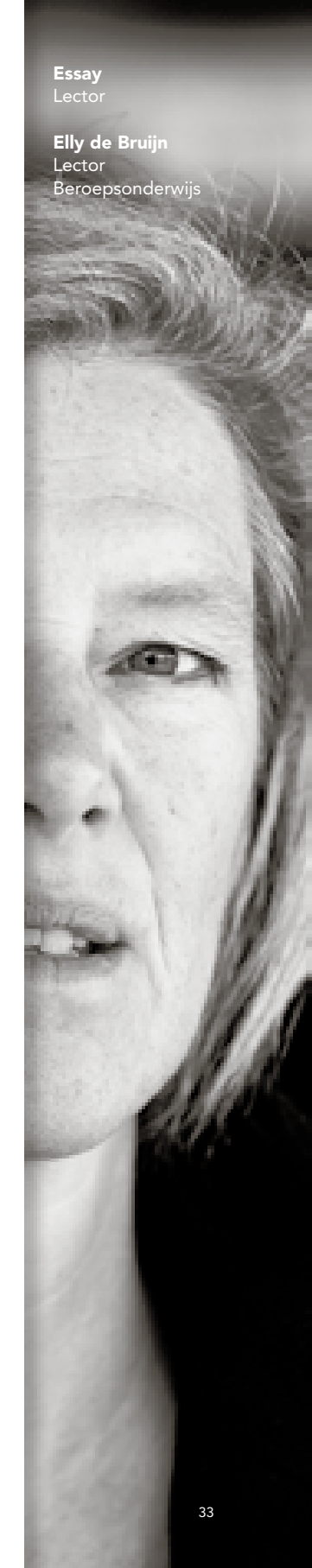
### **Dromen**

'Bij de opleiding Onderwijsassistent aan het roc ontwikkelen we als docententeam steeds meer zelf het onderwijs. Van onderaf, dus. De manager heeft daarbij een ondersteunende rol. Het team denkt na over wat er bereikt moet worden, hoe groot de klassen zijn, enzovoort. Dat vergroot het draagvlak en schept meer samenhang tussen de vakken. Toen ik hier kwam, was er nog een cultuur van eilandjes. Er was bij docenten weinig zicht op wat er in elkaars lessen gebeurde. Nu overleggen we veel meer met elkaar. Omdat de verantwoordelijkheid bij onszelf is gelegd, gaan we elkaar aanspreken op elkaars werk.

Dat kan best lastig zijn. Die vorm van samenwerking vereist een andere cultuur. Een cultuur waarin docenten hun lessen openstellen voor collega's. Bereid zijn met anderen mee te kijken en daar iets van op te steken. Hogeschool Utrecht kan hierop inspelen. Door bijvoorbeeld les te geven in overleggen. En door bij studenten de bereidheid te kweken met collega's over elkaars sterke en minder sterke kanten te spreken.

Of cgo de toekomst heeft? Het onderwijs verandert om de vijf, zes jaar. Waarschijnlijk wordt deze aanpak na verloop van tijd ook weer omgegooid. Collega's waarschuwen me wel eens: je bent een jonge hond, je omhelst nu cgo, ik spreek je over twintig jaar nog wel. Maar ik vind verandering juist goed. Je moet niet vast blijven zitten. Ik hoop dat, hoe oud ik ook word, ik altijd een frisse blik zal houden. Altijd blij vragen of ik nog goed bezig ben, of er ruimte voor verbetering is. Wel hoop ik dat cgo het nog een tijd volhoudt. Want van mij hoeft niet iedereen dezelfde onderwijsworst voor zijn neus te krijgen. Ik zorg liever dat leerlingen meekrijgen wat zij persoonlijk nodig hebben.

Naast mijn werk als docent ben ik vorig jaar ook praktijkcoördinator geworden. In die functie ontwikkel en bevorder ik de samenwerking met allerlei stagescholen. Er is op dat vlak nog weinig, en ik wil dat er over twee jaar echt iets stevigs is opgebouwd. Dat is mijn doel en uitdaging, daar kan ik mijn ambities voorlopig wel in kwijt. Wat er daarna komt, weet ik niet. Ik wil in ieder geval niet twintig jaar hetzelfde blijven doen. Lesgeven in het hbo is nog een goede optie. Of trainer worden. Of op roc's meehelpen het competentiegericht onderwijs te verbeteren. Maar de grote vraag is: zou ik het contact met leerlingen kunnen missen? Want zonder het vele plezier dat ik daaraan beleef, had ik nooit docent van het jaar kunnen worden.'



**Dr. Piet Bak**  
gestudeerd  
communicat  
tijd gewerkt  
de Universit  
hij docent a  
van Hogesc  
hij onder an  
Post, Trouw  
Hij was lid v  
commissies

**“TIJDENS  
MIJN STAGE  
WERD IK HARD  
MET MEZELF  
GECONFRON-  
TEERD”**

**Mattijs van Mansfeld**  
Young Professional

**Essay**  
Lector

**Elly de Bruijn**  
Lector  
Beroepsonderwijs

**JONGLEREN OP HET  
GRENSVLAK VAN  
TWEF WERELDEN**



**Docenten in het (v)mbo leiden hun leerlingen op voor een beroep, en moeten hun lessen dus verbinden met een beroepsdomein. De identiteit van deze docenten is daarmee opgebouwd uit twee werelden. Die van de (vak)docent én die van het beoogde werkveld. Wat vraagt deze context van docenten, en wanneer is hij of zij 'een goeie'? En hoe bereidt de lerarenopleiding die docent voor op lesgeven in het beroepsonderwijs? Zou dat beter kunnen?**

Beroepsonderwijs is cruciaal voor het functioneren van onze economie en maatschappij. Om een hoger opgeleide bevolking te verkrijgen, is het belangrijk de doorstroom naar het hoger onderwijs te vergroten. Omdat deze doorstroom vanuit havo/vwo nagenoeg maximaal is, zal vooral het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) hiervoor moeten zorgen. Het opleiden tot een startkwalificatie voor de arbeidsmarkt en maatschappelijke participatie is eveneens een taak van het voorbereidend en middelbaar beroepsonderwijs. Tegelijkertijd heeft het middelbaar beroepsonderwijs ook een spilfunctie in de regionale kennisinfrastructuur, juist ten behoeve van het midden- en kleinbedrijf kan het beroepsonderwijs een vooruitstrevende rol spelen bij de innovatie van arbeids- en productieprocessen. Het bedrijfsleven en afnemend werkveld hebben in dat verband hoge verwachtingen; zij stellen in die zin ook eisen aan de bekwaamheid van de startende arbeidskrachten.

Bijna twee derde van de Nederlandse jongeren tussen de 12 en 18 jaar volgt op enig moment een programma binnen het voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (vmbo), dan wel het mbo. Starten ze niet direct in het vmbo, dan stromen ze later in of door vanuit het algemeen voortgezet onderwijs naar het mbo. De leerlingpopulatie van het (v)mbo is zeer divers. Het gaat zowel om jongeren op de laagste trede van de onderwijsladder die een startkwalificatie voor de arbeidsmarkt en maatschappelijke participatie dienen te verwerven als om jongeren die zich via de route van vmbo-mbo-hoger beroepsonderwijs (hbo) bekwamen tot hooggekwalificeerde beroepsbeoefenaars. En de derde, gemêleerde groep bestaat uit de jongeren die zich via de route vmbo-mbo in gedifferentieerde opleidingstrajecten kwalificeren tot vakman/vrouw op uitvoerend en middenkaderniveau. Overigens bevinden zich in al deze groepen ook jongeren die vanuit het havo overstappen naar het mbo.

Al met al betekent het voorgaande dat het (v)mbo een gemêleerde deelnemerspopulatie heeft. Het houdt tevens een grote uitdaging in voor de sector en daarmee de docent in het beroepsonderwijs: opleidingen moeten worden vormgegeven waarin beroepsvorming aan de orde is én maatschappelijke en intellectuele vorming, op een zodanige wijze dat het de heterogene deelnemerspopulatie boeit en daardoor bindt.

#### **Actuele ontwikkelingen**

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en veranderingen in de beroepspraktijk hebben hun weerslag op het beroepsonderwijs. Ik belicht kort vier ontwikkelingen: de vormgeving van beroepsonderwijs dat zich richt op verwerving van competenties die gesitueerd zijn in de beroepspraktijk, voortijdige schooluitval, veranderde inzichten over leren en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen.

Niet alle ontwikkelingen zijn nieuw – soms gaat het om oude inhoud in een nieuw jasje – maar wel altijd actueel.

Geïnitieerd door het bedrijfsleven én de instellingen voor beroepsonderwijs zelf, is een aantal jaren geleden door de landelijke overheid besloten de leerdoelen voor het mbo te formuleren in termen van samenhangende kennis, vaardigheden en houdingen die nodig zijn voor (startende) beroepsuitoefening. Per augustus 2010 dienen alle nieuwe mbo-leerlingen te starten met een opleiding die toewerkt naar realisatie van de nieuw geformuleerde einddoelen (in termen van competenties). Verandering in leerinhouden, werkvormen en begeleiding en de (dagelijkse) organisatie van het opleidingsproces zijn het gevolg. Ook het vmbo wordt meegenomen in deze beweging, omdat de leerwegen dienen voor te bereiden op een vervolg in het mbo en er flink aan gewerkt wordt om de overstap voor leerlingen goed te laten verlopen. Daarnaast kent het vmbo ook zijn eigen ontwikkelingen, waaronder de invoering van het Vakcollege voor de beroepsgerichte leerwegen (een praktijkgerichte opleidingsroute vmbo-mbo), de leerwerktrajecten en de versterking van de beroepsvoorbereidende component in de gemengde en theoretische leerweg.

Een extra gegeven is dat deze veranderingen in het beroepsonderwijs met kritische aandacht door politiek en media worden gevolgd. Helaas niet om te etaleren en analyseren wat er goed gaat, maar vooral om naar voren te halen wat niet goed gaat. Het positieve daarvan is dat werkenden in het beroepsonderwijs kritisch moeten kijken naar de effecten van hun eigen handelen. Het negatieve is dat ontluikende knoppen niet kunnen of durven uitkomen en de ruimte om alternatieven en verbeteringen te ontwikkelen soms te zeer begrensd wordt door de hete adem van politiek en media.

Een steeds terugkerend en altijd actueel onderwerp voor het beroepsonderwijs is de voortijdige schooluitval. Het (v)mbo verzorgt de leerroutes die toeleiden naar kwalificaties die in het Nederlandse onderwijsbestel als minimaal opleidingsniveau worden beschouwd. Bovendien heeft deze onderwijssector een vangnetfunctie voor groepen jongeren die zijn uitgevallen of extra (onderwijs) zorg nodig hebben, denk aan de open toegankelijkheid van het mbo, de programma's voor asielzoekers, het leerwegondersteunend onderwijs, et cetera.

“HET MIDDELBAAR  
BEROEPSONDERWIJS  
HEEFT OOK EEN  
SPILFUNCTIE IN DE  
REGIONALE KENNIS-  
INFRASTRUCTUUR”

Elke leerling die in het (v)mbo uitvalt, is er één te veel. Er is dan immers geen alternatieve route naar een (start)kwalificatie meer. Vooral in de overstap van vmbo naar mbo en in de mbo-opleidingen op de laagste kwalificatieniveaus is de uitval flink. Dat percentage schommelt door de jaren heen, mede afhankelijk van de economische situatie, en is in recente jaren gedaald. Met de huidige economische crisis is te verwachten dat de voortijdige uitval verder is gedaald. Jongeren kunnen immers op veel plekken niet meer aan het werk. Van die voortijdige uitval is er een relatief grote groep die op de een of andere manier, via werkervaring en/of latere terugkeer, toch nog een formele kwalificatie haalt. Een harde kern doet dit echter niet.

Het (v)mbo heeft in die zin een belangrijke taak met economische en maatschappelijk vérstreckende consequenties. Ook op dit punt staan vmbo en mbo regelmatig in de schijnwerpers van media en politiek. Actuele veranderingen in de aanpak en doelen kunnen gemakkelijk op een negatief-kritische wijze bekeken worden: door de complexiteit van het probleem van voortijdige schooluitval is er immers altijd wel een redenering te bedenken waarom een bepaalde onderwijsaanpak niet werkt.

### Hersenenwetenschap

Nieuwe inzichten over leren en recente inzichten uit de hersenenwetenschap vormen een derde actuele ontwikkeling voor het onderwijs. Zo komt uit onderzoek naar voren dat de hersenontwikkeling doorloopt tot na het twintigste levensjaar. Dat betekent dat de eerste levensjaren wel belangrijk zijn, maar niet exclusief de basis vormen voor optimale ontwikkeling. Vooral voor de vormgevers van beroepsonderwijs met zijn zeer gemêleerde leerlingpopulatie, een belangrijk gegeven om uit te buiten.

Een ander inzicht is dat de structuren in de hersenen die verantwoordelijk zijn voor planmatig handelen en zelfevaluatie pas zijn 'uitgerijpt' tussen het twintigste en dertigste levensjaar. Een zekere structuur, ondersteuning en bewegwijzering binnen opleidingsprocessen is dus noodzakelijk. Overigens kunnen uit dit inzicht ook weer niet al te platte conclusies worden getrokken als zou evaluatie van eigen gedrag en keuzes maken per definitie niet mogelijk zijn voor je twintigste. Uit hersenonderzoek komt immers tegelijkertijd naar voren dat de individuele variatie zeer groot is, niet alleen als het gaat om tempo maar zelfs als het gaat om de volgorde van functies die zich ontwikkelen. Dat sluit aan bij leerpsychologische inzichten dat jongeren verschillen in de mate en vorm waarin ze structuur nodig hebben bij leren. Dat wil zeggen dat een bepaalde vorm van ondersteuning in de ene situatie wel werkt en in de andere situatie niet, bij de ene leerling wel en bij de andere niet, bij het ene leerdoel wel en het andere niet.

Sommige reeds bekende inzichten worden gespecificeerd vanuit hersenonderzoek. Zo weten we dat pubers sterk gericht zijn op de sociale omgeving. In de pubertijd ontwikkelt zich de samenhang tussen deelfuncties en de sociale cognities. De vroege pubertijd kent een verhoogde emotionaliteit en gerichtheid op directe behoeftebevrediging, terwijl in de middenfase sprake is van een verhoogde neiging tot risico nemen en mogelijk problemen met de controle op het gedrag. Onderwijsleerprocessen zouden hier sterker op in kunnen springen door bijvoorbeeld vormen van sociaal leren toe te passen die aansluiten bij die gevoeligheid – en deze uitbuiten.

Ten slotte een inzicht dat de belangrijke rol van motivatie weer onderstreept. Het brein is altijd op zoek naar nieuwe prikkels. Het is dus belangrijk die nieuwsgierigheid te stimuleren, en de vraag is of dat in het onderwijs altijd even goed gebeurt.

### De vijf i's

Belangrijke sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen die veel invloed hebben op het beroepsonderwijs zijn eerder door Paul Schnabel (2000) aangeduid als 'de vijf i's': informalisering, intensivering, informatisering, internationalisering en individualisering. Informalisering verwijst naar het losser worden van omgangsvormen en het ontstaan van (virtuele) netwerkorganisaties. Op individueel niveau zien we dat terug in bijvoorbeeld agressie in omgangsvormen, ontzag en 'respect' dat 'verdiend' moet worden. Netwerken vertaalt zich voor jongeren vaak in deelname aan een virtuele wereld en onderlinge communicatie die voortdurend en onmiddellijk onderhouden moet worden. Dat houdt verband met de toegenomen intensivering van het leven: de behoefte aan dynamiek, afwisseling en kicks. Door de informatisering is parate kennis voor iedereen (onmiddellijk) beschikbaar. Het is nu vooral zaak grip te krijgen op de immense hoeveelheid informatie, die te kunnen wegen en onderling aan elkaar te relateren. Internationalisering houdt verband met globalisering en het ontstaan van een multiculturele samenleving.

Individualisering, tot slot, staat voor de verminderde afhankelijkheid die het individu heeft van een of enkele personen in zijn of haar directe omgeving, én van een groeiende vrijheid bij de inrichting van het eigen leven. Dat impliceert het moeten (en niet alleen willen) aanvaarden van verantwoordelijkheid voor de eigen levens- en arbeidsloopbaan. Betrekken we hierbij het eerder genoemde inzicht uit de hersenwetenschappen ten aanzien van de tamelijke late ontwikkeling van de planfunctie, keuzes maken en zelfevaluatie, dan mag duidelijk zijn dat dit voor een aantal jongeren een uitermate complexe opgave is.

Deze ontwikkelingen vragen van het beroepsonderwijs (vmbo en mbo) ook een rol in het ontwikkelen van sociale cohesie, in de preventie van criminaliteit, in de ontwikkeling van persoonlijke identiteit en van een waarden- en normbesef.

### Zes rollen voor 'leermeesters'

Hoewel de school per definitie een eigen wereld is, ook het beroepsonderwijs, komt de buitenwereld er op vele manieren binnen. De druk van die buitenwereld, met daarbovenop de niet altijd aangename schijnwerpers van media en politiek, vraagt om een docent die stevig in zijn of haar schoenen staat. Een docent die autonoom is, authentiek en zelf richting kan geven. En daarbij kritisch blijft op zichzelf, want dat is het fundament van een professional.

José van den Berg (2002) heeft eerder de functie van de docent in het middelbaar beroepsonderwijs concreet uitgewerkt in zes rollen. Zij benoemt deze rolvariëteit als uitgangspunt voor een (her)ontdekkingstocht naar wat docenten en praktijkopleiders (in de bedrijven en instelling waar leerlingen in het kader van hun opleiding leren op de werkplek) drijft in het huidige leren en opleiden in het beroepsonderwijs. De zes rollen voor deze 'leermeesters in het beroepsonderwijs' zijn:

- **Pioniers** de stuwende kracht bij de vormgeving van veranderingen van het onderwijs.
- **Netwerkers** identificeren wat het beste op school en wat het beste in de praktijk geleerd kan worden en hoe de afstemming moet plaatsvinden, en leggen verbanden.
- **Routeplanners** ondersteunen leerlingen in hun keuzes, diagnosticeren wat nodig is en arrangeren maatwerk.
- **Verhalenvertellers** ontsluiten voor leerlingen kennis en kunde via aantrekkelijke overdrachtvormen, maken een verbinding met ervaringen van leerlingen en prikkelen tot meedenken.
- **Experts** instrueren en kunnen daarin differentiëren naar de behoeften van hun leerlingen; helpen leerlingen reflecteren in het perspectief van de toekomstige beroepspraktijk.
- **Gidsen** coachen leerlingen op weg naar zelfverantwoordelijkheid, confronteren leerlingen met hun keuzes, houding en gedrag en monitoren hun ontwikkeling.

Voor alle rollen geldt dat samenwerking met collega's binnen de opleiding nodig is, zowel in de school als op de werkplek. Rollen zijn te verdelen, zodat accenten gelegd kunnen worden en docenten in teamverband kunnen

werken. Op dat teamniveau vindt idealiter tevens de samenwerking met de collega's van de voor- en vervolgopleiding plaats, om zo te werken aan voorkomen van uitval tussen de segmenten van de beroepsonderwijskolom.

### Vijf methodieken

In de formulering van de verschillende rollen zien we dat klassieke technieken een nieuwe betekenis krijgen. Het huidige beroepsonderwijs vraagt van docenten een breed handelingsrepertoire dat ik eerder uiteengelegd heb in vijf methodieken (De Bruijn, 2004; 2006):

- **Modelling** de docent doet voor, en de deelnemer zit daar dicht op om 'de kunst af te kijken'.
- **Guiding** piketten slaan waarnaar toegewerkt kan worden, overzicht aanbrengen, structureren.
- **Scaffolding** eerst een taak uitvoeren met veel hulp en begeleiding en daarna een soortgelijke taak met minder begeleiding.
- **Coaching** de deelnemer volgen en door middel van vragen zelf tot oplossingen laten komen.
- **Monitoring** in het kader van regulatieoverdracht treedt de docent of trainer op als het 'externe oog' bij metacognitieve processen. Tijdens het verloop van het opleidingstraject treedt dit 'externe oog' steeds verder terug.

