

Mei 2009 • Jaargang 3 • Nummer 5

## In dit nummer

De notenkraaker	1
Nieuws uit het veld	3
Van de hoofdredactie	6
Connectivisme	7
“Ohne Phosphor keine Gedanken”	8
Principes van praktijkleren	10
Microbloggen	12
Historische rechtvaardigheid	14
Verliezen, hoe doe je dat?	16
Sociale innovatie in de zorg...	17
Agenda	18
Student en zelfsturing?	19

## 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.bbc.co.uk/learning/> leermateriaal uit BBC items.
- <http://blog.edufetch.com/2009/04/30/10-rules-to-choosing-an-online-college-or-university/> voor studenten die het nog steeds niet weten.
- <http://www.youtube.com/watch?v=k5-MgZD5IMc> president Obama over de noodzakelijkheid van wetenschap.
- [http://www.hansonexperience.com/my\\_weblog/2009/04/videoblog\\_duurzaam\\_product\\_ontwerp\\_han.html](http://www.hansonexperience.com/my_weblog/2009/04/videoblog_duurzaam_product_ontwerp_han.html)
- <http://betch.edublogs.org/2009/04/12/why-the-many-are-smarter-than-the-few/> over het gebruik van Wikipedia in het onderwijs.

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

## De notenkraaker



*Noten in de dop bevatten een vleugje blauwzuur om te voorkomen dat de zaden al tot groei komen, terwijl ze nog in hun harde schil zitten. Door de noot te kraken, vervliegt het gif en kan de noot met volle kracht ontkiemen. Met een notenkraaker kun je dat proces versnellen. In deze Expertise laten we graag Frans Kaiser, senior onderzoeksmedewerker bij het Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS) van de Universiteit Twente aan het woord.*

## Ik zie, ik zie wat jij niet ziet (over de grens)

Als bescheidenheid de mens siert...

### Crisis

Kredietcrisis en economische krimp trekken ook een zware wissel op de Nederlandse kenniseconomie. Aan de ene kant moet de overheid stevig bezuinigen om de tekorten binnen de perken te houden en aan de andere kant klinkt de roep voor een grotere rol van de overheid in onderwijs, onderzoek en innovatie; zie als één van de vele noodkreten het briefadvies van de AWT. En dan willen we ook nog tot de internationale top behoren en hoog scoren op die vermaledijde rankings. De overheid, maar vooral de instellingen, zouden dus meer moeten doen, met minder geld. Hoe doe je dat? Volgens velen helpt het als de overheid het geld slimmer inzet. Door de crisis moet de overheid veel scherper gaan aangeven wat ze met het schaarse geld wil bereiken. Maar dan ben je er nog niet. Je moet de hoger onderwijsinstellingen ook ertoe kunnen bewegen een bijdrage te leveren aan het bereiken



van die beleidsdoelstellingen. Op dit moment wordt het meeste geld voor onderwijs en een groot deel voor onderzoek in een grote zak aan de instellingen gegeven. Via een meer of minder ingewikkelde formule wordt bepaald hoeveel geld er in die zakken gaat en daarmee is de bemoeienis van de overheid met dat geld afgelopen. Met dat geld kan ze op korte termijn het gedrag van de instellingen nauwelijks beïnvloeden. Dat weten de mensen bij OCV natuurlijk ook en daarom is men al jaren bezig om bekostigingsarrangementen te zoeken die de overheid in staat stellen het gedrag van instellingen effectief en duurzaam te beïnvloeden zonder daarbij het kind (de autonomie van de hoger onderwijsinstellingen) met het badwater (de lumpsum) weg te gooien.

## De geldstroom en beleidsruimtenorm

Het helpt om dat op een manier te doen waarin een klein land groot kan zijn: goed om je heen kijken. Hoe kraken ze deze harde noot in het buitenland?

In ons boek *Geldstromen en Beleidsruimte* maken we een rondreis door het buitenlandse hoger onderwijs, op zoek naar andere arrangementen en hun impact op het gedrag van hoger onderwijsinstellingen. Naast de 'traditionele' formulebekostiging zijn we bekostiging op projectbasis tegengekomen en bekostiging op grond van (prestatie)afspraken, al dan niet in de vorm van een 'echt' contract. De projectbekostiging is, waar het onderwijs betreft, veelal beperkt van omvang (hooguit 5%). In de landen die we in onze rondreis hebben bezocht, worden projectenmiddelen vooral voor onderwijsvernieuwing gebruikt. Bekostiging via projecten blijkt wel effectief, maar gaat ook gepaard met belangrijke administratieve kosten. Verder wordt getwijfeld aan de duurzaamheid en generaliseerbaarheid van de resultaten. Meerjarenafspraken tussen overheid en individuele instellingen worden in de meeste landen gebruikt of worden in ieder geval serieus overwogen. In die contracten zou moeten staan wat de instelling zal presteren en wat de overheid daar tegenover stelt. De belangrijkste voorwaarden voor een werkend contract zijn dat de prestaties

concreet zijn verwoord en dat de handhaving goed is geregeld. In Frankrijk worden contracten al meer dan tien jaar gebruikt. Omdat de reikwijdte van deze contracten, in termen van geld, beperkt was en de instellingen tot voor kort weinig bestedingsvrijheid hadden, bleken de contracten geen al te succesvol sturingsinstrument. De contracten bleken vooral een vehikel voor het tot stand brengen van een dialoog tussen overheid en instelling. Daarin blijken de Fransen niet uniek. Ook in Duitsland, waar men al aan de derde generatie van Ziel- und Leistungsvereinbarungen toe is, en in Denemarken, waar enkele jaren geleden ontwikkelingscontracten zijn afgesloten, zijn de contracten nooit echt verder gekomen dan wollige documenten waarmee het gesprek tussen de overheid en de instelling op gang moet worden gehouden.

In Nederland zijn er sinds kort ook (weer) prestatieafspraken met individuele instellingen, bijvoorbeeld specifiek gericht op de instroom van allochtonen studenten (een onderwerp waarop ook de Vlamingen via contracten willen gaan sturen). Of die afspraken werken is nog niet duidelijk, maar het is wel duidelijk dat contracten in Nederland (en Vlaanderen) slechts een marginale rol spelen.

