



November 2009 • Jaargang 3 • Nummer 9

## In dit nummer

Nieuws uit het veld	3
Van de hoofdredactie	9
Een Elevator Pitch verheldert je onderzoeksvraag!	10
Nieuwe boeken	12
Organisatie-energie: voer voor watjes?	15
Zelfsturing: een casus	18
Voor u gespot op internet	20
Waarop promoveert u zoal?	23
Wat is cooking?	25

## Onderwijs kent geen einde

Hoger onderwijs is meer dan colleges afdraaien en theses begeleiden. Onderwijs is het inspireren van studenten om het beste uit zichzelf te halen, om enthousiasme te kweken voor een vak, om studenten een les voor het leven mee te geven. Maar je kunt anderen niet blijven inspireren, als je eigen inspiratiebronnen opdrogen. Daarom selecteert Expertise voor u bijzondere initiatieven. Laat u verrassen!

- [http://www.youtube.com/watch?v=p6pgxLaDdQw&feature=player\\_embedded](http://www.youtube.com/watch?v=p6pgxLaDdQw&feature=player_embedded) - Uitleg van Google waves in 10 minuten.
- [http://www.boston.com/bigpicture/2009/11/martian\\_landscapes.html](http://www.boston.com/bigpicture/2009/11/martian_landscapes.html) - Prachtige foto's van Mars.
- <http://jhorna.wordpress.com/2007/09/08/google-interview-questions-fun-brain-teasers/> - De naam zegt het al.
- <http://portal.rdmc.ou.nl/kob/app/start.jsp> - Ruud de Moorcentrum OU helpt docenten met beoordelen.
- <http://repub.eur.nl> - proefschriften, oratieteksten en 9.000 wetenschappelijke artikelen vrij te downloaden. Erasmus Universiteit.
- <http://repository.tudelft.nl/> - De digitale vindplaats van openbare publicaties van de TU Delft.
- <http://www.wur.nl/NL/nieuwsagenda/nieuws/Eur091112.htm> - Europa in 350 lapjes.

En natuurlijk horen we graag uw mening, idee of verhaal:  
[info@nieuwsbriefexpertise.nl](mailto:info@nieuwsbriefexpertise.nl)

## NOOT van de redactie



*Velen van u zullen de laatste tijd de discussies over generaties hebben langs zien komen via de verschillende media. De generatiehokjes Y, Einstein en Babyboomers worden te pas en te onpas in het debat genoemd, om argumenten zogenaamd meer kracht te geven. Om vervolgens te roepen dat er meer verbinding tussen de generatiekloven moet komen. Hoe, en waar, ga je dan het gat vullen dat je zojuist zelf geslagen hebt?*

## Generatiebruggen

Het onderwijs is bij uitstek een plek waar veel generaties elkaar tegenkomen, met elkaar samenwerken of met elkaar in gesprek komen. Als collega's, als docerende-lerende, als werkgever-werknemer. Hoewel je zou verwachten dat er daardoor meer begrip tussen generaties zou zijn, valt dat in de praktijk soms nog best tegen. Het beeld dat de oudere (in leeftijd) per definitie meer weet, meer kan en meer ervaring heeft, is nog steeds alom vertegenwoordigd.

Maar tegelijkertijd gaan er steeds meer ouderen alsnog een studie doen, komt er een hele groep jonge docenten en professoren aan en is ook het bedrijfsleven flink aan het worstelen met instroom en uitstroom en soms vijf generaties medewerkers die met elkaar moeten samenwerken.

Vaak wordt dit geworstel toegeschreven aan nieuwe media en techniek. Al die jongeren die zo handig zijn met computers en internet, al die ouderen die daar helemaal geen nut in zien of behoefte aan hebben. Maar die het wel wordt opgedrongen omdat 'de organisatie moet



digitaliseren'. Dat terwijl ieder zoveel van elkaar kan leren... zeker in de leeromgeving die hoger onderwijs heet.

Op dit moment schieten de 'social media' als paddenstoelen uit de grond. Niet voor niets heten die 'social': mensen zijn op zoek naar contact met elkaar. Contact met mensen die ver weg zijn, met mensen die via internet makkelijker en beter bereikbaar zijn. Ze willen meer over elkaar weten: wat houdt anderen bezig? Wat vinden ze interessant? Hoe zien zij de wereld?

Naar mijn idee zoekt ieder mens op zijn of haar manier contact met anderen. Voor de een is dat direct, voor de ander via een medium. Of dat nou telefoon, sms, e-mail, Twitter of briefpapier is. Waar het probleem ontstaat, is als iemand roept dat één medium het enige medium is en iedereen dat moet kunnen gebruiken. Of dat je een bepaald medium juist niet moet gebruiken, omdat het asociaal of 'slechts een modeverschijnsel en dus overbodig' is.

Hele groepen mensen zijn op zoek naar meer openheid, meer helderheid en betere communicatie en tegelijkertijd worden veel manieren die worden uitgevonden om dat voor elkaar te krijgen, afgebrand of op zijn minst fel bediscussieerd.

Laten we het hebben over behoefte: er zijn mensen die behoefte hebben aan andere communicatiemiddelen. Of ze nou jong, oud, gezond, ziek, lerend of docerend zijn. Die behoefte tot communicatie bestaat. Voor een oudere die veel familie in het buitenland heeft, of die gebonden is aan bed, kan het van grote waarde zijn om een mogelijkheid te hebben om wel met familie te kunnen communiceren. Voor een jongere die ontzettend stottert, kan er een geweldig medium zijn om wel uit zijn of haar woorden te komen, haar of zijn waarde te tonen en waardering daarvoor te ontvangen. Internet kan dat bieden, programma's als Twitter en Skype kunnen dat bieden.

Ik pleit ervoor om veel meer het (generaties overstijgende) open gesprek aan te gaan over die behoeften. De rol van veel gevestigde (oudere) organisaties gaat veranderen. De wereld versnelt. Dat is een feit. Laten we in al die constante veranderingen kijken hoe we elkaar kunnen blijven bereiken, elkaars visie en wereldbeeld kunnen blijven zien en verbinden aan de eigen visie. Vraag je eens af welke behoefte een digitaal middel vervult en daarna pas of het wel of niet ook in een behoefte van jou kan voorzien. Of leg uit waarom juist een ander medium in jouw behoefte voorziet, meer dan de genoemde kan.

Je hoeft iets niet te gebruiken, puur omdat het bestaat. Iets wordt uitgevonden omdat er ergens bij iemand de behoefte toe was, of de noodzaak. Wat zou die noodzaak voor de persoon die tegenover je zit, kunnen zijn? En wat niet? Je zou heel veel van elkaar kunnen leren. Bijvoorbeeld dat je iets wel kunt, als je het langer probeert dan 1 uur. Dat iets wel nut voor je kan hebben, als je er iets meer van snapt. Of dat modeverschijnselen inderdaad maar tijdelijk in een behoefte voorzien. Of dat iemand met meer inhoudelijke kennis en ervaring inderdaad beter kan inschatten welk effect een bepaalde methode of techniek kan hebben.

We zijn op zoek naar openheid, laten we die dan ook geven, van mens tot mens. Daar zijn immers manieren en middelen genoeg voor!



Laura ten Hoedt is muziektherapeut, singersongwriter en coach  
[www.talentvoordetoekomst.nl](http://www.talentvoordetoekomst.nl)

**Wat wij graag horen is UW reactie. Laat het ons weten op [info@nieuwsbriefexpertise.nl](mailto:info@nieuwsbriefexpertise.nl) of [www.twitter.com/ExpertiseHO](https://www.twitter.com/ExpertiseHO)**

## Nieuws uit het veld

### Leven lang eigenwijs studeren

De Open Universiteit geeft een kijkje in de keuken. Op haar website 'Eigenwijs studeren' laat zij zien dat de instelling op een bijzondere manier onderwijs maakt voor een bijzondere groep studenten. Dit onder andere aan de hand van interviews met zowel alumni, studenten en medewerkers als met prominente Nederlanders en Vlamingen.

<http://www.ou.nl/eCache/DEF/2/14/008.html>

Bron: OU

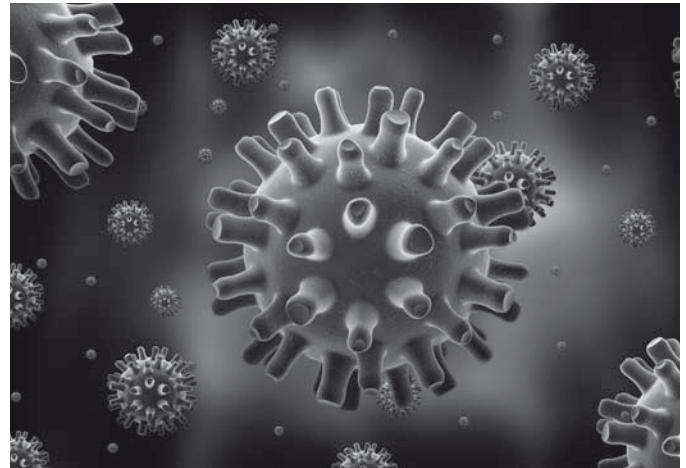
### RUG en VU samen in nieuw wetenschappelijk instituut

Publiek en privaat: vervlechten of ontvlechten? Deze vraag, gerelateerd aan de 'magische lijn' tussen het publiek- en het privaatrecht, staat centraal op het oprichtingscongres van een nieuw wetenschappelijk instituut. Het Netherlands Institute for Law and Governance (NILG) vierde op 16 november jl. de feestelijke oprichting met een congres rond het thema vervlechten of ontvlechten. Het instituut wordt gevormd door twee centres, één aan de VU in Amsterdam en één aan de Rijksuniversiteit Groningen. Binnen het instituut vindt onderzoek naar de verhoudingen tussen privaat en publiekrechtelijke kwesties een plaats. Hoe kunnen publieke en private belangen door middel van het recht met elkaar in balans worden gebracht? Dient in deze tijden van veronderstelde crises de overheid de touwtjes strakker in handen te nemen of moeten verantwoordelijkheden juist sterker worden gedeeld?

Bron: Rijksuniversiteit Groningen en Vrije Universiteit

### Jong Talentprijs voor baanbrekend onderzoek naar herpesvirus

Saskia Nijmeijer heeft de Solvay Jong Talentprijs (5.000 euro) voor Life Science gewonnen. Ze ontvangt deze prijs voor haar afstudeeronderzoek naar een eiwit dat aangemaakt wordt door een herpesvirus (Epstein-Barr virus). Dit virus komt voor bij circa tachtig procent van de wereldbevolking. Het veroorzaakt de ziekte van Pfeiffer en kan bijdragen aan het ontstaan van verschillende vormen van kanker. Haar onderzoek is belangrijk voor de ontwikkeling van geneesmiddelen. Nijmeijer studeerde af in Drug Discovery & Safety, de masteropleiding van de afdeling Scheikunde en Farmaceutische wetenschappen. Het Epstein-Barr virus weet zich goed te 'verstoppen' voor het immuunsysteem door cellen te ontregelen. Het gebruikt hier onder andere een virus receptoreiwit voor. Receptoreiwitten zitten op de buitenzijde van onze cellen en zorgen voor de communicatie. Ze geven signalen van buiten de cel door aan de cel, zodat deze hierop kan reageren. Nijmeijer ontdekte dat deze virale receptoreiwitten en lichaamseigen receptoreiwitten op elkaar inwerken. Onze immuuncellen kunnen



zo op het verkeerde been worden gezet en weten bijvoorbeeld niet meer op welke plaats in het lichaam ze een ziekte moeten bestrijden. Haar ontdekking is een belangrijke doorbraak voor de farmaceutische wetenschap.

Bron: VU

### Wat doen PAK's in de ruimte?

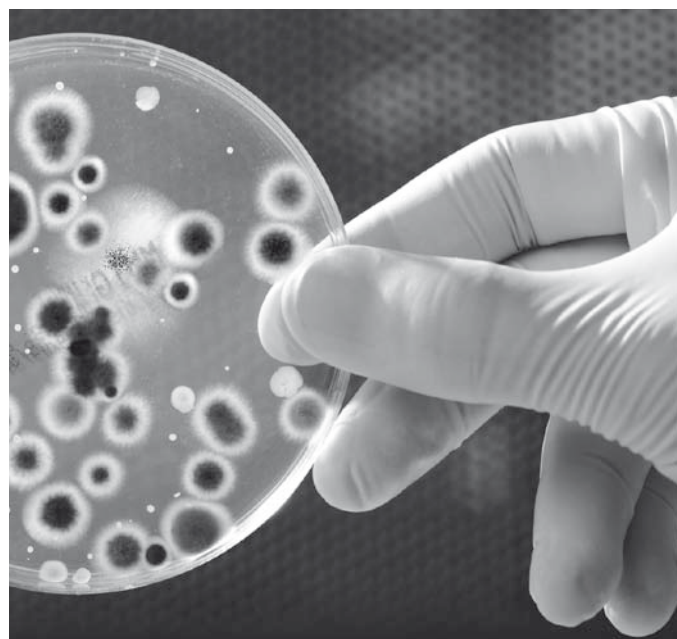
Xander Tielens, hoogleraar fysica en chemie van de interstellaire ruimte, krijgt een ERC Advanced Grant voor de studie van polycyclische aromatische koolwaterstoffen (PAK's) in de ruimte. De combinatie van astronomische observaties, computermodellen en labonderzoek maakt het onderzoek zeer interdisciplinair. Hij noemt het onderzoek om twee redenen spannend en belangrijk: de unieke en complexe moleculaire inventaris in de ruimte kan ermee worden belicht en in de tweede plaats bieden deze moleculen een nieuwe manier om het heelal te bestuderen. Polycyclische aromatische koolwaterstoffen (PAK's) hebben geen goede naam. De PAK's vormen een groep van honderden organische stoffen opgebouwd uit twee of meer benzeenringen. We kennen ze vooral als de kankerverwekkende bijproducten van onvolledige verbranding van koolstofhoudende stoffen zoals fossiele brandstoffen, gebakken vlees en andere voedingsmiddelen. Maar PAK's komen ook in de ruimte tussen de sterren voor. In onze eigen Melkweg, maar ook in andere sterrenstelsels tot in het verste - dus vroegste - heelal. Dat weten we omdat ze, geholpen door UV-lichtdeeltjes, fluorescerende straling uitzenden in het infrarood. Het moeten grote moleculen zijn van zo'n 50-100 koolstofatomen, het zijn er een heleboel, en ze zitten overal, op bijna alle objecten in de ruimte, zoals observaties met de Infrared Space Observatory (ISO) en de Spitzer sinds het midden van de jaren negentig hebben laten zien. Maar tot nu toe zijn alle bewijzen, hoe geavanceerd ook, nog steeds indirect. Specifieke PAK's, en zelfs klassen van PAK's, zijn nog nooit direct geïdentificeerd. De chemische en fysische eigenschappen ervan kennen onderzoekers niet, ondanks alle theoretische en experimentele inspanningen die sinds de jaren zeventig zijn verricht en waarin Xander Tielens een pioniersrol heeft vervuld. Omdat deze chemische en natuurkundige eigenschappen niet

bekend zijn, weten we ook niet wat ze doen in het heelal, hoe ze zelf zijn ontwikkeld en welke functie ze hebben bij bijvoorbeeld ster- en planeetvorming. Tielens gaat nu sterrenkundige observaties, theoretische modellen en laboratoriumexperimenten combineren om deze PAK's nader te bestuderen. Met een team onderzoekers uit verschillende disciplines gaat hij de spectra analyseren die blootgelegd zijn door de Spitzer en de ISO, en de ruimtelijke variatie relateren aan onder andere de fysieke omstandigheden in de contreien van het heelal waar ze zitten. Over die omstandigheden zal de Herscheltelescoop, die eerder dit jaar is gelanceerd, informatie opleveren. In het laboratorium gaat het team de eigenschappen bestuderen van grote PAK-moleculen in de gasfase, en de emissiekenmerken ervan modelleren in de computer. Door de fotochemie van de moleculen te bestuderen, hoopt Tielens uitspraken te kunnen doen over de chemische ontwikkeling van de moleculen. Het laboratoriumwerk zal gedaan worden in het Sackler Laboratorium voor Astrofysica in Leiden en de Felix Laser faciliteit in het FOM-instituut voor Plasma fysica in Rijnhuizen.