Deze meer instrumentele uitwerkingen van de rollen en begeleidingsmethodieken van docenten beroepsonderwijs raken nog niet de kern van wat de docent een 'goeie' docent beroepsonderwijs maakt. Dat zit 'm uiteindelijk in het 'zijn', in de beroepsidentiteit. Uit eerder onderzoek onder docenten beroepsonderwijs blijkt dat men een balans ambieert tussen de rol van pedagoog en die van vakexpert. In de rol van pedagoog ligt het accent op het ondersteunen van de leerling in zijn of haar ontwikkelingsproces, coachend maar ook uitdagend en prikkelend. In de rol van vakexpert is de docent een model voor de manier van denken en doen in een bepaald domein of discipline, en geeft richting door de leerlingen stapje voor stapje te helpen zich deze manier eigen te maken.

In het beroepsonderwijs opereert de docent sterk op de het snijvlak van deze twee rollen: hij of zij begeleidt de leerlingen – als (beroeps)pedagoog én vakexpert – bij het ingroeien in de gemeenschap van een beroepssector of functiedomein. Zo opent de docent de deuren naar de kennis, zienswijzen, vaardigheden, opvattingen en houdingen die horen bij de toekomstige beroepspraktijk van de leerling en draagt zorg voor de verwerving van een startpositie daarbinnen. Dat vraagt van docenten om de kleur en geur van een sector of functiedomein te verweven in het eigen zijn, denken en doen.

## “BEROEPS- ONDERWIJS IS CRUCIAAL VOOR HET FUNCTIONEREN VAN ONZE ECONOMIE EN MAATSCHAPPIJ”

### Opleiden en professionalisering

Wat is de achtergrond van docenten in het beroepsonderwijs, hoe ziet hun opleidingsroute eruit en welke ervaringen brengen ze in? Een systematisch overzicht van de vooropleiding, scholingsroute en werkervaringen van docenten in het (v)mbo is er niet. Wel is bekend dat er een grote variatie bestaat in de achtergrond van docenten in het vmbo en vooral in het mbo.

Er zijn docenten die eerst gewerkt hebben in de beroepspraktijk en via een aanvullende educatieve opleiding hun bevoegdheid hebben gehaald. Daarbinnen zijn weer allerlei variaties mogelijk. De aanvullende route naar de bevoegdheid kan op vele manieren tot stand

zijn gekomen. Het zullen vooral docenten in de beroepsgerichte vakken zijn die via een dergelijke weg gekwalificeerd zijn en daarmee hun ervaringen vanuit de beroepspraktijk hebben meegenomen (waarbij die ervaring in veel gevallen wel wat gedateerd is gezien de gemiddelde leeftijd van het docentenkorps). Toch zijn er ook genoeg docenten van de 'algemene vakken' die via deze route zijn opgeleid.

De andere opleidingsroute die docenten in het (v)mbo hebben genomen, is die van de lerarenopleiding, dan wel een lerarenopleiding gecombineerd met een domein/vakgerichte opleiding. Het zal dan in eerste instantie gaan om de taaldocenten en de docenten aardrijkskunde en geschiedenis. Maar ook hier zal nog flink wat variatie aanwezig zijn. Andersom is het zo dat veel studenten die afstuderen van de reguliere tweedegraads lerarenopleidingen, docent in het (v)mbo worden. Het is immers de grootste sector in het voortgezet onderwijs en heeft daarom de meeste docenten nodig. Linksom of rechtsom betekent dit dat de tweedegraads lerarenopleidingen dienen voor te bereiden op het leraarschap in het (v)mbo.

Van oudsher is de lerarenopleiding, ook die aan het hbo, echter gericht geweest op voorbereiding van het leraarschap in het algemeen voortgezet onderwijs. De laatste tien jaar is daar verandering in gekomen. Het besef is ontstaan dat veel van de studenten les gaan geven in (v)mbo. De mate waarin de opleidingspraktijk daadwerkelijk toewerkt naar verwerving van de eerder in deze notitie uitgewerkte rollen en begeleidingsmethodieken in de context van het beroepsonderwijs, is echter vaak nog beperkt. En ik durf de stelling

aan dat de lerarenopleiding (nog) niet in staat is de aankomende (v)mbo-docenten de wereld in te leiden van de kennis, zienswijzen, vaardigheid, opvattingen en houdingen die horen bij de beroepspraktijk van hun toekomstige leerlingen, en zorg te dragen voor de verwerving van een startpositie van die leerlingen daarbinnen.

Ik heb het dan uitdrukkelijk over de docent in de bovenbouw van het vmbo en in het mbo. Tekenend in dit verband is dat een beweging als het Vakcollege aangeeft dat er feitelijk geen opleidingsroute bestaat voor de docenten die het Vakcollege nodig heeft. Ook vmbo-scholen die de gemengde en/of theoretische leerweg meer beroepsvoorbereidend willen invullen, ervaren het probleem van te weinig geschikte docenten. Voor het mbo speelt het probleem ook in een aantal opleidingsrichtingen. Bovendien kent men daar het bijkomende professionaliseringsvraagstuk voor docenten van opleidingen op niveau vier (die toegang geven tot het hbo) van wie juist in die combinatie van pedagoog en vakexpert hoogstaande kwaliteit in kennis en kunde wordt verwacht.

De hbo-lerarenopleidingen zullen zich sterker dienen te richten op toeleiding naar leraarschap in het beroepsonderwijs. Daarbij gaat het onder andere om inkleuring van de landelijke bekwaamheidseisen vanuit de eerder onderscheiden rollen en begeleidingsmethodieken van een docent beroepsonderwijs. Dat is misschien nog niet zo moeilijk. Lastiger wordt het om de kennisbasissen die ontwikkeld zijn en worden voor de verschillende vakken uit te werken naar de beroepsdomeinen waartoe het beroepsonderwijs opleidt. Dan hebben we het bij de talen bijvoorbeeld over vaktaal en bij aardrijkskunde over aard van de bedrijvigheid in relatie tot geografische kenmerken, bevolking en bodem, et cetera. Het gaat hier om meer dan het werken met voorbeelden en contexten. Het gaat om de synthese van de schoolvakdiscipline met de beroepsdomeinkennis.

### **Bekwaamheid van de lerarenopleider zelf**

Onderliggend aan die inkleuring en die verbinding aan het denken, weten en handelen in beroepsdomeinen, ligt nog een heel cruciale kwestie. Dat is de organisatie van het opleiden en de bekwaamheid en het profiel van de lerarenopleider zelf. In een deel van de lerarenopleidingen is daar – van oudsher – een adequate manier van werken op gevonden; voor een aantal andere lerarenopleidingen moet daarop nog een flinke slag gemaakt worden.

Gezien de gecombineerde identiteit van de docent beroepsonderwijs dient de lerarenopleiding identificatiemogelijkheden te ontwikkelen voor de aankomende docenten beroepsonderwijs. Dat wil zeggen: een proces van

beroepsvorming op gang te brengen, gericht op het ontwikkelen van de habitus van de docent beroepsonderwijs. Als de docent beroepsonderwijs inderdaad moet kunnen opereren op het snijvlak van pedagoog en (vak)expert vanuit het perspectief van een specifieke beroepspraktijk, moeten zij tijdens hun opleiding ingeleid worden in die wereld door te leren en oefenen met voldoende rolmodellen voorhanden. Leerarrangementen dienen daarmee ook gebaseerd te zijn op de primaire beroepspraktijk, zowel door actuele settings in het bedrijfsleven/werkveld in te bouwen als door sterke verbintenissen aan te gaan met de domeingerichte opleidingen (de niet-educatieve opleidingen aan een hogeschool). Daarbij wil ik hier niet in discussie gaan over de vraag of er een apart bekwaamheidsprofiel docent beroepsonderwijs zou moeten komen; eerder heeft het ministerie al besloten dat dat er niet komt. Wat mij betreft is er binnen de huidige kaders nog veel meer mogelijk dan nu gebeurt.

Als laatste element van die cruciale onderliggende kwestie: wat voor de docent beroepsonderwijs geldt, geldt ook voor de lerarenopleiders. Ook die moeten op het snijvlak van verschillende werelden opereren; ze moeten de geur, kleur, smaak van de zorg en verpleging inbrengen, van het administratiekantoor, van de bank en boekhouder, van de kapsters en de modeboetieks, van de procestechniek en de garage. Als dat niet het geval is, wordt de primaire beroepspraktijk – waartoe de leerlingen van (bovenbouw) vmbo en mbo worden opgeleid – alleen maar in afgeleide en artificiële zin ingebracht. Dat doet afbreuk aan de kwaliteit die de docent in het beroepsonderwijs dient in te brengen, en dat kan het beroepsonderwijs niet hebben. Juist daar geldt verstand van zaken, uitdaging brengen en grenzen verleggen als motor van leren – en alleen dat verdient het respect van de leerling.

## Referenties

- Berg, J. van den** (2002). Leermeesters in het onderwijs. Profiel, vakblad voor de bve-sector, 11(9/10), 12-16.
- Brujin, E. de (redactie)** (2004). Beroepsonderwijs in ontwikkeling. Onderwijskundig Lexicon Editie III. Actuele thema's in het onderwijs. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Brujin, E. de** (2006). Adaptief beroepsonderwijs. Leren en opleiden in transitie. Oratie. Utrecht/'s-Hertogenbosch: Universiteit Utrecht/CINOP Expertisecentrum.
- Schnabel, P.** (2000). Een sociale en culturele verkenning voor de langere termijn. In Centraal Planbureau Sociaal en Cultureel Planbureau. Trends, dilemma's en beleid: essays over ontwikkelingen op langere termijn (pp. 11-29). Den Haag: Centraal Planbureau Sociaal en Cultureel Planbureau.

**Prof. dr. Elly de Bruijn** (1960) is sinds 2007 lector Beroepsonderwijs bij de faculteit Educatie, Hogeschool Utrecht. Daarnaast is ze in 2005 aan de Universiteit Utrecht benoemd tot bijzonder hoogleraar op het terrein van de pedagogisch-didactische vormgeving van beroepsonderwijs, volwasseneneducatie en leven lang leren. Ze werkt in beide functies nauw samen met het landelijke expertisecentrum beroepsonderwijs (fusie van CINOP Expertisecentrum & Max Goote Kenniscentrum). Verder is ze sinds eind 2006 lid van de Raad van Toezicht van het (ROC) Horizoncollege.

# GA NIET IN JE EENTJE OPEREREN

**Interview**  
Young Professional

**Anouk Poll**  
Projectleider  
bij MOVISIE

**Essay**  
Lector

**Lia van Doorn**  
Lector Innovatieve  
Maatschappelijke  
Dienstverlening



**Prof. dr. Elly**  
lector Beroep  
Educatie, H  
is ze in 2005  
benoemd to  
terrein van  
vormgeving  
volwassene  
Ze werkt in  
het landelijk  
onderwijs (f  
& Max Goo  
sinds eind 2  
van het (RO

**Interview**  
Young Professional

**Anouk Poll MA** (1975) werkt als project-medewerker bij MOVISIE – het landelijke kennisinstituut en adviesbureau voor maatschappelijke ontwikkeling – en houdt zich bezig met de empowerment van kwetsbare groepen en met internationale samenwerking. Daarvoor werkte ze bij het Algemeen Maatschappelijk Werk in Zeist. Ze studeerde Maatschappelijk Werk en Dienstverlening aan Hogeschool Utrecht, en International Social Work and Community Development Studies aan de University of East London in Engeland.

**Anouk Poll**  
Projectleider  
bij MOVISIE

**Essay**  
Lector

**Lia van Doorn**  
Lector Innovatieve  
Maatschappelijke  
Dienstverlening



**Prof. dr. Elly**  
lector Beroep  
Educatie, H  
is ze in 2005  
benoemd tot  
terrein van  
vormgeving  
volwassene  
Ze werkt in  
het landelijk  
onderwijs (f  
& Max Goo  
sinds eind 2  
van het (RO

# “ALS JE HARD INGRIJPT IN IEMANDS LEVEN, MOET JE DRAAGVLAK HEBBEN”

**Anouk Poll**  
Young Professional

**Anouk Poll**  
Projectleider  
bij MOVISIE

Essay  
Lector

**Lia van Doorn**  
Lector Innovatieve  
Maatschappelijke  
Dienstverlening

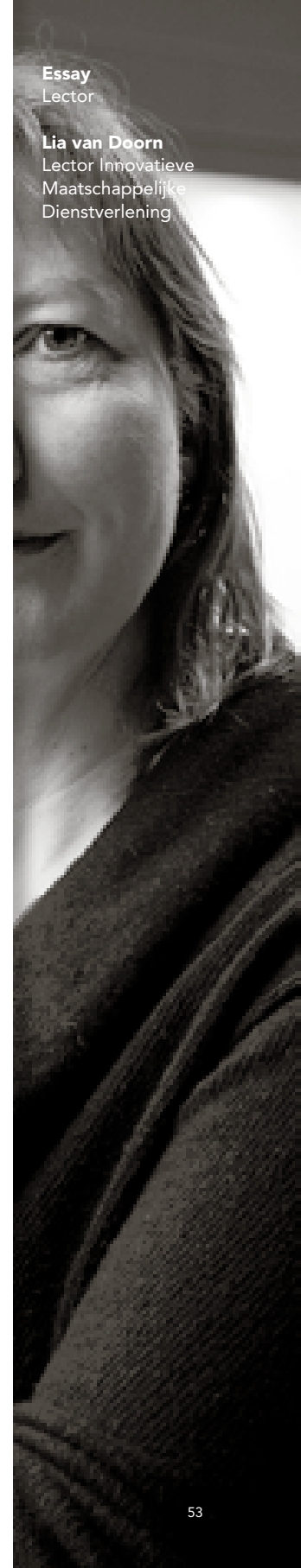
**Anouk Poll (33) studeerde Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (MWD) aan Hogeschool Utrecht (HU) en volgde een master International social work aan de University of East London. Nu werkt ze bij MOVISIE aan projecten om de kwaliteit van eerstelijns hulpverlening te verbeteren. ‘Het werkveld verandert vaak en snel. De opleiding moet daar vroeg op anticiperen.’**

## Leren

‘De opleiding MWD vond ik in eerste instantie niet zo boeiend. Ik was er ook via een omweg gekomen. Eerst de propedeuse van de lerarenopleiding Engels, daarna een half jaar Humanistiek, vervolgens de sprong naar het eerste jaar MWD op hogeschool De Horst en uiteindelijk een overstap naar de HU om die studie daar te vervolgen. Echt geïnteresseerd raakte ik pas toen ik stage ging lopen. Dat was in het derde jaar. Bij Vitras in Bunnik ging ik aan de slag bij de divisie Algemeen Maatschappelijk Werk. Daar heb ik het geluk gehad een ontzettend goede stagebegeleider te krijgen. Toen dacht ik: dit is een boeiend vak, hier kan ik veel mee.

Al vanaf het prille begin kreeg ik mensen op spreekuur die hun problemen op tafel legden en zeiden: “Ik zie het niet meer zitten.” Toen be kroop me de gedachte: ik weet niet wat ik hiermee kan, wat doe ik hier eigenlijk? Gelukkig merk ik dat de derdejaarsstudenten van nu beter voorbereid zijn op de praktijk. Ze hebben meer kennis en ervaring, kunnen zelfstandiger werken en zijn mondiger.

In mijn tijd – ik studeerde af in 1999 – was MWD nog erg theoretisch. Ik vind: het is een beroep dat je in de praktijk moet leren. Niet uit een boekje. Er liepen docenten rond die lang niet meer in het veld hadden gewerkt. Tegenwoordig is de koppeling met de praktijk veel sterker, onder meer dankzij de kenniskring en het lectoraat. Docenten zijn nu meer met de praktijk bezig, doen onderzoek en werken zélf ook nog in het veld. Dat is een flinke verbetering. Niet dat de opleiding toen waardeloos was, natuurlijk. We kregen de nodige basiskennis mee over wet- en regelgeving. Leerden over de doelgroepen van het maatschappelijk werk. Oefenden met gesprekstechnieken en kregen inzicht in hulpverleningsprocessen. Die theorie is erg nuttig. Wel is het zo dat het maatschappelijk werk heel snel verandert. Net als de doelgroepen ervan. Het is cruciaal dat de HU die ontwikkelingen volgt. Want de opleiding loopt al snel het risico om achter de feiten aan te lopen. Terwijl ze juist op veranderingen in het veld moet anticiperen.



**Prof. dr. Elly**  
lector Beroep  
Educatie, H  
is ze in 2005  
benoemd to  
terrein van  
vormgeving  
volwassene  
Ze werkt in  
het landelijk  
onderwijs (f  
& Max Goo  
sinds eind 2  
van het (RO

**Interview**  
Young Professional

Bijvoorbeeld als er een nieuwe wet in werking treedt, zoals nu de Wet Tijdelijk Huisverbod. Daardoor ontstaat veel voorwaardelijke hulpverlening, zoals dat heet, en die eist andere competenties van hulpverleners. De school kan daarop vroeg inspelen.'

### Werken

'Al vrij snel gaf ik er de brui aan. "Ik ben jong", dacht ik, "er is van alles te doen in de wereld. Ik ga toch niet de hele dag naar de problemen van anderen zitten luisteren?" Dus probeerde ik andere banen, ging reizen, volgde een master in Londen en studeerde af in Afrika. Om uiteindelijk – vijf jaar later – weer op dezelfde plek terecht te komen: bij Vitras, maar nu in Zeist. Daar vond ik dit keer helemaal mijn draai en ik bleek er veel interessante dingen te kunnen doen. Behalve het gewone werk met individuele cliënten deed ik er onder meer groepswerk, outreachende hulpverlening en audits voor de stichting Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector. Ook hielp ik bij het opzetten van een jeugdloket en een lokaal netwerk voor Openbare Geestelijke Gezondheidszorg. Wat ik in mijn werk heb ontdekt, is dat het enorm belangrijk is dat een hulpverlener de ruimte heeft om met collega's te overleggen over belangrijke beslissingen. Vooral in de outreachende hulpverlening, als we zelf op iemand afstappen omdat er alarmerende signalen zijn.

Een voorbeeld. Ik kreeg eens de case van een moeder van twee jongetjes (3 en 6 jaar). De vader was verslaafd, agressief, soms psychotisch en wilde geen therapie. Hij had een eigen huis, maar bezocht haar veel. De moeder had vaak blauwe plekken, de kinderen waren onhandelbaar op het dagverblijf. Het was duidelijk dat er van alles mis ging, maar zij gunde hem steeds opnieuw een kans. Wat doe je in zo'n geval? Dat was een lastige en heftige case. Ook omdat de man in kwestie ons nog bedreigd heeft. In alle overwegingen woog het lot van de kinderen het zwaarst, omdat die zelf geen keuze hadden. We besloten om melding te doen bij het Advies- en Meldpunt Kindermishandeling. Die schakelden een sociaal-psychiatrisch verpleegkundige in die de moeder voor de keuze plaatste: je man of je kinderen. Koos ze voor de man, dan zouden de kinderen uit huis worden geplaatst. Ze besloot te kiezen voor haar kinderen, verhuisde en werd opgevangen door haar familie.

Dit soort moeilijke trajecten moet je met je collega's blijven doorspreken. Als hulpverlener ontwikkel je het gevoel dat je persoonlijk verantwoordelijk bent voor het lot van deze mensen. Dat kan ertoe

**Anouk Poll**  
Projectleider  
bij MOVISIE

leiden dat je in je eentje gaat opereren. De kunst is dan om te blijven vragen wat collega's ervan vinden. Als je hard ingrijpt in iemands leven, moet je wel draagvlak hebben. Dus mag er in de opleiding aandacht zijn voor de vraag: hoe dóe je dat nu met elkaar? Hoe bespreek je met collega's de situatie om tot een goed plan te komen? Want het is best lastig om iemand ergens op aan te spreken, of om zelf aangesproken te worden. Vooral in de ingewikkelde situaties.'