Projectfinanciering en prestatieafspraken worden internationaal vaak gezien als goede instrumenten om op beleidsprioriteiten te sturen. De rondreis laat echter zien dat de impact in de praktijk beperkt is en dat ze zeker nog lang geen vervanger van de formulebekostiging en de veelal daaraan gekoppelde lumpsum kunnen zijn. Het geheim zit hem dus in de mix.

Verder wordt duidelijk dat we goed om ons heen moeten blijven kijken, maar dat we daarbij onze eigen context en ambities niet uit het oog moeten verliezen. Laat je inspireren, maar niet leiden door wat er elders wordt gedaan en wat lang niet altijd succesvol blijkt, ook al is dat in een tijd waarin iedereen naar de overheid kijkt voor een snelle reactie, verleidelijker dan ooit.

In *Geldstromen en Beleidsruimte* hebben we daarom mede op basis van onze internationale rondreis en analyses een gulden normverhouding formulebekostiging : programmabekostiging : afsprakenbekostiging afgeleid. Want als bescheidenheid de mens siert, geldt dit wellicht ook voor managers, bestuurders en politici.

Frans Kaiser is senior onderzoeksmedewerker bij het Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS) van de Universiteit Twente. Hij is een van auteurs van het boek *Geldstromen en Beleidsruimte* (SDU 2009), dat in februari van dit jaar ten doop werd gehouden tijdens de conferentie Financiering van hoger onderwijs en wetenschap in het hoofdkwartier van de KNAW. Andere auteurs van dit boek schreven de eerste vier Notenkraakers van dit jaar; volgende maand de laatste.



## Nieuws uit het veld

### China Holland Educational Competence and Knowledge Center of IT (CHECK IT)

CHECK IT biedt studenten van Nederlandse onderwijsinstellingen een laagdrempelige mogelijkheid voor effectieve en goed begeleidde onderwijsactiviteiten in een multiculturele samenwerking binnen een brede internationale context in Xiamen, China. Daarvoor zijn contacten gelegd met Xiamen University en het Xiamen Software Park.

Dit project wordt opgestart om een traject van duurzame samenwerking tussen vijf Nederlandse onderwijsinstellingen, Universiteit Leiden, Hogeschool Arnhem en Nijmegen, Hogeschool Leiden, Haagse Hogeschool en Hogeschool Zuyd enerzijds en het Xiamen Software Park en Xiamen University anderzijds, op gang te brengen. Doel van het initiatief is dat Xiamen University en de Nederlandse hogescholen gezamenlijk en in samenwerking met bedrijven kennis circuleren, ontwikkelen en exploiteren.

Duurzame uitwisseling van studenten, docenten en kennis tussen Nederlandse en Chinese partners vereist het opbouwen van een gezamenlijk belang, waaraan vanuit verschillende perspectieven kan worden gewerkt. Dit vraagt om het bij elkaar brengen van onderwijsbenaderingen en een circulatie van kennis, die door een verschillende culturele, maatschappelijke en economische context in China en Nederland niet vanzelfsprekend tot stand komt. Nederlandse en Chinese bedrijven ervaren soortgelijke problemen als zij willen samenwerken en zaken doen. Er moet vertrouwen worden opgebouwd door het stap voor stap ontwikkelen van relaties en door het behalen van concrete resultaten. Uitwisseling en circulatie van mensen en kennis is hiervoor een belangrijke bron.

Dit ziet het consortium voor ogen:

- Een breed scala aan onderwijsactiviteiten voor studenten (te denken valt aan bv. stages, minoren, afstudeeropdrachten), in brede zin gerelateerd aan IT.
- Een permanente begeleiding door een Nederlandse en Chinese docent, die in Xiamen zijn gestationeerd (roulerend tussen de deelnemende onderwijsinstellingen).
- Samenwerking tussen een aantal partners uit Nederland met een topuniversiteit in China.
- Werken aan (betaalde) opdrachten en vraagstukken, die komen uit Nederlandse en Chinese bedrijven.
- Een multiculturele setting waarin Nederlandse en Chinese studenten zelf de vestiging van het Knowledge Development Center (KDC) van CHECK IT operationeel kunnen runnen. Het KDC is gevestigd in het software park van Xiamen.

We zijn op zoek naar deelnemende bedrijven die bereid zijn om stage- en afstudeeropdrachten te verstrekken aan CHECK IT. Ook kunnen de bedrijven deelnemen aan eventuele onderwijsactiviteiten. Te denken valt aan bijvoorbeeld het verzorgen van gastlessen of uitwisselen van werkervaring. De aard van de projecten die in Xiamen worden uitgevoerd kan verschillend zijn. De gemeenschappelijke noemer zit in het gebruik maken van ICT als hulpmiddel in verschillende toepassingen binnen een integrale, crossculturele context.

Voor informatie over CHECK IT of het aanbieden van stageopdrachten, neem contact op met: Frances Rusman, Projectleider CHECK IT, Hogeschool Leiden, e-mail: rusman.f@hsliden.nl. Met dank aan Hans Stavleu.



### Over zeven jaar je vrienden kwijt

Socioloog Gerald Mollenhorst onderzoekt hoe de context waarin we mensen ontmoeten ons persoonlijk netwerk beïnvloedt. Eén van zijn conclusies: ongeveer de helft van je vrienden raak je binnen zeven jaar kwijt.

Sociologen betwisten al jaren in hoeverre persoonlijke netwerken het resultaat zijn van je eigen voorkeur of juist van de context waarin je iemand kunt ontmoeten. Was je beste vriend ook je beste vriend geweest als jullie niet drie jaar in dezelfde klas hadden gezeten? En als je je vrouw niet bij vrienden thuis had leren kennen, maar in een louché bar, was ze dan je vrouw geweest en gebleven?

Om antwoord te kunnen geven op zulke vragen werden voor het onderzoek 1007 personen tussen de 18 en 65 jaar ondervraagd. Zeven jaar later werden de respondenten weer opgezocht en 604 personen werden opnieuw geïnterviewd. Zij beantwoordden vragen als: met wie bespreek je belangrijke persoonlijke zaken? Wie helpt je met klussen in huis? Bij wie gaat u weleens op bezoek? Waar heeft u die persoon leren kennen? En waar ontmoet u die persoon tegenwoordig?