*Bron: Universiteit Leiden*

## Bacteriën evolueren gokgedrag

Bacteriën evolueren in een onvoorspelbare omgeving eenzelfde strategie als die aandelenhandelaren toepassen om zich in te dekken tegen onvoorspelbare schommelingen van de beurskoersen. Over deze ontdekking publiceerde experimenteel evolutiebioloog dr. Bertus Beaumont op 5 november een coverartikel in het gerenommeerde tijdschrift Nature. Het onderzoek van Beaumont van het Instituut Biologie Leiden (IBL) en zijn Nieuw Zeelandse collega's toont voor het eerst experimenteel aan dat onvoorspelbare omgevingen kunnen leiden tot de evolutie van risicospreidend gokgedrag. Risicospreiding op basis van gokken blijkt vaak de slimste keuze om te overleven onder onvoorspelbare omstandigheden. De strategie van het wedden op meerdere paarden - bet-hedging - komt in de natuur dan ook veel voor. Een voorbeeld hiervan is het op willekeurige momenten



ontkiemen van de zaden van sommige woestijnplanten. Dit vergroot de kans dat er in ieder geval één zaadje uitkomt op het onvoorspelbare moment dat het voldoende lang regent. Omdat bet-hedging succes oplevert in onvoorspelbare omgevingen, nemen evolutiebiologen aan dat dit gedrag door natuurlijke selectie onder deze omstandigheden geëvolueerd is. Maar klopt dat wel; is een eigenschap die nu onder bepaalde omstandigheden een voordeel oplevert ook om die reden generaties geleden ontstaan? Een opticien die stelt dat de menselijke neus een evolutionaire aanpassing is voor het dragen van een bril is niet bijzonder geloofwaardig. Beaumont liet bacteriën in het laboratorium evolueren onder omstandigheden waarin deze om te kunnen overleven, kolonies moesten vormen die er steeds anders uitzien. In het begin gebeurde dit door mutaties - spontane verandering in het DNA - en stierven de oude bacteriën uit door het ontstaan van nieuwe met een andere kolonievorm. Na acht rondes gebeurde er iets onverwachts: er evolueerde een bacterie met een bet-hedging-strategie die niet uitstierf. De nieuwe bacterie kon zonder mutaties verschillende kolonietypes genereren. Zo wedde hij op meerdere paarden (kolonies) waarvan er altijd wel een door kon naar de volgende ronde. De nieuwe bacterie speelt dit klaar door de productie van een celkapsel (slijmerig laagje rond de cel) willekeurig aan en uit te schakelen. Eén type bacterie kan hierdoor het aantal cellen met een kapsel tussen kolonies variëren en zo verschillend ogende kolonies maken. Analyse van de 6,7 miljoen letters in de DNA-code van de bacterie liet zien dat dit gedrag slechts door de verandering van één letter veroorzaakt wordt. Wel waren er een aantal eerdere mutaties nodig om er voor te zorgen dat de gokkende bacterie snel genoeg kon groeien om te verschijnen tijdens het experiment. Hoe precies die ene mutatie leidt tot het willekeurig schakelen van het celkapsel, is nog onbekend. Zelfs bij een relatief simpele bacterie is de koppeling tussen DNA en gedrag vaak nog te ingewikkeld om dit zonder verder onderzoek te kunnen begrijpen. Artikel: Hubertus J.E. Beaumont, Jenna Gallie, Christian Kost, Gayle C. Furguson & Paul B. Rainey, 2009. Experimental evolution of bet hedging. Nature, 5 November 2009 (DOI: 10.1038/nature08504).

*Bron: Universiteit Leiden*

## IT Risks in Measure and Number

Een verhoogd volwassenheidsniveau van een IT-afdeling leidt niet direct tot betere kostenschattingen als niet de complete organisatie op een hoger niveau opereert. Dit blijkt uit het promotieonderzoek van Erald Kulk. Software is naast arbeid, kapitaal en natuur een belangrijke productiefactor. IT-projecten worden dan ook met steeds grotere regelmaat voorpaginieuws. Helaas meestal als de kosten ruimschoots worden overschreden en de projecten zelf onbeheersbaar blijken. Kulk introduceert in zijn proefschrift modellen en methoden om grip te krijgen op belangrijke IT-risico's. Bij een duurzaam ondernemersbeleid passen immers gecalculerde risico's in plaats van lukrake beslissingen gebaseerd op onderbuikgevoelens. Maar vaak ontbreken in organisaties de historische gegevens of voorspellende modellen over de prestatie-indicatoren van softwareprojecten. Hoe kunnen IT-risico's gekwantificeerd worden? Wanneer maken instabiele projectspecificaties een project onbeheersbaar en wat verklaart de discrepantie tussen verwachte en daadwerkelijke IT-kosten? Met behulp van IT-projectgegevens uit verschillende industrieën

analyseerde Kulk de oorzaken van kostenoverschrijdingen en reikte hij metrieken aan om wijzigende specificaties in IT-projecten inzichtelijk te maken. Door gebruik te maken van deze praktijkdata zijn de uit dit onderzoek resulterende modellen direct toepasbaar en diverse benchmarks beschikbaar, ook voor bedrijven die gegevensverzamelingen ontberen. De metrieken zijn zeer bruikbaar voor IT Dashboards om projecten die dreigen te ontsporen tijdig te signaleren. Kulks analyses van afwijkingen in verwachte en daadwerkelijke projectkosten tonen aan dat een verhoogd volwassenheidsniveau van een IT-afdeling niet direct leidt tot betere kostenschattingen als niet de complete organisatie op een hoger niveau opereert. Kleinere ontwikkelafdelingen en ontwikkelafdelingen met minder externen blijken wel te leiden tot betere schattingen van projectkosten. Kulks onderzoek is onderdeel van het NWO onderzoeksproject EQUITY, een samenwerkingsverband tussen de Vrije Universiteit Amsterdam en ABN AMRO.

Het volledige proefschrift is te downloaden via VU-dare: <http://dare.uvu.nl/handle/1871/15439>

Bron: VU

## Open Universiteit Nederland krijgt UNESCO-leerstoel

UNESCO, de organisatie voor onderwijs, wetenschap, cultuur en communicatie van de Verenigde Naties, heeft aan de Open Universiteit Nederland de UNESCO-leerstoel Knowledge Transfer for Sustainable Development Supported by ICT toegewezen. Rector Fred Mulder ziet deze toekenning als een erkenning voor de inspanningen die de Open Universiteit Nederland al jaren verricht ter stimulering van duurzame ontwikkeling, met name vanuit de faculteit Natuurwetenschappen, met hoogleraren als Lucas Reijnders, Piet Glasbergen en Rietje van Dam-Mieras en het samen met de Hogeschool Zuyd in 2004 opgerichte RCE Rhine-Meuse (een expertisecentrum voor leren voor duurzame ontwikkeling). De leerstoel verenigt twee gebieden waarop de Open Universiteit Nederland reeds lange tijd actief is: het gebruik van ICT in kennisoverdracht en duurzame ontwikkeling. De UNESCO-leerstoel brengt deze twee speerpunten samen. Het doel van de leerstoel is het promoten van een geïntegreerd systeem van onderzoek, training, informatie en documentatie op de gebieden duurzame ontwikkeling, ICT en onderwijstechnologie. De leerstoel zal een nauwe samenwerking aangaan met de Nederlandse Nationale UNESCO Commissie. Deze samenwerking heeft er al toe geleid dat de leerstoel een opdracht (Training for sustainable entrepreneurship) heeft verworven van het Landelijk Programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling, dat beheerd wordt door SenterNovem. Leerstoelhouder wordt prof. dr. Rietje van Dam-Mieras, die hiermee de eerste Nederlandse UNESCO-leerstoel op het gebied van leren voor duurzame ontwikkeling gaat bekleden. Prof. Van Dam-Mieras is sinds 1992 hoogleraar Natuurwetenschappen aan de Open Universiteit Nederland, onbezoldigd sinds haar aantreden als lid van het College van bestuur van de Universiteit Leiden. De leerstoel heeft een looptijd van vier jaar en wordt ondergebracht bij de faculteit Natuurwetenschappen.

Bron: Open Universiteit



## Afstudeeronderzoek naar duurzaam inkopen valt in de prijzen

Voormalig Facility Management student Marjolein van de Water heeft met haar afstudeerscriptie over duurzaam inkopen bij de provincie Groningen de 'FM Graduate Award' van de Hanzenhogeschool Groningen gewonnen. Daarnaast is zij genomineerd voor de landelijke FMN/LOOFD award: 'FM bachelor of the year'. Marjolein van de Water ontwikkelde een inkoopmodel voor de provincie Groningen: Duurzaam Groeien naar Volwassenheid. Daarbij blijken twee factoren van belang voor het succes van duurzaam inkopen: het toepassen van de door SenterNovem opgestelde duurzaamheidscriteria en het borgen in systemen en procedures. Het model Duurzaam Groeien naar Volwassenheid is opgebouwd uit vijf volwassenheidsniveaus: hoe hoger het volwassenheidsniveau, hoe hoger de volwassenheid betreffende duurzaam inkopen binnen een organisatie. Opvallend is dat de 100%-lijn van 100% duurzaam inkopen niet het hoogste volwassenheidsniveau (5) is, maar dat die ligt op volwassenheidsniveau 2. 100% duurzaam inkopen is immers niet ambitieus. Optimaal duurzaam volwassen zijn (niveau 5) betekent in het model Duurzaam Groeien naar Volwassenheid dat je naast de criteria die zijn opgesteld door SenterNovem ook eigen duurzaamheidscriteria formuleert, duurzaam inkopen borgt in systemen en continue op zoek bent naar de meest duurzame oplossing. De ambitie begint dus pas bij volwassenheidsniveau 2.

Bron: DHO

## Prijs voor scriptie over hoger kankerrisico labmedewerkers

Marijke Scholten en Frans Roza ontvangen de scriptieprijs Natuurwetenschappen 2009 van de Open Universiteit Nederland voor hun onderzoek naar het verhoogd risico op kanker bij laboratoriummedewerkers. De jury roemt hun zelfstandige werkhouding en constateert dat hun onderlinge samenwerking het mogelijk heeft gemaakt om de resultaten diepgaand te analyseren en te verwerken, ieder met hun eigen inbreng, en op academisch niveau. Laboratoriummedewerkers komen dagelijks in aanraking met kankerverwekkende stoffen. Ondanks scherpe veiligheidsmaatregelen neemt de hoeveelheid hiervan alleen maar toe. Scholten en Roza onderzochten of deze beroepsgroep een verhoogd risico vertoont op kanker.

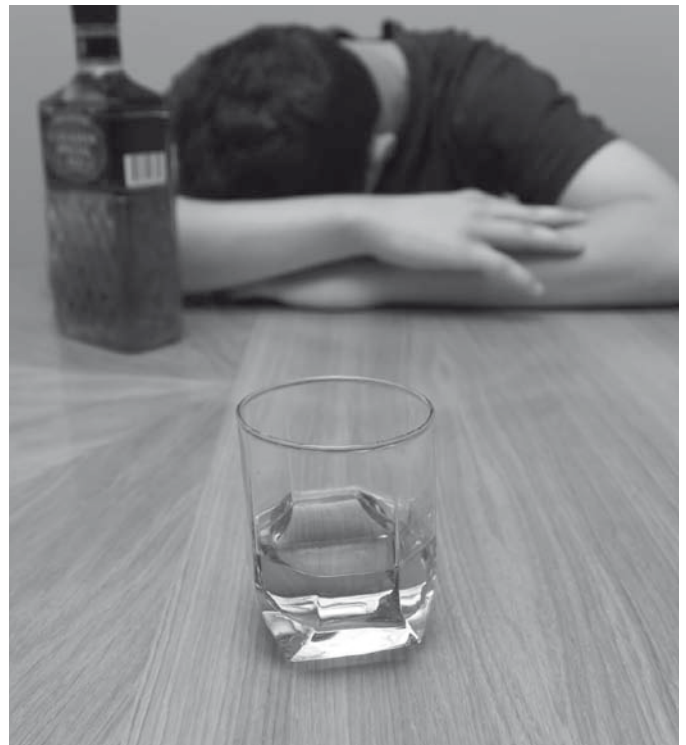
Bij het Nederlands Kanker Instituut (NKI) in Amsterdam analyseerden zij de gegevens over ziekte en sterfte van Nederlandse laboratoriummedewerkers. Scholten vergeleek deze gegevens met die van collega's buiten deze laboratoria en Roza met die van de Nederlandse bevolking. De onderzoekers stellen vast dat er bij laboratoriummedewerkers sprake is van een verhoogd risico voor tumoren in bloedvormend weefsel. Uit het onderzoek blijkt echter niet dat sterfte of ziekte aan kanker bij deze beroepsgroep vaker voorkomt. Daarnaast onderstreept het onderzoek het belang van het stipt opvolgen van de veiligheidsvoorschriften en van een goede opleiding voor laboratoriummedewerkers. Ook stellen de onderzoekers voor nader epidemiologisch onderzoek te doen naar sarcoma's (weke delen kanker) omdat hierbij het risico wellicht is onderschat.

Bron: Open Universiteit

## DHO op LinkedIn

DHO heeft een groep op LinkedIn. LinkedIn is een virtueel kennisnetwerk. Op de DHO-pagina van LinkedIn hebben zich nu al zo'n 320 duurzame professionals verzameld om elkaar te ontmoeten rond thema's die gerelateerd zijn aan hoger onderwijs. DHO is momenteel bezig met het ontwikkelen van een zelfstandig online platform, met uitgebreide mogelijkheden tot kennisdelen en informatie-uitwisseling.

[http://www.linkedin.com/groups?gid=1366467&trk=hb\\_side\\_g](http://www.linkedin.com/groups?gid=1366467&trk=hb_side_g)



## Radboud Universiteit organiseert internationaal congres over binge drinking

Van 10 tot en met 12 december organiseert de Radboud Universiteit Nijmegen een internationaal congres over jongeren en alcoholproblematiek. Drie dagen lang praten onderzoekers elkaar bij over de nieuwste wetenschappelijke inzichten op dit gebied. De organisatie is in handen van Rutger Engels, hoogleraar Orthopedagogiek en leider van een toonaangevende groep die aan de Radboud Universiteit onderzoek doet naar de beginfasen van verslaving bij adolescenten. Jongeren drinken meer dan ooit en Nederlandse jongeren behoren tot de grootste drinkers van Europa. En hoe eerder ze beginnen en hoe meer ze drinken, hoe groter de kans op latere verslavingsproblemen. Bovendien kan (overmatig) alcoholgebruik allerlei andere nadelige gevolgen met zich meebrengen, zoals katers, concentratieproblemen op school, risicovol seksueel gedrag en hersenschade. Wereldwijd wordt onderzoek gedaan naar omstandigheden die maken dat jongeren gaan drinken en daarna ook snel meer gaan drinken. Op het congres is niet alleen aandacht voor omgevingsinvloeden, ook genetische aanleg en neurobiologische factoren komen aan de orde. Zo is het congres opgebouwd rond een aantal thema's, zoals impliciete associaties, invloed van media, rol van ouders en vrienden, interventies en preventieprogramma's, genetische invloed en wat drinken aanricht in de hersenen.

Zeer recent is het onderzoek waarin Carmen van der Zwaluw, uit de groep van prof. Rutger Engels, aantoonde dat jongeren met een verandering in het serotonine transportergen (SLC6A4) meer gaan drinken dan leeftijdgenoten die deze verandering niet hebben. Van der Zwaluw volgde ruim 300 jongeren vijf jaar lang - van hun 13de tot hun 18de - ondervroeg hen jaarlijks en nam speekselmonsters af. "Meten op één moment is niet voldoende. Als je dat doet, zie je geen verband tussen het serotoninegeen en het alcoholgebruik. Meet je echter over een aantal jaren, dan wordt duidelijk dat niet alleen het alcoholgebruik toeneemt, maar ook dat jongeren met het serotoninegeen meer gaan drinken dan leeftijdgenoten die dat gen niet hebben." De verandering in het serotonine transportergen zorgt voor verminderde serotonergeactiviteit in de hersenen. Serotonine is een hersenstofje dat ons een prettig gevoel geeft en onder andere betrokken is bij stemming, zelfvertrouwen, emotie, seksuele activiteit en eetlust. Eerdere studies lieten al zien dat ratten die minder serotonine aanmaakten, gevoeliger zijn voor alcohol. Dat er een verband is tussen het gen en alcoholgebruik lijkt duidelijk, maar hoe dit precies werkt is nog de vraag.

Daarbij zijn er ook tal van omgevingsfactoren die invloed kunnen hebben op de link tussen het serotonine transportergen en alcoholgebruik. Eerder dit jaar vond Van der Zwaluw - als eerste - een verband tussen alcoholgebruik, genetische aanleg en opvoeding: kinderen die genetisch kwetsbaar zijn voor alcohol én toegeeflijke ouders hebben, lopen een groter risico vroegtijdig te beginnen met alcohol. De volgende stap is om in de hersenen met behulp van fMRI te kijken naar het effect van die genetische afwijking in de hersenen. Daarover spreekt onder meer Alecia Schweinsburg, verbonden aan de afdeling psychiatrie van de University of California, San Diego. Zij doet al jarenlang onderzoek naar de invloed van alcohol- en drugsgebruik op de hersenen van jongeren. Dr. Anneke Goudriaan van het Amsterdam Institute for Addiction Research presenteert langlopend neurocognitief onderzoek naar zelfregulatie en alcoholgebruik bij jongeren. 10, 11 en 12 december 2009, Congresgebouw de Vereeniging Nijmegen.

*Bron: Radboud Universiteit Nijmegen*

## 1 december: Vrouwelijke economen over de Nieuwe Economie na de crisis

### Meer vrouwen aan de top essentieel voor een duurzame economie?

Discussieavond met Esther-Mirjam Sent (hoogleraar Economische Theorie en Economisch Beleid, Radboud Universiteit Nijmegen), Alexandra Schaapveld (voormalig Directeur Generaal ABN AMRO) en Marjan Sax (oprichtster Mama Cash). Juist in een tijd van (financiële) crisis en grote problemen zoals het watertekort in de wereld, voedselproblematiek en dreigende olieschaarste is het tijd voor vernieuwing en verandering. Wat kunnen vrouwelijke waarden hierbij voor rol spelen? Was de mannelijke machocultuur in de financiële wereld een belangrijke oorzaak van de crisis en kan een evenwichtiger verdeling tussen mannen en vrouwen aan de top zorgen voor een betere balans en een verschuiving naar een Nieuwe Economie? Dat wil zeggen

een economie waar de nadruk ligt op de lange termijn, menselijke maat, ecologische waarden en duurzaamheid? Om een verschuiving te bewerkstelligen, moeten we dan meteen grijpen naar een middel als het vaststellen van quota of moeten vrouwen harder gaan werken? Welke randvoorwaarden zijn nodig voor een cultuurverandering binnen politiek, bedrijfsleven en andere organisaties? Op 1 december praten we hierover met onder andere Esther-Mirjam Sent, Alexandra Schaapveld en Marjan Sax. Wil je aanwezig zijn bij deze discussieavond? Je kunt je aanmelden bij New Economic Women Network via: [newndiscussie@gmail.com](mailto:newndiscussie@gmail.com) Entree: vrijwillige bijdrage.