### Dromen

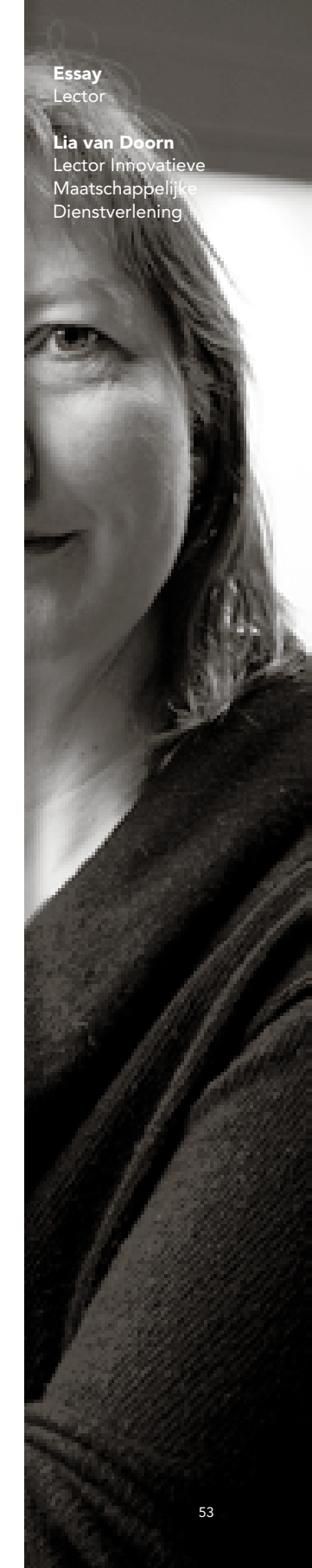
'En die moeilijke zaken zullen meer en meer opduiken. De laatste jaren groeit in het Algemeen Maatschappelijk Werk het aantal gevallen van mishandeling, huiselijk geweld, huisuitzettingen, et cetera. Dat komt onder andere doordat dat de Wet op de jeugdzorg en de Wet maatschappelijke ondersteuning het werkveld en de doelgroep van het maatschappelijk werk nogal hebben veranderd. Het vak is een stuk zwaarder geworden. Een andere belangrijke recente verandering is ketensamenwerking. Meer dan ooit trekken verschillende soorten instellingen samen op. Professionals in opleiding moeten leren hoe dat werkt. MWD'ers gaan in hun vak bijvoorbeeld vaak samenwerken met een sociaal-psychiatrisch verpleegkundige. Die heeft een ander referentiekader en spreekt niet dezelfde taal. Dan kunnen misverstanden ontstaan. Om dat te voorkomen moet een maatschappelijk werker vertrouwd zijn met die verschillende talen en culturen.

De kwaliteit van het maatschappelijk werk vind ik heel belangrijk. Want er zijn in het veld nog best grote verschillen. Daarom ben ik nu vanuit Vitras/CMD een jaar lang gedetacheerd bij MOVISIE in Utrecht. Die organisatie is gericht op kennisontwikkeling en -verspreiding onder instellingen, overheden en organisaties. Daar kan ik doen wat ik erg leuk vind: nadenken over het vak en onderzoeken hoe landelijk de eerstelijnszorg verbeterd kan worden.

Ik ben niet iemand die al twintig jaar één bepaalde droom heeft. Mijn carrière is pas in de loop van de jaren duidelijker geworden. Ik blijf vooral warm te lopen voor training, advies, dingen opzetten en mensen bij elkaar brengen. Wel zou ik graag nog eens iets internationaals doen. Heb altijd een zwak gehad voor ontwikkelingshulp. Maar dat wil ik niet doen als core business. Voorlopig blijf ik in Nederland. Ook al heb ik ook nog niet helemaal uitgekristalliseerd wat ik hier verder wil gaan doen. Dat maakt niet uit. Ik werk nog minstens dertig jaar. Tijd genoeg om dat nog uit te zoeken.'

**Essay**  
Lector

**Lia van Doorn**  
Lector Innovatieve  
Maatschappelijke  
Dienstverlening



**Prof. dr. Elly**  
lector Beroep  
Educatie, H  
is ze in 2005  
benoemd tot  
terrein van  
vormgeving  
volwassene  
Ze werkt in  
het landelijk  
onderwijs (f  
& Max Goo  
sinds eind 2  
van het (RO

**“HET VAK  
IS EEN STUK  
ZWAARDER  
GEWORDEN”**

**Anouk Poll**  
Young Professional

**MORELE DILEMMA'S  
EN OORDEELSVORMING**

**Essay**  
Lector

**Lia van Doorn**  
Lector Innovatieve  
Maatschappelijke  
Dienstverlening



**Omgaan met lastige dilemma's is dagelijkse kost voor hulpverleners in het maatschappelijk werk. Toch is hun morele oordeelsvorming nog een verwaarloosd thema. Te vaak belandt de verantwoordelijkheid ervoor op het bordje van de individuele professionals. Hoog tijd om dit aspect van de hulpverlening in de schijnwerpers te zetten.**

Hulpverleners krijgen tijdens hun dagelijkse werk in het contact met cliënten vaak te maken met ingewikkelde zaken. Huiselijk geweld, verwaarloosde kinderen en tal van andere kwesties waarbij ze afwegingen en keuzes moeten maken. De keuzes die hulpverleners hebben gemaakt in drama's als de Savanna-zaak of de zaak van baby Hendrikus, waarbij het de vraag was of de baby door zijn verstandelijk beperkte ouders kon worden opgevoed, werden in de kranten en op televisie breed uitgemeten en becommentarieerd. Daarbij wees de beschuldigende vinger in de richting van de hulpverlener; die had het moeten voorzien en voorkomen, die had moeten ingrijpen, of juist niet. De zaken die in de publiciteit komen, zijn uitzonderingen. Meestal maken hulpverleners bij ingewikkelde zaken met cliënten hun afwegingen en keuzes in relatieve stilte. En daarbij houden ze vaak hun hart vast: 'Als het maar niet mis gaat met deze cliënt. Als ik maar niet de volgende hulpverlener ben die publiekelijk aan de schandpaal wordt genageld.' In zulke situaties staan hulpverleners er vaak alleen voor. De verantwoordelijkheid voor de morele oordeelsvorming wordt te vaak op het bordje van individuele professionals gelegd.

Vanuit ons lectoraat, gelieerd aan de opleiding Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (MWD) van de Hogeschool Utrecht, pleiten we ervoor om dit proces van omgaan met dilemma's meer aandacht te geven. Want het is een verwaarloosd thema. Het proces van de morele oordeelsvorming dient te worden verbeterd en (vooral beginnende) hulpverleners dienen in dit proces meer te worden ondersteund. In ieder geval binnen de opleidingen; daar kunnen we nog verbeterlagen maken. Maar de verantwoordelijkheid ligt ook breder. Want het omgaan met morele dilemma's en de oordeelsvorming daarover zijn tegelijkertijd ook een instellingszaak en een samenlevingszaak. Door er ook op organisatieniveau meer aandacht aan te besteden en hulpverleners beter te ondersteunen, kan een steviger fundament worden gelegd om het proces van morele oordeelsvorming nog zorgvuldiger te laten verlopen. Dan kunnen hulpverleners de gemaakte afwegingen en keuzes ook beter verantwoorden naar de cliënt, naar collega's in de organisatie en naar de buitenwereld.

#### **Normatieve beladenheid**

Het werk van hulpverleners is allesbehalve waarde vrij. De contacten die ze met hun cliënten onderhouden zijn complex, onvoorspelbaar, normatief geladen en beladen met waarde conflicten. In het professionele handelen liggen waarden besloten die betrekking hebben op het verwezenlijken van het goede leven. Die zijn moreel van aard. En ze zijn paradoxaal: want het is onduidelijk wie bepaalt wat het goede leven is. Zijn daarbij de waarden en normen van de

# “HULPVERLENERS ZIJN DE VOOR- LOPERS VAN ONS GEDEELDE ETHISCH BESEF”

Lia van Doorn  
Lector

Lia van Doorn  
Lector Innovatieve  
Maatschappelijke  
Dienstverlening

samenleving richtinggevend, die van het individu (de cliënt), of die van het sociale netwerk rondom de cliënt? En in hoeverre spelen de eigen normen van professionals een rol? Hier volgen twee voorbeelden die de normatieve beladenheid illustreren.

Het eerste voorbeeld gaat over de vraag wat verwaarlozing is. Hulpverleners richten zich op kinderen of jongeren die problemen hebben met opgroeien en op ouders die problemen hebben met opvoeden. Hoe maken zij hun inschattingen in die opvoeding? Wat is goed opvoeden, en wat is verwaarlozing? In de Wet op de Jeugdzorg is de definitie van kindermishandeling verruimd: kindermishandeling is niet langer beperkt tot fysiek geweld – dat te bewijzen is via forensisch onderzoek of een doktersattest – maar strekt zich uit tot de vage categorie van ‘verwaarlozing’. Wanneer is er sprake van verwaarlozing? De wettekst is er niet duidelijk over en de meningen verschillen. Autochtone Nederlanders sturen hun kinderen meestal vroeg naar bed. In veel andere culturen is dat niet gebruikelijk. Maar is er sprake van verwaarlozing als kinderen om half twaalf ’s nachts buiten spelen? Wie het weet, mag het zeggen. Maar we verwachten wel van hulpverleners dat zij er een opvatting over hebben en dat ze een gefundeerd besluit nemen om wel of niet in te grijpen.

Het tweede voorbeeld heeft betrekking op de normatieve kaders in de multiculturele samenleving. Hoe gaan hulpverleners die met jongeren werken om met radicalisering? Bijvoorbeeld als ze contact leggen met autochtone Lonsdale-jongeren of met radicaliserende moslimjongeren? Als ze zich op dit terrein begeven en het gesprek aangaan met deze jongeren, dan betreden ze automatisch het vlak van de overtuigingen. Dat werk is moreel beladen, en raakt aan hun eigen emoties. Hoe moeten ze zich ten opzichte van deze jongeren opstellen? Hoe moeten ze handelen? Ze krijgen daarin in de regel weinig sturing vanuit hun organisatie of vanuit de samenleving. Ook de politiek geeft er geen richting aan, of biedt tegenstrijdige richtingen, zoals onlangs in Slotervaart. Daar ontstond commotie over de straatcoaches die in opdracht van de gemeente contacten onderhouden met mensen uit orthodox-islamitische milieus. Vanwege hun geloofsovertuiging weigerden de straatcoaches om vrouwen een hand te geven bij de begroeting. Verschillende politici spraken zich over deze kwestie uit. Hun opvattingen stonden echter lijnrecht tegenover elkaar. Dat bood de straatcoaches geen enkel houvast. Zo worden onoplosbare politieke tegenstellingen via ambivalent of inconsistent beleid afgewenteld en op het bord van individuele hulpverleners gelegd.

### Hogere dilemmadichtheid

Voor veel hulpverleners is het omgaan met zulke dilemma's dagelijkse praktijk. Daarnaast krijgt hun werk een steeds hogere dilemmadichtheid, omdat ze steeds vaker achter de voordeur komen. Inmenging in het privé-domein is een precaire aangelegenheid. Hulpverleners gaan deze uitdaging aan. Ze snijden de heikle onderwerpen aan, ze zoeken naar antwoorden op ethische vragen waar de samenleving mee worstelt, zonder dat die samenleving hen concrete handreikingen biedt als antwoord op de vragen hoe te handelen en vanuit welk moreel kader. Ze worden daarbij voor vrijwel onoplosbare dilemma's gesteld waar de samenleving geen weet van heeft. Ze gaan de confrontatie met deze dilemma's aan, maar ze ervaren ook veel twijfels en onzekerheden, en de wijze waarop zij de dilemma's oplossen levert hen vaak frustraties op.

Daarbij koersen hulpverleners vooral op eigen intuïtie en ervaringen. Moraliseren is daardoor willekeurig en weinig reflectief en controleerbaar. Ze kunnen ook maar weinig op routine handelen. Elke situatie is uniek en er zijn weinig blauwdrukken voor 'hoe te handelen'. De routines moeten langzaam worden ontwikkeld en dat gebeurt in relatieve stilte. Tenzij het mis gaat en er doden vallen. Dan worden professionals die zich in wespennesten hebben gewaagd aan de schandpaal genageld, voor de rechter gedaagd en persoonlijk aansprakelijk gesteld. De angst om in een volgende Savanna-zaak terecht te komen kan gemakkelijk leiden tot handelingsverlegenheid. Als werkers bij hun morele oordeelsvorming onvoldoende worden ondersteund, bestaat het risico dat ze uit zelfbehoud, uit de vrees om uit te glijden en op het schavot te belanden, eerder zullen weggijken van problemen dan erop af te gaan. En dat ze de moeilijkste cliënten en de lastigste dilemma's links laten liggen.

Daarbij komt dat hulpverleners over het algemeen doeners zijn. De praktijk vraagt om snel handelen. Ze zien een probleem en zoeken meteen een oplossing. Er is weinig bedenktijd. De fase van het analyseren schiet er dan gemakkelijk bij in. Die slagvaardigheid is hun kracht, maar het is ook een valkuil als het gaat om het ethische aspect van hun werk. Want vaak is dan juist reflectie nodig, een moment van bezinning, van het afwegen van belangen en overdenken van de keuzemogelijkheden. Een moment om weloverwogen besluiten te nemen en deze te kunnen beargumenteren en verantwoorden; voor zichzelf, voor de cliënt en zijn of haar sociale omgeving, binnen de eigen organisatie en tegenover de buitenwereld.

# “HET RISICO BESTAAT DAT HULPVERLENERS UIT ZELFBEHOUD WEGKIJKEN VAN DE LASTIGE DILEMMA'S”

Lia van Doorn  
Lector

### Morele ankers

De noodzaak om aandacht te besteden aan ethische kwesties en morele oordeelsvorming zal de komende jaren vermoedelijk verder toenemen. Normen en waarden staan niet voor niets zo sterk in de belangstelling. We zijn de bodem eronder kwijtgeraakt. Traditionele normatieve kaders brokkelen langzaam af. Met de ontzuiling zijn oude referentiekaders verdwenen. Allesomvattende wereldbeschouwingen worden losgelaten en er komen nieuwe bij. In de multiculturele samenleving worden nieuwe waardesystemen zoals de islamitische traditie vervlochten met onze oude joods-christelijke traditie. Steeds minder duidelijk is wie ons in moreel opzicht nog de weg wijst. De oude gezagsdragers – zoals artsen, politieagenten en onderwijzers – hebben hun autoriteit verloren. En er zijn weinig nieuwe gezagsdragers voor in de plaats gekomen. Ook de landelijke overheid trekt zich steeds verder terug. Moreel gezag wordt steeds minder van bovenaf opgelegd. Opvattingen over wat het goede leven is, moeten nu van binnenuit komen en ontleend worden aan de innerlijke overtuigingen van ieder mens afzonderlijk. Gevolg is dat mensen steeds meer denkwerk moeten verzetten om hun eigen leven vorm te geven: ze moeten reflecteren, morele standpunten innemen en keuzes maken. Dat geldt voor alle burgers en des te meer voor sociale professionals omdat die zich ook in het leven van cliënten mengen.

### Ondergeschoven kindje

Dit overziend is het verwonderlijk dat het thema van morele dilemma's en morele oordeelsvorming binnen de hulpverlening nog zo weinig aandacht krijgt. Het is een ondergeschoven kindje.

Binnen de opleidingen Maatschappelijk Werk en Dienstverlening op hogescholen wordt er lang niet altijd aandacht aan besteed. Bovendien zijn studenten zich vaak nog onvoldoende bewust van het belang van ethiek voor hun toekomstige werk. Dan lopen ze niet warm voor een onderwijsmodule over ethiek. Dat leidt tot reacties als: 'Dan moeten we zeker boeken van filosofen gaan lezen, van Socrates en zo. Dat is saai'. We kunnen op hogescholen nog winst behalen door onderwijsprogramma's over ethiek en moreel beraad op meer aansprekende manieren aan studenten aan te bieden.

Ook binnen de organisaties waar hulpverleners werken is er in de regel weinig oog voor dit thema. Managers worden vaak in beslag genomen door interne regelgeving, fusies, reorganisaties, financieringsproblemen of personeelstekorten. Ze hebben vaak amper tijd om zich te verdiepen in de manier waarop hun medewerkers hun beroep nu precies uitoefenen. Bovendien beschouwen managers het omgaan met morele dilemma's vaak als een onderdeel van het

professionele handelen waar de professional zelf verantwoordelijk voor is. Voor zover er op organisatieniveau al aandacht is voor ethische kwesties, krijgt die meestal vorm via gedragsregels en klachtenreglementen. Er worden vooral technisch-instrumentele oplossingen aangedragen. Daarmee wordt voorbijgegaan aan de kern van de professionaliteit. Want morele oordeelsvorming zit in zaken die niet zo gemakkelijk op de geijkte manieren te managen zijn. Het is verscholen in de zachtere kanten van het werk. Tevens is het complex: het aanspreken van ouders op de opvoeding van hun kinderen laat zich meestal niet vatten in één gedragsregel. Bij het omgaan met dilemma's komt het er vooral op aan dat sociale professionals een reflectieve grondhouding hebben en verder ontwikkelen. Dat ze ruimte krijgen om hun dilemma's te articuleren, te expliciteren en aan reflectie te onderwerpen. Maar in de praktijk wordt daar meestal weinig tijd voor vrijgemaakt. Het domein van de morele oordeelsvorming lijkt uit het blikveld van instellingen verdwenen. Misschien omdat we er zo weinig raad mee weten.

Professionals staan moreel in de kou. Het is dan ook van belang om vanuit de organisatie hulpverleners meer te ondersteunen bij hun opdracht om zich een weg te banen in het oerwoud van morele kwesties. Niet door hen pasklare antwoorden aan te reiken voor dilemma's, want die zijn er niet. Maar door de reflectieve grondhouding van professionals te versterken en hen handvatten te bieden waarmee het proces van morele oordeelsvorming zorgvuldiger en transparanter kan verlopen.

### Dilemma's in de schijnwerpers

Morele dilemma's binnen de hulpverlening, kunnen op verschillende manieren meer in de schijnwerpers worden gezet.

In de eerste plaats is er winst te behalen door binnen hulpverleningsinstellingen meer ruimte te creëren voor reflectie. Omdat hulpverleners in de regel doeners zijn, is het van belang dat ze door hun leidinggevenden worden aangemoedigd om te reflecteren op hun handelen, om dat methodisch en controleerbaar te doen en om het betwistbaar te maken. Bijvoorbeeld door morele dilemma's en de wijze van oordeelsvorming aan de orde te stellen tijdens intervisie- en supervisiebijeenkomsten en om ze bespreekbaar te maken via socratische gespreksvoering of andere methoden van moreel beraad.

In de tweede plaats kan – analoog aan de traditie binnen het recht om jurisprudentie te verzamelen – binnen de hulpverlening een traditie worden ontwikkeld om moresprudentie te verzamelen (mores staat voor moraal). Daarbij kunnen op instellingsniveau of sectorbreed veelvoorkomende

## Essay

Morele dilemma's  
en oordeelsvorming

ethische dilemma's worden verzameld met de standpunten die daarbij zijn ingenomen. Daarmee kan een bodem worden gelegd onder het ethisch handelen en het biedt gelegenheid om te 'leren van gevallen'. Wellicht is het verzamelen van moresprudentie ook een stimulans om instellingsculturen te creëren waarin aandacht is voor de normatieve aspecten van professionaliteit.

In de derde plaats kunnen sommige aspecten van de manier waarop het bedrijfsleven omgaat met morele dilemma's als inspiratie dienen. Zo nemen multinationals die zaken doen in Afrika of Azië op organisatieniveau standpunten in over ethisch beladen zaken, zoals omgaan met steekpenningen, mensenrechten, kinderarbeid of behoud van het milieu. Ze formuleren de waarden die het bedrijf nastreeft en vertalen die naar normen en gedragscodes voor hun medewerkers. Deze bedrijfscodes bieden de medewerkers houvast als ze beslissingen moeten nemen, ze creëren eenduidigheid en gaan normvervaging tegen. Analoog daaraan kunnen managers van hulpverleningsinstellingen hun werkers ondersteunen door op organisatieniveau standpunten in te nemen, door een normenstelsel of kernwaarden te formuleren en werkers zo kaders te bieden voor hun handelen bij morele kwesties.

Ten slotte zouden hulpverleners de morele dilemma's waar zij op stuiten meer wereldkundig moeten maken. Daarmee kunnen ze wellicht een grotere bijdrage leveren in het zoeken naar oplossingen voor heikele maatschappelijke vraagstukken. Want ze beschikken over cruciale kennis: in het contact met hun cliënten signaleren ze nieuwe morele vraagstukken en zoeken wegen in ethisch beladen situaties die nog zo nieuw zijn, dat er nog geen maatschappelijk debat over is gevoerd. Hulpverleners zijn als het ware de voorlopers van ons gedeelde ethisch besef. In hun dagelijkse werk ontwikkelen ze opvattingen over onontgonnen morele gebieden. Met die kennis hebben ze goud in handen. We kunnen van hen leren. Ze zouden de dilemma's waarmee zij worstelen meer kunnen delen met beleidsmakers. Door ze wereldkundig te maken, kunnen ze het maatschappelijk debat daarover aanjagen en in de buitenwereld wellicht ook meer begrip kweken voor de complexiteit en delicaatheid van hun werk.