Mollenhorst onderzocht onder andere of de sociale context waarin contacten worden gelegd de mate van gelijkheid tussen partners, vrienden en kennissen beïnvloedt. Verwacht werd dat de invloed van sociale contexten op gelijkheid in relaties sterker zal zijn voor zwakke relaties dan voor sterke relaties. Je bent immers minder kieskeurig in de keuze van kennissen dan in de keuze van je partner. In relaties met partners vond Mollenhorst inderdaad meer gelijkheid dan in relaties met vrienden. Maar opvallend genoeg bleek dat de invloed van de sociale context op gelijkheid niet verschilt voor partners, vrienden of kennissen. Dit laat zien hoe sterk ontmoetingsgelegenheden de sociale samenstelling van persoonlijke netwerken beïnvloedt.

Mollenhorst bevestigt met zijn onderzoek dat je persoonlijke netwerken niet alleen vormt op basis van je eigen keuzes. Die keuzes worden beperkt door ontmoetingsgelegenheden. Een andere sterke aanwijzing daarvoor werd geleverd door het feit dat mensen opvallend vaak vrienden kiezen uit een context waar zij al eerder een vriend uit gekozen hebben. Bovendien bleek de mate waarin onze vrienden elkaar onderling kennen sterk afhankelijk te zijn van de context waarin men elkaar ontmoet.

Veel sociologen gaan er van uit dat onze samenleving steeds individualistischer wordt. Zo zouden we werk, verenigingen en vrienden strikt van elkaar scheiden. Mollenhorst stelde echter vast dat publieke contexten zoals werk of de buurt en privécontexten elkaar regelmatig overlappen.

Uit het onderzoek van Mollenhorst bleek ook dat netwerken niet krimpen, terwijl Amerikaans onderzoek wel zo'n krimp laat zien. In zeven jaar bleek de gemiddelde omvang van persoonlijke netwerken opvallend stabiel te zijn. Maar in die zeven jaar tijd blijken we wel veel netwerkleden te vervangen door andere mensen. Slechts dertig procent van de discussiepartners en praktische helpers vervulde zeven jaar later nog dezelfde functie. Slechts 48 procent maakt nog deel uit van het netwerk. Dus wees zuinig op de vrienden die je hebt. Zolang je ze nog hebt.

*Bron: NWO*

## CELSTEC helpt Instituut Defensie Leergangen online

CELSTEC ondersteunt het Instituut Defensie Leergangen bij de transitie van on-campus contactonderwijs naar blended afstandsonderwijs. De opleiding Middelbare Defensie Vorming die tot nu toe in Den Haag plaatsvond, op de campus van het Instituut Defensie Leergangen (IDL), wordt grondig herontworpen. De studenten zijn officieren uit alle onderdelen van de krijgsmacht, met 8 tot 10 jaar ervaring. De opleiding bestaat uit onderdelen als militair leiderschap, bedrijfs- en bestuurswetenschappen, militair operationele wetenschappen en managementvaardigheden.

De docenten die gewend zijn aan het organiseren van hun onderwijs door middel van mondelinge overdracht en opdrachten die tijdens de lessen of op de campus in groepsverband kunnen worden uitgevoerd,

moeten nu met middelen van afstandsonderwijs leren omgaan en programmeren.

Een drietal werkconferenties, waar de studietaak centraal staat als sturend element voor studeergedrag en waar ook aan vakoverschrijdende competenties gewerkt moet worden, vormen de start van het begeleidingstraject.

Het is de uitdaging voor dit team CELSTEC-medewerkers om bij de docenten vertrouwen te winnen voor nieuwe werkwijzen en vormen van begeleiding op afstand. De eerste werkconferentiedag verliep heel goed in dit opzicht: de docenten zagen nieuwe kansen in deze vernieuwingsoperatie.

*Bron: OU*



## KNAW Merianprijs voor vrouwen in de wetenschap

Vrouwen in de wetenschap. Hun aantal groeit, maar loopt nog niet in de pas met het potentieel aan vrouwelijk talent. Hoewel steeds meer vrouwen een zeer waardevolle bijdrage leveren aan de wetenschap is hun aandeel vaak minder 'zichtbaar'. Terwijl hun succes ook anderen kan inspireren om te kiezen voor een loopbaan in de wetenschap.

De KNAW heeft daarom de KNAW Merianprijs voor vrouwen in de wetenschap ingesteld. De prijs wordt mogelijk gemaakt door SNS Reaal Fonds. Deze prijs zal tweejaarlijks worden uitgereikt aan een excellente vrouwelijke wetenschapper voor haar bijzondere prestaties op het gebied van de alfa- of gammawetenschappen (2009) dan wel de bètawetenschappen (2011). De prijs bestaat uit een geldbedrag van 50.000 euro en een speciaal ontworpen sieraad.

De KNAW Merianprijs 2009 staat open voor vrouwelijke onderzoekers op het gebied van de alfa- of gammawetenschappen met een hoofdaanstelling bij een Nederlandse onderzoeksorganisatie en die naar verwachting nog ten minste tien jaar wetenschappelijk actief zullen zijn.

Universiteiten, onderzoeksinstituten, wetenschappelijke verenigingen en andere wetenschappers kunnen excellente vrouwelijke kandidaten voordragen voor de KNAW Merianprijs 2009.

Meer informatie: [www.knaw.nl](http://www.knaw.nl)

*Bron: KNAW*

## Gratis cursus logica van Stanford-hoogleraar

In haar Spinozareeks stelt de Open Universiteit Nederland de cursus 'Logica in actie' van prof. dr. Johan van Benthem online gratis beschikbaar. Logica is de wetenschap die zich bezighoudt met de formele regels van het redeneren en is daarmee een pijler van alle wetenschappen.