New Economic Women Network (NEWN) is een netwerk van progressieve hoogopgeleide vrouwelijke economen. We spreken over actuele economische ontwikkelingen en kijken wat er ten aanzien van de economie anders, beter of vernieuwend kan worden aangepakt. Initiatiefnemsters: Biba Schoenmaker & Eva Hagendoorn. NEWN is te vinden als LinkedIngroep.

*Bron: NEWN*

## Combinatie van arbeid en zorg moeilijk in balans te krijgen

Door een toename in het aantal uren betaald werk, een hoge totale werkbelasting in het huishouden en hardnekkige sekseverschillen in de verdeling van betaald en onbetaald werk, zijn (echt)paren vaak niet in staat om het gewenste evenwicht tussen werk en privéleven te bereiken. Socioloog Philip Wotschack deed een steekproefonderzoek bij 565 samenwonende werknemers in 30 organisaties om de problemen te bestuderen. Hiervoor definieerde hij eerst het begrip 'huishoudbeheersing', waarmee hij op systematische wijze kon bestuderen hoe partners omgaan met samenwerkings- en afstemmingsproblemen middels uitbesteding van huishoudelijke taken, huishoudregels, kwaliteitsstandaarden en conflicthantering. Tevens kon hij met dit begrip vaststellen op welke manieren partners slagen in hun pogingen om een optimale afstemming te bereiken.

Wotschack concludeert dat partners weliswaar creatief zijn in het ontwikkelen van op maat gesneden oplossingen voor huishoudbeheersing, maar dat een aanzienlijk aantal paren desondanks niet in staat bleek te zijn om te komen tot een gewenste combinatie van arbeid en zorg.

Household governance and time allocation. Four studies on the combination of work and care.

*Bron: Rijksuniversiteit Groningen*



## Ondertitels kijken in vreemde taal helpt spraakbegrip

Als je buitenlandse films - in een taal die je redelijk beheerst - bekijkt met ondertitels in dezelfde taal, leer je de taal extra goed verstaan. De visuele hulp van de ondertitels maakt namelijk dat je persoonlijke uitspraakverschillen of dialectvariaties snel op de juiste manier gaat interpreteren. Zet je Nederlandse ondertitels aan dan is het effect omgekeerd: je begrijpt de taal in de film slechter. Deze ontdekking publiceren Holger Mitterer van het Max Planck Instituut voor Psycholinguïstiek (MPI) en James McQueen (MPI en Radboud Universiteit Nijmegen) in het tijdschrift PLoS ONE. In de studie lieten ze studenten 25 minuten kijken naar Engelse films met vreemde accenten, zoals Schots of Australisch. Keken ze met Engelse ondertiteling dan was hun begrip van het gesproken Schots of Australisch na die 25 minuten al verbeterd. De ondertitels helpen je namelijk om te begrijpen hoe de woorden zouden klinken in standaard Engels, zodat je razendsnel de klankverschillen leert herkennen. De controlegroep zag de films met Nederlandse ondertitels en moest het dus zonder leerhulp doen. Dat was te merken. Na het experiment begrepen de proefpersonen de regionale varianten zelfs slechter. De onderzoekers vinden het een goed idee om mensen die een vreemde taal leren zoveel mogelijk ondertitels te presenteren in de taal die in een programma gesproken wordt. Op dvd's is dat vaak geen probleem. En ook op de Nederlandse televisie zou je de taal van de ondertiteling zelf moeten kunnen kiezen. Het zal nog wel even duren voordat dat mogelijk is. Voor wie niet wachten kan om al tv-kijkend zijn Engels te verbeteren: kies teletekstpagina 888 bij de BBC. TV5 heeft Franse ondertitels in de aanbieding.

Bron: *Radboud Universiteit*

## Goud en een finaleplaats voor Groningse deelnemers iGEM 2009

Groningse studenten hebben een prestatie van wereldformaat geleverd tijdens de internationale Genetically Engineered Machine wedstrijd (de iGEM 2009) in Boston. Het team van de Rijksuniversiteit Groningen hoorde bij de zes finalisten, die verkozen waren uit een deelnemersveld van 110 teams van universiteiten uit de VS, Europa,

Azië, Zuid-Amerika en Australië. De eerste prijs ging naar het team van Cambridge, Groningen eindigde eervol op een gedeelde vierde plaats. Het Groningse team ontving bovendien een gouden medaille, omdat het ontwerp dat zij presenteerde werd aangemerkt als een inzending in de hoogste (gouden) categorie. De iGEM is een jaarlijkse wedstrijd voor studenten die zich bezighouden met synthetische biologie. De deelnemers werken aan een onderzoeksproject, waarin een bacterie zodanig wordt (her)ontworpen dat hij een bepaalde functie kan vervullen. Het onderzoek wordt gepresenteerd aan het Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Boston. Studenten die deelnemen aan de iGEM-competitie ontvangen in het begin van de zomer een kit met biologische onderdelen en componenten uit de Registry of Standard Biological Parts van het MIT. Tijdens de zomer gebruiken ze die in combinatie met eigen ontwerpen om biologische systemen te maken. De Groningse studenten namen deel met een *E. coli* bacterie die ze zo hadden omgebouwd dat hij arseen, zink en koper uit verontreinigd water kan verwijderen. De bacterie neemt de metalen op uit het water en produceert tegelijk gas in zijn cel waardoor hij gaat drijven en gemakkelijk kan worden verwijderd. Zie ook: [www.igem.org](http://www.igem.org) en <http://2009.igem.org/Team:Groningen/Team>.

Bron: *Rijksuniversiteit Groningen*

## Universiteit Utrecht krijgt subsidie voor onderzoek naar biomassa in Indonesië

De Universiteit Utrecht en de Indonesische Gadjah Mada University Yogyakarta krijgen 689.000 euro om onderzoek te doen naar de gevolgen van de opkomst van palmolie in Indonesië. Het onderzoek is een van de drie gehonoreerde projecten van het vijfjarig onderzoeksprogramma 'Agriculture beyond Food', dat de mogelijkheden en beperkingen van bio-based producten onderzoekt. Wereldwijd neemt de vraag naar biomassa voor gebruik als brandstof of andere producten toe. Hiermee komt ook de discussie op in hoeverre dit een bedreiging vormt voor duurzaamheid en voedselzekerheid. Tegelijkertijd biedt het boeiende nieuwe mogelijkheden voor de agrarische sector. Wetenschappelijk inzicht in mogelijkheden en beperkingen zijn noodzakelijk om de toekomst van een agrarische sector 'voorbij voedsel' in te kunnen schatten. Het gehonoreerde project 'Sliding from greasy land? Migration flows and forest transformation caused by oil palm expansion in Riau (Sumatra) en Berau (oost Kalimantan)' van de Universiteit Utrecht en de Indonesische Gadjah Mada University Yogyakarta wordt uitgevoerd in samenwerking met de Bogor Agricultural University en de Mulawarman University Samarinda, beiden in Indonesië.

Bron: *Universiteit Utrecht*



## Van de hoofdredactie

# Beeld van een beeldvorming!

*Kortgeleden las ik dat de regering in Korea het verkeer een dag lang had stilgelegd. Ook het vliegverkeer! Omdat de jongeren in het land die dag toelatingsexamen tot de universiteit deden en de kandidaten moesten alle ruimte krijgen om op tijd te zijn, dus mocht niemand de weg op. Ze mochten niet gestoord worden tijdens de mondelinge examens, dus bleven vliegtuigen aan de grond, die maakten teveel lawaai. Wat een krachtige boodschap spreekt uit zo'n maatregel: "Wij vinden jullie opleiding zo belangrijk, dat we alles stilzetten voor jullie. We willen met ons allen alle voorwaarden scheppen zodat jullie kunnen scoren."*

Kom daar maar eens om in Nederland, waar de NS vrolijk staken in examentijd, waar veel gepraat wordt over kwaliteit en internationale vergelijkingen, maar studenten dagelijks direct of indirect ervaren, hoe weinig serieus ze worden genomen. Waar in feite het hele hoger onderwijs niet serieus lijkt te worden genomen door de beleidsmakers. En dan heb ik het niet over nog meer geld, want als geld de oplossing was, dan waren de problemen allang opgelost.

Alhoewel... misschien is het wel tijd om eens niet in termen van geld te denken. Dat heeft de wereld de laatste jaren niet echt beter of gelukkiger gemaakt. Geld is een doel op zich geworden, terwijl het eigenlijk ooit als eenvoudig ruilmiddel is begonnen.

Ik vraag me wel eens af wat geld nou betekent, als je jaarlijks een paar ton of meer krijgt ('verdienen' vind ik daar een te genereuze term voor), terwijl je zoveel tijd kwijt bent aan je werk, dat je niet eens de tijd hebt om het geld op te maken. Dat doet me altijd denken aan de rijke Westerse zakenman die naar een ander continent gaat en op het strand een inheemse visser ziet zitten met een hengeltje. De zakenman zegt: "Joh, er zit hier zoveel vis, waarom vis je hier met dat ene l...ige hengeltje?" De visser kijkt hem verbaasd aan en antwoordt: "Ik heb toch genoeg aan deze ene hengel, daarmee vang ik dagelijks voldoende vis voor mijn gezin." De zakenman schudt zijn hoofd bij zoveel naïviteit en begint vol passie uit te leggen hoe rijk de visser kan worden als hij een boot huurt en de zee op gaat. Dan vangt hij per dag wel een paar honderd keer zoveel vis. De visser luistert rustig naar het betoog en vraagt dan: "Maar wat moet ik met zoveel vis?" "Verkopen, natuurlijk. En dan koop je een grotere boot en dan kun je nog meer vis vangen. Daarna huur je mensen in en die gaan dan voor jou vissen en dan hoeft je nooit meer te werken en je wordt toch rijk." "Maar wat moet ik dan met dat geld gaan doen?" "Je zou op vakantie kunnen gaan, naar zonnige stranden en genieten van het mooie weer. En dan pak je af en toe een hengeltje en dan ga je lekker vissen." "Maar dat doe ik nu toch ook al? Wij hebben genoeg aan wat er is."

Misschien zouden we dit denken eens met ons allen kunnen omarmen: "Wij hebben genoeg aan wat er is."

Dan had de DSB-bank nooit een kans gehad, want Scheringa mag dan wel op het scherp van de snede hebben geopereerd, maar er waren voldoende patiënten die graag bij hem hun schaapjes op het droge wilden krijgen. De hele kredietcrisis zou er niet zijn, want die plastic kaartjes zouden we niet eens gebruikt hebben. Op vakantie, een nieuw bankstel of een verbouwing? Ja, als er geld voor is en niet eerst

consumeren en dan betalen. Als je het moet doen met wat er is, dan ga je vanzelf ook voorzichtiger om met wat er is, duurzamer, innovatiever. We hebben het er hier ooit over gehad, hoe het zou zijn, als we in een echte crisis terecht komen, zoals in de dertiger jaren van de vorige eeuw. Dan zouden we allemaal familieleden in huis krijgen, tenminste, als we zelf de hypotheek nog kunnen opbrengen. De boeken zouden kunnen dienen als brandstof. Ineens was mijn man erg blij met mijn onstuitbare verzamelwoede. Helaas, we hebben geen gordijnen om te vermaken tot kleding en beddengoed. Maar wat zouden we creatief zijn met alles wat we in huis hebben.

In de maatschappij zou die creativiteit nog groter moeten zijn. Ik verwacht dat dan pas de echte innovaties komen. Want het bedrijfsleven kan wel morrend tegen de banken roepen dat ze eens moeten afkomen met de leningen, ik vraag me af welke bedrijven echt onderzoeken wat ze kunnen met wat ze hebben en wat ze anders kunnen doen om toch als bedrijf gezond te blijven.

En het hoger onderwijs? Stel je voor dat de komende jaren geen extra geld in het hoger onderwijs zou worden gepompt. De rekeningen van de afgelopen jaren liggen er nog allemaal. Wat kunnen wij dan, per instituut, per persoon doen om de kwaliteit van het onderwijs toch hoogwaardig en innovatief te houden? En eigenlijk is dat helemaal niet zo ingewikkeld: aanbieden van onze kennis en ervaring, begeleiden van het leerproces van onze studenten, luisteren naar hun vragen en wensen en vooral: hun laten merken hoe belangrijk ze zijn voor onze toekomst en die van onze achterkleinkinderen.



Francine ten Hoedt  
Hoofdredacteur

**Vanzelfsprekend zijn we benieuwd naar uw reacties op alle verhalen en inzichten. Die kunt u altijd sturen naar: [info@nieuwsbriefexpertise.nl](mailto:info@nieuwsbriefexpertise.nl)**

## Een Elevator Pitch verheldert je onderzoeksvraag!

Van de redactie

*Al jaren staat de Elevator Pitch bovenaan de personal branding instrumenten. Wat is het nou precies? En waarvoor kun je hem in het hoger onderwijs gebruiken?*

### De Amerikaanse kennismaking

De achtergrond zit in de Amerikaanse marketing. Je kunt ieder moment benutten om zaken te doen, dus ook de lift. En iedereen die je tegenkomt kan een potentiële klant zijn of aanbrenen. Dus gebruik je korte krachtige statements om mensen te triggeren. In mediatrainingen gebruiken ze de term 'soundbites': dat zijn die gegevens die je wilt dat de luisteraar of kijker onthoudt na een interview en die de interviewer niet stiekem kan veranderen (omdat ze te kort zijn om in te knippen). En het gesprek moet zo zinvol voor de ander zijn, dat er een afspraak komt. Om verder te praten (dan stap je samen uit de lift en gaat verder praten) of je wisselt visitekaartjes uit en spreekt af wie de ander belt.

Dat is de Elevator Pitch, een uitgebalanceerde, duidelijke en geoefende boodschap over jezelf en je doelstellingen, die je binnen maximaal 1 minuut met passie weet over te brengen. En deze boodschap is zo compact en helder dat zelfs een 14-jarige, na jouw verhaal gehoord te hebben, precies begrijpt wie je bent en wat je wilt.

### Waarvoor gebruik je de pitch?

In de zakelijke wereld is het duidelijk dat de pitch gebruikt wordt voor een snelle kennismaking en werving van klanten.

In het hoger onderwijs kan de pitch heel anders ingezet worden, namelijk voor het verhelderen van de onderzoeksvraag voor thesis en scripties. De student moet immers binnen 1 minuut zichzelf weten te presenteren en ook nog eens een heldere uitleg van zijn onderzoek weten over te brengen. Stel je voor dat alle Kamerleden dat zouden kunnen, dan waren de Tweede Kamer-vergaderingen een stuk korter en effectiever en de wet- en regelgeving transparanter en adequater!

### Om tot een goede pitch te komen, kun je je vasthouden aan de volgende vragen:

	Zakelijke pitch	Onderwijspitch
1.	Welk probleem los ik op met mijn product of dienst?	Wat wil ik onderzoeken en wat is het nut daarvan? In welk groter geheel past mijn onderzoek?
2.	Welke voordelen hebben mijn klanten al ervaren door mijn product of dienst toe te passen?	Welke voorgaande onderzoeken hebben al plaatsgevonden en waar waren die belangrijk voor?
3.	Welke unieke waarde hebben mijn bedrijf en ikzelf?	Welke eigenschappen/competenties heb ik om dit onderzoek tot een succes te maken?
4.	Wat spreken we af?	Wilt u mij helpen met...

### Hoe gebruik je de pitchmethode voor studenten?

Leg studenten uit wat de pitch is. Geef iedere student 20 minuten om een pitch voor te bereiden (zie vragen hiervoor). Daarna houdt iedere student zijn of haar pitch voor de rest van de groep, met een van de andere studenten als gesprekspartner. Het helpt om dat ook echt in een lift te doen, als dat mogelijk is.

Daarna gaan de studenten in tweetallen hun pitches verder verfijnen, door elkaar om de beurt kritisch te bevragen, net zolang tot de boodschap inderdaad binnen een minuut helder en duidelijk overkomt. Ter afsluiting houdt iedere student de volgende keer opnieuw een pitch.

### Wat tips en trucs voor de uitvoering van de pitch:

De beste 'Elevator Pitch':

1. heeft een prikkelende opening;
2. duurt maximaal 60 seconden (circa 180 woorden);
3. wordt met passie gebracht;
4. eindigt met een vraag.

#### 1. De intro:

De intro kan bijzonder zijn:

- Wapperen met visitekaartje en zeggen: ik heb net een training Elevator Pitch meegemaakt, zullen we kaartjes wisselen?
- Wat een prachtige... (iets dat je opvalt aan de ander en waar je zelf ook in geïnteresseerd bent, bijvoorbeeld: wat een prachtige drakendas! Mijn zoon is fan van draken.)
- Gehoord bij verlaten netwerkbijeenkomst (en inderdaad in lift): "Dit is mijn laatste visitekaartje, ik had er 50 meegenomen, wilt u hem hebben, dan kunt u zien dat ik communicatiekundige ben. Wie weet kunnen wij nog iets voor elkaar betekenen..."



De intro kan gewoner zijn:

- U bent toch... (alleen als je echt kunt benoemen wie diegene is en waarvoor hij je bedrijf en jou kan gebruiken)?
- Welke verdieping gaat u naar toe?
- U werkt in dit gebouw? Mag ik u vragen...?