# “DE SLAGVAAR- DIGHEID VAN HBO'ERS IS HUN KRACHT, MAAR OOK EEN VALKUIL”

Lia van Doorn  
Lector

**Dr. Lia van Doorn** (1961) studeerde pedagogiek aan de Universiteit Utrecht (UU) en werkte daarna als onderzoeker bij de Vakgroep Algemene Sociale Wetenschappen van de UU. Tussen 1994 en 2007 was zij senior projectleider bij het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn. In 2002 promoveerde zij bij de UU af op het proefschrift 'Een tijd op straat'. Ze participeerde in verscheidene internationale netwerken op het terrein van zorg en welzijn. In 2005 was ze gastonderzoeker bij het Instituut Nationale d'Etudes Démographiques in Parijs.

# LEER HET. SPEL SPELEN

**Interview**  
Young Professional

**Roger Görtzen**  
Business developer  
bij TNO Science  
and Industry

**Essay**  
Lector

**Erik Puik**  
Lector  
Microsysteem-  
technologie/  
Embedded Systems



**Dr. Lia van I**

pedagogiek  
en werkte o  
Vakgroep A  
van de UU.  
senior proje  
Instituut vo  
promoveerd  
schrift 'Een  
in verscheid  
op het terre  
was ze gast  
Nationale d'

**Interview**  
Young Professional

**Ing. Roger Görtzen (1977)** is werkzaam als **Business Developer** bij **TNO Science and Industry**. Hij is afgestudeerd aan **Hogeschool Utrecht** in **fijnmechanische techniek**, met als afstudeerrichting **microsysteemtechnologie**. Vanuit zijn achtergrond als **fijnmechanisch constructeur** heeft hij zich ontwikkeld tot **business developer**. Roger houdt zich bezig met nieuwe projecten voor de **high tech industrie**. Hij is onder andere de mogelijkheden aan het onderzoeken om **nieuwe bedrijvigheid te realiseren** in de **solar equipmentbouw**.

**Roger Görtzen**  
Business developer  
bij TNO Science  
and Industry

**Essay**  
Lector

**Erik Puik**  
Lector  
Microsysteem-  
technologie/  
Embedded Systems



Dr. Lia van I

pedagogiek  
en werkte c  
Vakgroep A  
van de UU.  
senior proje  
Instituut vo  
promoveerd  
schrift 'Een  
in verscheid  
op het terre  
was ze gast  
Nationale d'

# "AAN DE HU LEERDE IK IN PROJECTEN TE WERKEN, PRECIES ZOALS IN DE PRAKTIJK GEBEURT"

Roger Görtzen  
Young Professional

Roger Görtzen  
Business developer  
bij TNO Science  
and Industry

Essay  
Lector

Erik Puik  
Lector  
Microsysteem-  
technologie/  
Embedded Systems

**'Tijdens mijn studie heb ik technologische kennis opgedaan die onmisbaar is om in deze sector te werken.'** Roger Görtzen (32) studeerde van 1998 tot 2001 Fijnmechanische Techniek aan Hogeschool Utrecht (HU). Hij specialiseerde zich in microtechnologie en werkt nu als business developer bij de onafhankelijke kennisorganisatie TNO.

## Leren

'Mijn vader zat ook in de techniek. Dat heeft me altijd getrokken. Daarom ging ik naar de middelbare technische school (mts) in Sittard. Dat is een mbo. Je werkt er met je handen. Gaandeweg ontdekte ik dat ik meer wilde. Niet alleen bouwen, maar ook ontwerpen. Het lag dus voor de hand om naar de HU te gaan. Die had en heeft nog steeds de enige opleiding Fijnmechanische Techniek in Nederland. Mts-studenten komen er uit alle windstreken naartoe voor een goed aansluitende vervolgopleiding. Al snel merkte ik dat er een ander niveau heerste dan op de mts; het ging veel dieper. Ik kreeg vakken als mechanica, dynamica en statica – dat zijn de moeilijkste onderwerpen. Je moet veel wiskundig en inzichtelijk vermogen hebben. Bij mijn eerste tentamen had ik een 1,5. Ik dacht: "Nu moet ik écht aan de slag." Gelukkig is het allemaal goed gekomen.

Naast de verdieping is ook de lesmethode een belangrijk verschil tussen mts en hts. In Sittard had ik heel veel lesuren. Aan de HU werkten we vooral in projecten, een goede voorbereiding op de praktijk, waar ook alles op projectbasis verloopt. Opdrachten maakten we in groepen. We moesten bijvoorbeeld uitzoeken hoe een elektrische tandenborstel werkt. Dan ging de één de hele tandenborstel uit elkaar halen om een overzicht van alle onderdelen te maken. En ik ging aan de slag met allerlei mechanische berekeningen. Uiteindelijk schreven we dan samen een rapport. Gaandeweg werden de opdrachten natuurlijk steeds moeilijker.

In het laatste jaar koos ik de afstudeerrichting microtechnologie. Mijn afstudeerproject deed ik bij TNO met een medestudent. We ontwierpen in dat halfjaar een pick-and-place-machine. Dat is een apparaat dat in een productieproces wordt gebruikt om een piepklein onderdeel te monteren. Het was een groot succes. Er verschenen wel vijftig artikelen over ons project in diverse kranten en tijdschriften. Het was een vernieuwend productieconcept. Dat afstudeerproject ging over de uitdaging om productie flexibeler te maken; zodat je vaker en eenvoudiger kunt veranderen van product A naar product B. Dat is belangrijk,

## Dr. Lia van I

pedagogiek  
en werkte o  
Vakgroep A  
van de UU.  
senior proje  
Instituut vo  
promoveerd  
schrift 'Een  
in verscheid  
op het terre  
was ze gast  
Nationale d'

### Interview Young Professional

want de trend is dat producten almaar specifiekere worden. Er worden steeds minder exemplaren van bijvoorbeeld één type telefoon gemaakt. Voor productie is dat niet handig. Je wilt er het liefst een miljoen van de band af laten lopen – dat is lekker goedkoop.

Vooruitstrevend produceren en vernieuwende productiemethodes zijn dus hot issues. Binnen TNO is de techniek en de kennis op dit gebied verder ontwikkeld door mij en mijn collega's. Inderdaad: collega's. Want dankzij het afstudeerproject kon ik na mijn studie meteen bij TNO aan de slag. Dat had ik als beginnende student niet durven verwachten.'

#### Werken

'Bij TNO begon ik als fijnmechanisch ontwerper. Leuk werk. En ik ben er goed in. Maar na vijf jaar besloot ik dat ik meer dynamiek in mijn werk wilde. De hele dag achter de computer zitten en machines ontwerpen, dat lag me toch niet zo. Ik was altijd al geïnteresseerd in klantencontact en netwerken – meer de commerciële kant dus. Mijn collega's met die functie wachtten naar mijn indruk te veel tot de opdrachten vanzelf zouden binnenkomen. Dat waren ook echte technen. Ze zaten veel achter hun computer en maakten af en toe een afspraak. Volgens mij moet dat juist andersom. Op pad zijn, naar conferenties gaan, potentiële klanten bezoeken. Veel koffie drinken en ouwehoeren, en af en toe terug naar kantoor om je mail te checken. Mijn baas gaf me een halfjaar om uit te zoeken of ik het in me had. Haalde ik binnen die tijd een opdracht binnen, dan mocht ik business developer worden. En dat lukte.

Tijdens mijn studie was dat commerciële aspect weinig aan bod gekomen. Ik had er toen nog geen sterke belangstelling voor; misschien had ik die wel eerder ontwikkeld als commercie tijdens de studie was behandeld. Aan de andere kant: wellicht was ik dan te vroeg gestopt met de techniek. Want de technische basis is juist erg belangrijk. Bovendien is verkopen iets wat je in de praktijk moet leren; je moet het spel leren spelen. Toen ik ermee begon, zagen potentiële klanten een jong mannetje. Ik moest me nog bewijzen. Omdat ik wel over de nodige technologische kennis beschikte, zagen ze in mij toch al snel een gelijkwaardige gesprekspartner. Die vakinhoudelijke kennis is onmisbaar. Daarvoor heb ik tijdens mijn studie een stevige basis gelegd. En in mijn eerste jaren als fijnmechanisch ontwerper bij TNO heb ik die kennis nog verder uitgebreid.

### Roger Görtzen Business developer bij TNO Science and Industry

Ik heb nu geen tijd meer om zelf alle technische ontwikkelingen bij te houden. Gelukkig heb ik op de werkvloer technen om me heen waardoor mijn kennis actueel blijft. Daarnaast volg ik cursussen en bezoek ik veel conferenties. Daar zie ik waar de wereld naartoe gaat en wat voor nieuwe producten er op de markt komen. Dat dwingt me tot nadenken over wat voor machines er nodig zijn om die producten te maken, en waar dan de bottlenecks zitten. De klant wil exclusiviteit. Een project kun je meestal maar één keer verkopen. Dus denk ik altijd na over de volgende generatie projecten die ik wil opzetten. Op conferenties praat ik met verschillende partijen om te ontdekken waar hun vraag ligt voor de toekomst. Ik probeer de nieuwe technologische uitdagingen te identificeren. Het liefst voordat de concurrent dat doet.'

#### Dromen

'Een grote uitdaging is om technieken te bedenken waardoor productie-machines goedkoper, sneller, of efficiënter werken. Als onze klanten goedkoper werkende machines krijgen, kunnen ze datgene wát er met die machines gemaakt wordt – bijvoorbeeld computerchips – weer goedkoper aan hún klanten leveren. En op die manieren wordt ook het eindproduct weer goedkoper. Over de hele linie wordt er dus geprofiteerd van een vernieuwend ontwerp.

Momenteel onderzoeken we hoe de technologie van Atomic Layer Deposition (ALD) kan worden verbeterd. ALD wordt gebruikt om geheugenchips te voorzien van een zeer dunne atomaire laag van enkele nanometers. Deze technologie is al dertig jaar oud, maar is nog altijd heel duur en traag. Wij hebben nu voor de wereld van de zonne-energie een machineconcept ontwikkeld om zonnecellen efficiënter te produceren. Dat is een zeer interessante productietechnologie voor de toekomst. Want in mijn vakgebied, het chipsegment, is de kostprijs allesbepalend. Als de efficiëntie van een zonnecel verbetert, dan kun je herleiden wat dat financieel oplevert voor de eindgebruiker en hoeveel dit een zonnecelproducent mag kosten. Als business developer is het mijn taak dat in de gaten te houden.

Ik zit nu nog helemaal goed bij TNO. Maar het is mijn ambitie in de toekomst een eigen bedrijf op te richten. Voor machinebouw, bijvoorbeeld. Bij TNO leer ik van mijn omgeving, door steeds moeilijkere dingen te doen. Ik kreeg eerst het technische gedeelte onder de knie, toen het commerciële. Straks wil ik weer een stapje verder. Een eigen bedrijf is een logisch vervolg. Ik kijk er erg naar uit.'

### Essay Lector

Erik Puik  
Lector  
Microsysteem-  
technologie/  
Embedded Systems

**Dr. Lia van I**  
pedagogiek  
en werkte c  
Vakgroep A  
van de UU.  
senior proje  
Instituut vo  
promoveerd  
schrift 'Een  
in verscheid  
op het terre  
was ze gast  
Nationale d'

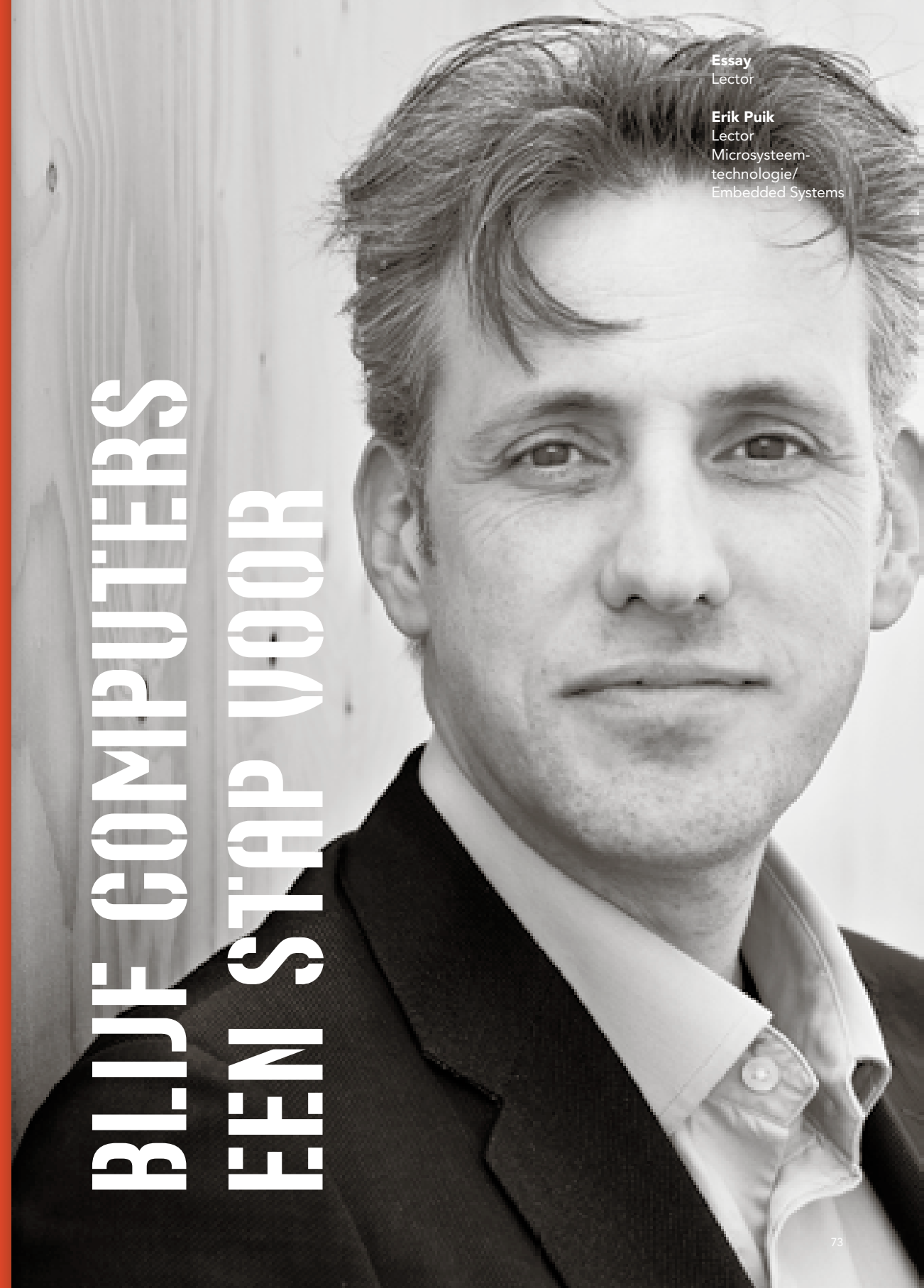
**“TIJDENS  
MIJN STUDIE  
HEB IK  
ONMISBARE  
TECHNO-  
LOGISCHE  
KENNIS  
OPGEDAAN”**

**Roger Görtzen**  
Young Professional

**Essay**  
Lector

**Erik Puik**  
Lector  
Microsysteem-  
technologie/  
Embedded Systems

**BLIJF COMPUTERERS  
EEN STAP VOOR**



**Voor Young Professionals is het gebruik van technische middelen heel vanzelfsprekend. Maar met de steeds snellere technologische ontwikkelingen ontstaat het risico dat computers mensen de baas worden. Er wacht de Young Professionals daarom een zware opgave: stand houden tegen een vriend die tegelijkertijd hun grootste vijand is. In dit artikel wordt gekeken naar de technologische ontwikkelingen en de rol daarin van jonge professionele mensen van de komende generatie. Hen wacht een grote uitdaging waarmee vergeleken 'Global Warming' en 'DNA-manipulatie' slechts kinderspel zijn.**

Vijftien jaar geleden had ik een relaxed baantje als onderzoeker bij een technologiebedrijf. Ik stapte 's morgens in de auto en een half uur later arriveerde ik op het werk. Rond half zes herhaalde het patroon zich in omgekeerde richting. Eenmaal thuis aangekomen was ik, mede door mijn reis huiswaarts, alle sores van het werk vergeten en begon een ander leven. Ik werd buiten werktijd nooit gebeld over het werk, had geen email en werd in de thuissituatie ook door niets aan mijn baan herinnerd. Zo bleef werk en privé gescheiden, wat voor iemand in loondienst vrij normaal was.

Het high-tech bedrijf waarvoor ik in die tijd werkte, hield zich bezig met informatie- en communicatietechnologie in de bedrijfsomgeving. De wereld was één grote speeltuin die nog van alles in petto had. Vreemd eigenlijk dat ik me zo heb laten verrassen door de snelheid van de technologische ontwikkelingen en de gevolgen daarvan, en dat terwijl ik zelf aan die ontwikkelingen deelnam. Zonder internet, sms, en e-mail zou de wereld er heel anders uitzien. Maar of die ontwikkelingen nu onverdeeld tot verbeteringen geleid hebben is maar zeer de vraag, bijvoorbeeld als we kijken naar de ontwikkelingen rond de biometrische gegevens in het nieuwe paspoort. Bewijzen wij, met onze ontwikkelzucht, de volgende generatie wel een dienst, of wordt die opgezadeld met een maatschappij die zelfs George Orwell niet heeft kunnen bedenken.

### **Slaven**

Drie jaar geleden begon Hogeschool Utrecht (HU) met een 'honours-opleiding'. Die is alleen toegankelijk voor excellente studenten; dat zijn studenten die hogere cijfers halen en praktischer en gemotiveerder zijn dan hun gemiddelde medestudent. De studenten in deze leertrajecten hebben 'Young Professional' op hun voorhoofd getatoeëerd staan. Het is onvoorstelbaar hoe hard deze jongelui kunnen werken. Ze besteden 40 uur per week op de HU, maken 's avonds scripties en presentaties. Dit alles gebeurt in de Engelse taal in verband met de grote kans op internationale omgang in hun werkzame leven. Sommigen slagen er vervolgens ook nog in om zesmaal per week te sporten – een druk bestaan dus.

Deze studenten zijn een poosje gevolgd, om uit te vinden hoe ze dat allemaal – en met goed resultaat – voor elkaar krijgen. Om maar met de meest opvallende reden te beginnen: de moderne studenten slagen erin op meerdere plaatsen tegelijk te zijn. Nee, dit heeft niets te maken met een update van Einsteins relativiteitstheorie, maar alles met het gebruik van moderne elektronische middelen, in het bijzonder de laptop en de zaktelefoon. De gemiddelde student is opgegroeid (of 'vergroeid') met deze apparaten en heeft ze tot een deel van zichzelf gemaakt. De efficiency waarmee studenten beschikken over

# “WE MOETEN DE INTELLIGENTE COMPUTERS HOE DAN OOK EEN STAP VOOR BLIJVEN”

Erik Puik  
Lector

Erik Puik  
Lector  
Microsysteem-  
technologie/  
Embedded Systems

moderne digitale diensten is verbluffend. Zo kan in tien seconden een sms verstuurd worden en in vijf seconden een e-mail. In een omgeving waar draadloze netwerken voortdurend aanwezig zijn, slagen ze erin op minimaal drie locaties tegelijk invloed uit te oefenen. De studenten staan hiertoe voortdurend ‘in contact’ met anderen. Zij weten wat er op andere plaatsen gebeurt en reageren daarop. In persoonlijke gesprekken met studenten wordt nooit meer dan tachtig procent van de geestelijke activiteit op locatie besteed. De overige twintig procent wordt namelijk in een virtuele werkelijkheid op een andere plaats doorgebracht. Wie de voordelen van deze nieuwe meervoudige en virtuele omgevingen het best benut, heeft een grote voorsprong op traditionele geesten die slechts op één plaats tegelijk aanwezig zijn.