Spinozaprijswinnaar Van Benthem, van huis uit wiskundige, is hoogleraar filosofie aan Stanford University, universiteitshoogleraar pure en toegepaste logica aan de Universiteit van Amsterdam en 'visiting professor' aan de Chinese universiteit Sun Yat-Sen. Zijn cursus kan ook via [www.spinoza.ou.nl](http://www.spinoza.ou.nl) als eBook-variant gedownload worden. Wie liever een 'gewoon' boek heeft, kan een gedrukte cursus logica in actie bestellen bij uitgeverij Academic Service.

De cursus Logica in actie introduceert op toegankelijke wijze de kernbegrippen van de logica en de belangrijkste logische systemen, zoals propositielogica en predikaatlogica. Deze cursus met een studielast van 25 uur laat ook toepassingen zien in de informatica, wiskundige bewijzen en speltheorie. De auteurs streefden niet naar volledigheid in thema's en interdisciplinaire connecties. Wel wilde men de actieve lezer voorbereiden op de vele mogelijkheden die met enige kennis van logica zichtbaar worden, want de logica is een verbindend thema tussen alle disciplines: alfa, bèta en gamma.

Bron: OU

## Een nachtje slapen helpt bij een moeilijke beslissing

Of het nu gaat om het kopen van een huis of om het kopen van een auto: een veelgehoord advies bij grote beslissingen is "laat het even bezinken" of "slaap er een nachtje over". Maar is dat wel het beste advies voor iemand die een belangrijke beslissing moet nemen? Hebben we niet geleerd om er juist eerst heel hard over na te denken? Davy Lerouge, researcher Marketing aan de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen van de Universiteit van Tilburg, onderzocht in hoeverre het even afleiden van mensen bij het nemen van een beslissing helpt bij het beoordelen van een product. En daarmee bij het maken van de juiste beslissing. Ook bekeek hij onder welke omstandigheden afleiding wel of niet nuttig is.

We hebben altijd geleerd om heel veel aandacht te besteden aan en heel hard na te denken over het nemen van complexe beslissingen. Bij het kopen van een digitale spiegelreflexcamera bijvoorbeeld, zet je over het algemeen verschillende alternatieven met hun voors en tegens op een rij om de juiste keuze te maken. Toch toont recent onderzoek aan dat het vaak een onjuiste strategie is om je te laten leiden door de specifieke eigenschappen van een product. Niet alleen nemen we dan allerlei producteigenschappen mee in ons oordeel die voor ons eigenlijk niet belangrijk zijn (bijvoorbeeld de aanwezigheid van video output), we vinden het ook moeilijk om de specifieke eigenschappen



van ieder product tegen elkaar af te wegen (bijvoorbeeld meer megapixels versus meer foto's per seconde). Hierdoor nemen we vaak verkeerde beslissingen of blijven we beslissingen almaar uitstellen.

Door middel van een aantal experimenten toont Lerouge aan dat het juist beter kan zijn om je aandacht even af te leiden van je productbeslissing. Deelnemers die enkele minuten afgeleid waren na het zien van verschillende productalternatieven konden beter de goede van minder aantrekkelijke alternatieven onderscheiden. Beter dan deelnemers die de producten onmiddellijk beoordeelden of heel hard over de producten nadachten.

### Spontane voorstellingen in het geheugen

Waarom resulteren enkele momenten van afleiding in betere beoordelingen? Mensen vormen spontaan voorstellingen in hun geheugen van de producten die ze te zien krijgen. Een tijdje niet aan de beslissing denken zorgt ervoor dat we informatie van de producten uit ons geheugen moeten oproepen en het is nu eenmaal gemakkelijker om die algemene productvoorstellingen op te roepen dan alle specifieke kenmerken van de verschillende producten.

Uit het onderzoek van Lerouge blijkt inderdaad dat afleiding tot betere productbeoordelingen leidt, maar alleen wanneer de deelnemers in hun geheugen heldere goed/slecht voorstellingen hebben van de producten. Zo blijkt dat afleiding beter werkt bij mensen die de neiging hebben om de zaken zwart/wit voor te stellen en dus over consistente voorstellingen van de producten beschikken. Maar ook de manier waarop we met productinformatie omgaan, speelt een belangrijke rol. Afleiding bijvoorbeeld werkt beter wanneer we de informatie per product bekijken dan wanneer we de informatie per kenmerk bekijken, omdat dit ons helpt om een duidelijk omlind beeld te vormen van het product.

Bron: UvT

## Van de hoofdredactie

# Kennis en zuivere wetenschap

Op 30 april 2009 reed een man in een zwarte auto tegen de Naald in Apeldoorn aan. Een deel van de Koninklijke familie reed op dat moment vlakbij in een halfopen bus.

Zo kun je deze gebeurtenis weergeven. Redelijk neutraal, zonder interpretaties, vooronderstellingen of veroordeling. Maar binnen een paar minuten werd in de (sociale) media gesproken van 'een aanslag' en razendsnel gingen de gissingen en aannames rond. Het was een terroristische aanslag. Nee, het ging om een doorgedraaide gescheiden man, die zijn kinderen niet meer mocht zien. De politie had de man beschoten, daardoor verloor hij de macht over het stuur. Het was een aanslag op de koningin. Nee, het was een aanslag op alle leden van de Koninklijke familie.

Naarmate de dagen vorderden werd steeds meer bekend en reconstrueerden we met ons allen een verhaal, de versie die wij uiteindelijk met ons allen zullen onthouden en aan onze kleinkinderen vertellen. Gemeenschappelijk ontwikkelde en gevalideerde kennis, waarmee we deze dramatische gebeurtenis een plek kunnen geven in onze historie.

Het Institute for Historical Justice and Reconciliation doet eigenlijk precies het omgekeerde. Zij gaan naar gebieden waar oorlog heerst. Die oorlogen zijn ook gebaseerd op verhalen, die soms decennia terug gaan. Dan ontrafelen ze, met wetenschappers van alle partijen, stapje voor stapje wat er in het verleden gebeurd is. Welke aspecten uit de veel herhaalde verhalen zijn terug te vinden in juridische en geschiedkundige documenten? Ze proberen zoveel mogelijk feiten boven water te krijgen en met elkaar te verifiëren: kunnen we het allemaal eens zijn met dit feit? Zo ja, dan komt het in ons gezamenlijke nieuwe verhaal. En zo ontstaat door stapje voor stapje het verleden te ontleden een basis voor een gezamenlijke toekomst. Het interview met Timothy Ryback, medeoprichter van het IHJR, leest u elders in deze Expertise.