Belangrijk is om dicht bij jezelf te blijven. Een introverte, rustige persoon zal nooit een vlotte babbel als Alexander Pechtold krijgen. Evenmin kan een humorvolle, ad rem spreker als Jörgen Rayman plotseling veranderen in een langzaam, weloverwogen en zwaar jargon gebruikende rechter.

Belangrijk is de lichaamstaal en intieme zone van mensen. Sommige mensen vinden het geen enkel punt als anderen heel dichtbij komen, anderen zetten direct een stap terug. In het vuur van een pitch vergeten mensen nog wel eens te kijken naar de lichaamstaal van de ander. Humor kan een ijsbreker zijn, maar kan ook heel verkeerd vallen!

## 2. Maximaal 60 seconden

60 seconden zijn ongeveer 180 woorden. Voor beide sprekers. Dat betekent dat een echte pitch eigenlijk maar 90 woorden is. Anders is er voor de ander geen tijd om te antwoorden. Met andere woorden: de boodschap moet korter!

## 3. Passie!

Als een boodschap zonder passie gebracht wordt, zal de ander niet luisteren. Waarom zou je je tijd verdoen aan een onderwerp waarin de spreker zelf eigenlijk ook niet geïnteresseerd is. Tijdens het oefenen met de pitch kan blijken dat een student een onderzoek heeft gekozen, waar zijn hart niet ligt. Dit is een goed moment om te bekijken of er nog gewisseld kan worden.

## 4. Eindigt met een vraag

De meest eenvoudige vraag kan zijn: begrijpt u? Maar nog mooier is, als de student weet te verwoorden wat de ander voor hem kan doen. Bijvoorbeeld teksten lezen, informatie bieden, adviezen geven. Hoe gericht de vraag, hoe gemakkelijker het antwoord gegeven kan worden.



## Nieuwe boeken

### Toponderzoek in je boekenkast met 'EXPERIMENT NL 2'

**EXPERIMENT NL 2, wetenschap in Nederland ligt nu in de winkels.** Na het succes van het eerste deel van Experiment NL, ligt nu ook Experiment NL 2 in de winkels. Het vierde NWO-publieksboek Experiment NL 2 beschrijft in begrijpelijke taal opmerkelijke, briljante, leuke en spannende onderzoeksprojecten van het afgelopen jaar. Lees hoe we verlegen mensen kunnen helpen, welke rol de mobiele telefoon speelt in Afrika en hoe een babychimpansee opgroeit zonder aandacht.

Experiment NL presenteert in begrijpelijke taal de meest opvallende onderzoeksprojecten van NWO van het afgelopen jaar. Onderzoekers uit alle disciplines komen aan het woord en tonen hun bevindingen aan mensen die geïnteresseerd zijn in wetenschap, vernieuwing en de wereld om hen heen. Nederlandse wetenschappers vertellen over hun meest opmerkelijke ontdekkingen en filosoferen over de mogelijkheden in de toekomst. De duidelijke, maar ook intrigerende en verrassende illustraties maken het boek compleet. Experiment NL zal, behalve in de reguliere boekwinkels, ook bij de kiosk op het station, de sigarenwinkel op de hoek en bij het benzine-station te koop zijn voor maar €17,95. Tot 1 december geldt de speciale prijs van €14,95.

*'Experiment NL, Wetenschap in Nederland', Redactie M. Senten, G+J Publishing, Diemen/Den Haag 2009. ISBN 978-94-6044-014-4.*

### 'Nederland na de crisis'

Het leiderschap van Amerika is tanende en het economisch zwaartepunt verplaatst zich nog sneller dan gedacht naar Azië. De crisis zorgt voor sterk veranderende verhoudingen in de wereld. In zijn nieuwste boek 'Nederland na de crisis, Leiderschap in een nieuwe wereld' beschrijft Rien T. Segers, hoogleraar bedrijfscultuur aan de Rijksuniversiteit Groningen, dit nieuwe wereldtoneel en belicht hij de rol die Nederland in dit krachtenveld kan vervullen. Segers, die tevens directeur is van het Center for Japanese Studies van de universiteit in Groningen, gaat in zijn boek 'Nederland na de crisis' in op de verschuiving van de economische macht. Hij beargumenteert waarom de Verenigde Staten hun leidende economische positie definitief verliezen en waarom het Aziatisch continent die plaats spoedig zal overnemen. Binnen dit krachtenveld is een belangrijke rol voor Nederland weggelegd, denkt Segers, maar alleen dan wanneer ons land de bakens fundamenteel verzet. De huidige crisis is het moment bij uitstek voor een grondige herziening van de instellingen en conventies van onze samenleving en bedrijfscultuur.

Het gevaar dreigt echter dat Nederland ver achterop raakt, omdat de ernst van de huidige crisis in ons land wordt onderschat. De crisis-

maatregelen die tot nu toe genomen zijn, hebben overwegend een ad-hockarakter. De politiek toont hier onvoldoende besluitvaardigheid en het bedrijfsleven legt niet genoeg bereidheid tot veranderen aan de dag. Segers beveelt aan om een eind te maken aan de Anglo-Amerikaanse bedrijfscultuur en terug te gaan naar het Rijnlands model, dat gericht is op gedeeld leiderschap, solidariteit en gemeenschapszin. Deze stijl sluit goed aan bij de Aziatische bedrijfscultuur, evenals onze open economie.

*'Nederland na de crisis - Leiderschap in een nieuwe wereld', ISBN 978 94 600 3228 8, Uitgeverij Balans.*

### 'Dwarse vrouwen, verbinding en verbeeldingskracht'

In november verschijnt 'Dwarse vrouwen, verbinding en verbeeldingskracht', een bundel brieven, essays, columns, een sprookje, beschouwingen, herinneringen, dialogen en fotoreportages van veertig vrouwen van diverse komaf en generaties. Zij vormen bijzondere schrijfcombinaties van ervaren en prille onderzoekers. Het eerste exemplaar van het boek zal in ontvangst worden genomen door wethouder Jantine Kriens van Welzijn en Volksgezondheid.

Zes jaar nadat minister De Geus de voltooiing van de emancipatie van 'autochtone' vrouwen afkondigde en de bevrijding van de 'allochtone' vrouwen aankondigde, maken de auteurs een andere balans op. Niet met achterstandspercentages, want emancipatie is geen rechte weg met voorlopers en achterblijvers. Wél met verhalen over verschillende levensroutes en over onverwachte dwarsverbindingen tussen groepen vrouwen. En dwars door de veronderstelde tweedeling tussen geëmancipeerde autochtone vrouwen en onderdrukte allochtone vrouwen heen.

Autonomie is het sleutelwoord. Wat betekent autonomie voor een ex-cuus top-truus, vastberaden moslima, alleenstaande bijstandsmoeder, een net aangekomen 'importbruid', kort gehouden tienermeisje en vrijgevochten Grieks-Nederlandse lesbienne? Hoeveel ruimte en vertrouwen krijgen zij van familie, media, gearriveerde feministen, professionals en politiek? Ervan uitgaand dat dwarse denkers niet tevreden zijn met stereotype beelden en makkelijke antwoorden, maar sociale verhoudingen en ontwikkelingen willen doorgronden.

De ervaren en prille onderzoekers die de bijzondere schrijfcombinatie vormen van het boek bestaan onder andere uit Halleh Ghorashi, Sawitri Saharso, Baukje Prins, Marjo Buitelaar, Sarah van Walsum, Trees Pels en Doutje Lettinga, Ouafila Essaya, Nora Kasriou, Diana van Bergen en Ferdows Kazemi.

*'Dwarse vrouwen, verbinding en verbeeldingskracht', Halleh Ghorashi en vele anderen, www.kosmopolisrotterdam.nl.*

## 'Nu halfvoller!'

In zijn nieuwe boek 'Nu halfvoller!' bespreekt Martijn Horvath de grootste communicatiemissers en beschrijft de valkuilen uit de praktijk. Hij houdt een pleidooi voor creativiteit, gezond verstand en plezier in het werk. Hieronder 5 communicatielessen voor managers.

1. Vermijd holle kernwaarden. Horvath: "Wat betekent het nou als onderneming om 'betrokken', 'dynamisch', 'professioneel' of (nog erger) 'transparant' te zijn? Als je geloofwaardig wilt overkomen, communiceer dan niet de gewenste respons, maar biedt voldoende stimulus. Durf te kiezen en een rol te benoemen. Richt je niet op wat je denkt dat je moet zeggen ('we are committed to serving and supplying sustainable communities' - de woorden van Coca Cola...). Vertel waar je werkelijk voor staat ('we will continue until energy is clean and available to all' - ECN, Energieonderzoek Centrum Nederland)."
2. Ontwikkel en deel je visie met de medewerkers. Horvath: "Als zij niet in het corporate verhaal geloven, waarom zouden de klanten dat dan wel doen? Als ondernemingen een nieuwe koers varen, zijn ze sterk geneigd daarover eerst extern te communiceren alvorens de bakens intern te verzetten. Zo is in het verleden NS te hard van stapel gelopen ('we gaan ervoor' - dat gold wel voor de top, maar niet voor de rest van de organisatie) en meer recentelijk KPN en Ziggo (providers van digitale ergernis)."
3. Vermijd callcenter-ergernis. Horvath: "Besteed 'de stem' van de organisatie niet uit aan een callcenter. Het onderhouden van contact met de klant (met name in dienstverlening) is te belangrijk om uit handen te geven: het is de basis van je relatie. Als klanten zich serieus genomen voelen, nemen ze ook jou serieus. Maak van je klanten ambassadeurs. Wanneer consumenten elkaar onderling jouw product of service aanbevelen, heb je de meest effectieve en voordelige reclamecampagne."
4. Verwijder complexiteit. Horvath: "Verhalen complex maken kan iedereen. Neem bijvoorbeeld de zorg. Een beetje welzijnswerker mag vandaag de dag protocollen aanscherpen, multidisciplinair overleg voeren en audits organiseren. Houd het simpel, relevant, menselijk. En zorg voor een scherp randje waardoor de boodschap beter blijft hangen. Er is een hospitaal dat de leus voert: 'Ons ziekenhuis zorgt.' Dat het wél memorabel kan, zag je in de uitvaartwereld in de VS. Op billboards langs de snelwegen was te lezen: 'Drive carefully. We can wait.'"
5. Maak het niet te serieus. Horvath: "Communicatie serieus nemen, betekent niet dat je op serieuze toon moet communiceren. Bedrijven en merken die zich als 'mens' gedragen en met een knipoog of relativering hun verhaal vertellen, kunnen rekenen op meer sympathie en draagvlak. Laat het doel het proces niet in de weg staan. Als er nergens meer om gelachen kan worden, is het resultaat vaak om te huilen!"

*'Nu halfvoller!'*, Martijn Horvath, ISBN 9789052617121, Academic Service.

## Jaarboek Parlementaire Geschiedenis 2009: 'In tijden van crisis'

Het Jaarboek Parlementaire Geschiedenis 2009 heeft als thema 'In tijden van crisis'. Naast de huidige economische crisis worden andere, uiteenlopende crises sinds de negentiende eeuw behandeld - waarbij centraal staat hoe parlement en politiek daarmee omgingen. Het Jaarboek is een publicatie van het Centrum voor Parlementaire Geschiedenis van de Radboud Universiteit Nijmegen.

In een interview van Carla van Baalen en Willem Breedveld met Gerdi Verbeet blikt de Kamervoorzitter terug op het afgelopen 'crisisjaar'. Zij gaat daarbij onder andere in op de wijze waarop het crisisakkoord van het kabinet Balkenende-Bos tot stand kwam. De gang van zaken noemt zij 'heel raar'. "Het leek wel een kabinetsformatie! Terwijl er een volwaardig - een missionair - kabinet zat."

Dat een deel van de Tweede Kamer buitenspel werd gezet, was haar een doorn in het oog. Meer in het algemeen maakt Verbeet zich in het interview sterk voor de Tweede Kamer, die belangrijker is dan het kabinet. Dat het kabinet verantwoording aflegt aan en in de Tweede Kamer, en er niet is om Kamerleden de les te lezen, is iets wat ze sommige ministers en staatssecretarissen aanvankelijk nog wel eens duidelijk moet maken.

Carla van Baalen presenteert op schrift het geruchtmakende debat van 26 maart 2009 over de voorgestelde crisismaatregelen. Ook uit dat artikel blijkt hoezeer de oppositie, maar ook de meeste ministers zich buitenspel gezet voelden - de PVV verliet daarom zelfs voortijdig het debat - terwijl de sociale partners achter de schermen hun zegje wél hadden mogen doen, sterker nog, dat er met hen een 'sociaal akkoord' was gesloten.

In het Jaarboek Parlementaire Geschiedenis staan parlement en politiek centraal, maar deze keer komt ook een andere groep 'belanghebbenden' aan bod: de ambtenaren. Peter van Griensven schreef een artikel over een tot nu toe geheim gebleven nota, 'De zure appel', waarin ambtenaren in 1982 een aantal crisismaatregelen voorstelden die zij onontkoombaar achtten - maar die politiek gevoelig lagen. Het ging om maatregelen als het verlagen van sociale uitkeringen; meer ruimte geven aan bedrijven (onder meer door het verlagen van de vennootschapsbelasting); het tot stand brengen van één nationale energievoorziening. Sommige maatregelen zijn later onder minister-president Lubbers, die de nota niet kende, uitgevoerd. Opvallend is dat de toen gepropageerde liberalisering van het bedrijfsleven in de huidige economische crisis wel wordt aangewezen als een ontwikkeling die te ver is doorgeslagen. Ook in de aanpak van deze crisis hebben ambtelijke werkgroepen een belangrijke rol. Zij kunnen van hun voorgangers leren dat het slim is om politieke besluitvormers zo snel mogelijk een zo zuur mogelijke appel voor te schotelen - want alleen als de besluitvormers doordrongen zijn van de noodzaak om iets te doen, gebeurt er ook wat.

En ook de redactie van het Jaarboek heeft de verleiding van het canoniseren niet kunnen weerstaan en komt met een 'crisiscanon' - van de Belgische opstand (1830) tot de terreuraanslagen in de Verenigde Staten van 11 september 2001. De canon is, ondanks het ernstige onderwerp, nadrukkelijk te beschouwen als een canon met een knipoog - aldus de redactie.

*'In tijden van crisis. Jaarboek Parlementaire Geschiedenis 2009', Uitgeverij Boom.*

## 'Opgeblazen ego's en andere ongemakken'

Mensen denken te veel na en overschatten zichzelf. We herkennen vaak wel de opgeblazen ego's van anderen, maar niet die van onszelf. Het 'volgen van ons gevoel' leidt hoofdzakelijk tot een terreur van opgeblazen ego's en emotionele onzindelijkheid. "We hebben onze vrije wil niet om te doen waar we zin in hebben, maar juist om ons te beheersen," vindt sociaal psycholoog Roos Vonk.

In haar nieuwe boek 'Ego's en andere ongemakken' schrijft de hoogleraar aan de Radboud Universiteit Nijmegen over dwalingen en kronkels van de menselijke geest. Denk aan imponeergedrag, de illusie dat je later wél tijd hebt, politici die discussiëren over besluiten die ze allang genomen hebben, waarom seks op economie lijkt, de effecten van macht, hoe bonussen het ego behagen en de motivatie en wijsheid ondermijnen, waarom een relatie niet én spannend én veilig kan zijn, waarom afwijzing pijn doet, waarom brainstormen effectief lijkt, maar het niet is en vele andere herkenbare psychologische verschijnselen uit het dagelijkse leven.

Het boek toont Roos Vonks brede kennis van zaken en inzicht in de menselijke natuur. Vonk put daarbij uit de rijke bron van het psychologisch onderzoek dat onder andere laat zien dat menselijk gedrag wordt gestuurd door basale instincten. Vonk: "Die brengen ons enerzijds uitzonderlijke talenten, zoals het vermogen om binnen een halve minuut een goede eerste indruk van anderen te vormen. Anderzijds bezorgen ze ons grote problemen waarmee we onszelf en de wereld benadelen, zoals ongezond eten, vasthouden aan onbeantwoorde liefdes, milieu- en natuuronvriendelijk gedrag."

Vonk rekent af met vele aannames, waaronder de introspectie-illusie: "Mensen hebben geen idee waarom ze doen wat ze doen. Erover nadenken is zinloos, omdat het niet leidt tot meer zelfkennis, laat staan tot zelfverbetering; wèl tot tobben. Alsmat nadenken over wat je voelt, waarom je toch zo onzeker bent, is trouwens ook een vorm van narcisme."

*'Ego's en andere ongemakken. Psychologie van alledaagse menselijke eigenaardigheden', Roos Vonk, november 2009, Scriptum Psychologie.*



## 'Iedereen is muzikaal'

Meeklappen op de maat van muziek: we kunnen het bijna allemaal. Ook het herkennen van een liedje is voor de meesten van ons een fluitje van een cent. Maar hoe vanzelfsprekend is dat eigenlijk? En wat heeft het met muzikaliteit te maken?

'Iedereen is muzikaal' laat zien dat luisteraars muzikaler zijn dan ze zelf denken. Wij zijn geen passieve consumenten, wij maken muziek. Ook als we wegzakken in het pluche van het Concertgebouw, of meedeinen op een concert in Ahoy. Ons geheugen, onze emoties en onze verwachtingen zijn onze klankkast.

Recente onderzoeksresultaten tonen het onomstotelijk aan: pasgeboren baby's hebben gevoel voor ritme, kleuters kunnen de maat houden en volwassenen hebben een feilloos gevoel voor timing. Elke luisteraar is zijn eigen muzikale expert. Het boek wordt ondersteund door een website met verrassende luistertestjes en voorbeelden.