Nu is het de vraag in hoeverre deze communicatie bijdraagt aan de professionele output van het individu. Het ligt immers voor de hand om deze communicatie vooral als consumptief te beschouwen. De excellente studenten slagen er echter in hun netwerk, behalve voor consumptieve doelen zoals de vaak inhoudsloze ‘chat’, ook in te zetten voor productieve doeleinden. Zoals afspraken maken en communiceren met collega’s en bedrijven. Dan blijkt deze multidisciplinaire omgeving ineens outputverhogend te kunnen werken. In verslagen van het werk doemen kleurenfoto’s op, en presentaties worden opgeleukt met filmpjes. Interviews met deskundigen worden digitaal opgenomen op de laptop. Alles wat bij een rondleiding in beeld komt, wordt met camera’s in zaktelefoons vastgelegd. Even later staat alles op een blogsite, ter lering en vermaak van de gehele wereld.

De opslag van informatie is zo laagdrempelig geworden dat alles vastgelegd wordt. Telefonie, sms, en e-mail zorgen voor een dynamische distributie van de media. Vanmorgen waargenomen, vanmiddag in een rapport aangeboden. De informatieoverdracht in rapporten en presentaties krijgen met de moderne mediaopslag steeds meer een visuele grondslag: minder tekst, meer plaatjes.

Met die moderne communicatie, die 24/7 doorgaat, vervaagt de grens tussen werk en privé. Iedereen wordt overdag wel eens gebeld voor een persoonlijke kwestie, en een werkgerelateerd e-mailtje wordt maar al te vaak ook ‘s avonds prompt beantwoord. De moderne communicatiemiddelen zorgen dat we afdrijven van een ‘acht uur durende werkdag’ naar een dag ‘waarop wij gemiddeld acht uur werken’. Dat is misschien nog even wennen voor oudere generaties, maar geheel vanzelfsprekend voor bovengenoemde studenten. Voor hen is niet alleen ‘plaats’ maar ook ‘tijd’ een relatief begrip in een leven waarin alles door elkaar loopt.

Dit heeft wel invloed op het stresspatroon van deze nieuwe generatie. Waar traditioneel werkstress na afloop van de werkdag plaatsmaakte voor privé zorgen in een geheel andere omgeving, lopen de spanningen van werk en privé nu de hele dag door elkaar heen. De precieze invloed die dit heeft op het welzijn kan wellicht onderzocht worden door de collega's van het lectoraat 'Leefstijl en gezondheid', maar mijn vermoeden is dat dit wel het een en ander met mensen doet.

In een wereld waarin mensen en techniek met elkaar vergroeien, zal niet iedereen optimaal gebruik kunnen maken van alle nieuwe diensten. Omdat men er bijvoorbeeld voor kiest niet afhankelijk te zijn van apparaten, of omdat een geloofsovertuiging het gebruik ervan afkeurt. Ook is het mogelijk dat sommigen te ver van de techniek staan die dit alles mogelijk maakt, of niet de 'technische genen' bezitten om de systemen te kunnen integreren in hun leven. Deze mensen komen steeds verder te staan van hun collega's die er wel in slagen de moderne middelen in outputverhoging om te zetten. Het zou kunnen dat deze mensen minder goed gaan functioneren in zakelijke omgevingen en zelfs in een persoonlijk isolement raken.

Het is duidelijk dat de moderne Young Professional niet snel in deze valkuil loopt, tenminste niet zolang hij daadwerkelijk 'young' is. Daarna zal ook hij alle zeilen moeten bijzetten om de voordelen te kunnen blijven plukken van de veranderende omgeving. Door de snelheid van de ontwikkelingen is het voor iedereen een persoonlijke uitdaging om 'bij te blijven'. Op latere leeftijd lopen zelfs de Young Professionals gevaar.

Hierbovenop bestaat nog het probleem van de beveiliging en privacy – 'Young Professional Hackers' zijn er namelijk ook. Geen database is veilig, omdat software nu eenmaal bugs bevat en vrijwel iedere beveiligingsupdate van Microsoft Windows in beginsel geïnitieerd wordt door een fanatieke hacker. Maar zelfs als we dat vergeten, schuilt er een beveiligingsrisico bij de gebruikers zelf. Wachtwoorden zijn vaak namen van een huisdier of een geliefde, en vingerafdrukken staan op elk glas, autoportier, voordeur of computermuis. Zelfs combinaties van deze populaire beveiligingmethodes kunnen zonder al te veel moeite gekraakt worden. De overheid lijkt haar ogen te sluiten voor deze problematiek. Of het nu het elektronisch patiëntendossier is, een Rotterdams vervoersbewijs of een paspoort met biometrische informatie, het is niet de vraag óf deze systemen gekraakt worden, maar wannéér dat gebeurt. Het heeft er alle tekenen van dat privacy in onze toekomst niet al te serieus genomen moet worden.

“TELKENS ALS  
WE ER IN SLAGEN  
EEN STUKJE VAN  
ONZE BIOLOGIE  
TE DOORGRONDEN  
EN TE KOPIËREN,  
BLIJKT DE KOPIE  
OP DEELGEBIEDEN,  
BETER EN COMPRO-  
MISLOZER TE  
FUNCTIONEREN DAN  
HET ORIGINEEL”

#### Op weg naar 2084

Tot zover mogen we vaststellen dat moderne technologische middelen behalve voordelen ook een keerzijde hebben. De vraag is echter hoe deze balans zich in de toekomst zal ontwikkelen. Om hier inzicht in te krijgen moeten we eerst kijken naar de aard en snelheid van technologische vernieuwing.

Technologische ontwikkelingen, vooral op het gebied van computerchips, volgen een vaste wetmatigheid. Deze wordt wel 'Moore's Law' genoemd, naar de medeoprichter van het bedrijf Intel. Moore voorspelde al in 1965 dat de dichtheid van transistoren, de actieve elementen op een computerchip, elke achttien maanden zou verdubbelen. Zijn wet houdt anno 2009 nog steeds stand. Dit heeft geleid tot computers met steeds grotere rekenkracht.

In dit verband is het aardig om te wijzen op de 'Law of Accelerating Returns' van futuroloog Ray Kurzweil. Het is nog even wennen aan de uitwerking van zijn beweringen, maar langzaam wordt duidelijk dat die groot zullen zijn. Het strekt te ver om hier de wet van Kurzweil te bespreken, maar de strekking ervan is dat de ontwikkeling van computers ook nu nog in

de kinderschoenen staat en dat de grootste doorbraken nog zullen komen. Kurzweil zet zijn bewering kracht bij met zijn op feiten gebaseerde prognose dat in 2025 computers evenveel geheugencapaciteit en denkkraft bezitten als mensen, maar dat dit in 2055 gestegen is tot evenveel geheugencapaciteit en denkkraft als alle mensen op aarde bij elkaar. Vooral bij dat laatste krijgt menigeen een onaangenaam gevoel. Zelfs al zou Kurzweil zich met zijn betoog in de tijd-as een factor twee vergissen, dan is de uitwerking van zijn stelling nog op z'n minst intimiderend te noemen. De huidige en toekomstige technologische ontwikkelingen zullen daarmee, vroeg of laat, een bedreiging vormen voor de mens zelf.

Wellicht zijn er na dit betoog nog cynici die geloven dat geheugencapaciteit en denkkraft sec niet zullen leiden tot een bedreiging voor de mensheid. Maar de rest gaat vanzelf en het markante is hierbij dat de mens als voorbeeld centraal staat voor moderne en grensverleggende producten. En daar zijn veel voorbeelden van. Zo is er het moderne onderzoeksgebied van de Mechatronica, dat ten grondslag ligt aan onder andere de cd-speler en het antiblokkeer-systeem in uw auto. Gebaseerd op uitgangspunten uit de jaren dertig en veertig jaren van de twintigste eeuw maakte het vakgebied vanaf de jaren zesig een stormachtige ontwikkeling door. Biologen en medici adopteerden de technieken om raadselachtige verschijnselen van organismen en het menselijk lichaam te verklaren. Zo werd het inzicht in de biologie en het menselijk lichaam vergroot, wat weer kennis leverde aan de mechatronica, wat leidde tot verbeterde industriële robots. Dit komt doordat als we onszelf beter begrijpen, we ook een stukje van onszelf kunnen realiseren in de producten die we ontwikkelen. Dat laatste heeft grote gevolgen. Telkens als men erin slaagt weer een stukje van de biologie te doorgronden en te kopiëren, blijkt de kopie op de begrepen gebieden, beter en compromislozer te functioneren dan het origineel. De eerder genoemde industriële robots werken zowel sneller als nauwkeuriger dan dat arbeiders dat kunnen. Bij het 'kopiëren' van technologie wordt er dus niet slechts platvloers afgekeken, maar wordt er ook wat toegevoegd. Dit is mogelijk door het opbouwen van begrip van het origineel waarvoor de ontwikkeling van een gemeenschappelijke kennispositie de sleutel is.

Analoog aan dit voorbeeld wordt ook de werking van het menselijk brein steeds duidelijker. Onderzoek is volop aan de gang met het in kaart brengen van de deelgebieden in de hersenen die voor een bepaalde functie zorg dragen. Zo zijn bijvoorbeeld visuele en auditieve gedeelten in de menselijke hersenen al enige tijd bekend, maar wordt het steeds duidelijker hoe deze gedeelten weer onderverdeeld zijn. We krijgen er steeds meer begrip van en op een termijn van zo'n twintig jaar is de gemeenschappelijke kennispositie zodanig dat de werking van het menselijke brein tot in de finesses begrepen kan worden.

Denk nu even terug aan het kopiëren van deelfunctionaliteit zoals dat ook met meet- en regelsystemen gebeurd is. We zullen met deze kennis erin slagen om met behulp van computers heuse 'intelligente' systemen te realiseren en daarmee op deelgebieden de mens voorbij te stevenen. Als we nu Kurzweils exponentiële verloop van de ontwikkelsnelheid hier overheen leggen betekent dit dat de evolutiesnelheid van steeds intelligentere computers structureel hoger is dan de evolutie van onze genen. Computers worden, na verloop van tijd, dus slimmer dan mensen en de aanloop voor die inhaalactie is op volle kracht.

De impact van deze ontwikkeling wordt maatschappelijk zwaar onderschat. Waar wij ons druk maken over Global Warming en experimenten met DNA van mensen en dieren, hebben we een veel machtigere concurrent in het leven geroepen. Door de steeds potentere computer worden wij van de troon verstoten als meest intelligente deelnemer op aarde.

### Onttroning

De honours-opleiding van Hogeschool Utrecht is een poging het onderwijs in Nederland op een zo hoog mogelijk niveau te brengen. De Young Professionals, die technische middelen tot een vanzelfsprekend deel van hun leven gemaakt hebben, zullen optimaal in staat zijn te beoordelen welke acties nodig zijn om de bovengenoemde ontwikkelingen in goede banen te leiden. Er wacht hen echter een zware opgave: stand houden tegen een vriend die tegelijkertijd hun grootste vijand is. De vijand is slimmer, maar zij kunnen zich verschanseren. Qua aantallen delft de mens ook het onderspit; in 2008 werden wereldwijd 1,3 miljard zaktelefoontjes geproduceerd, ongeveer tien maal zoveel als het aantal geboortes in de wereld. Kunt u zich een mens voorstellen met een zaktelefoon die meer intelligentie bezit dan die mens zelf? Spreken we dan niet van een vervoermiddel, zoals een mens zich laat vervoeren in de auto, laat de zaktelefoon zich vervoeren door een mens? Als tegenprestatie kun je daar af en toe mee bellen, zie het als tanken met de auto. En moet zo'n telefoon dan ook een rijbewijs halen, met theorielessen vooraf, waarin je leert hoe je een mens moet bedienen.

Als producten daadwerkelijk intelligenter worden dan mensen, dan verandert de relatie met die producten op structurele wijze, alsof de dieren in de dierentuin ons komen bezoeken in plaats van andersom. De mens leidt dan zijn leven niet meer, maar ondergaat het als een huisdier.

Het is de opdracht aan het onderwijs om de Young Professional optimaal voor te bereiden op deze uitdagingen. We zien het spanningsveld waarin hij onontkoombaar terecht komt, en waarin hij een balans moet vinden tussen de voor- en nadelen van de voortschrijdende technologische ontwikkelingen. Hij wordt enerzijds als de captain van een verkeersvliegtuig omringd met hoogwaardige technologische middelen ter ondersteuning. Anderzijds is hij niet in staat al die systemen volledig te voorzien, maar zal zich ervan overtuigen door het uitvoeren van intelligente checks dat alle systemen correct functioneren. Daardoorheen speelt de maatschappelijke discussie, die altijd met vertraging begint en daardoor achter de feiten aanloopt. Eenzelfde discussie die verzuimd heeft om de etiquette voor het gebruik van mobiele telefoontjes op tijd te regelen. De discussie die nog niet tot wetten geleid heeft ter

## Essay

Blijf computers  
een stap voor

voorkoming van internetfraude. De discussie die er nog niet toe leidde dat de privacy van de Nederlandse burger veilig gesteld werd. Als wij de discussie over de bedreigingen van intelligente technologie op dezelfde wijze laten aansloffen, zoals we bij bovenstaande onderwerpen gedaan hebben, worden onze Young Professionals slaven van een door onszelf gecreëerde meester. Big Brother houdt ze dan nauwgezet in de gaten, en lijkt het scenario van Orwell, weliswaar met ca 100-jaar vertraging, toch nog realiteit te worden. Maar als onze Young Professionals er telkens weer in slagen om in symbiose te leven met de veranderende wereld, dan zal dat op grote schaal bijdragen aan verbetering van gezondheid en welzijn. De komende generatie leeft in elk geval als in een spannend jongensboek, waarin dingen op het nippertje goed of verkeerd lopen, met meestal een goed einde.

“HET IS  
OPMERKELIJK  
DAT WIJZELF  
MODEL STAAN  
VOOR DIE STEEDS  
SLIMMERE  
COMPUTERS”

Erik Puik  
Lector

**Ing. Erik Puik** (1964) is lector sinds 2006. Hij is aan de HTS in Eindhoven afgestudeerd in zowel werktuigbouwkunde als elektrotechniek. Daarna was hij werkzaam bij Océ Technologies als groepsleider en projectleider. Hij leidde daar een ontwikkelingsteam voor de ontwikkeling van deelfuncties van kopieermachines, printers en scanners en had te maken met meerdere octrooien. Vanaf 2000 is Erik projectleider MST/MEMS bij TNO Industrie & Techniek. Hij voert onderzoeksprojecten uit op het terrein van de ontwikkeling en productie van microsystemen en precisiecomponenten.

# KRIJG OOG VOOR CULTUURVERSCHILLEN

**Interview**  
Young Professional

**Jasper Swart**  
National account  
manager USA  
bij Westland  
Kaasspecialiteiten

**Essay**  
Lector

**Hein Roelfsema**  
Lector International  
Business and  
Innovation



## **Ing. Erik Pu**

Hij is aan de  
in zowel we  
techniek. De  
Technologie  
leider. Hij le  
voor de ont  
kopieermac  
had te make  
Vanaf 2000  
bij TNO Ind  
onderzoeks  
van de ontv  
microsystem

**Interview**  
Young Professional

**Jasper Swart MBA (1978) is verantwoordelijk voor alle marketing- en salesactiviteiten van het merk Old Amsterdam kaas in de Verenigde Staten. Begin 2009 is hij voor Westland Kaas naar New York verhuisd om daar de business voor Old Amsterdam op te bouwen. Voordat hij in de Fast Moving Consumer Goods (FMCG) ging, is hij marketingdocent geweest bij zijn oude opleiding Commerciële Economie aan Hogeschool Utrecht. In 2009 heeft hij zijn MBA studie afgerond. Het meest uitdagende in zijn huidige baan vindt hij het omgaan met cultuurverschillen en de mate waarin het beleid gestandaardiseerd of aangepast dient te worden.**



**Jasper Swart**  
National account  
manager USA  
bij Westland  
Kaasspecialiteiten

**Essay**  
Lector

**Hein Roelfsema**  
Lector International  
Business and  
Innovation



**Ing. Erik Pu**

Hij is aan de  
in zowel we  
techniek. Da  
Technologie  
leider. Hij le  
voor de ont  
kopieermac  
had te make  
Vanaf 2000  
bij TNO Ind  
onderzoeks  
van de ontv  
microsystem

# “THEORIE MOET JE NIET ALLEEN KENNEN, MAAR OOK KUNNEN TOEPASSEN”

**Jasper Swart**  
Young Professional

**Jasper Swart**  
National account  
manager USA  
bij Westland  
Kaasspecialiteiten

**Essay**  
Lector

**Hein Roelfsema**  
Lector International  
Business and  
Innovation

**‘Sales heb ik mezelf in de praktijk aangeleerd.’ Jasper Swart (30) studeerde van 1997 tot 2001 Commerciële Economie aan Hogeschool Utrecht (HU). Sinds een klein jaar woont hij in New York. Daar introduceert hij voor Westland Kaasspecialiteiten het kaasmerk Old Amsterdam op de Amerikaanse markt. Daarnaast voltooide hij dit jaar een Master in Business Administration (MBA) aan de Business School Nederland.**

## Leren

‘Breed, maar met een focus op commercie. Dat sprak me aan bij de studie Commerciële Economie (CE). Aparte afstudeerrichtingen kende CE toen nog niet. Tegenwoordig kunnen studenten kiezen tussen Sales en Marketing Management, Sport en Entertainmentmarketing, en Leisure en Event Marketing. Dat is een goede ontwikkeling. In de hele opleiding CE heb ik maar één college over sales gehad, terwijl dat nu mijn werk is. Was ik er eerder mee in aanraking gekomen, dan had ik vast ook eerder ontdekt dat sales minstens zo leuk is als marketing.

Voor een hbo-opleiding vond ik CE behoorlijk theoretisch. Presenteren, dat heb ik er wel geleerd. En dat komt me in mijn werk nu goed van pas. Maar verder was het praktijktaandeel minimaal. Af en toe wat casestudies om de theorie op los te laten, maar die cases vond ik vaak achterhaald. De lesvorm was klassikaal: veel colleges, veel luisteren, weinig interactie. Dat vond ik jammer.

Ik weet dat het nu anders is: minder klassikaal en meer projectgestuurd. Daar ben ik een groot voorstander van. Bij projectgestuurd onderwijs werken studenten met opdrachten uit de praktijk, zodat ze de theorie meteen leren toepassen. In mijn tijd dreunde je kennis op tijdens het tentamen, en dat was het dan. Maar als een opdrachtgever je vraagt een probleem op te lossen, moet je de theorie niet alleen kennen, maar ook kunnen toepassen. Natuurlijk leer je dat in de praktijk, maar alvast oefenen tijdens de studie is zeker niet verkeerd.

In mijn huidige baan heb ik veel profijt van mijn goede basiskennis van marketing. Die basis is gelegd aan de HU. En is verbreed in de MBA die ik heb afgerond. Daarin doe ik vooral kennis op over strategische marketing, operations management en human resources management. Ik leerde er om dingen in een brede context te plaatsen en nooit de strategie van de onderneming uit het oog te verliezen.’

## Ing. Erik Pu

Hij is aan de  
in zowel we  
techniek. Da  
Technologie  
leider. Hij le  
voor de ont  
kopieermac  
had te make  
Vanaf 2000  
bij TNO Ind  
onderzoeks  
van de ontv  
microsystem

## Interview Young Professional

### Werken

'In januari 2009 ben ik naar New York verhuisd. Als nationaal accountmanager van Westland Kaasspecialiteiten ben ik verantwoordelijk voor het uitbouwen van het merk in de Verenigde Staten. Het komt erop neer dat ik de Hollandse kaas Old Amsterdam moet verkopen aan Amerikanen. Ik zit hier alleen, het hoofdkantoor en mijn baas zijn ver weg. Dat betekent dat ik veel verantwoordelijkheid heb. Eigenlijk combineer ik verschillende functies. Niet alleen moet ik het bedrijf vertegenwoordigen en de kaas verkopen. Ik zorg er ook voor dat het product naar Amerika komt, op het afgesproken moment en in een verpakking die voldoet aan de eisen van de Amerikaanse wet.

Het salesvak leerde ik gaandeweg. Mijn eerste baan was bij Sony BMG als manager internet en nieuwe media. Ik bleef hangen na mijn afstudeerstage. Dat ik in de entertainmenthoek zat, was een gevolg van mijn eerste stage, bij Walt Disney Nederland. Ik rolde daar destijds in dankzij het netwerk van mijn docent Henk Penseel. Na anderhalf jaar bij Sony BMG vond ik mezelf nog wat jong voor het werkende leven. Ik was 23, en ik wilde naar het buitenland. Ik ben gek op bergsport en vertrok naar Oostenrijk, waar ik snowboardinstructeur werd. Ik gaf vijf maanden les en ging toen terug naar Nederland. Daar kon ik bij de HU aan de slag als junior docent marketing.