Is hier sprake van kennisontwikkeling? Zowel bij het maken van een nieuw verhaal als bij het ontleden van een bestaand verhaal? Via sociale media kunnen we onbegrensd communiceren. Meningeën, ideeën, invalshoeken, al dan niet gefilterd of gefundeerd. In het artikel van Theo Bastiaens kunt u lezen dat dit uitwisselen via platforms en internet een vorm van leren is, het connectivisme. Zo'n proces van internationale kennisuitwisseling dat Frans Kaiser omschrijft in zijn Notenkraak.

Ik merk inderdaad dat ik heel veel leer door blogs te lezen en te twitteren. Maar is dat kennis? Dat roept de vraag op: wat is kennis? En direct daarop: wat is wetenschap?

Volgens mijn methode GZ (gezond verstand) is kennis pas kennis als het merendeel van mensen iets als kennis accepteert. Of als het gaat om de uitkomsten van een onderzoek dat dusdanig is uitgevoerd dat

iedere vakgenoot datzelfde onderzoek over zou kunnen doen met een soortgelijke onderzoeksgroep en tot dezelfde uitkomsten komt. Dan blijf je immers uit de schimmige wereld van meningen, oordelen, beoordelen en veroordelen. En al geloof ik niet in één waarheid, toch beschouw ik kennis blijkbaar als iets wat 'waar' is of kan zijn.

Waar ik me mateloos aan kan ergeren zijn onderzoeken, waaruit de prachtigste conclusies worden getrokken, maar waar sprake is van een al voor het feitelijk uitvoeren van het onderzoek bepaalde uitkomst. Wij vinden dat deze scenariomethode de enige goede methode is. Dus laten we een student een afstudeeronderzoek doen, waarmee hij bewijst dat onze methode de enige goede methode is. Wat jammer nou, hij bewijst dat de methode niet waterdicht is. Nou kunnen we hem geen MA-diploma geven.

Of waarbij de onderzoeksgroep niet representatief is voor de totale groep. Conclusie uit onderzoek: de meeste docenten werken alleen voor geld. Het onderzoek is uitgevoerd in New York op een basisschool in Brooklyn. Van de vijftien leerkrachten hebben drie meegewerkt. Nog meer voorbeelden van onwaarschijnlijke verbanden en conclusies kunt u teruglezen in het artikel van Pieter en Jeanette Mostert over hersenonderzoek.

In deze maand van herdenking en bezinning wil ik graag pleiten voor de scheiding van feit en fictie. Beide zijn waardevol en nuttig, maar niet dooreen gevlochten tot een verhaal van haat en onverdraagzaamheid, waardoor hele volksstammen zich geroepen voelen om elkaar uit te moorden, terwijl het feitelijke verhaal in de strijd verloren is gegaan.

Vooraf wetenschappers en onderzoekers kunnen daar hun steentje aan bijdragen door onderzoek ook daadwerkelijk zuiver onderzoek te laten zijn.



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)**

# Connectivisme



We leven in de tijd waar het constructivisme in het onderwijs de leidende theorie is. Constructivisten stellen leren gelijk aan betekenis geven aan een ervaring. Anders dan bij behavioristen, die leren gelijk stellen aan veranderingen in gedrag, en anders dan cognitivisten, die ervan uitgaan dat het brein dient als referentiemiddel van de echte wereld, menen constructivisten dat het brein de input van de echte wereld filtert en er een eigen unieke werkelijkheid van maakt. Dit wil zeggen dat alle informatie door de lerende zelf wordt geïnterpreteerd. Deze interpretatie is gebaseerd op eigen interactie, ervaringen en voorkennis. Door bestaande kennis te relateren aan een betreffend probleem ontstaat nieuwe kennis. Software die sterk constructivistisch bepaald is, legt de nadruk op de herkenbaarheid van de context waarin het geleerde moet worden toegepast. De controle over het leerproces ligt in zo'n programma bij de lerende en deze kan de aangeboden informatie zelf manipuleren.

De nadruk van constructivistische programma's ligt op probleemoplossend handelen. Vaak is het behalen van doelen minder belangrijk dan het proces waarlangs deze bereikt worden. Alhoewel er over deze drie leerpsychologische theorieën veel te zeggen valt, zowel ten positieve als ten negatieve, zijn het alle drie theorieën die in de wetenschap grondig onderzocht zijn of nog steeds worden. Iedere stroming heeft dan ook zijn goeroes en grote denkers. Vanuit het behaviorisme kennen velen de naam van Skinner of Pavlov, bij de cognitivisten was Piaget een beroemde naam, in het constructivisme is het Bruner. Nu is de tijd gekomen om een stroming voor te stellen, die eigenlijk niet helemaal te vergelijken is met de bovenstaande drie leerpsychologische richtingen. Een stroming die ook niet uit de leerpsychologische hoek komt, die tot nu toe ook nog niet breed onderzocht is en zelfs nog niet veel bekendheid geniet. Toch klinkt de beschrijving heel logisch en is het mijn inziens een zinvolle aanvulling. Dit is de leertheorie van het connectivisme die eigenlijk als aanvulling geldt daar waar de andere drie tekortschieten, namelijk bij levenslang leren, bij het leren met nieuwe technologie, bij leren in netwerken en bij informeel leren. Leren wordt in het connectivisme gedefinieerd als een proces waarin een lerende verbinding maakt met 'knooppunten van gespecialiseerde informatiebronnen', de vakterm die hier gebruikt wordt is

'nodes'. Deze nodes kunnen bestaan uit kennis, informatie, ervaringen etc. Geleerd kan worden van bijvoorbeeld een community, een netwerk of een database (er hoeft niet altijd een menselijke component te zijn). Het uitgangspunt in deze leertheorie is dat de lerende de drijfveer heeft 'steeds meer te willen weten'. Deze drijfveer is belangrijker dan bijvoorbeeld de voorkennis van een lerende of zijn reeds aanwezig kennis. Het weten waar welke informatie te vinden is, is belangrijker dan deze informatie te kennen. Netwerken en connecties maken is cruciaal. Leren en kennis zit meer verborgen in de diversiteit van meningen en informatie. Leren kan dan ook op vele verschillende wijzen plaatsvinden zoals van cursussen, communities, e-mail, blogs lezen, googlen tot met anderen discussiëren. Let wel: leren van formele trainingen en cursussen is niet het eerste uitgangspunt. Informeel leren en persoonlijke vaardigheden als verbanden (her)kennen zijn wezenlijk in de huidige maatschappij.