*'Iedereen is muzikaal. Wat we weten over het luisteren naar muziek', Henkjan Honing, ISBN 978 90 468 0598 5  
[www.iedereenismuzikaal.nl](http://www.iedereenismuzikaal.nl).*

## 'Hier heb ik niets aan!'

De titel van dit boek geeft in één simpele uitspraak een van de meest weerbarstige barrières weer die verdere integratie van ICT binnen het onderwijs in de weg staat. Het probleem: leraren willen meer gebruik maken van digitaal leer materiaal, er is ook steeds meer materiaal beschikbaar, maar nog steeds vinden leraren en schoolleiders het aanbod niet bruikbaar. Waar ligt de oorzaak van dit probleem en welke maatregelen zouden we moeten treffen om te voorzien in de behoefte aan bruikbaar digitaal leer materiaal in het onderwijs? Kennisnet heeft experts uit verschillende disciplines uitgenodigd een antwoord te geven op deze vraag. Het resultaat treft u aan in de essaybundel 'Hier heb ik niets aan!'.

*Het boek is te downloaden via <http://digitaallemateriaal.kennisnet.nl/publicaties/essaybundel>.*

# Organisatie-energie: voer voor watjes?

## Of juist een stevige dot om veranderingsbeleid beter mee in te voeren?

In het onderstaande artikel willen de auteurs Humphrey Martina en Caroline Wienen door middel van verschillende inzichten, greep krijgen op het ogenschijnlijk ongrijpbaar aspect van team- en/of organisatie-energie. In hun opinie krijgt het onderwerp 'energie' in de fase van probleemanalyse bij een organisatie- of teamontwikkelingstraject veel te weinig aandacht, waardoor veranderingsprocessen onnodig vertraagd worden of doelstellingen niet gehaald worden.

### Het bepalen van Team Energie

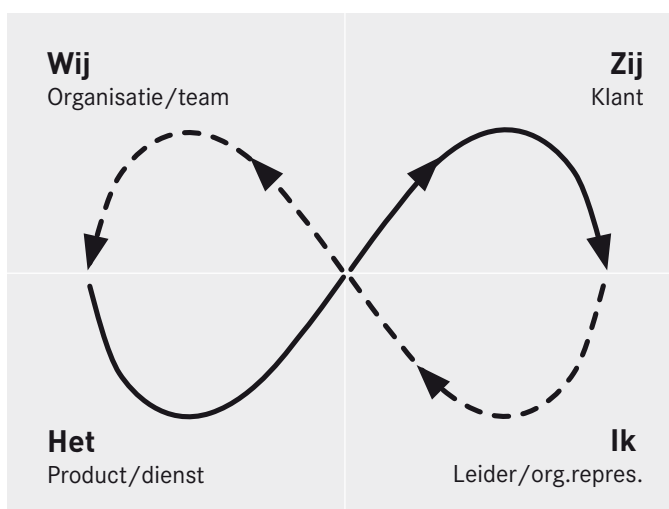
"Brr, mijn team draait niet en hoeveel energie ik er ook tegenaan gooi, het komt er niet uit!" Een vaak door ons en u gehoorde klacht... Maar, wat doen we eraan?

De oorzaak van een disfunctionerend team kunnen we normaliter op de onderstaande drie niveaus vinden:

- Problemen in de **hardware** (producten/diensten).
- Problemen in de **organisationware** (de teamrollen, taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en de organisatie van activiteiten).
- Problemen met de **software** (missie/visie, kernwaarden).

(N.B.: deze onderverdeling voor organisaties wordt door Prof. Paul de Blot gebruikt.)

Wat volgens ons vaak over het hoofd gezien wordt, is de basis, namelijk: met welke **energie** wordt er samengewerkt? Stel u zich eens voor: De klant bestelt de hamburger bij het meisje aan de counter. Zij is de vertegenwoordigster van de organisatie of het team en geeft de bestelling weer door aan teamlid 2, die bij de warmhoudkast staat. Als de hamburger niet in de warmhoudkast zit dan gaat teamlid 3 een verse hamburger bakken. Uiteindelijk heeft het hele team ervoor gezorgd dat de klant zijn bestelling op tijd krijgt. Als het team geen of weinig energie heeft, zal de klant dat ogenblikkelijk merken. Hij moet lang wachten op zijn hamburger en hopen dat die dan nog de juiste temperatuur heeft.



Afbeelding 1: activiteiten na een opdracht van een klant.

Als het team voldoende energie heeft, dan is deze bestelling binnen een paar minuten klaar en kan de tevreden klant ruimte maken voor een volgende junk-food-adept. In dat geval kun je stellen dat de 'bal' bij onderstaande 'lemniscaat' als het ware met de juiste snelheid rolt van de KLANT naar IK (vertegenwoordiger van het team of organisatie), vervolgens naar WIJ (het team/de organisatie), het hele team werkt aan HET (product/dienst) en op deze wijze wordt de klant snel en goed bedient. Zo ontstaat creatieve energie.

Het ontstaan van creatieve energie verloopt volgens de volgende weg:

- Bij het individu naar aanleiding van de vraag van de klant ('zij').
- Het individu (de 'ik') wordt geactiveerd om die vraag in een actie te vertalen naar mijn team ('wij').
- De collectieve actie van het 'wij' leidt tot de vorming van een op de vraag gebaseerd product ('het').
- Het product wordt door de klant met waardering (betaling) aanvaard ('zij').

Die waardering (positieve energie) straalt af op 'ik' (ik ben blij de klant van dienst te hebben kunnen zijn door mijn goede samenwerking met mijn team dat een goed product heeft geleverd) en geeft een positieve drive aan de vervolgacties.

### Energie in oude culturen

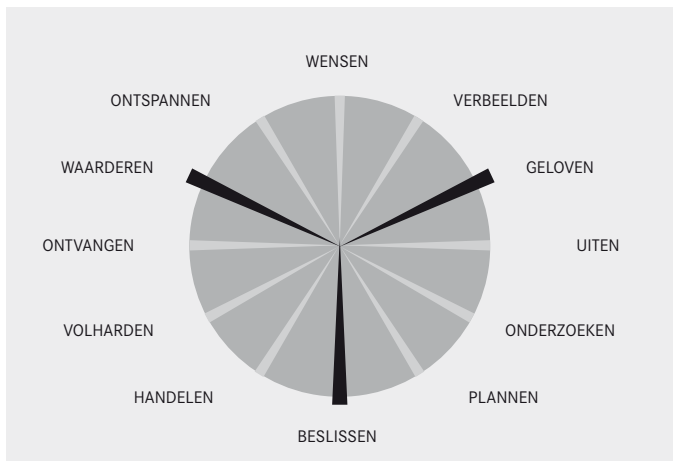
Op individueel niveau kunnen we stellen dat de aandacht voor het beïnvloeden van menselijke energie niet nieuw is. Als we uitgaan van de theorie dat we de teamenergie ook als entiteit kunnen beschouwen, zouden de principes voor individuele energie óók op het team van toepassing kunnen zijn.

In dit opzicht verwijzen wij onder andere naar Henry Mintzberg die individuele entiteiten, functies en structuren vergelijkt met die van organisaties en de onderdelen hiervan.

### Qi (alles is energie)

In de Chinese geneeskunde draait alles om energie, ook wel Qi genoemd.

Een mens is een energetisch systeem en ziekten en kwalen zijn primair energetische problemen. Energie moet stromen, is in beweging, dynamische en energetische subsystemen staan in een evenwichtsrelatie met elkaar. Ziekte is een verstoring van een energie-evenwicht, met de begrippen yin en yang worden verstoring in de dynamiek en de balans uitgedrukt. De materie is een functie van de energie.



Afbeelding 2: de creatiespiraal met toestemming van Marinus Knoope.

De therapie is kortweg gebaseerd op het weghalen van stagnaties en het in balans brengen van de energie.

### Chakra's (alles is bewustzijn)

Marinus Knoope koppelt in zijn veelgelezen boek 'De creatiespiraal', componenten van de creatiespiraal (afbeelding 2) aan de chakra's (afbeelding 3).

(Chakra: vertaling uit Sanskriet: 'energiewiel'). Chakra's zou je kunnen vergelijken met de energiewielen. Het menselijk bewustzijn bestaat uit zeven niveaus of chakra's.

De materie wordt in de chakrapyschologie benaderd als 'gematerialiseerd bewustzijn', dat negatief wordt beïnvloed door je beperkende overtuigingen.

Wanneer de creatiespiraal op een of meer niveaus stagneert (lees: wanneer een of meer chakra's deficiënt dan wel excessief zijn) kan de creatieve energie niet optimaal stromen en krijgen we te maken met zaken als:

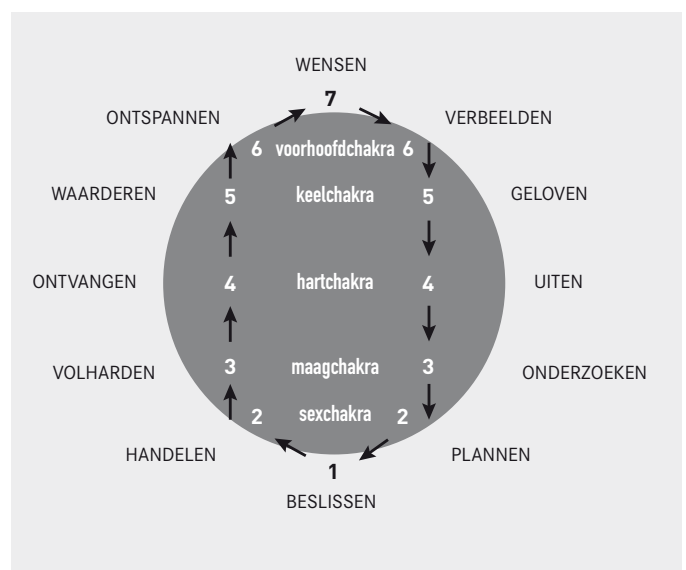
- het niet kunnen verwerkelijken van de in het hoofd levende wensen;
  - het niet uit de sleur van het leven van alledag kunnen komen, doordat er geen tijd/aandacht voor reflectie is;
  - het ontbreken van doorzettingsvermogen om je persoonlijke doelen te verwezenlijken door een gebrek aan geloof in jezelf.
- De therapie is er dan in gelegen de beperkende overtuigingen op te sporen en die om te zetten in energiedrivers.

Hoewel het bij Marinus Knoope in eerste instantie gaat om een individuele invalshoek; hebben wij in de praktijk ervaren dat er op basis van de team-creatiespiraalcomponenten, ook zinvolle zaken te melden zijn over de energie bij teams.

### Wetenschappelijke benadering van organisatie-energie (alles is intensiteit in relatie tot kwaliteit)

Heike Bruch en Bern Vogel publiceren in hun boek 'Organisationele Energie' een methode om de mate van kwaliteit en de mate van intensiteit van energie bij teams en organisaties te bepalen en geven tevens belangrijke tips om deze energie te managen en zo - op basis van gezonde energie - belangrijke doelen te bereiken.

Voor belangstellenden kan er overigens gemeld worden dat de methode van Bruch en Vogel gebaseerd is op wetenschappelijk onderzoek, aangezien er hier in het Westen meer waarde gehecht wordt aan wetenschappelijke status van literatuur dan aan de eeuwenoude inzichten over chakra's of Qi. Om die reden sluiten wij ons in de eerste instantie aan bij de methode van Bruch en Vogel.



Afbeelding 3: de creatiespiraal met de chakra's.

Op de eerste plaats beginnen we met hun definitie van team of organisatie-energie:

"Het is die kracht waarmee in een team of organisatie, doelgericht zaken in beweging worden gebracht". Verder vermelden zij in dit kader: "De sterkte van team- of organisatie-energie laat zien in welke mate een team of onderneming zijn potentiaal op het gebied van emoties, mentaal en onderlinge relaties (betrekkingen) gemobiliseerd heeft om de doelen te verwezenlijken".

Om vast te kunnen stellen hoe het nu zit met de energie in een team of een organisatie geven wij een overzicht van de energiezones:



<b>Intensiteit</b>  <b>Veel</b>    <b>Weinig</b>	<b>Hyperzone</b> Met overspannen energie ‘Waan van de dag’ Individuele prestaties Op zichzelf gerichte energie	<b>Zinzone</b> Met productieve energie Flow, zinvol Collectieve prestaties & waardering
	<b>Zombiezone</b> Met negatieve energie Afhaken Window-dressing Apathie, Zinloosheid	<b>Comfortzone</b> Energie, waarbij men zich nergens druk om maakt Risico- & conflictmijdend Zelfgenoegzaamheid

Aan de hand van de volgende stellingen kunnen we de energiezone van het team of de organisatie al enigszins bepalen.

In het team of de organisatie waar je het laatst gewerkt hebt:

- wordt er veel harder gewerkt dan elders (veel ongerichte drukte c.q. energie en lage kwaliteit);
- kennen de team- of organisatieleden geen hoge werkdruk, voor de meeste medewerkers hoeft het niet zo dynamisch te gaan, maar het werk wat zij verrichten doen zij goed (weinig activiteiten c.q. intensiteit en hoge kwaliteit);
- wordt de energie hoofdzakelijk gericht op het bereiken van de organisatie-doelen, zonder dat men afgeleid wordt door gedoe (hoge kwaliteit en realistische drukte c.q. veel intensiteit);
- gaat er veel energie verloren aan onduidelijkheid, politieke spelletjes, klagen en inefficiëntie (kwaliteit laag en intensiteit weinig).

Na het bepalen van de energiezone waarin het team of de organisatie zich bevindt, willen we alvorens over te stappen naar de tips, de volgende opmerking plaatsen:

- Het gaat niet om het plaatsen van een definitief ‘brandmerk’ op het voorhoofd van een team of een organisatie. Het gaat om de situatie op een bepaald moment.
- Het kan in de praktijk zo zijn, dat een team dat zich bijvoorbeeld in de comfortzone bevindt, ook momenten van drukke activiteiten kan kennen.
- Wij achten het van groot belang dat de bepaling van het energieniveau op basis van goede samenwerking met de teamleden plaatsvindt. Daarnaast is het aanbevelenswaardig dat te ondernemen acties in het team verlopen volgens het volgende proces: overtuigen, overleggen, beslissen, doorzetten, bekrachtigen en objectiveren.

Na de bepaling van de energiezone in een team of organisatie geven we in onderstaande tabel een adviesrichting en de te ondernemen acties aan om het einddoel zinzone te bereiken.

Meer in het algemeen adviseren Bruch en Vogel om, op basis van een gezonde energie, de toekomstkansen en de bedreigingen te benutten door te blijven werken aan:

- commitment
- binding, het wij-gevoel
- collectief zelfvertrouwen. Dus de overtuiging ontwikkelen dat team- of organisatieleden op basis van hun verworven knowhow en de opgedane ervaringen de uitdagingen aankunnen.

Om in de zinzone te kunnen blijven, geven Vogel en Bruch, in het bijzonder en gezien het gevaar om bij onvoldoende focus in de hyper-, zombie- of comfortzone te belanden, het advies om:

- voortdurend te blijven werken aan het formuleren van doelen;
- het schenken van aandacht aan strategieontwikkeling;
- het nagaan of de structuur passend en eenvoudig genoeg is om de activiteiten naar behoren uit te voeren (zie overigens tevens de structuur t.a.v. processen);
- het monitoren en het blijven beïnvloeden van de cultuur door veranderingen te verankeren.

**De creatiespiraal als energietool**

In onze organisatieadviespraktijk gebruiken wij regelmatig de creatiespiraal van Marinus Knoope om aan te tonen in welke fase van de creatiespiraal er sprake is van deficiëntie dan wel excessiviteit (of, zo u wilt: zombie- of hyperzone). Wij vinden het een uitermate geschikte diagnostische tool om gericht activiteiten te ondernemen vanuit welke van de bovengenoemde energiezones dan ook om tot de zinzone te komen. Argumenten hiervoor zijn:

Zone	Adviesrichting en te ondernemen acties
Hyperzone	Streven naar eigen waarden en rust creëren.
Zombiezone	Visie ontwikkelen en met concreet toekomstperspectief vertalen naar de praktijk.
Comfortzone	Emotionele shock geven en confronteren met feiten om de collectieve energie te mobiliseren.
Zinzone	Voortdurend blijven werken aan doelen, strategie, structuur en cultuur en de goede energie hoog houden.

## Bronvermelding:

- Organisationale energie; Heike Bruch en Bernd Vogel. (2009) ISBN 978 3 8349 0344 0.
- De Creatiespiraal: Marinus Knoope. (1998) ISBN 90 804677 1 5.
- Kus de visie wakker; Hans van de Loo c.s. (2007) ISBN 978 90 5261 582 0.
- Creatieregie; Robert Copenhagen (2002) ISBN 90 5594 271 5.
- Organisatiestructuren: Henry Mintzberg (1992) ISBN 90 5261 050 9.
- [www.decreatiespiraal.nl](http://www.decreatiespiraal.nl)

- Met behulp van deze tool kan het potentiaal, inclusief de energie, in teams en organisaties gemobiliseerd worden om de doelen te verwezenlijken.
- Bij het werken volgens de creatiespiraalcomponenten is de verdeling van energie in teams en organisatie haast van nature gelijkmatig verdeeld en passend bij het creatiespiraalcomponent. Zie bijvoorbeeld de energie die nodig is ten aanzien van het stilstaan bij de 'wensen' van de teamleden en de benodigde energie bij het 'doorzetten'.
- de creatiespiraal biedt tevens voldoende ruimte om rekening te houden met de emoties, de mentale processen en onderlinge relaties (betrekkingen) van de team- c.q. organisatieleden.