Het lesgeven beviel me goed, dat had ik in Oostenrijk al gemerkt. Maar ik ben een commerciële man en vond dat ik daar te weinig mee deed. Via een vriend hoorde ik over een vacature bij Westland Kaasspecialiteiten. Ik begon op de buitendienst en verkocht kaas aan Nederlandse supermarkten. Dat was mijn eerste kennismaking met sales – en ik vond het geweldig. Na een halfjaar stapte ik over op trade marketing, waar ik ervaring opdeed met het analyseren van cijfers. Maar ik ontdekte dat sales me toch meer lag. Ik stapte dus weer over en werkte drie jaar bij sales in Nederland als accountmanager retail, tot ik de baan in New York kreeg.'

### Dromen

'Deze baan is een flinke uitdaging. De Amerikaanse markt is anders dan de Nederlandse. Amerikanen eten geen bruine boterhammen met kaas. Ze eten sandwiches met kaas, bacon, tomaat, koolsalade, enzovoort. Kaas is dus maar een klein onderdeel van het broodje en hoeft dus geen sterke smaak te hebben. Amerikanen zijn gewend aan cheddar en processed cheese. Pittige Goudse kaas kennen ze niet, die moeten

## Jasper Swart National account manager USA bij Westland Kaasspecialiteiten

## Essay Lector

Hein Roelfsema  
Lector International  
Business and  
Innovation

ze nog leren eten. En die is ook nog eens duur, want geïmporteerd. We moeten als bedrijf dus goed nadenken hoe we ons product op de markt brengen. De marketingstrategie die in Nederland werkt, is niet per se ook geschikt voor de VS. Met dit in het achterhoofd vind ik dat er in de opleiding wel meer aandacht had mogen zijn voor cultuurverschillen. Die spelen een veel grotere rol dan ik had gedacht. Veel studenten komen terecht in een multinational, misschien wel in het buitenland. Een stage in het buitenland zou voor iedere student dus een goede voorbereiding zijn.

Toen ik nog studeerde had ik altijd een marketingbaan voor ogen. Ik vond het een boeiend vak en wist niks van sales, dus dat was geen optie. Zelfs toen ik bij Westland op sales begon, wilde ik doorstromen naar een marketingfunctie. Maar gaandeweg groeide mijn voorkeur voor het salesvak. Dat ligt heel dicht bij me. En nu heb ik een functie die marketing en sales combineert. Ideaal.

Ik blijf nog wel een paar jaar in New York. Ik wil mijn taak hier goed volbrengen. Over een jaar of tien hoop ik directeur te zijn van een middengroot bedrijf. Het hoeft niet per se mijn eigen bedrijf te zijn, het gaat mij meer om de functie. Ook ben ik niet gebonden aan de voedingssector. Of je nu kaas verkoopt of meubels, een bedrijf aansturen blijft hetzelfde. Maar deze branche bevalt me wel. Bovendien koester ik de wens mijn baan in het bedrijfsleven te combineren met lesgeven aan een hogeschool, want het lesgeven trekt me nog steeds. Ik lever er graag een bijdrage aan dat studenten behalve theorie ook praktijkkennis meekrijgen om de theorie toe te kunnen passen.

Marketing en sales zijn in ontwikkeling. Het traditionele verkopen hield in: zoveel mogelijk kletsen om een product aan de man te brengen. Dat is nu heel anders. Er wordt nu juist heel goed naar de klant geluisterd. Zo kunnen verkopers ook veel beter inspelen op behoeftes van de klant. Eigenlijk net zoals het in de marketingboeken staat.

Maar ook in de marketing verandert er veel. Merken zijn op zoek naar manieren om directer met hun consumenten te communiceren. Een van die manieren is het gebruik van social media als Facebook en Hyves. In Amerika zijn ze daar verder mee dan in Nederland. Zo laat Nike de consument zijn eigen schoen ontwerpen. Co-creatie heet dat, een hot item onder marketeers. In Nederland zijn we nog niet zo ver, maar het is wel iets om in de gaten te houden en in de opleiding te behandelen.'

**Ing. Erik Pu**

Hij is aan de  
in zowel we  
techniek. Da  
Technologie  
leider. Hij le  
voor de ont  
kopieermac  
had te make  
Vanaf 2000  
bij TNO Ind  
onderzoeks  
van de ontv  
microsystem

**“CULTUUR-  
VERSCHILLEN  
BLEKEN  
BELANGRIJKER  
DAN IK DACHT”**

**Jasper Swart**  
Young Professional

**Essay**  
Lector

**Hein Roelfsema**  
Lector International  
Business and  
Innovation

**DE INTERNATIONALE  
PROFESSIONAL.**



**Nederland is de laatste twintig jaar steeds meer gaan drijven op jong en innovatief mkb met een sterk internationale oriëntatie. De rol van de Young Professional is daardoor verschoven. Het hbo zal hierop moeten inspelen, onder meer door zélf sterk te internationaliseren.**

In Nederland zullen maar weinig mensen niet het belang van internationalisering voor het bedrijfsleven onderkennen. Ons land had met de VOC de eerste internationale, extern gefinancierde onderneming, alsook de eerste mondiale aandelenbeurs. Hoewel onze rijkdom wellicht begon met dubieuze praktijken als piraterij, gewelddadige kolonisatie en slavenhandel, zijn de moderne ondernemingsvormen hiervan (Shell, Akzo-Nobel, Unilever en Philips) in ieder geval milder. Het ABP is één van de grootste, zo niet dé grootste mondiale institutionele belegger, zodat de Nederlandse, goed beschermde ambtenaar zich gelukkig kan prijzen dat al die Chinezen en Indiërs in de eerste plaats voor hem werken en pas daarna voor zichzelf.

Recent onderzoek in de lijn van Daron Acemoglu (2002, 2005) laat zien dat de huidige verschillen in welvaart tussen landen en regio's zijn terug te voeren op instituties die honderden jaren geleden ontstonden. Voor Nederland kan men denken aan internationalisering van het bedrijfsleven, maar ook aan de diepgewortelde basis van publiek-private samenwerking, waarvan de VOC zelf het meest duidelijke voorbeeld is. Daarbovenop toont werk van Anver Greif (1993, 2006) aan dat internationaal ondernemen ook gezien kan worden als een sociaal construct van normen en waarden die geleidelijk ontstaan. Men kan daarbij denken aan aspecten als onderling vertrouwen, diversiteit, de manieren van conflictbeheersing, oriëntatie en identiteit. Kortom, de internationale oriëntatie zit in onze maatschappelijke genen, zowel 'hard' in de vorm van (sociale) infrastructuur en governance, alsook 'zacht' in normen, waarden, (gebrek aan) internationale bedrijfsethiek, interesse en identiteit. Onderzoek op het gebied van endogene groeitheorie (Helpman 2005) laat zien dat harde en zachte instituties op het gebied van internationalisering een dominante factor zijn in economische groei op lange termijn, zodat we kunnen stellen dat internationalisering van het bedrijfsleven de motor is achter het langetermijnsucces van Nederland, in het verleden en in de toekomst.

In dit artikel zal ik evenwel betogen dat instituties, bedrijfsvormen en waardepatronen die leiden tot een internationale identiteit, sterk aan het veranderen zijn. Ik zal mijn argument ontwikkelen aan de hand van een drietrapsraket. Allereerst zal ik betogen dat het kenmerk van het concurrentievoordeel van Nederland sterk aan het veranderen is, wat een verschuiving tot gevolg heeft voor de organisatievormen om ons heen. Daarna zal ik ingaan op de gevolgen die deze verandering heeft voor internationaal management van organisaties. Als laatste behandel ik de vraag welke gevolgen deze veranderingen hebben voor het hoger onderwijs op het gebied van internationale managementstudies.

Dit artikel zal slechts beperkt ingaan op de noodzaak en gevolgen van internationalisering van het hoger onderwijs zelf. Ook wordt weinig aandacht besteed aan de identiteit van de professional. De reden hiervoor is dat ik me als econoom inhoudelijk relatief onbekwaam acht op dit onderwerp ten opzichte van de vele excellente wetenschappers die elders aan het woord komen. Ten slotte gaat het artikel ook niet in op de specifiek regionale context van Hogeschool Utrecht. Omdat de ontwikkelingen die ik beschrijf zich naar mijn mening vooral voordoen in onze regio: de Utrechtse creative class als voorbode voor de rest van Nederland.

### Veranderingen in economische structuur

Denkend aan Nederland zien we grote ondernemingen die de wereld hebben veroverd. Tot aan de jaren tachtig produceren deze ondernemingen dingen als gloeilampen, televisies en bier, verkopen die op buitenlandse markten, onttrekken grondstoffen aan ontwikkelingslanden, verschepen die naar Rotterdam en zetten steeds meer fabrieken op in lagelonenlanden om producten te assembleren. Dit leidt tot een structuur van multinationale ondernemingen die georganiseerd zijn naar regionale markten. Nederlandse managers werken op buitenlandse markten als 'expatriates' en runnen de buitenlandse divisies. Van belang is dat internationale managers goed zijn in 'operations', leiding geven in een andere culturele context en zich instellen op een lang verblijf in het buitenland, vaak op een beperkt aantal plaatsen. De kerncompetenties zijn technisch kunnen (denk aan de vele leidinggevende ingenieurs bij Shell) en specifieke kennis van de omgeving waarin men lang zal verblijven. Dat laatste leidt in het beroepsonderwijs tot een focus op talenkennis en interculturele competenties.

In de jaren tachtig en negentig verandert het landschap drastisch. Door toegenomen internationale concurrentie keren multinationale ondernemingen terug tot hun kerncompetentie en gaan een beperkter assortiment mondiaal efficiënter organiseren. De rest, waaronder veel dienstverlening, wordt ingekocht via outsourcing. De rol van de multinationale onderneming is het verschaffen van wat James Markusen (2002) noemt 'knowledge capital' en wat in de latere literatuur subtiel wordt omgevormd tot 'headquarter services', zie Pol Antras (2003). Het leiding geven aan operations op buitenlandse markten wordt ingevuld door lokale managers. De rol van de Nederlandse professional in het internationale verkeer wordt kennisintensiever op het gebied van de content en dan vooral via dienstverlening op het gebied van branding, financiering, strategie en organisatie, research & development en product design. Specifieke product- en ontwikkelkennis zit binnen het bedrijf, maar daarnaast ontstaat in Nederland een grote zakelijke dienstverlenende industrie die

“RUSTIG KLAAR-  
STOMEN IS ER VOOR  
STUDENTEN NIET  
MEER BIJ: METEEN  
ZWEMMEN, ANDERS  
VERZUIP JE”

internationale operaties van ondernemingen ondersteunt met generieke kennis op het gebied van strategievorming en organisatie (de consultants), financiering (de zakenbanken), juridische dienstverlening, en ICT. In het hoger onderwijs – maar dan in eerste instantie vooral op universitair niveau – wordt kennis op het gebied van het domein belangrijker dan die van vaardigheden in een internationale context.

In de jaren negentig verandert het landschap van multinationale ondernemingen in een richting die van groot belang is voor de huidige economische structuur van Nederland. Mondiaal efficiënte productiestructuren maken productdifferentiatie en aanpassing aan lokale markten moeizaam.

Met het verkorten van de levenscycli van producten wordt dit in toenemende mate een probleem voor de winstgevendheid van multinationale ondernemingen (Bartlett en Ghoshal 2002). Dit heeft tot gevolg dat multinationale organisaties ertoe overgaan om lokale vestigingen een veel grotere autonomie te geven en ze te laten functioneren als netwerk van ondernemende entiteiten met een grote nadruk op kennisuitwisseling. De internationale professional is een verbinder die kleinere units in een internationaal netwerk laat samenwerken.

Veel van deze semi-autonome nationale organisaties van internationale bedrijven komen dicht bij wat we in een ruime definitie het mkb zouden noemen. Relatief kleine bedrijven die veel gebruik maken van de diensten van anderen en zelf niet groter zijn dan 500 werknemers. Dat is geen toeval. De spectaculaire verlaging van transportkosten, het toegenomen gebruik van ICT en internet en de betere externe internationale contracteerbaarheid van activiteiten leidt tot een explosie van innovatieve middelgrote ondernemende bedrijven op het wereldtoneel, die in recordtempo uitgroeien tot wereldspelers. In het buitenland zijn de lichtende voorbeelden wellicht Microsoft en Google, maar in Nederland zijn we relatief nog succesvoller. Denk aan Baan, ASML, TomTom, dienstverleners in de luchtvaart, de gaming-industrie en recent de grote successen in de life sciences. Wat deze ondernemingen gemeen hebben, is dat zij innovatief zijn, kennisintensief zijn met relatief weinig vaste mensen, en (dat is belangrijk) reeds vroeg in hun bestaan als mkb'er internationaal gaan. Nederland is de laatste twintig jaar omgevormd van een land met een nadruk op multinationale grote ondernemingen naar een land dat drijft op jong, internationaal, innovatief mkb.

**Born Global**

Door de veranderingen in de Nederlandse economie werkt de internationaal actieve professional steeds vaker in een kennisintensief, innovatief, jong mkb-bedrijf waarvan zowel de productportfolio, de interne en externe organisatiestructuur en de buitenlandse marktfocus tegelijkertijd in ontwikkeling zijn. De ondernemende cultuur, omvang en leeftijd van het bedrijf zorgen dat er moeizame gezagsstructuren zijn – denk aan de eigenaar-manager – en een gebrek aan ingeslepen procedures. Vaak wordt een gebrek aan structuur bewust in stand gehouden om een ondernemende en flexibele werkomgeving te creëren, zodat men, in de woorden van Tom Peters, optimaal gebruik kan maken van 'thriving on chaos'.

Wat is de rol van de kennis en vaardigheden van de professional in het internationaliseringstracé van het innovatieve mkb? In hun baanbrekende studie over de internationalisering van Zweedse ondernemingen tonen Johanson en Vahlne (J&V 1975, 1977) dat gebrek aan kennis over buitenlandse markten een belangrijke drempel is voor innovatieve mkb-bedrijven. In hun internationaliseringsproces doorgaan mkb-bedrijven een serie bewuste experimenten waarbij het management leert van de toetreding tot buitenlandse markten. Om het risico en de kosten te beheersen wordt begonnen op een dichtbijzijnde markt, waarna de kennis wordt uitgebreid. Internationalisering kan in deze visie worden gezien als een incrementeel proces.

De visie van de Uppsala School (die volgt uit het werk van J&V) ziet de experimentele kennis die managers verwerven als markt- en ondernemings specifiek en uniek voor de onderneming in de drager. Voor het onderwijs is dit een moeizame bevinding, want deze kennis is niet overdraagbaar omdat ze schuilt in de individuele ervaring van mensen. Men zou kunnen zeggen dat internationaliseringsvraagstukken niet te leren zijn zonder ze ook echt zelf te ondergaan. De internationale professional is een ervaringsdeskundige die zijn kennis alleen kan opdoen in de praktijk, moeilijk kan overdragen aan anderen dan wel meenemen naar andere bedrijven.

Echter, in tegenstelling tot de exporterende bedrijven zoals geanalyseerd in de Uppsala School, laten Petersen (1993) en Andersen (1993) zien dat voor innovatieve bedrijven gedeelten van de kennis over buitenlandse markten wel degelijk objectiveerbaar zijn en kunnen worden gedeeld binnen netwerken met beperkte interne concurrentie. Deze bedrijven maken ook meer gebruik van extern professioneel marktonderzoek en zakelijke dienstverlening. Daarnaast zijn voor kennisintensieve innovatieve bedrijven de fysieke toetredingsbarrières

vaak lager, zodat weliswaar wordt geëxperimenteerd maar het internationaliseringsproces niet incrementeel verloopt, zie Erkko (2002). Op basis van casestudies identificeert Eriksson (2000) de volgende bronnen van kennis binnen het innovatieve mkb. Ten eerste brengen de ondernemers zelf vaak een internationaal netwerk mee als zij de onderneming starten. In veel gevallen komen de oprichters uit grotere ondernemingen waar zij internationaal actief zijn geweest. In het verlengde hiervan kan generieke internationale kennis worden ingekocht door het inschakelen van externe professionals. Ten tweede delen innovatieve kleine bedrijven internationale ervaringen in netwerken. Zo wordt experimentele kennis gedeeld. Ten derde laat Eriksson zien dat in geïnstitutionaliseerde bedrijfstakken kennis makkelijker overdraagbaar is, waarbij er een verschuiving plaatsvindt weg van het belang van kennis over buitenlandse markten naar dat van de mondiale productiestructuren binnen een sector.

De definitieve breuk met de inzichten van de Uppsala School volgt na de studie van Oviatt en McDougall (1994) over 'international new ventures', later ook het 'born global'-fenomeen genoemd. Al eerder is gememoreerd dat in de jaren negentig multinationals tot het inzicht kwamen dat differentiatie en diversiteit steeds belangrijker werden ten opzichte van schaal en efficiëntie. In zekere zin zou men kunnen stellen dat in de moderne economie alle markten nichemarkten zijn. Innovatieve kleine ondernemingen zijn vaak beter in het bedienen van deze nichemarkten. Echter, de nichemarkt dient vanaf de start mondiaal te worden bediend: de onderneming is internationaal voordat zij goed en wel is gestart. Organisatie en innovatie volgen internationalisering, niet andersom.

In een dergelijke omgeving heeft de professionele manager te maken met technische 'nerds' die supergoed zijn op een klein gebied (en dus niet van nature naar hem luisteren) en de manager niet onmiddellijk waarderen als 'co-creator'. De onervaren professional heeft in tegenstelling tot de oprichter geen internationaal netwerk maar moet wel internationaal verkopen om de hoge opstartkosten goed te maken en een op afstand trommelende venture capitalist tevreden te houden. Hij moet zeer snel leren van ervaringen op buitenlandse markten en goed luisteren naar de ervaringen van peers in zijn 'virtual organisation'. Weg zijn de dagen van rustig klaarstomen in het klasje bij een grote multinational en lekker acclimatiseren na het studentenbestaan op een exotische en strategisch niet al te belangrijke eerste klus: meteen zwemmen, anders verzuip je.

**De 'creation' van de nieuwe professional**

De afgelopen twintig jaar werd het Nederlandse mkb steeds meer de motor voor economische welvaart. Binnen het mkb draait het in de eerste plaats om ondernemerschap, iets waarin de hbo-professional zich onderscheidt. Maar de beroepspraktijk van het mkb is steeds meer technisch innoverend en internationaal georiënteerd. Het mkb is van oudsher de belangrijkste klant van het hbo, zowel voor toekomstig personeel als voor kennisontwikkeling in partnership.

Wat betekenen de beschreven ontwikkelingen in de beroepspraktijk van het mkb voor de hbo-professional en hoe moet het onderwijs hierop inspelen om aan de veranderende vraag te voldoen? Om te voorkomen dat het laatste deel van dit artikel vooral wordt opgevat als een kritische evaluatie van de huidige onderwijspraktijk, meld ik graag dat veel van de onder beschreven aandachtspunten al in grote mate worden opgepakt.

Het ligt voor de hand om te beginnen met een oproep om meer aandacht te besteden aan internationaal, innovatief ondernemerschap. Men hoort nog vaak de redenatie dat hét mkb niet internationaal is, zodat internationale opleidingen als International Business and Management Studies vooral interessant zijn voor studenten die willen werken bij grote ondernemingen. Deze bewering wordt vaak gestaafd met empirisch bewijs dat maar een klein gedeelte van het mkb internationaal actief is. Als we evenwel kijken naar de ontwikkeling van het mkb in Nederland, dan zien we een sterke beweging richting internationale activiteiten, waarbij het onderwijs moet schieten op een 'moving target'. In ons voordeel is dat het target in ieder geval een duidelijke richting op beweegt. Daarnaast moeten we sterker bepalen waar de meerwaarde van de hbo-professional ligt ten opzichte van bijvoorbeeld het mbo en de universiteit. Wellicht willen wij dat 'onze' professionals vooral zorgen voor de innovatieve en internationale oriëntatie van het mkb.