Organisatielernen en individueel leren zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, want organisaties zijn afhankelijk van de netwerken en vaardigheden van hun individuele werknemers en van accurate en up-to-date kennis. Besluitvormingen en keuzes maken zijn leerprocessen op zich. Wat vandaag het juiste antwoord is, kan morgen achterhaald zijn onder invloed van nieuwe informatie. Tenslotte wordt leren gezien als een kenniscreërend proces en niet een kennis consumerend proces. Leraren, onderwijsinstellingen en ontwikkelaars van nieuwe mediatools moeten dit in het achterhoofd hebben bij hun werk. Het connectivisme is een theorie die past bij de huidige Web 2.0 tijd. Of het een juiste aanname is zal de tijd leren (dat is bij het constructivisme ook nog niet geklaard) en of de Canadese bedenker, George Simons van de universiteit van Manitoba de onsterfelijke Goeroe wordt van het connectivisme staat in de sterren.

## Bronnen:

Simons, G. (2005), *Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age*. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, 2, 1 Jan 2005, [http://www.itdl.org/Journal/Jan\\_05/article01.htm](http://www.itdl.org/Journal/Jan_05/article01.htm) (geraadpleegd op 29 april 2009)  
 Wiki <http://design.test.olt.ubc.ca/Connectivism> (geraadpleegd op 29 april 2009)

Prof. Dr. Theo J. Bastiaens  
 Hoogleraar-directeur van het Institut für Bildungswissenschaft und Medienforschung, Fernuniversität in Hagen & Hoogleraar Didactiek van nieuwe media, Ruud de Moor Centrum, Open Universiteit Nederland.



# “Ohne Phosphor keine Gedanken” - zonder hersenonderzoek geen onderwijs?

## De furore van Jacob Moleschott

Jacob Moleschott was een pienter man. Hij werd rond 1840 opgeleid tot arts en was daarna hoogleraar in Heidelberg. Hij had naam gemaakt met een kritiek op de voedingstheorie van Von Liebig. In 1850 schreef hij in de geest van zijn tijd een groot populariserend werk, een soort voedingsleer. Zijn oeuvre werd vervolgens samengevat tot één slogan: “Ohne Phosphor keine Gedanken”. Op zich is dat een heel logische uitspraak; het is evident dat in ons lichaam aan allerlei voorwaarden moet zijn voldaan willen we tot denken in staat zijn: “Ohne Zucker, ohne Eisen, ohne Sauerstoff...” valt er weinig te denken. Maar Moleschott had grote affiniteit met de materialisten van zijn tijd. Zij waren geïnspireerd door Büchner's grote boek ‘Kraft und Stoff’ (1855). Büchner betoogde dat er eigenlijk slechts materie is - vandaar de naam ‘materialisten’ - en dat al het geestelijke daarvan is afgeleid. Gedachten zijn eigenlijk niet meer dan chemische reacties; fosfor speelt een cruciale rol daarin, zo vulde Moleschott aan. Het brede publiek werd voorgehouden dat de natuurwetenschap inmiddels zo ver was gevorderd dat het tijd werd voor praktische conclusies en toepassingen.

Nu, ruim 150 jaar later doet zich een vergelijkbare situatie voor. Bij het brede publiek wordt de indruk gewekt dat we zo langzamerhand wel weten hoe de hersenen functioneren en dat het daarom hoogste tijd wordt om er praktische conclusies aan te ontleen, bijvoorbeeld bij de inrichting van het onderwijs, maar ook voor de rest van het leven. Zo beveelt het meinumner van ‘Psychologie Magazine’ de lezers aan om vooral te gaan tuinieren, want ‘van tuinieren wordt het brein vrolijk’. Tuintherapie voor iedereen die vindt dat zijn hersenen wel wat vrolijker zouden kunnen zijn. HP/De Tijd van 17 april jl. zet op de omslag de vraag “Wat bezielt de puber?” In het artikel komt het woord ‘ziel’ niet voor, het is een en al brein. Zo wordt de ongeruste ouder verteld dat je een puber die op zaterdag op de bank hangt niet moet corrigeren. Hij hangt daar, want dat moet van zijn brein. De puber is niet meer dan een handlanger van zijn brein; hij is gegijzeld door zijn hersenen. Plat-ter materialisme bestaat niet.

Waar is die grootspraak op gebaseerd?, zo vragen we ons af. Wetenschappelijk onderzoek stemt toch vooral tot bescheidenheid, tot een helderder beeld van wat we nog niet weten. Dat geldt zeker voor hersenonderzoek, én voor sterrenkunde. Het is zoals de oude wijsgeren al wisten: wat het dichtst bij en het verst weg staat is ons vreemd. In het ene geval zitten we er te dicht boven op, in het andere geval wonen we te ver weg.

## Illusie 1: de metaforen

Leren is gericht op onthouden. Docenten bedienen zich in het gesprek over wat leerlingen zouden moeten onthouden van allerlei metaforen: het beklijft niet, het blijft niet hangen, het is weggezakt, enz. In het dagelijkse gebruik zijn metaforen nuttig, we kunnen er niet zonder. Maar metaforen verklaren niets, zelfs als beschrijving zetten ze ons op het verkeerde been. Zo weten we wel dat er van alles in de hersenen

gebeurt, maar wat er gebeurt en hoe het gebeurt, daarvan weten we nog maar heel weinig. Als je iets onthoudt, wordt dat dan ergens ‘opgeslagen’? Opslag is een misleidende metafoor, die dateert uit de tijd van archieven en pakhuizen, maar die het ook in ons computertijdperk heel goed doet. Wat is de geheugencapaciteit van de hersenen?, zo wordt gevraagd, alsof het om een harddisk zou gaan die op een gegeven moment vol dreigt te raken. Inzicht in hoe de hersenen werken wordt erg geremd door zulke metaforen. Neem bijvoorbeeld de ervaring dat je onderweg ineens te binnenschiet dat je je portemonnee vergeten bent. Waar was die kennis over de plek van je portemonnee in de periode voorafgaande aan plotselinge herinnering? Was die kennis ergens ‘opgeslagen’? Naar een antwoord op een vraag als deze kunnen we alleen nog maar gissen. We kunnen theorieën bedenken of modellen bouwen, maar aan ‘zeker weten’ zijn we nog lang niet toe.