## Samenvattend

In de praktijk hebben wij bij de probleemanalyse en bij ontwikkelings-trajecten voor teams en organisaties ervaren dat team- en organisatie-energie niet soft is en niet iets voor 'watjes'. Met andere woorden: het is echt onmogelijk om de hardware te laten draaien, zonder de organisationware en zonder de software en bovenal is het kennen van de aard van de team- en organisatie-energie een essentieel onderdeel van de veranderstrategie.

Door het integreren van 'softe' tools als de team- en/of organisatie-energiescan, de creatiespiraal en je mind open te stellen voor denkwijzen uit oude wereldculturen, kun je jouw toolbox verrijken, meer inzicht krijgen over wat er nu daadwerkelijk aan de hand is binnen teams en organisaties. Daarmee worden de veranderingen beter gedragen in de organisatie en is de kans van slagen groter. Tevens worden kansen beter benut en blijven we bedreigingen beter de baas.



Drs. H.V. Martina is freelance docent Management Organisatie & Informatie, onderdeel van het SBO-Fontys post-hbo Managementopleiding voor zorgmanagers en werkt samen met mevrouw

C.J.M. Wienen-Poos in Health & Martina Consult, een organisatieadviesbureau dat mensen, teams en organisaties begeleidt bij veranderings- en innovatieprocessen. ([www.healthenmartinaconsult.nl](http://www.healthenmartinaconsult.nl))

## Zelfsturing: een casus

Zelfsturing is een aansprekend thema voor veel organisaties. Een eenvoudige zoekopdracht op het internet geeft een overzicht van talloze definities en ervaringen. We zien dat zelfsturing geen nieuw, maar wel een actueel thema is. Zelfsturing komt veelal naar voren als antwoord op toegenomen bureaucratie, het vastlopen van procesgeoriënteerde veranderprocessen of behoefte aan meer professionele autonomie. Kernachtig kan zelfsturing worden omschreven als 'het kiezen van een eigen weg om doelen te realiseren'. Een belangrijke veronderstelling is, dat de doelen van de organisatie en de medewerkers elkaar grotendeels overlappen. Dit vereist doelen die duurzaam en transparant zijn. Doelen die het hart vormen van elke ontwikkeling in het bedrijf. Kortom, doelen waarop daadwerkelijk de focus is gericht, van iedereen. Een tweede belangrijk element, is het kiezen van een eigen weg. Dus geen beperkingen door regels en procedures, maar maximaal ruimte voor zelfsturing. Want, zo is mijn overtuiging, ruimte leidt tot kwaliteit, innovatie, betrokken medewerkers en uiteindelijk tot groei.

Op <http://www.managementboek.nl/trefwoord/zelfsturing> vindt u talloze titels over zelfsturing

### Zelfsturing in de praktijk

In 2005 is ArboNed, een arbodienstverlener met ruim 1.400 medewerkers, gestart met een vrij radicale invoering van het concept zelfsturing. De invoering van zelfsturing was een van de belangrijkste pijlers onder een nieuw toekomstplan dat was gericht op een hoge waardering van klanten, innovatie en een aantrekkelijke plek om te werken. De keuze voor zelfsturing was niet vanzelfsprekend, daar het dagelijks handelen sterk werd gedomineerd door wet- en regelgeving, kwaliteitsprocedures en professionele protocollen. Er was echter de overtuiging, dat juist die zaken de ontwikkeling in de weg stonden. Daarom een radicaal andere koers, gericht op groei. Groei door maximale ruimte, door te kiezen voor een positief mensbeeld, door medewerkers niet te beoordelen op compliance, maar juist medewerkers consequent te vragen naar de hulp die zij nodig hebben in de verdere ontwikkeling van zelfsturing.

De dienstverlening wordt uitgevoerd door zogenaamde groepspraktijken. Groepspraktijken bestaan uit een groep van 15 tot 25 professionals, met onder andere bedrijfsartsen, arbeidsdeskundigen,



consultants en assistentes, die als groep verantwoordelijk zijn voor doelen op het terrein van omzet, rendement en klanttevredenheid. Een groepspraktijk heeft geen baas. Met elkaar wordt vastgesteld langs welke wegen doelen het beste kunnen worden gerealiseerd. De ruim 1.200 professionals in de groepspraktijken worden gefaciliteerd door slechts 11 directeuren, die vooral de opdracht hebben om de ontwikkeling van de groepspraktijken te ondersteunen. Door de invoering van zelfsturing is de omvang van het management teruggebracht tot ongeveer een kwart van de oorspronkelijke omvang.

**Blog over zelfsturende teams gebaseerd op 'Leren van anderen' van Leon de Caluwé en Hans Vermaak:**  
<http://www.twynstragudde.nl/tg.htm?id=1313>

**Op <http://player.c4obweb.nl/?si=52e30162-909c-4fc8-bd2f-5aee9fc53284&cul=nl-NL> vindt u de test over zelfsturing van de Erasmus Universiteit**

### **Uiteindelijk succesvol**

Natuurlijk waren er aanvankelijk bedenkingen. De belangrijkste vraag leek te zijn: zijn we hier wel aan toe? Achteraf gezien was het vooral belangrijk, dat er de durf en de wil was om radicaal te kiezen voor zelfsturing. De afgelopen jaren is ArboNed sterk gegroeid in omzet, rendement en klanttevredenheid. De vraag of dit te maken heeft met zelfsturing, is natuurlijk moeilijk te beantwoorden en laat ik hier dan ook onbesproken. Wel kunnen we stellen, dat zelfsturing een fundamenteel en niet weg te denken kenmerk is van deze organisatie. De keuze voor zelfsturing is duurzaam gebleken. Daar waar de ontwikkeling van zelfsturing is gestart bij onderdelen van de organisatie, zijn nu alle groepspraktijken hiermee gestart. Ook is een beeld gevormd van de belangrijkste succes- en faalfactoren: het geloof in de eigen beïnvloedingsmogelijkheden, de groepsdynamiek, de stijl van leiding geven en adequate hulpmiddelen. Hoewel moeilijk te kwantificeren, denk ik dat een bedrijf dat kiest voor zelfsturing een leuker bedrijf is om voor te werken. Een bedrijf waar professionals gericht zijn op zaken die dicht bij henzelf liggen, zonder al te veel gedoe eromheen.

Christan van den Heijkant, directiesecretaris ArboNed en verantwoordelijk voor het platform zelfsturing.

Het platform zelfsturing bestaat uit deelnemers uit diverse organisatieonderdelen van ArboNed en heeft als doel zelfsturing verder te ontwikkelen.

## **Zelfsturing, twijfel en inspiratie**

*Hesselink, J. (beschrijving publicatie, 2004, HvA)*

Wat is zelfsturing? Een artikel van een van de leden van de Kenniskring Reflectie op het handelen van de HvA, gepubliceerd door: Kenniskring Reflectie op het handelen.

Het doel van dit artikel is om duidelijk te maken dat wanneer een opleiding zelfsturing centraal stelt, het begrip zelfsturing geëxpliciteerd dient te worden. Wat wordt er eigenlijk bedoeld met zelfsturing? En als die vraag is beantwoord, wat zijn de consequenties voor de organisatie en voor de rol van de docent?

Hesselink gaat op zoek naar het antwoord op de onderliggende vragen:

- Hebben studenten eigenlijk wel de mogelijkheid om te sturen in hun eigen leerproces?
- Heeft de vakdocent nog wel bestaansrecht als je de student zoveel invloed geeft?
- Is zelfsturing soms een modebegrip?
- En vooral: heeft zelfsturing niet veel grotere gevolgen voor het curriculum dan nu te zien is in de meeste opleidingen?

<http://www.cop.hva.nl/artefact-1769-nl.html>

## Voor u gespot op internet



### Charter for Compassion

#### A call to bring the world together...

The principle of compassion lies at the heart of all religious, ethical and spiritual traditions, calling us always to treat all others as we wish to be treated ourselves. Compassion impels us to work tirelessly to alleviate the suffering of our fellow creatures, to dethrone ourselves from the centre of our world and put another there, and to honour the inviolable sanctity of every single human being, treating everybody, without exception, with absolute justice, equity and respect.

It is also necessary in both public and private life to refrain consistently and empathically from inflicting pain. To act or speak violently out of spite, chauvinism, or self-interest, to impoverish, exploit or deny basic rights to anybody, and to incite hatred by denigrating others - even our enemies - is a denial of our common humanity. We acknowledge that we have failed to live compassionately and that some have even increased the sum of human misery in the name of religion.

We therefore call upon all men and women ~ to restore compassion to the centre of morality and religion ~ to return to the ancient principle that any interpretation of scripture that breeds violence, hatred or disdain is illegitimate ~ to ensure that youth are given accurate and respectful information about other traditions, religions and cultures ~ to encourage a positive appreciation of cultural and religious diversity ~ to cultivate an informed empathy with the suffering of all human beings - even those regarded as enemies.

We urgently need to make compassion a clear, luminous and dynamic force in our polarized world. Rooted in a principled determination to transcend selfishness, compassion can break down political, dogmatic, ideological and religious boundaries. Born of our deep interdependence, compassion is essential to human relationships and to a fulfilled humanity. It is the path to enlightenment, and indispensable to the creation of a just economy and a peaceful global community.  
<http://charterforcompassion.org/> 12-11-2009.

### De arrogantie van de statisticus

Van ongeveer 30% van de medische studies blijkt dat het beweerde effect achteraf geen stand houdt: "Dit geneesmiddel werkt tóch niet", stelde Peter Grünwald op 6 november in zijn oratie. Dit is schrikbarend meer dan op grond van de statistiek verwacht mag worden. Volgens Grünwald is dit slechts één voorbeeld van een algemeen fenomeen: heel vaak menen onderzoekers - medici, biologen, economen, beursvoorspellers - een echt patroon ontdekt te hebben in hun data, terwijl dat patroon er eigenlijk niet is. Dit gebeurt ondanks dat ze soms geavanceerde statistische methoden gebruiken. Dit fenomeen is het thema van Grünwalds oratie. Hij geeft er verschillende voorbeelden van, zoals de statistiek in de rechtszaak tegen Lucia de B., weersvoorspellingen en - heel simpel - dobbelstenen.

Hoe komt het nu dat er zo vaak patronen gevonden worden die er niet zijn? Het antwoord van statistici is meestal: dat komt omdat men een verkeerde statistische methode gebruikt, of de juiste methode verkeerd toepast. Dit antwoord is juist, maar ook enigszins arrogant als je bedenkt dat statistici vrijwel nooit met één stem spreken: verschillende statistici zullen geheel verschillende methoden aanraden voor hetzelfde probleem. Dit maakt het er voor de onderzoeker niet gemakkelijker op. Bovendien draagt men soms methoden aan die zó tegenintuïtief zijn, dat ze er min of meer om vragen om verkeerd toegepast te worden. Grünwald ging op deze 'arrogantie van de statisticus' in aan de hand van onder andere de rechtszaak tegen Lucia de B., de verpleegkundige die in eerste instantie mede op statistische gronden veroordeeld was voor de moord op een aantal patiënten. Hier waren alle statistici het er wel over eens dat de oorspronkelijke analyse niet correct was. Ook hier was een patroon gevonden - een verband tussen Lucia en sterfgevallen op haar afdeling - dat er misschien wel helemaal niet was.



Maar hoe moest men de statistische gegevens over Lucia dan wel analyseren? Verschillende eminente statistici hebben hier heel verschillende meningen over. Hier is destijds uitgebreid over gediscussieerd in de Nederlandse kranten. Bij het publiek bleef de indruk bestaan dat de statistici het ook allemaal niet weten. En dat is jammer. De oorzaak van de onenigheid ligt in een richtingenstrijd in de statistiek die al meer dan 150 jaar oud is: de Bayesiaanse school versus de frequentieschool. Grünwald betoogde dat beide aanpakken zo hun zwakheden hebben en dat ook in de 21e eeuw veel standaard statistische methoden voor verbetering vatbaar zijn, tenminste vanuit het gezichtspunt van zijn eigen vakgebied, statistisch leren. Statistisch leren combineert inzichten uit de statistiek en het vak ‘machine learning’ uit de informatica: het gaat hierbij om het ontwerpen van zelflerende software, zoals zelflerende spamfilters en zelflerende spraakherkenningssystemen.

Peter Grünwald (1970) is sinds 1 november 2008 hoogleraar aan het Mathematisch Instituut van de Universiteit Leiden. Hij is ook werkzaam aan het Centrum Wiskunde & Informatica in Amsterdam, waar hij het Vidi-project ‘Learning when all Models are Wrong’ leidt. Hij is de auteur van het boek ‘The Minimum Description Length Principle’ (MIT Press, 2007). Hij was actief betrokken bij de - uiteindelijk succesvolle - pogingen om de zaak tegen Lucia de B. heropend te krijgen.

Bron: *Universiteit van Leiden*

## Leven lang lenen voor leven lang leren?

In zijn weblog pleit Theo Bovens van de Open Universiteit voor afschaffing van de basisbeurs, hoewel dit voor studenten van de OU geen relevant debat lijkt. De OU valt niet onder de studiefinanciering, studenten ontvangen geen StuFi. Wel wordt tot 80% korting gegeven aan studenten met een inkomen op of rond het bijstandsniveau.

Bovens pleit ervoor om een einde te maken aan de achterstelling van het leven-lang-leren-onderwijs door de basisbeurs af te schaffen en te vervangen door een ander bekostigingssysteem. De overheid bekostigt één bachelor en één masteropleiding, ongeacht de leeftijd of levensfase van de student. Onvermogene studenten krijgen van hun universiteit of hogeschool dan ook 80% korting op het collegegeld. Of als alternatief: dat leven-lang-leerders onder gelijke voorwaarden onder het sociaal leenstelsel moeten kunnen vallen. Dus een leven lang lenen voor een leven lang leren. Volgens Bovens is de principiële opbrengst hoog, net als de financiële. Het bespaarde geld ziet hij graag terugvloeien naar het hoger onderwijs, zoals andere OESO-landen doen.

<http://www.ou.nl/eCache/DEF/2/16/213.html>



## Deregulering: lastig te duiden, handig in het gebruik

Onderzoek onder burgemeesters en gemeentesecretarissen laat zien dat de dereguleringsgedachte tegenwoordig, ook bij gemeenten, nog springlevend is. “Opmerkelijk genoeg leidt deregulering in gemeenten vooral tot verbetering van de dienstverlening”, aldus Heinrich Winter van de Rijksuniversiteit Groningen. Hij voerde onderzoek uit onder burgemeesters en gemeentesecretarissen naar de betekenis van deregulering op lokaal niveau. “Duidelijk is dat minder regelgeving of een verschuiving van taken naar de markt niet aan de orde is”.

Het onderzoek is uitgevoerd met het oog op de oprichting van het Netherlands Institute for Law and Governance (NILG), een nieuw instituut dat zich bezighoudt met juridisch onderzoek naar de verhouding tussen publieke en private belangen.

Deregulering wordt geassocieerd met vermindering en vereenvoudiging van regelgeving. Pas in de derde plaats spreken burgemeesters en gemeentesecretarissen van verbetering van dienstverlening. Deregulering klinkt goed, maar is vooral een lastig, ongrijpbaar onderwerp. Het is volgens burgemeesters en secretarissen nodig, omdat de overheid te veel wil. Men verwijst in algemene zin naar de risicoloze samenleving waar de rijksoverheid naar streeft.

Vermindering en vereenvoudiging van regelgeving is echter niet wat in de gemeenten tot stand komt. Op lokaal niveau wordt vooral geïnves-

teerd in verbetering van dienstverlening. Ook initiatieven van het rijk worden vooral in dat licht gezien. Per saldo zijn de gemeenten vooral sceptisch over de initiatieven van het rijk. De vermindering van regels aan de ene kant, wordt meer dan gecompenseerd door nieuwe regels aan de andere kant. Opvallend is dat we veel klachten hoorden over de omgevingsvergunning.

Dat neemt echter niet weg dat er op lokaal niveau veel gebeurt. Gemeenten zijn vooral creatief in het bedenken van manieren om de dienstverlening te verbeteren. De inzet van ICT ter verbetering van de dienstverlening scoort hoog. Verder zetten gemeenten in op het versnellen van besluitvorming en het vereenvoudigen van vergunningplichten. Concrete voorbeelden van succesvolle dereguleringsinitiatieven die we vaak hoorden zijn het afschaffen van de kapvergunning en de vergunning voor kleine evenementen. Het afslanken van de APV is een vrij breed genoemd dereguleringssucces. Verder worden veel initiatieven genoemd onder de noemer 'slimme dienstverlening': vereenvoudigen van formulieren, één loket voor het bedrijfsleven, geautomatiseerde aanvraagprocedures, het eenmalig volstaan met het overleggen van gegevens en het concentreren van vergunningprocedures.

Onder de noemer van 'deregulering' zijn de afgelopen jaren binnen gemeenten veel projecten op gang gekomen ter verbetering van de dienstverlening aan burgers en bedrijven. Gemeenten hebben grote voorrang gemaakt bij de inzet van ICT in hun contacten met de buitenwereld. Burgemeesters en secretarissen lijken in hun dagelijkse werk helemaal niet geïnteresseerd in de meer fundamentele vragen over markt en overheid. "Laat ons lokaal maar het echte, voor de burger belangrijke dienstverlenende werk doen en voer die principiële discussies elders maar", lijkt men te denken.