De woorden innovatief en ondernemerschap zijn niet at random geplakt aan internationalisering. Hbo-professionals in het bedrijfskundige domein zijn niet van nature de innovators zelf maar meer de managers en marketeers van innovatie. We zouden meer kunnen doen om dit beter te ontwikkelen. Bijvoorbeeld door actief en expliciet te profileren op innovatieve bedrijfstakken in de afstudeerfase (creative industries, cure and care, life sciences, entertainment) en de verbindende rol van de internationale manager

“RELEVANTE  
WAAROM-VRAGEN  
ZIJN NIET VIA  
GOOGLE TE  
BEANTWOORDEN”

aanscherpen. Daarnaast moet actiever aansluiting worden gezocht bij andere disciplines om hbo-professionals in management beter klaar te stomen voor een rol als 'co-creator'. Bijvoorbeeld door het introduceren van een veel groter aanbod aan interdisciplinaire minors. Tevens zou het onderwijs in de aanvangsfase van de internationale studierichtingen meer de nadruk moeten leggen op ondernemerschap en de daarbij behorende vaardigheden en minder op de functionele ordening van managementtaken zoals we die vinden bij grote internationale bedrijven.

In navolging van het oude model van de multinationale onderneming is internationaal management binnen het hbo te lang gedomineerd door communicatie en interculturele vaardigheden, het 'je talen spreken'. Het is maar zeer de vraag of in de nieuwe economie, waar managers niet voor een lange periode worden blootgesteld aan een specifieke andere taal en cultuur, het nuttig is deze vaardigheden zo sterk te benadrukken in het curriculum. Uiteraard is het goed om beperkt aandacht te besteden aan cultuur en aan te geven waar die een meerwaarde kan hebben in een internationale innovatieve context van professionele netwerken. De vraag kan echter worden gesteld in hoeverre taal en cultuur nog een barrière vormen en in welke mate diversiteit in de toekomst echt kan bijdragen aan effectief management van ondernemingen – dit is natuurlijk een 'bold statement', maar biedt wel stof tot nadenken. Zijn de verschillen tussen mensen (mannen, vrouwen, geaardheid, landen, culturen, rassen) niet zoveel kleiner dan de overeenkomsten, en nemen die verschillen niet exponentieel af?

Belangrijk is tevens het aanbrengen van een goede balans tussen de overdracht van objectieve kennis en experimentele kennisontwikkeling. We hebben gezien dat ook de nieuwe economie met zijn snel veranderende omgeving algemene inzichten oplevert die weliswaar complex en bedrijfstakspecifiek zijn, maar waarmee de managementwetenschappen toch kunnen worden verrijkt als we ze specifieker maken. Om goed met de veranderende en complexe omgeving mee te gaan, moeten we bij het overbrengen van objectieve kennis weg van de hoevraag op het NIMA-C niveau (als we dat al halen) en meer naar de waaromvraag. Bij het opdoen van experimentele kennis over internationalisering is het van belang dat dit reallife en uitdagend is. Hier is de internationalisering van het hbo zelf van groot belang, omdat die de weg opent naar internationale ervaring voor studenten. Internationalisering wordt echter nog te veel gevoeld als het samenwerken tussen hbo-instellingen op het niveau van docent- en studentmobiliteit. We moeten ons realiseren dat als verschillen in cultuur en taal voor het innovatieve bedrijfsleven minder belangrijk zijn, dat een verblijf in het buitenland bij een partnerinstelling te weinig specifiek

is om experimentele kennis in de beroepspraktijk op te doen. Er moet hard gewerkt worden aan internationale bedrijfsopdrachten, uitgevoerd in het buitenland in de operationele sfeer. Nog te vaak schrijven dertig studenten in groepjes van vijf of zes redelijk identieke exportmarketingplannen voor hetzelfde (fictieve!) bedrijf. Hierbij wordt kennisontwikkeling vaak verward met onderzoek doen en onderzoek doen met een rapportje schrijven, terwijl in een experimentele leerfase het juist omgekeerd is: doe ervaring op en leer ervan.

Daarmee zijn we aanbeland bij het laatste punt van de ombouw van het hbo van school naar kennisinstelling voor de nieuwe professional: toegepast onderzoek doen. Het structureel stellen van de waaromvraag is een goede start, hem beantwoorden is een tweede. De link tussen onderzoek en kennisontwikkeling is het inzicht dat het antwoord op de relevante waaromvragen nog niet bestaat. Het kan niet worden gevonden in boeken, het kan niet worden gevonden met Google. Nee, het moet worden gecreëerd door onderzoek te doen, in de bedrijfskunde vaak met behulp van casestudies. Onderzoek doen is het op basis van objectieve kennis opwerpen van een hypothese en daar door middel van experimenten net zolang tegen aanschoppen tot we geleerd en ervaren hebben wat de waarheid is. Dat proces lijkt verdacht veel op de manier waarop innovatieve bedrijven buitenlandse markten betreden.

## Referenties

- Acemoglu, D. S. Johnson, and J. Robinson** (2002). Reversal of fortune: Geography and institutions in the making of the modern world income distribution, *Quarterly Journal Of Economics* 117(4). pp. 1231-1294.
- Acemoglu, D. S. Johnson, and J. Robinson** (2005). The rise of Europe: Atlantic trade, institutional change, and economic growth, *American Economic Review* 95(3). pp. 546-579.
- Antras, P.** (2003). Firms, contracts, and trade structure, *Quarterly Journal Of Economics* 118(4). pp. 1375-1418.
- Bartlett, C., and S. Ghoshal** (2002). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business Press.
- Eriksson, K., A. Majkard, and D. Sharma** (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalisation process, *International Business Review* 28, 337-360.
- Eriksson, K., A. Majkard, and D. Sharma** (2000). Path dependence and knowledge development in the internationalisation process. *Management International Review* 40, 307-329.

**Erkko, A., H. Lummaa, and P. Arenius** (2002). Emergent “Born Globals”: Drafting Early and Rapid Internationalization strategies in technology-based new firms. Submitted to 2nd International Conference of the Strategic Management Society, Sep 22-25, 2002.

**Greif, A.** (1993). Contract enforceability and economic institutions in early trade – The Maghribi Traders Coalition, *American Economic Review*, 83(3), pp. 525-548.

**Greif, A.** (2006). Family structure, institutions, and growth: The origins and implications of Western corporations, *American Economic Review*, 96(2), pp. 308-312.

**Helpman, E.** (2004). *The Mystery of Economic Growth*, Cambridge MA: Harvard University Press.

**Johanson, J., and Vahlne, J.E.** (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies* 8, 23-32.

**Markusen, J.** (2002). *Multinational Firms and the Theory of International Trade*, Cambridge MA: MIT Press.

**McDougall, P., S. Shane, and B. Oviatt** (1994). Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. *Journal of Business Ventures*, 9, pp. 469-487.

**Peters, T.** (1988), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, New York: Harper.

**Petersen, B., T. Pedersen, and D. Sharma** (2003). The role of knowledge in firms’ internationalization process: Wherefrom and whereto? In: Blomstermo, A. and D. Sharma Deo (Eds.), *Learning in the Internationalisation Process of Firms*, Edward Elgar.

**Dr. Hein Roelfsema (1967)** is econoom met een specialisatie in internationale handel, internationale financiële markten en ontwikkelingseconomie. Zijn recente onderzoek en publicaties richten zich op politieke besluitvorming over internationale handel, internationaliseringstrategieën, ondernemerschap in ontwikkelingslanden en internationale vraagstukken van maatschappelijk ondernemen (zoals kinderarbeid). Naast lector aan Hogeschool Utrecht is Hein docent/onderzoeker aan de Utrecht School of Economics van Universiteit Utrecht. Tevens heeft hij een aanstelling aan de Erasmus Universiteit en is hij gastdocent voor internationale financiële markten aan de Rijksuniversiteit Nijmegen.

**BLIJF ALTIJD  
BIJSCHOLEN**

**Interview**  
Young Professional

**Marjorie de Man**  
Verpleegkundig  
specialist bij  
UMC Utrecht

**Essay**  
Lector

**Marieke  
Schuurmans**  
Lector Verpleeg-  
kundige en  
Paramedische  
Zorg voor mensen  
met Chronische  
Aandoeningen



**Dr. Hein Ro**  
een special  
internationa  
kelingsecon  
en publicati  
besluitvorm  
internationa  
nemerschap  
internationa  
pelijk onder  
Naast lector  
docent/ond  
of Economic  
Tevens heef  
Erasmus Un  
voor interna  
aan de Rijks

**Interview**  
Young Professional

**Marjorie A.C.P. de Man, MSc (1979)** is sinds 2002 werkzaam bij het UMC Utrecht waar zij als verpleegkundige en seniorverpleegkundige op de afdeling Longziekten werkte. Sinds 2009 is Marjorie verpleegkundig beleidsmedewerker zorglijn longziekten. Eerder werkte ze vier jaar als ziekenverpleger bij de Koninklijke Marine. Ze studeerde Verpleegkunde aan Hogeschool Utrecht en gezondheidswetenschappen, afstudeerrichting Verplegingswetenschap, aan de Universiteit Utrecht. Haar afstudeeronderzoek richtte zich op het vroegtijdig herkennen van depressieve symptomen bij oudere COPD-patiënten.



**Marjorie de Man**  
Verpleegkundig  
specialist bij  
UMC Utrecht

**Essay**  
Lector

**Marieke Schuurmans**  
Lector Verpleeg-  
kundige en  
Paramedische  
Zorg voor mensen  
met Chronische  
Aandoeningen



**Dr. Hein Ro**  
een special  
internationa  
kelingsecon  
en publicati  
besluitvorm  
internationa  
nemerschap  
internationa  
pelijk onder  
Naast lector  
docent/ond  
of Economic  
Tevens heef  
Erasmus Un  
voor interna  
aan de Rijks

# “DE NIEUWE GENERATIE WEET DAT VOORTDURENDE BIJSCHOLING NODIG IS OM BEKWAAM TE BLIJVEN”

**Marjorie de Man**  
Young Professional

**Marjorie de Man**  
Verpleegkundig  
specialist bij  
UMC Utrecht

Essay  
Lector

**Marieke  
Schuurmans**  
Lector Verpleeg-  
kundige en  
Paramedische  
Zorg voor mensen  
met Chronische  
Aandoeningen

**‘Mijn huidige baan is precies wat ik voor ogen had toen ik ging studeren.’ Marjorie de Man (30) is verpleegkundig specialist bij het UMC Utrecht. Van 2002 tot 2005 volgde ze de duale opleiding hbo-verpleegkunde (hbo-v) aan Hogeschool Utrecht (HU). Naast haar baan in het ziekenhuis studeerde ze verplegingswetenschappen aan de Universiteit Utrecht.**

## Leren

‘Bij het Korps Mariniers verveelde ik me. Als ik ’s avonds klaar was met mijn werk in de ziekenboeg, tenminste. Daar werkte ik nadat ik bij de marine een interne mbo verpleegkunde had gevolgd, en ingezet werd bij het Korps in Doorn. Maar ik wilde graag verdieping in mijn vak. Daarom schreef ik me bij de HU in voor de deeltijdpropedeuse hbo-v. Een erg leuk jaar. In mijn klas zaten acht gemotiveerde volwassenen, het contact met de docenten was heel goed. Toen mijn contract bij de marine in 2002 afliep, begon ik aan de duale hbo-v aan de HU en solliciteerde ik bij het UMC. Vijf weken werkte ik dan in de praktijk, waarna ik twee weken op school zat. En ieder jaar op een andere afdeling. Zo deed ik tijdens de studie veel praktijkervaring op.

Met mijn bachelor op zak kon ik als verpleegkundige blijven werken op de afdeling longziekten. Maar ik wilde verpleegkundig specialist worden, dus moest ik verder studeren. Dat vond ik alleen maar leuk. In het laatste jaar van hbo-v kwam de verdieping die ik eerder zo had gemist. We werden geprikkeld om onderzoek te doen en leerden over evidence-based werken (EBM). Waar vroeger een behandeling uit gewoonte werd uitgevoerd – onder het motto: “het gaat al jaren zo” – wordt tegenwoordig op basis van het best beschikbare bewijs een keuze gemaakt voor de behandeling van een patiënt. Een hele vooruitgang. Dit eerste inkijkje in EBM prikkelde me om verplegingswetenschappen te studeren, waar dit onderwerp helemaal tot zijn recht komt.

Nog steeds heb ik er plezier van dat ik hbo én wo heb gedaan. Door de praktijkervaring die ik opdeed tijdens mijn duale opleiding, kon ik de opdrachten op de universiteit veel beter plaatsen. En in mijn huidige functie komt het goed van pas dat ik tijdens mijn studie op verschillende afdelingen heb gewerkt en weet wat er speelt.’

### Werken

'Als verpleegkundig specialist ben ik kwaliteitsmedewerker bij de afdeling longziekten. Ik denk mee over het beleid en zet dat vervolgens ook uit. Voor de verpleegkundigen organiseer ik bijscholing en ik ben coach voor senior verpleegkundigen. Ook volg ik de wetenschappelijke ontwikkelingen op het gebied van longziekten en breng die kennis over op de verpleegkundigen. Zelf hebben die geen tijd om alles bij te houden, maar ze moeten wel op de hoogte blijven. Ik onderzoek ook hoe we die ontwikkelingen kunnen toepassen in de praktijk. Daarnaast zit ik in een werkgroep verpleegkundig wetenschappelijk onderzoek.

Direct contact met patiënten heb ik niet meer, maar ik mis het nog niet. Ik groei in mijn functie en haal daar veel voldoening uit. Als ik ooit weer met patiënten wil werken of verpleegwetenschappelijk onderzoek wil opzetten met patiënten, kan ik vrijwilligerswerk gaan doen. Ik vind het nu juist zinvol om op een ander niveau te werken. In deze functie heb ik meer zeggenschap over het beleid, kan ik meer sturen. Daarom heb ik destijds op deze baan gesolliciteerd. Ik wilde meer invloed hebben op zorg-, veiligheids- en kwaliteitsprocessen. Wat dat betreft zit ik helemaal goed binnen de divisie Hart & Longen. Het is weliswaar de kleinste, maar ook de meest innovatieve en vooruitstrevende divisie van het ziekenhuis. We hechten een groot belang aan opleiding en ontwikkeling en aan medisch en verpleegkundig wetenschappelijk onderzoek.

Zo hebben we een seniorgerichte anamnese ontwikkeld met interventies voor 65-plussers. Uit onderzoek blijkt dat deze doelgroep kwetsbaarder is, langer in het ziekenhuis blijft en daar ook veel meer oploopt. In de anamnese wordt met een digitale vragenlijst gescreend of mensen risico lopen op functieverlies – zoals incontinentie, verwarring, pijn en vallen. Is dat het geval, dan worden aanvullende vragen gesteld en worden mensen gescreend met meetinstrumenten. De vragenlijst laat de gebieden zien waar een patiënt risico loopt, met aanvullende interventies om het risico zo klein mogelijk te maken. In de toekomst zullen er steeds meer ouderen zijn, en dit is één van de manieren om te zorgen dat zij niet langer dan noodzakelijk in het ziekenhuis blijven en daar geen nieuwe ziektes oplopen. We zijn de anamnese nu aan het implementeren op onze afdeling. Het zou mooi zijn als andere afdelingen die zouden overnemen; ook daarvoor kan het heel nuttig zijn.'

### Dromen

'Door de jaren heen is het steeds vanzelfsprekender geworden om na hbo-v door te gaan met verplegingswetenschappen. Dat is niet verwonderlijk: hbo-v sluit goed aan op de pre-master. Bovendien is het in dit vakgebied belangrijk je te blijven ontwikkelen en bij te scholen. We krijgen een groeiend aantal ouderen en chronisch zieken die steeds ouder worden en meer dan één aandoening hebben. De zorg wordt dus complexer. We moeten op zoek naar innovatieve ideeën om daarop in te spelen. Daarvoor is het noodzakelijk op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen binnen de zorg.

Ik zie daarin een duidelijk verschil tussen de huidige afstuderenden van hbo-v en die van tien jaar geleden. De nieuwe generatie verpleegkundigen weet dat voortdurende bijscholing nodig is om bevoegd en bekwaam te blijven. Twintig jaar geleden keken de afzwaaiende studenten niet verder dan hun diploma. Ze werden de praktijk ingegooid en beseften niet dat ze moesten doorleren om de kwaliteit van de zorg te bewaken. Daarin heeft een hele cultuuromslag plaatsgevonden.

De maatschappij is veranderd. Patiënten, zorgverzekeraars, het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), de ziekenhuizen zelf, allemaal vragen ze van ons dat wij ons blijven ontwikkelen. En dat is alleen maar goed. Natuurlijk moet het niet ten koste gaan van de zorg: nog steeds zijn er handen aan het bed nodig. Maar een verpleegkundige die een doorligwond verzorgt, moet weten wat daarvoor de beste materialen en protocollen zijn. En wie die een chronisch zieke met meerdere aandoeningen verzorgt – bijvoorbeeld iemand met een longziekte die ook diabetes én hart- en vaatklachten heeft – moet op al die gebieden over de juiste kennis beschikken.

De opleiding hbo-v heeft mij daar niet voldoende op voorbereid. Multimorbiditeit – meerdere aandoeningen bij één patiënt – maakt de zorg steeds ingewikkelder. Dat thema leeft sterk bij het ministerie van VWS. Het zou goed zijn als de HU dat oppakt, zodat de opleiding beter aansluit bij de wensen van het ministerie en de eisen van de praktijk. De algemene vergrijzing en het personeelstekort in de zorg roepen een belangrijke vraag op: hoe kan de zorg efficiënter worden zonder aan kwaliteit in te boeten? Ik denk dat ICT daarin een grote rol kan spelen. Het mooie aan mijn huidige functie – en de reden dat ik daarin wil doorgroeien – is dat ik me in dit soort vraagstukken kan vastbijten en mag meedenken over oplossingen en beleid.'



**Dr. Hein Ro**  
een speciali  
internationa  
kelingsecon  
en publicati  
besluitvorm  
internationa  
nemerschap  
internationa  
pelijk onder  
Naast lector  
docent/ond  
of Economic  
Tevens heef  
Erasmus Un  
voor interna  
aan de Rijks

**“DE ZORG  
WORDT  
COMPLEXER.  
WE MOETEN  
DAAR MET  
INNOVATIEVE  
IDEEËN OP  
IN SPELEN”**

Marjorie de Man  
Young Professional

Essay  
Lector

Marieke  
Schuurmans  
Lector Verpleeg-  
kundige en  
Paramedische  
Zorg voor mensen  
met Chronische  
Aandoeningen

**DE FLORENCE  
NIGHTINGALE  
REVIVAL.**

**In de huidige gezondheidszorg belanden veel hbo-verpleegkundigen op een plek waar ze hun competenties niet verder kunnen ontwikkelen. Ze werken onder hun niveau bij werkgevers die hun toegevoegde waarde als hbo'ers niet kennen. Gelukkig verschijnen er steeds meer moderne Florence Nightingales: gedreven, goed opgeleid én met visie.**

Bijna honderd jaar geleden overleed de ongetwijfeld bekendste verpleegkundige ooit: Florence Nightingale. Ze wordt vaak geassocieerd met haar roeping voor de zorg. In die tijd niet een vak voor vrouwen uit de betere milieus. Nightingale, die in het bijzonder bekendheid verwierf door haar werk tijdens de Krimoorlog (1853-1856), wordt beschouwd als de grondlegger van de moderne verpleegkunde. Vooral vanwege haar visie op verplegen als een vak waarvoor een gedegen opleiding noodzakelijk is.

In Nederland werden verpleegkundigen in het verleden opgeleid voor zorgverlening in het ziekenhuis, in de geestelijke gezondheidszorg of in de verstandelijkgehandicaptenzorg. Deze opleidingen waren onderdeel van zorginstellingen en werden door werkgevers gefinancierd. Het betrof zogeheten inservice opleidingen. Verpleegkundigen in de thuiszorg werden eerst opgeleid in het ziekenhuis en volgden daarna aanvullende scholing. De vooropleiding van de verpleegkundigen varieerde van huishoudschool tot gymnasium. Bijna veertig jaar geleden werd, naast deze specifieke veldgerichte opleidingen, de Hogere Beroepsopleiding voor Verpleegkundigen (hbo-v) gestart; een meer theoretische dagopleiding waar studenten breed werden toegerust voor het werk in de gezondheidszorg. In 1996 ging het gehele opleidingsstelsel op de schop en werd een nieuwe kwalificatie- en opleidingsstructuur voor verpleegkundigen ingevoerd. Het doel hiervan was om helderheid in deze opleidingen te creëren. Opvallend is dat vanaf die tijd alle studenten breed opgeleid werden, dus voor alle velden van de gezondheidszorg, én dat verpleegkundigen werden opgeleid aan het mbo en hbo met beide een registratie in hetzelfde beroepsregister – alsof de opleiding geen verschil maakte voor de beroepskwalificatie. De huidige praktijk is dat er op veel plaatsen geen duidelijk onderscheid is tussen mbo- en hbo-opgeleide verpleegkundigen; niet in takenpakket, niet in verantwoordelijkheid en niet in waardering. Is dat een probleem? En zo ja, voor wie?