Een heel cryptische metafoor is die van de ‘rijping’ van de hersenen. Spraken docenten vroeger over de rijpheid van een leerling (‘Jan is daar nog niet aan toe’), vandaag wordt ons voorgehouden dat de hersenen rijpen en dat daarom op een bepaalde leeftijd hersenen nog niet toe zijn aan... Dat hersenen zich ontwikkelen is evident; de duiding van deze ontwikkeling als een proces van rijping, zet mensen echter op het verkeerde been.

## Illusie 2: de personificatie

Het lijkt erop alsof het woord ‘leerling’ maar beter kan worden afgeschaft. Het is immers niet de leerling die leert, maar zijn hersenen. De leerling heeft maar één taak, namelijk elke morgen zijn hersenen meenemen naar school zodat die daar wat kunnen leren. Vandaar de belangstelling voor hoe we het de hersenen naar hun zin kunnen maken.

De hersenen, bij voorkeur aangeduid als ‘het brein’, nemen de rol over van de persoon, het individu, het ‘ik’. “Ik ben nieuwsgierig” is vervangen door “de hersenen zijn nieuwsgierig”, “ik leg verbanden” is vervangen door “de hersenen leggen verbanden”. Voorbeelden van personificatie zijn er te over, we struikelden erover. Neem de presentatie van Kees Vreugdenhil, die hij op 1 okt. 2008 hield op verzoek van Noordhoff uitgevers, en die volgens de website (<http://www.aanmelden.noordhoff.nl/hersenonderzoek/verslag.htm>) een groot succes was. Bij de workshop hoort een overzicht in twee kolommen. Links staan de ‘uitkomsten van hersenonderzoek’, rechts staan de ‘consequenties voor het onderwijs’. Uitkomst 3 luidt zo: “Het brein is nieuwsgierig en wil betekenis geven aan wat we waarnemen en ervaren”. Uitkomst 5: “Het brein geeft betekenis aan het geleerde door het vormen van schema's of patronen”. Dat lijkt ons erg onwaarschijnlijk, zowel de claim dat het brein nieuwsgierig is als de claim dat het betekenis wil geven. We kunnen ons eenvoudig geen onderzoek voorstellen waarvan dat de uitkomst zou kunnen zijn, laat staan dat het al een bewezen uitkomst van onderzoek is.





Personificatie van de hersenen spreekt tot de verbeelding, zoals in kinderverhalen de bomen, de wind en het kasteel tot spreken komen. Ze krijgen een identiteit, als ware het een persoon. In kinderverhalen heeft die personificatie een belangrijke functie; in literatuur over de hersenen leidt het alleen maar tot misvattingen.

### Illusie 3: consequenties voor het onderwijs

Het is even verleidelijk als onterecht om te spreken van ‘consequenties voor het onderwijs’. Om bij een van de voorbeelden van hierboven aan te sluiten, zijn doorgaande leerlijnen in het onderwijs de consequentie van hersenonderzoek? Dat is een verwarrende, zo niet onjuiste voorstelling van zaken.

Wetenschappelijk onderzoek heeft geen consequenties; zo werkt wetenschap niet. Wetenschappelijk onderzoek leidt tot resultaten en mensen kunnen met die resultaten iets doen. Ze kunnen bijvoorbeeld besluiten om elke dag een appel te eten, voor een sportwedstrijd wel of juist geen sex te hebben, of hun dochters te laten inenten tegen baarmoederhalskanker. Maar dat zijn besluiten, gebaseerd op afwegingen. ‘Consequenties’ klinkt als een moeten, als een logische afleiding: “uit onderzoek blijkt A, dus moeten we in het onderwijs zo doen”. Maar zo logisch-lineair ligt het niet. Dat zien we ook, als we in het eerder geciteerde schema van Kees Vreugdenhil de consequenties voor het onderwijs nader bekijken. Wat opvalt, is een hoog common sense gehalte, nuttige aanwijzingen voor de dagelijkse onderwijspraktijk. Een ervaren docent zal ze stuk voor stuk beamen. Maar zijn het ‘consequenties van de uitkomsten van hersenonderzoek’? Dat lijkt ons erg onwaarschijnlijk. Veel van wat in de rechterkolom staat (consequentie) volgt niet uit wat links staat (uitkomst). Een voorbeeld. Bij uitkomst 3 staat als consequentie: “kinderen keuzemogelijkheden geven tijdens het leerproces”. Zo kennen we kinderen: die houden er van als er wat te kiezen valt. Maar volgt dat uit hersenonderzoek? We zien niet in hoe dat mogelijk zou zijn. Een tweede voorbeeld. Bij uitkomst 5 staat als consequentie: “kinderen de gelegenheid geven om af en toe te dagdromen; dan ordent het brein het voorgaande”. Dagdromen lijkt ons prima, maar toch niet omdat anders de hersenen hun werk niet goed kunnen doen! Juf: “Jantje, wat zit je te dagdromen!”, Jantje: “Ja, juf, dat klopt: mijn hersenen zijn de aardrijkskundeles van vanmorgen aan het ordenen”. Worden dat de klassendialogen van de toekomst?