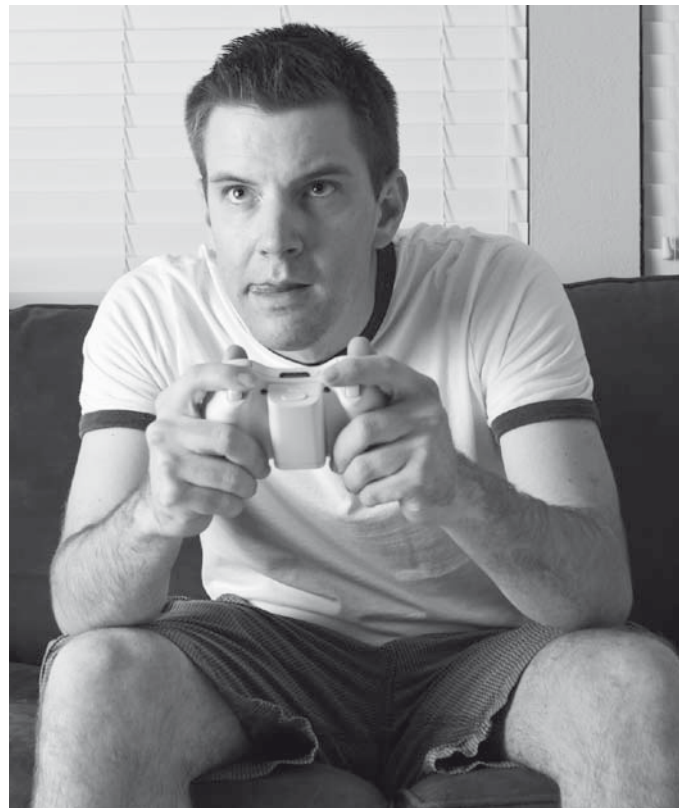
Heinrich Winter (1962) is parttime hoofddocent bestuursrecht en bestuurskunde aan de Faculteit Rechtsgeleerdheid van de Rijksuniversiteit Groningen en directeur van onderzoeks- en adviesbureau Pro Facto. Hij studeerde juridische bestuurswetenschappen en sociologie in Groningen en promoveerde in 1996. Hij doet onderzoek naar de werking van wetgeving en naar toezicht en handhaving.

*Bron: Rijksuniversiteit Groningen*

## Gamers geen eenzame nerds

Het stereotype beeld bestaat dat gamers eenzame nerds zijn die de hele dag achter de computer zitten. Prof. dr. J. Jansz stelde in zijn oratie 'Participating Media Audiences 2.1' dat gamers juist sociaal gemotiveerd zijn en online veel contacten hebben. Jansz aanvaardt met zijn rede de leerstoel 'Communicatie en media, in het bijzonder de samenhang tussen mediaconsumptie en mediaproductie' aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Gamers zijn op twee manieren sociaal bezig op het internet. Enerzijds delen zij hun mening over games met andere spelers. Het zijn nu niet alleen de 'officiële' gamerecensenten die hun oordelen geven, maar ook de gebruikers zelf: via gamefora en blogs bepalen zij hoe hoog de kwaliteit van een bepaald spel is.



Anderzijds werken gamers ook actief mee aan het creëren van nieuwe games. Zij veranderen bestaande games. Jansz noemt dit actieve mediagebruikers 2.1. Het interactieve internet wordt ook wel Web 2.0 genoemd. Jansz gaat dieper in op de motieven die gamers en internetters hiervoor hebben. Ook onderzoekt hij de rol van creativiteit die aanzet tot het publiceren van eigen materiaal.

De mediagebruikers 2.1 willen door middel van hun producten ervaringen met anderen delen. De groei van deze zogenoemde user created content draagt bij aan het plezier van de makers en hun publiek, maar ook aan de innovatieve potentie van het internet.

Jansz deed ook onderzoek naar het effect van gewelddadige games. Jansz onderstreept dat games schadelijk kunnen zijn voor bepaalde leeftijdsgroepen. Ouders en winkeliers moeten daarom zich strikt houden aan de leeftijds aanduidingen van games. De huidige PEGI-classificatie voldoet prima en geeft duidelijk aan voor welke leeftijd een game geschikt is.

## Waarop promoveert u zoal?

### 40-wijkenbeleid bereikt slechts 8% van hulpbehoevenden

Wouter van Gent onderzocht het nut en de mogelijke effecten van buurtvernieuwing in West-Europa en daarbij de verklaringen voor de huidige vorm van aanpak. Van Gent kijkt onder meer naar het doel van buurtvernieuwing. Sinds de jaren tachtig en negentig is de nadruk van nationale overheden verschoven van de aanpak van fysiek verval naar die van sociale problemen in de stadse 'probleemwijken'. Hoewel sociale problemen van individuen vooropgesteld worden, blijkt dat de interventies zich vooral richten op de plaatsen, oftewel de probleembuurten. Deze interventies streven naar een andere sociale menging van de buurt, vaak door de aanwezigheid van middenklasse te vergroten. Men neemt aan dat er een negatief verband is tussen de buurt en de sociaal-economische status van het individu. Deze aanname is volgens Van Gent echter omstreden in de Europese context. Wanneer een dergelijk negatief verband niet bestaat of zwak is, zal het plaatsgerichte beleid geen afname in armoede en sociale problemen op hoger schaalniveau teweegbrengen. Het zorgt dan slechts voor een verplaatsing of deconcentratie van probleemgevallen. De beperkte selectie van buurten betekent bovendien dat veel mensen die hulp nodig hebben, niet bereikt worden. Het 40-wijkenbeleid in Nederland bereikt bijvoorbeeld slechts 8% van de hulpbehoevenden. De beperkte effectiviteit en bereik in sociale zin strookt niet met de sociale doelstellingen. Echter, buurtvernieuwing kan wel effectief de 'leefbaarheid' verbeteren en leiden tot buurttevredenheid bij (nieuwe) bewoners.

*Bron: Universiteit van Amsterdam*

### Door kinderen ga je op je ouders lijken

"Ik word nooit zoals mijn ouders." Veel hippe jongeren zullen dat wel een keer geroepen hebben. Zodra je kinderen krijgt, komt de waarheid boven: je gaat steeds meer op je ouders lijken. Freek Bucx van de Universiteit Utrecht analyseerde gegevens van meer dan duizend jongvolwassenen, hun ouders en hun eventuele partners. Door kinderen ga je op je ouders lijken, maar een partner die het niet kan vinden met de schoonouders kan de band tussen ouders en kinderen flink verpesten. Freek Bucx promoveerde op 6 november aan de Universiteit Utrecht. Hij onderzocht de band tussen ouders en kinderen in de zogenaamde middenfase van de ouder-kindrelatie. De kinderen zijn dan grofweg tussen de 18 en 35 jaar oud en ouders bevinden zich in de vroege ouderdom, zo tussen de 50 en 75 jaar. Bucx ontdekte dat één van de grootste storende factoren in de relatie tussen ouder en kind, de relatie tussen partner en schoonouders is. Als je partner niet overweg kan met je ouders, is de kans groot dat het contact met je ouders verwatert. Gelukkig is dat vrij gemakkelijk op te lossen: je hoeft er alleen maar een kind voor te krijgen.

Bucx ontdekte dat de ouder-kindrelatie in deze middenfase erg sterk is. Vaak gaan de kinderen bijvoorbeeld dicht in de buurt van de ouders wonen. Maar de relatie tussen ouders en kinderen verloopt niet altijd vlekkeloos. Volgens Bucx komt dit vooral door de veranderingen in het leven van de kinderen: zij gaan op zichzelf wonen en besteden meer tijd met hun partner dan met de ouders. In deze periode wordt de band tussen ouders en kinderen wat slechter: er is minder contact met ouders, minder onderlinge steun en opvattingen over gezin en familie gaan uit elkaar lopen.

Zodra jongvolwassenen kinderen krijgen, wordt de band echter weer een stuk sterker. Er komt bijvoorbeeld meer contact, vaak ook doordat de ouders bijspringen met de opvang van de kinderen. Maar niet alleen het contact wordt sterker: ook de gelijkens tussen ouders en kinderen wordt groter. De jongeren gaan meer terugvallen op de opvattingen van hun ouders, ze gaan hetzelfde denken over gezinsrelaties, homohuwelijken, of de taakverdeling in het huishouden. De band met de ouders verandert echter ook op een andere manier: op emotioneel gebied ontstaat er meer afstand.

*Bron: Universiteit Utrecht*

### Journalistieke vernieuwing in de 19e eeuw

Aan het begin van de negentiende eeuw was het pamflet een veel belangrijker nieuwsmedium dan tot nu toe werd gedacht. Pas in de loop van die eeuw werd de krant het dominante medium. Dat blijkt uit het proefschrift van Rutger de Graaf over journalistieke vernieuwing in de negentiende eeuw.

Te midden van economische, sociale, technologische en politieke veranderingen moderniseerde in de negentiende eeuw ook de journalistiek. Aan het begin van de eeuw nam het pamflet een belangrijke plaats in. Geleidelijk evolueerde de nieuwsvoorziening naar een multimediaal complex gedomineerd door de krant. De geschiedenis van de negentiende-eeuwse krant is vaak verteld vanuit het perspectief van haar groeiende economische en politieke belang. Rutger de Graaf richt zich juist op de ontwikkelingen in de berichtgeving zelf. In tegenstelling tot de vroeg negentiende-eeuwse krant bracht het pamflet een breed scala aan onderwerpen, genres en journalistieke functies. Terwijl de krant in de loop van de eeuw diverser werd, verloor het pamflet juist zijn kenmerkende variëteit.

Het onderzoek van Rutger de Graaf brengt niet alleen nieuwe historische inzichten, ook de manier waarop hij het onderzoek heeft uitgevoerd is vernieuwend. Hij gebruikt methoden uit de sociale wetenschappen om historische vragen te beantwoorden. Hij heeft een systematische vergelijking gemaakt van het nieuwsaanbod in Groningse en Bossche kranten en pamfletten tussen 1813 en 1899. Met ruim 30.000 krantenartikelen en 1.900 pamfletten is dit de grootste

kwantitatieve inhoudsanalyse die ooit in de Nederlandse persgeschiedenis is uitgevoerd. Het proefschrift 'Journalistiek in Beweging' (uitgave: Bert Bakker) schetst niet alleen een fascinerend beeld van het negentiende-eeuwse medialandschap, het bevat ook een uitgebreide catalogus van Groningse en Bossche pamfletten. Aangezien veel van deze pamfletten in geen enkele pamfletcatalogus worden vermeld, zullen liefhebbers van onontgonnen bronnenmateriaal het boek ook om die reden met plezier lezen en nalezen.

*Bron: Universiteit Utrecht*

## The Carbon Copy of Human Activities

Veel landen zijn slecht op de hoogte van de hoeveelheid koolstof in hun bodems. De hoeveelheid koolstof in de bodem heeft invloed op de hoeveelheid CO<sub>2</sub> die de bodem kan opnemen of uitstoten. Daarom is goed inzicht in de grootte, ruimtelijke patronen en variabiliteit van de koolstofvoorraad van belang voor inventarisaties van broeikasgasemissies.

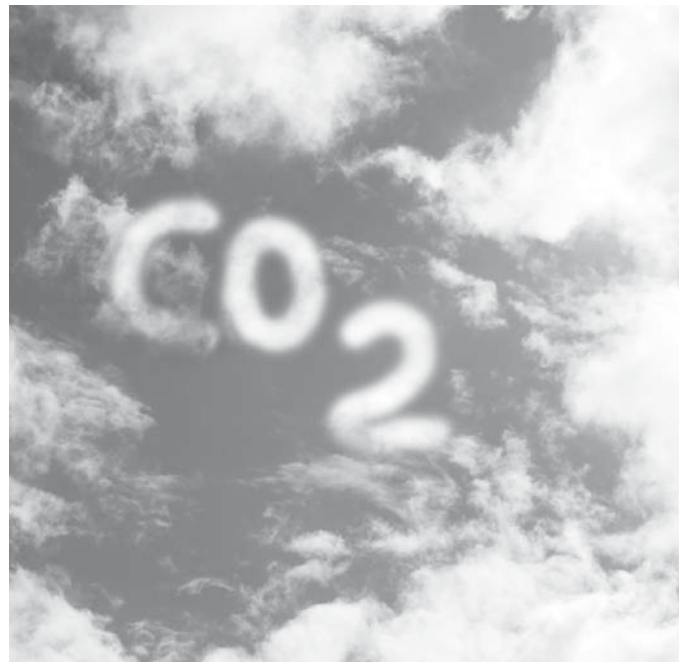
Landgebruik beïnvloedt de opname of uitstoot van CO<sub>2</sub> uit de bodem, en daarmee de koolstofvoorraad. Door middel van landgebruikkeuzes kunnen mensen dus in principe de koolstofvoorraad in de bodem beïnvloeden. Doel van dit onderzoek van Nynke Schulp was om na te gaan in welke mate landgebruik en beheer invloed heeft op de ruimtelijke variatie van de hoeveelheid koolstof in de bodem van het Nederlandse zandgebied. Hiervoor zijn eerst een aantal kleine proefgebieden onderzocht. Zowel in bossen als in agrarische gebieden bleek dat landgebruik en beheer invloed hebben op de hoeveelheid koolstof in de bodem, maar dat het vele decennia duurt voordat de effecten van landgebruik resulteren in ruimtelijke patronen van koolstofvoorraden. Om ruimtelijke patronen van koolstofvoorraden te verklaren, is het historisch landgebruik dus relevanter dan het huidige landgebruik.

Vervolgens is de koolstofvoorraad in het gehele Nederlandse zandgebied in kaart gebracht, gebruik makend van ruimtelijke informatie over historisch landgebruik. De onzekerheid van deze koolstofkaart was lager dan de onzekerheid van de actuele koolstofkaart.

Ten slotte laten de resultaten zien dat beheersingrepen en veranderingen van landgebruik op lange termijn veel invloed hebben op hoeveelheden koolstof in de bodem. Bij beslissingen over toekomstige veranderingen van landgebruik moet hier rekening mee gehouden worden.

Titel proefschrift: 'The Carbon Copy of Human Activities. How long-term land use explains spatial variability of soil organic carbon stocks at multiple scales'.

*Bron: Wageningen University*



## Waterinnovatie maakt steden volwassen

Steden moeten volwassen worden, dat is één van de belangrijkste conclusies van Rutger de Graaf, die op 23 november promoveerde aan de Technische Universiteit Delft. Dit betekent dat steden in hun eigen levensbehoefte moeten voorzien, de eigen rommel op moeten ruimen en zullen moeten stoppen met groeien. De Graaf onderzocht een drietal innovaties die steden hierbij kunnen helpen. Zo heeft hij gevonden dat oppervlaktewater in steden een uitstekende warmtecollector is. Deze warmte kan worden opgeslagen in het grondwater en in de winter worden gebruikt om gebouwen te verwarmen. De CO<sub>2</sub>-uitstoot van een wijk wordt teruggebracht met 60% en een aardgasnet is niet langer nodig. Verder onderzocht hij de mogelijkheid om oppervlaktewater in de stad in te zetten voor lokale watervoorziening, zodat steden niet langer afhankelijk zijn van grote rivieren. De derde innovatie is drijvend bouwen als techniek om nieuwe wijken overstroomingsbestendig te maken. Naast de technische haalbaarheid heeft De Graaf onderzocht onder welke voorwaarden innovaties ook daadwerkelijk zullen worden toegepast in de praktijk. Hiervoor heeft hij een landelijke enquête gehouden onder waterbeheerders bij waterschappen en gemeentes. Uit dit onderzoek blijkt dat technische en economische haalbaarheid niet voldoende zijn voor toepassing van innovaties in het waterbeheer. Innovaties moeten worden opgenomen in het proces van stedelijke ontwikkeling. Daarnaast is het van essentieel belang dat waterbeheerders overtuigd zijn van het nut en de noodzaak om innovaties toe te passen. Ook moeten zij beschikken over de benodigde kennis en vaardigheden om over te kunnen gaan tot toepassing. Het starten van leerprocessen gericht op innovatie op de lange termijn is dan ook een betere manier om innovatie te stimuleren dan het uitdelen van meer subsidies en het maken van betere plannen.

*Bron: TU Delft*



## Wat is cooking?

### Onschatbare bron:

#### Wat kan ons onderbewustzijn voor onszelf en in het onderwijs betekenen?

In mijn vorige column ging het al over vertragen, weet u nog? Vertragen zodra u in de tredmolen van het denken vast komt te zitten. In wezen gaat het om het schakelen naar onze rechter hersenhelft die ons kan openen naar allerlei onontgonnen bronnen van gevoel, wijsheid en creativiteit. Dit is voor Helen Schotting, coördinator SLC en ABV bij de Hogeschool te Rotterdam, een fascinerend onderwerp. Zij vraagt zich af waarom er in het onderwijs, dat nog steeds hoofdzakelijk op cognitie gericht is, zo weinig mee gedaan wordt. En zeker als je bedenkt dat feitelijk 88-95% van ons gedrag onbewust is.

#### Vooruit in gedragsverandering, resultaat en plezier

Het onderbewuste is bij veel mensen een onontgonnen gebied en we gebruiken uiteindelijk maar een heel klein percentage van onze hersenen. Als we leren omgaan met die 88-95% dan gaan we vooruit in gedragsverandering, resultaat en plezier. Vooral bij studieloopbaan-coaching (SLC) is het essentieel om ook op deze laag te werken als je blijvende gedragsverandering wilt bewerkstelligen bij studenten, bijvoorbeeld op het gebied van uitstellen. Bovendien kan vanuit hier ook de deur naar iemands talent geopend worden. In dit opzicht loopt het onderwijs achter op het bedrijfsleven dat het competentiemanage-

ment al langer achter zich heeft gelaten en de focus verlegd heeft van competentie management naar talentcoaching.