#### **Groeiende zorgvraag**

Verpleegkundigen houden zich vooral met vier taken bezig (ICN, 2006): (1) het bevorderen van gezondheid; (2) het voorkomen van ziekten; (3) het herstellen van gezondheid; en (4) het verlichten van het lijden. Mede door toegenomen medische mogelijkheden is er een toename van de vraag naar zorg. Meer mensen kunnen blijven leven met een ziekte waarvan ze niet genezen. Zij blijven leven met behulp van complexe therapieën en hebben niet zelden een levenslange behoefte aan zorg. Maar ook veranderingen in de samenleving zijn van invloed op de vraag naar zorg. Door een veranderd leefpatroon (roken, meer eten, minder bewegen) is het aantal mensen met chronische aandoeningen fors toegenomen, en dit aantal zal de komende decennia blijven stijgen.

# “DE GEZONDHEIDS- ZORG IS NIET ALTIJD OP HET NIVEAU DAT OVERHEID EN SAMENLEVING VERWACHTEN”

Marieke Schuurmans  
Lector

Marieke  
Schuurmans  
Lector Verpleeg-  
kundige en  
Paramedische  
Zorg voor mensen  
met Chronische  
Aandoeningen

Ook de vergrijzing speelt hierin een rol. Ruim twee derde van de mensen die nu 65 jaar of ouder zijn, heeft twee of meer chronische aandoeningen. Onder de 85-plussers is dat zelfs 85 procent. Wanneer deze aandoeningen samengaan met beperkingen in het dagelijks functioneren, vormen ze vaak een probleem voor de patiënt en zijn naasten. In de gezondheidszorg zoals we die nu kennen – en die sterk medisch-specialistisch, dus ziektespecifiek, is georganiseerd – ontbreekt vaak samenhang en continuïteit van zorg (Gezondheidsraad, 2008).

Heel concreet betekent dit dat patiënten soms tegenstrijdige informatie krijgen en ervaren dat ze van het kastje naar de muur gestuurd worden. De prognoses voor de komende jaren laten zien dat deze groep sterk zal groeien, en dat er verdergaande veranderingen nodig zijn om de problemen van deze patiënten het hoofd te bieden. Dit nog los van het feit dat ook de huidige gezondheidszorg niet altijd op het kwaliteitsniveau is dat overheid en samenleving verwachten. De beroepsgroepen van artsen en verpleegkundigen, samen met de koepels van categorale en academische ziekenhuizen en de minister van Volksgezondheid, zegden vorig jaar toe de hoeveelheid voorkombare fouten in de ziekenhuiszorg binnen vijf jaar te halveren ([www.vmszorg.nl](http://www.vmszorg.nl)). Bij voorkombaar leed waar verpleegkundigen een rol bij spelen gaat het over bijvoorbeeld medicatiefouten, ondervoeding, vallen, verlies van zelfredzaamheid en het ontstaan van doorligwonden. De meeste ziekenhuizen hebben patiëntveiligheid inmiddels hoog op de agenda staan. Op zichzelf mooi, maar tegelijkertijd is het schrikbarend dat er kennelijk zoveel mis gaat in de gezondheidszorg. Tot op heden is het vooral de Inspectie voor de Gezondheidszorg die in dit soort zaken optreedt. Maar de populariteit van de lijstjes van 'het beste ziekenhuis' tonen dat ook de publieke opinie een steeds grotere rol krijgt. Patiënten zijn mondige burgers met verwachtingen over zorg, met mogelijkheden om zelf informatie in te winnen en niet alleen af te wachten waar de professionele zorgverleners mee komen. Dit zal sterker worden, gezien de behoefte van de overheid om patiënten om te vormen tot kritische consumenten. De komende generatie oudere patiënten, de huidige babyboomers, zullen gezien hun gemiddeld hogere opleidingsniveau en andere socialisatie duidelijker van zich laten horen dan de huidige generatie oudere patiënten.

De stapel rapporten over de toename van het aantal chronisch zieken, mede onder invloed van de vergrijzing en de curatieve mogelijkheden, is fors. De prognoses zijn helder over wat dit betekent voor de zorgvraag. Die vraag zal stijgen, zowel kwantitatief als kwalitatief, en het aanbod zal door de ontgroening dalen.

### **Socialiseren naar verwachtingen**

De meerderheid van de verpleegkundigen in Nederland is inservice- of mbo-opgeleid en veel werkgevers hebben geen beeld bij de meerwaarde van een hbo-opgeleide verpleegkundige. 'Op een themabijeenkomst met een aantal hoofdverpleegkundigen over de positie van de hbo-verpleegkundige legde ik de aanwezigen de vraag voor waarom ze deze verpleegkundigen eigenlijk op hun afdeling hadden aangenomen. Ze staarden me welwillend maar enigszins verbaasd aan, want daar hadden ze nog nooit over nagedacht' (Adriaansen, 2008). Internationaal onderzoek toonde al jaren geleden aan dat niet alleen de kwantiteit telt. De handen aan het bed, de verhouding tussen het aantal patiënten en het aantal verpleegkundigen, zijn belangrijk. Maar verpleging door hoger opgeleide verpleegkundigen leidt tot minder complicaties en minder sterfte in ziekenhuizen dan verpleging door hun lager opgeleide collega's (Aiken et al., 2003; Clarke et al., 2002). Goedkoop kan dus duurkoop zijn, als je tenminste naar de uitkomsten van de zorg kijkt. Met andere woorden: de kwaliteit van de verpleging bepaalt de kwaliteit van de zorg (De Wit, 2007). Maar zolang de kosten niet gerelateerd worden aan de uitkomsten van zorg, blijft dit effect uit beeld. Om het effect van de hoger opgeleide verpleegkundigen te laten renderen, is het wel een voorwaarde dat zij ook op hún niveau aan de slag kunnen. Zolang dit in de praktijk niet zo is, is het lastig de meerwaarde te laten zien.

Dat begint al tijdens de opleiding. Een belangrijk element van de opleiding vormen de stages in het klinisch veld. Dit veld wil mensen die direct inzetbaar zijn, die vooral geleerd hebben hoe de zorg er nu uit ziet. In de stages wil dit nog wel eens botsen. De natuurlijke neiging van studenten is om zich te sociliseren naar de verwachtingen van het veld; en wat als het veld feitelijk geen beroep doet op hun hbo-competenties? Sinds jaar en dag geldt dat de praktijk studenten beoordeelt in de mate van hun inzetbaarheid. In hoeverre kunnen ze meedraaien in de reguliere praktijk? Veel studenten ervaren dat de verwachtingen van de opleiding en die van het veld niet met elkaar overeenkomen. In die spagaat leren zij snel waar zij aan welke verwachtingen moeten voldoen om hun opleiding te behalen. Na hun diplomering zullen ze zich snel de verwachtingen van de gekozen beroepspraktijk eigen maken. Concreet betekent dit in veel gevallen dat ze de brede blik snel inwisselen voor een beperktere kijk; namelijk de vigerende kijk binnen het team waarin de jonge professional wordt opgenomen en zich als nieuwe collega moet waarmaken. Hierin speelt ook mee dat de opleidingsfunctie die de praktijk heeft in veel gevallen niet is geïntegreerd in de werkprocessen, zoals dat

bijvoorbeeld bij medici in opleiding wel het geval is. Wel zijn er instellingen die via zogeheten traineetrajecten de jonge professionals ruimte proberen te geven om zich het vak verder eigen te maken.

### **Klinisch redeneren**

Maar waar zou de hbo-opgeleide verpleegkundige nu feitelijk het onderscheid kunnen maken? Klinisch redeneren, dat is de kern van het verpleegkundige beroep (Grypdonck in Kersten en Van de Pasch, 2008). Daarbij worden vragen gesteld als: Wat zijn de specifieke actuele en te verwachten problemen van deze patiënt en zijn familie? Wat kan ik bijdragen om deze problemen te voorkomen, vroegtijdig te signaleren en vervolgens interventies aan te bieden die bijdragen aan de oplossing van het probleem? Om goed klinisch te kunnen redeneren, moet een student beschikken over een grote hoeveelheid kennis uit verschillende domeinen. De vraag is steeds: wat kan ik als verpleegkundige bijdragen om deze patiënt in staat te stellen optimaal te herstellen, dan wel achteruitgang te voorkomen, en daar waar achteruitgang onvermijdelijk is de patiënt te begeleiden in het hanteren van deze achteruitgang? Het analytische niveau van de hbo-verpleegkundige zou duidelijk onderscheidend moeten zijn van dat van de mbo-verpleegkundige. Dit betekent dat vooral bij patiënten met complexe problemen de hbo-verpleegkundige een duidelijke toegevoegde waarde zou kunnen hebben. Bij patiënten, bijvoorbeeld, die als gevolg van meerdere chronische aandoeningen zowel psychische als lichamelijke problemen hebben.

Uit onderzoek naar klinische besluitvorming blijkt dat verpleegkundigen zich vaak baseren op wat ze vroeger geleerd hebben, op eerdere ervaringen, op advies van collega's en op consensus in de groep. Vaak wordt er gehandeld op basis van aangeleerde routines en intuïtie, waarbij in hoog tempo impliciet allerlei afwegingen worden gemaakt (Vermeulen in Van der Pasch, 2008). De vraag is waarom de generaties afgestudeerde hbo-verpleegkundigen onvoldoende gelukt is om hun meerwaarde op het niveau van de patiëntenzorg te laten zien. Komt dat alleen doordat de posities en rolmodellen ontbreken, of zijn hun competenties op het vlak van het klinisch redeneren onvoldoende onderscheidend van die van de inservice- of mbo-opgeleide verpleegkundigen?

### **Zinloze rituelen**

Naast de veronderstelde toegevoegde waarde op het terrein van het klinisch redeneren zou de hbo-professional nadrukkelijk toegevoegde waarde moeten hebben in de zich snel ontwikkelende praktijk. Hbo-opgeleide verpleegkundigen leren niet alleen de rol van zorgverlener maar ook die van regisseur, coach, ontwerper en professional. Ze leren om binnen hun praktijk problemen te analyseren en op basis van literatuur en richtlijnen te komen tot oplossingen.

Voor Florence Nightingale was dit al een vanzelfsprekend onderdeel van de verpleegkundige zorg. Onderzoek van de eigen praktijk om zelf inzicht in de situatie te krijgen en daarmee anderen te overtuigen van de noodzaak van bepaalde veranderingen. Bij haar aantreden in de veldhospitelen tijdens de Krimoorlog in 1854 stierf ruim 60 procent van de soldaten. Door haar gedegen rapportage en analyse van de doodsoorzaken werd duidelijk dat ze niet stierven aan hun verwondingen, maar aan besmettelijke ziekten als gevolg van de slechte hygiënische omstandigheden. Op basis van de uitkomsten van haar onderzoek voerde ze hygiënische maatregelen in en bracht het sterftepercentage daarmee fors terug. Het is wonderlijk dat deze kant van Florence Nightingale relatief onbekend is, en dat anno 2009 haar werkwijze nog geen vanzelfsprekendheid is. En dat terwijl verandering op basis van onderzoek ook tegenwoordig geen overbodige luxe is, getuige het feit dat binnen de zorg nog veel zinloze rituelen worden toegepast (LEVV, 2008).

Routinematige handelingen waarvan de effectiviteit allang achterhaald is, maar die nog dagelijks bij patiënten worden toegepast op basis van gewoonte en traditie. Bijvoorbeeld het fixeren van patiënten in bed of in een stoel om vallen te voorkomen. Wetenschappelijk onderzoek heeft al jaren geleden aangetoond dat deze werkwijze de patiënt meer kwaad dan goed doet, maar nog dagelijks worden patiënten gefixeerd, soms met dodelijke afloop. Veranderen van routines is echter geen eenvoudige zaak; dit is niet alleen een rationeel proces, maar ook sterk afhankelijk van de cultuur. De gezondheidszorg kent traditioneel een vrij hiërarchische cultuur waarin het verpleegkundig handelen sterk verbonden is met het medisch handelen. Verpleegkundigen ervaren vaak dat zij niet meepraten waar de besluiten genomen worden. 'Ik zou me graag meer tot verpleegkundigen willen wenden', aldus inspecteur-generaal Gerrit van der Wal van de Inspectie voor de Gezondheidszorg. Hij stelt voor om een indicator op te stellen, gericht op de invloed van verpleegkundigen op kwaliteit en veiligheid in een instelling (Van der Wal in Van de Pasch, 2009).

### Geen eigen plaats

Veel leidinggevenden en instellingen verwachten de verandering vooral vanuit de invoering van protocollen en richtlijnen. Los van het feit dat het invoeren daarvan niet eenvoudig is, kennen ze een aantal beperkingen:

- generieke kennis over groepen patiënten zegt niet altijd wat in een specifieke situatie het beste is;
- kennis in richtlijnen en protollen is soms alweer achterhaald omdat tussen resultaten van wetenschappelijk onderzoek en een richtlijn vaak jaren zitten en omdat richtlijnen statisch zijn, de update duurt vaak jaren.

# “WONDERLIJK DAT DE WERKWIJZE VAN NIGHTINGALE NOG ALTIJD NIET VANZELF- SPREKEND IS”

Marieke Schuurmans  
Lector

'Er zijn overal protocollen voor, maar geen enkele patiënt past 100 procent in een protocol. Een hbo-v'er kan beoordelen of er van een protocol afgeweken moet worden', aldus verpleegkundige Daniëlle van Meer. Zij maakt zich sterk voor de positie van hbo-v'ers in ziekenhuizen omdat er te veel verpleegkundigen aangenomen worden voor een baan die niet bij hen past (Van Meer in Zipp, 2009). Een gebrek aan ontplooiingsmogelijkheden en het ontbreken van carrièreperspectief zijn belangrijke redenen om het vak te verlaten, meer dan de werkdruk of het salaris (De Wit in Van der Pasch, 2008).

Al met al staat de hbo-verpleegkundige onder druk. De complexe problemen van patiënten vragen om een gezondheidszorg die state-of-the-art kennis ter beschikking heeft om in geïndividualiseerde kosteneffectieve oplossingen tot uitdrukking te brengen. Tegelijkertijd is de huidige gezondheidszorg veelal niet in staat om hbo-verpleegkundigen een eigen plaats te geven waar ze tijdens de opleiding verworven competenties verder kunnen ontwikkelen in het belang van patiënten. Leidinggevend, instellingen, financiers en beleidsmakers zijn meer bezig met de kwantiteit (de handen aan het bed) en de betaalbaarheid, dan met wat deze professionals nu feitelijk bijdragen aan de resultaten van de gezondheidszorg. Veel verpleegkundigen werken niet op hun niveau, het ontbreekt hen aan een visie op het eigen vak. De zorg van alle dag, gedacht vanuit de instellingsnorm, domineert meer dan de behoeften van de patiënten. Voor de beginnende professional is het moeilijk om zelf ruimte te maken om het 'anders' te doen. De werkdruk en de afdelingsnormen bepalen het handelen. Een probleem voor beginnende professionals, maar niet alleen voor hen. Dat hbo-verpleegkundigen feitelijk geen eigenstandige plaats hebben in grote delen van de Nederlandse gezondheidszorg is zowel problematisch voor patiënten met complexe problemen, als voor zorginstellingen en financiers van de zorg – en niet in de laatste plaats voor de opleidingen.

Gelukkig zijn er steeds meer rolmodellen die laten zien dat het anders kan. Verpleegkundigen die excelleren in klinisch redeneren en daarnaast tonen dat er maar één constante is: die van de verandering. Dat professional, om een antwoord te kunnen bieden op complexe vragen van patiënten, het nodig hebben om steeds nieuwe kennis te verwerven en de praktijkvoering hierop aan te passen. Deze nieuwe generatie Florence Nightingales zijn gedreven, goed opgeleid – niet zelden volgen zij na hun bachelor een masteropleiding – en hebben visie. Net als honderd jaar geleden moeten deze verpleegkundigen op basis van feiten de problemen helder maken en daarmee anderen overtuigen. Ze zijn niet alleen goed voor patiënten maar voor iedereen die belang heeft bij kwalitatief goede zorg. Zorg die effectief en efficiënt is, nu en in de toekomst.

## Referenties

- Adriaansen M.** (2008). Kapitaalvernietiging. Tijdschrift voor Verpleegkundigen, 1, 9.
- Aiken L.H., Clarke S.P., Silber J.H., and Sloane D.** (2003). Hospital nurse staffing, education, and patient mortality. LDI Issue Brief; 9(2), 1-4.
- Clarke S.P., Sloane D.M., and Aiken L.H.** (2002). Effects of hospital staffing and organizational climate on needlestick injuries to nurses. American Journal of Public Health; 92, 1115-1159.
- Gezondheidsraad** (2008). Ouderdom komt met gebreken. Den Haag, Gezondheidsraad, publicatienr. 2008-01.
- International Council of Nurses** (2006). The ICN code of ethics for nurses. Geneva: ICN. Opgehaald van: <http://www.icn.ch/icncode.pdf>.
- Kesten J. en Van de Pasch T.** (2008). Gekwalificeerd voor de praktijk? Tijdschrift voor Verpleegkundigen, 10, 12-17.
- LEVV** (2008). Doorbreek de rituelen. [www.levv.nl](http://www.levv.nl)
- Van de Pasch T.** (2009). 'Ik zou me meer tot verpleegkundigen willen wenden' Tijdschrift voor Verpleegkundigen, 6, 20-22.
- Van de Pasch T.** (2008). 'Alleen een richtlijn opstellen is niet genoeg' Tijdschrift voor Verpleegkundigen, 3, 19.
- Wit, R. de** (2007). Zorgen om de zorg: hoe de kwaliteit van de verpleging de kwaliteit van de zorg bepaalt. Oratie Universiteit Maastricht.
- Zipp E.** (2009). 'Veel ziekenhuizen zien de meerwaarde van de hbo-v'er niet' Bijzijn, 7, 8-11.

**Prof. dr. Marieke J. Schuurmans** (1965) is in 2002 benoemd als lector aan Hogeschool Utrecht. Zij studeerde Gezondheidswetenschappen, afstudeerrichting Verplegingswetenschap, aan de Universiteit Maastricht. Aansluitend doorliep zij een verkorte opleiding tot verpleegkundige aan Hogeschool Nijmegen. In 2001 promoveerde Marieke op een onderzoek naar herkenning van het delirium door verpleegkundigen aan de Universiteit Utrecht. Sinds 1990 is Marieke werkzaam bij het UMC Utrecht waar zij diverse functies vervulde als verpleegkundige, verpleegkundig specialist en leidinggevende Geriatrie, onderzoeker en docent Verplegingswetenschap.





## Colofon

### **Uitgave**

De identiteit van de hbo-professional, Essays & Interviews  
Hogeschool Utrecht  
December 2009  
ISBN-nummer: 978-90-78752-12-7

### **Essays**

Piet Bakker, Elly de Bruijn, Lia van Doorn,  
Erik Puik, Hein Roelfsema, Marieke Schuurmans

### **Interviews**

Schrijf-Schrijf tekst en meer, Utrecht

### **Redactie**

Schrijf-Schrijf tekst en meer, Utrecht  
Stafdienst Marketing & Communicatie Hogeschool Utrecht

### **Fotografie**

Ed van Rijswijk, Zeist  
Jan Willem Groen, Utrecht

### **Ontwerp en opmaak**

Dietwee ontwerp en communicatie, Utrecht

### **Druk**

Drukkerij Tuijtel, Hardinxveld-Giessendam

### **Informatie**

Marketing & Communicatie Hogeschool Utrecht  
persvoorlichting@hu.nl

**[www.hu.nl](http://www.hu.nl)**

**[www.onderzoek.hu.nl](http://www.onderzoek.hu.nl)**