#### Rechter hersenhelft wakker geschud

Voor Helen begon het allemaal na een rollerskateongeluk. Ze kwam zo hard en ongelukkig ten val dat alles letterlijk door elkaar geschud werd. Daarna begon een lange weg naar herstel. Iedere dag naar de fysiotherapeut die haar op een geheel nieuw spoor zette. De tot nu toe cognitief gerichte advocate ging op suggestie van de fysiotherapeut een pittige opleiding hypnotherapie volgen. Daar is zij vele malen afgedaald in haar onderbewustzijn en kwam tot het inzicht dat er nog zoveel meer uit te halen valt en je hiermee veel meer resultaat krijgt in werk en studie. De missie van Helen is dan ook om zoveel mogelijk mensen dit zelf te leren vanuit haar baan bij de Hogeschool.

#### Simpele methoden met snel resultaat

“Er zijn zoveel manieren om beter gebruik te maken van je hersenen en je onderbewustzijn, zodat je meer resultaat en plezier krijgt in werk, studie maar ook vrijetijdsbesteding. Dit gaat heel snel en hier heb je geen eeuwig durende sessies voor nodig en het is daarmee meteen ook kostenbesparend. Mensen zijn eigenlijk altijd in trance en gaan permanent van de ene bewustzijns toestand naar de andere. Sommige zijn nuttig en andere belemmerend. Hiervan bewust gebruikmaken, geeft snel blijvend resultaat en heeft geen bijeffecten. En je kunt de geleerde oefeningen daarna zelf weer op andere situaties toepassen”, vertelt Helen enthousiast.

Centraal in deze oefeningen staat dat je verbinding maakt tussen de volgende drie lagen van het brein:

#### ‘Reptielenbrein’

Amygdala/emotionele brein  
Cortex/Nieuwste brein

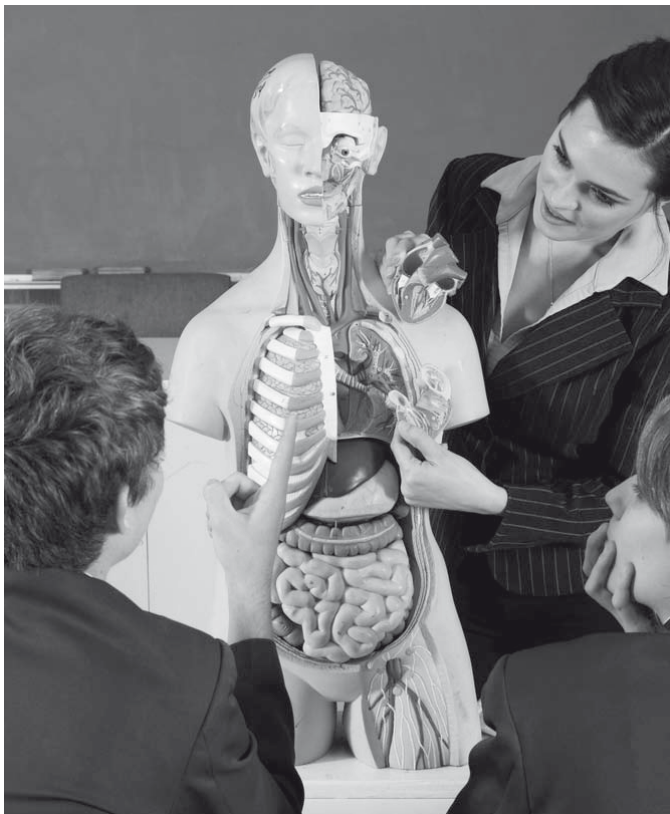
#### Instinct en Reflex

Emoties en stress  
Logisch denken/bewustzijn,  
gedachten en emoties

Als je bewust een harmonieuze verbinding maakt tussen deze drie lagen, en daarmee interactie tussen beide hersenhelften, dan kun je jouw eigen emoties en gedrag optimaal sturen. Dit zorgt er bijvoorbeeld voor dat je niet meer meegezogen wordt in emoties en hierin blijft hangen en hiermee creëer je een structurele gedragsverandering.

#### Einstein en gedachtekracht

Het is algemeen bekend dat de echte grote wetenschappers groot geworden zijn doordat ze de verbinding tussen deze hersenlagen wisten te maken. In dit opzicht is Einstein voor menigeen een intrigerend



voorbeeld. De overlevering zegt dat hij zichzelf in een lichte trance bracht als hij er cognitief niet uitkwam. Met zijn geesteskracht stelde hij zich dan voor dat hij op een lichtfoton rondreisde. Vaak kwamen in deze rusttoestand de grootste inzichten. De wetenschap ontdekt steeds meer hoe dit kan. Kijk bijvoorbeeld hier: <http://www.nu.nl/wetenschap/2019974/hoger-iq-door-sneller-brein.html>

“Dat je met je geest je lichaamsbewustzijn kunt besturen, weet iedereen. Stel je maar eens in gedachten voor dat je in een sappige citroen bijt. Wat gebeurt er dan? Gedachtekracht is dus pure energie waarmee je kunt sturen en zenden. Op YouTube zijn zelfs filmpjes te zien waarmee computers en voorwerpen met gedachtekracht worden bestuurd. In wezen is de mens eigenlijk tot het ongelofelijke in staat. Echt zonde dat men er niet meer gebruik van maakt”, herhaalt Helen gepassioneerd.

### **Toepassing in SLC: emotiemanagement en talentontwikkeling**

Helaas valt een student al gauw terug in het oude gedrag ondanks de goede coaching en adviezen van een studieloopbaancoach. In de praktijk geldt dat zo'n 80% binnen een paar maanden terugvalt. Daarom is het zo belangrijk om studenten zelf te leren hoe ze 'studie-belemmerend' gedrag, dat voortvloeit uit emoties, structureel kunnen veranderen. En aangezien 88-95% van ons gedrag onbewust is, is het onvermijdelijk dat je alleen blijvend resultaat kunt halen als je deze laag meeneemt in je coaching. Dit kan door te coachen op emotiemanagement, waarbij de student door middel van simpele oefeningen leert om, zodra er belemmerende emoties opkomen, deze direct te veranderen. Je geeft de student dus tools om zelf emoties te kunnen managen. Neem bijvoorbeeld de student die alles heel goed heeft geleerd en op het moment dat deze het lokaal binnenkomt, ineens een black-out krijgt en niks meer weet. In een oefening van zo'n 15 minuten ga je in op de volgende hamvraag: "Wat doet iemand op onbewust niveau waardoor deze blokkade ontstaat?" De vragen gaan altijd over

het bewust maken van iets wat tot dan toe onbewust is. Er staat geen monster in het lokaal, dus er is een angst in het onderbewuste die ontstaat door een bepaald beeld en dat geeft weer een bepaald gevoel. Dit beïnvloedt het hartritme dat direct in verbinding staat met je hersenen en dat heeft als gevolg dat je analytische vermogen tijdelijk verstoord raakt. Die looping moet dan doorbroken worden. En daar zijn dus goede oefeningen voor die er voor zorgen dat de student weet te schakelen en niet blijft hangen in de desbetreffende emotie.

### **Talentontwikkeling: hoge 'return on investment'**

Uit onderzoek van de internationale coachfederatie is gebleken dat er door een combinatie van talentcoaching en training een 40% resultaatverbetering en 66% verbetering van de werksfeer ontstaat. Hieruit blijkt wel dat de zogeheten 'return on investment' heel groot is. Als je dat vertaalt naar de Hogeschool zou het resultaat een goede uitstroom zijn, in de zin van goed opgeleide studenten die goed in de markt staan en zich blijven professionaliseren.

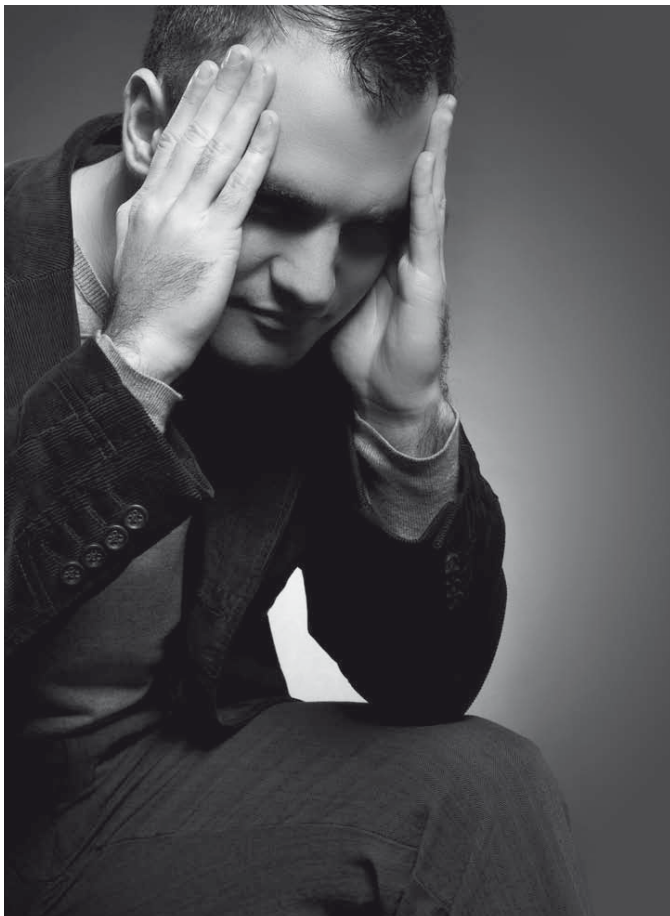
Studieloopbaancoaching zou zich vanuit dit perspectief veel meer mogen gaan richten op talentontwikkeling om de student te helpen bij het ontdekken van talent dat tot op heden misschien nog niet goed zichtbaar is geworden. Centraal staat dat je de studenten vooral laat doen waar ze goed in zijn en plezier in hebben en dat competentie-management hierin volgend is en dus niet leidend. Talentontwikkeling staat voor Helen ook los van toekomstige baan en studie. Het geeft de richting aan en daarmee kom je vanzelf bij studie en baan. De startgesprekken, die gevoerd worden met aankomend studenten over of ze de juiste studie gekozen hebben, om uitval in het eerste jaar tegen te gaan, vind Helen zondermeer een stap in de goede richting. Ook het honours programma en de 'pressure cooker', waarbij topstudenten samen met ervaren professionals in vijf dagen innovatieve ideeën en oplossingen ontwikkelen, zijn goede initiatieven waarin studenten zelf voluit met eigen passies en talenten aan de slag kunnen.

### **Oefening: Stoppen van een acuut negatief/vervelend/naar gevoel**

Om je nare gevoel in stand te houden moet je brein het gevoel door je lichaam zenden/verplaatsen. Deed je brein dit niet dan zou het nare gevoel uitdoven en zou er geen probleem zijn.

- Stap 1:** Traceer dus eerst hoe het negatieve gevoel door je lichaam loopt/beweegt. Vindt eerst het punt waar het negatieve gevoel begint en voel waar het vervolgens heen gaat. Blijf het gevoel volgen totdat het of het lichaam verlaat of het beginpunt weer bereikt.
- Stap 2:** Zodra je het patroon van je negatieve gevoel gevonden hebt, projecteer dit dan buiten je lichaam zodat je het als het ware kunt zien.
- Stap 3:** Draai dit patroon nu om zodat het begint bij het einde en eindigt bij het begin (in omgekeerde richting dus).
- Stap 4:** 'Duw' dit patroon weer terug in je lichaam en begin dit omgedraaide patroon door je lichaam te bewegen.
- Stap 5:** Doe dit steeds sneller. Je merkt direct dat je angst of nare gevoel vermindert of zelfs verdwijnt.

Nb. Realiseer je dat het lastig kan zijn deze techniek van papier te leren. Aan de slag gaan met een coach maakt dit een stuk makkelijker. Zo makkelijk zelfs dat negen van de tien mensen dit uiteindelijk goed kan leren en de techniek snel en onder alle omstandigheden kan toepassen.



**Tot slot: ga voor bewust onbewust!**

In ons onschatbare onderbewustzijn zit naast belemmerde overtuigingen gelukkig dus ook een schat van wijsheid, creativiteit en talent opgeslagen. En deze schat laat zich, zoals iedere echte schat, niet zomaar vinden. Daar moet je wel wat voor doen. De meeste mensen proberen daar te komen door heel veel na te denken, eindeloos te analyseren en raken stuurloos in een meer van emoties, maar dat is nou juist niet de sleutel. De weg uit deze gevangenis is die van het leren om bewust te schakelen naar het onbewuste en de wisselwerking tussen linker en rechter hersenhelft te benutten zodat je zelf aan het stuur komt te staan van je eigen gedrag en talentontwikkeling!



Chantal de Haas

**Wat vraagt dit van de studieloopbaancoach?**

Als je als studieloopbaancoach werkt moet je getraind zijn om goed op dit niveau, van het bewust omgaan met het onbewuste, te kunnen werken. Coaching, dat in essentie gericht is op gedrag, heeft een geheel andere focus dan adviseren en doceren, dat vooral gericht is op kennisoverdracht en ervaring opdoen. Voor coaching, benadrukt Helen, is het dan ook van groot belang dat een studieloopbaancoach het eigen gedrag begrijpt en voldoende naar zichzelf heeft leren kijken en constant aan het eigen proces werkt. Regelmatig blijven bijscholen en in de spiegel blijven kijken dus. Dan pas kun je een ander gaan coachen op gedrag. En SLC is dus niet, zoals je nu wel vaker ziet, iets wat je 'erbij' doet als docent. Bovendien vraagt het zeker een bepaalde mate van kennis van bewustzijnstoestanden om studenten te kunnen begeleiden om onbewuste beperkende overtuigingen los te laten en om bij hun talent te komen. Centraal hierin staat het bewust leren schakelen van het cognitieve niveau naar de onderbewuste laag en de verbinding leggen. Een lichte trance a la Einstein waarbij je eventueel je ogen sluit, kan hierbij helpen. Verder is de juiste vragen kunnen stellen, op het juiste moment, en in de juiste context een hele belangrijke eigenschap van een goede studieloopbaancoach. Zeker bij studenten die moeite hebben met het zelf aangeven waar hun behoeftes liggen of wat hun doelen zijn. Dan is het belangrijk dat je als SLC observeert en er door de juiste vraagstelling achter probeert te komen wat de behoefte is. Misschien is de SLC in bepaalde gevallen wel overbodig en daar moet je dan wel helderheid over krijgen met elkaar.

**Op zoek naar een nieuwe collega?**

Reserveer dan direct een personeelsadvertentie in Expertise! Expertise verschijnt tien keer per jaar. Gratis doorplaatsing gedurende 1 maand naar [www.nieuwsbriefexpertise.nl](http://www.nieuwsbriefexpertise.nl). Zeer korte reserveringstermijn.

**Voor informatie over verschijning en reserveringen:  
Ruud Heijnen, tel. 040 - 2 925 988 of  
[info@nieuwsbriefexpertise.nl](mailto:info@nieuwsbriefexpertise.nl)**

**Agenda**

Voor de agenda verwijzen we u graag naar:  
**[www.nieuwsbriefexpertise.nl](http://www.nieuwsbriefexpertise.nl)**  
**<http://twitter.com/ExpertiseHO>**  
**[www.mindz.com/profiles/ExpertiseHO](http://www.mindz.com/profiles/ExpertiseHO)**



## Colofon

**EXPERTISE is een uitgave van het Studiecentrum voor Bedrijf en Overheid.**

**Hoofredactie:**

Mr. Francine ten Hoedt - van Rintel MA

**Redactieleden:**

- Prof. dr. Th.J. Bastiaens, hoogleraar Open Universiteit NL
- Dr. Ton Bruining, adviseur KPC Groep
- Drs. Th.M. Douma, directeur onderwijs, kwaliteit, research & development, InHolland
- Prof.dr. W. Gijssels, Department of Educational Research and Development, Universiteit Maastricht
- Mr. M.J.C. de Haas, docent Hogeschool Rotterdam
- L.M.C. ten Hoedt BMT, muziektherapeut, coach LMCreative
- M.B.C. Jaspers MLD, kennismanager Fontys Hogescholen
- J. Keizer MMO, CINOP
- Mr. P.C. Kwkkers, TriasNet Consultants
- Dr. O. McDaniel, CBE Consultants
- Drs. R. van der Meer, Ministerie OCW
- Dr. F. Meijers, Haagse hogeschool
- Dr. P. Mostert, adviseur BDF Advies
- Prof. dr. W.J. Nijhof, hoogleraar onderwijskunde, Universiteit Twente
- Drs. M. Schoon, senior manager Ernst & Young Advisory
- Prof.dr. M.S.R. Segers, Vakgroep Onderwijsstudies, Universiteit Leiden, Universiteit Maastricht
- Drs. Th.A.M. van der Velde, directeur Saxion Kenniscentrum Innovatie en Ondernemerschap

**Uitgever:**

Mathieu Moons

**Abonnementen:**

U kunt zich abonneren op EXPERTISE  
via telefoon, inschrijfformulier of mail:

EXPERTISE

Antwoordnummer 10552, 5600 WB Eindhoven

Tel. 0031 - 40 - 2 925 950

info@nieuwsbriefexpertise.nl

www.nieuwsbriefexpertise.nl

Abonnementen kunnen op ieder gewenst tijdstip ingaan en lopen automatisch door, indien zij niet twee maanden voor het verstrijken van de abonnementstermijn schriftelijk zijn opgezegd. Hoewel uiterste zorg is besteed aan de inhoud van Expertise, aanvaardt de uitgever noch de redactie enige aansprakelijkheid voor onvolledigheid of onjuistheid of voor de gevolgen daarvan. Verveelvoudiging en openbaarmaking van (teksten uit) Expertise is slechts toegestaan na voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

**WWW.NIEUWSBRIEFEXPERTISE.NL**

ISSN 1874-5415