In het artikel ‘Consequenties in de klas. Wat we kunnen leren van de neurowetenschappen’ (‘Didaktief’, jan.-febr. 2009, p. 8-9) schrijft Kees Vreugdenhil: “Oefen met de leerlingen essentiële leerinhouden. Blijf essenties van de leerstof en de ervaringen herhalen, want dan worden de wegen tot snelwegen. Dat vraagt om doorgaande leerlijnen van basisschool tot hoger onderwijs”. Nu zijn doorgaande leerlijnen al jaren een feit in het onderwijs. Leerkrachten in het basisonderwijs weten al heel lang, dat het goed is voor de prestaties van de leerlingen als ze elke dag aan rekenen en taal doen. Daar voegt hersenonderzoek over ‘wegen en snelwegen’ niks aan toe, behalve dat we er weer een verwarrende metafoor bij hebben. Ons lijkt dat je uit hersenonderzoek elke vorm van onderwijs kunt afleiden: klassikaal onderwijs, individueel onderwijs, zelfontdekkend leren, leren door nadoen, thematisch leren, leren met en zonder verhalen, leren van onverstaanbare docenten, leren van enthousiaste leerkrachten - onze hersenen trekken het allemaal. Dát is het geniale van de hersenen. Gesprekken van docenten met hersenonderzoekers kunnen heel boeiend en nuttig zijn, zoals docenten ook veel kunnen leren van gesprekken met bijvoorbeeld antropologen. Maar ‘consequenties van onderzoek’ - nee, daar gaat het echt niet om.

### Hersenonderzoek voor docenten

De site [www.hersenenleren.nl](http://www.hersenenleren.nl) is opgezet om kennis over hersenen ter beschikking te stellen van docenten en anderen die bij het onderwijs zijn betrokken. De site spreekt van “wetenschappelijke inzichten die mogelijk tot toepassing in het onderwijs zouden kunnen leiden”. Voorzichtiger kan het niet, en voor die voorzichtigheid is alle reden, zoals we boven hebben gezien. Op een van de subsites staat een aantal publicaties voor degene die zich in een of meer aspecten van het onderzoek verder wil verdiepen. Een zo’n document is een posterpresentatie van Esther Keulers en collega’s over het nemen van besluiten (<http://www.hersenenleren.nl/downloadpublicatiesjj.php>). Het betreft een onderzoek onder adolescenten (12-19 jaar). Hen werden situaties uit het dagelijkse leven voorgelegd, waarover ze moesten nadenken en een beslissing moesten nemen. De situaties hadden te maken met het vooruit plannen en met het inschatten van emoties van anderen. In het onderzoek wordt de responstijd gemeten, de tijd die een deelnemer nodig heeft om in de voorgelegde situatie tot een beslissing te komen. Het onderzoek laat zien dat die tijd afneemt met de leeftijd: hoe ouder, hoe sneller - zou de samenvatting kunnen zijn.

Vanaf hier begint de interpretatie. Esther Keulers trekt uit de data de conclusie dat “adolescenten minder goed in staat (zijn) om vooruit te denken”; dat schrijft ze in de toelichting bij de poster. Maar waarom betekent ‘langzamer’: minder goed? Waarom is snelheid de maat van kwaliteit? En vervolgens is de vraag wat de relatie is met de ontwikkeling van de hersenen. Hebben de deelnemers meer tijd nodig, omdat hun hersenen zich nog ontwikkelen? Het zou ook kunnen zijn dat ze minder ervaring hebben met de hen voorgelegde situaties. Zo is een van de situaties “je mist de trein voor een belangrijke afspraak”. 12-Jarigen hebben met zo’n situatie aanmerkelijk minder ervaring dan 19-jarigen. Geen wonder dat ze er langer over willen nadenken. Stel nu dat allerlei omringend onderzoek heeft aangetoond dat langzamer inderdaad een maat is voor minder goed, dan dringt zich de vraag van de toepassing op: wat kun je met de resultaten van dit onderzoek doen in de onderwijspraktijk?

We kunnen ons drie 'consequenties' voorstellen:

1. Geef leerlingen voldoende tijd om tot beslissingen te komen.
2. Zorg ervoor dat leerlingen veel gelegenheid krijgen om met het nemen van zulke beslissingen ervaring op te doen.
3. Geef leerlingen geen opdrachten waarbij ze vooruit moeten plannen, want hersenonderzoek heeft aangetoond dat ze dat nog niet kunnen.

Die laatste consequentie volgt niet uit het onderzoek; op de site wordt ook niet gesuggereerd dat docenten deze consequentie eraan moeten verbinden. Wij denken eerder aan voorstel 1 of 2. Maar wie zijn oor te luister legt in het onderwijs hoort verrassend vaak hoe 'hersenuitjes' worden gebruikt om minder van leerlingen/studenten te vragen in plaats van meer, want 'hun hersenen zijn er nog niet aan toe'.

Het geloof in de hersenen neemt het stokje over van het geloof in de competenties. Blijkbaar kan onderwijs heel slecht zonder geloof. Misschien is dat wel de essentie van artikel 23 van de grondwet: onderwijs is alleen voor gelovigen en die moeten daar vrij spel krijgen.

Pieter Mostert is filosoof en werkzaam in het onderwijs; pieter.mostert@hetnieuwetrivium.nl  
Jeanette Mostert studeert de research master 'Cognitive Neuroscience' aan Universiteit Utrecht; jeanettemostert@gmail.com



## Principes van praktijkleren

*Praktijkleren of werkplekleren kan niet gemist worden in competentiegericht beroepsonderwijs (cgo). Waarom eigenlijk niet? En... hoe worden de verworvenheden van praktijkleren effectief benut in het cgo? Een praktisch bruikbaar antwoord vergt enige analyse.*

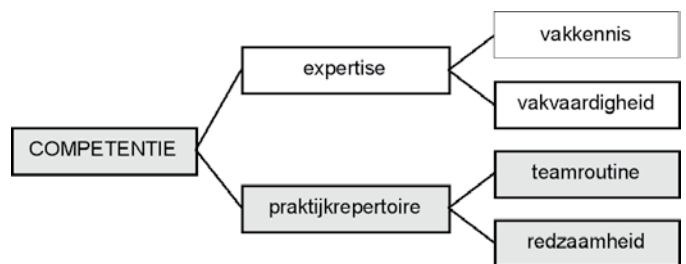
### Cgo

Het wordt steeds duidelijker dat er hoge eisen aan de zelfredzaamheid van mensen worden gesteld. Denk daarbij aan zelfredzaamheid bij persoonlijke ontwikkeling, als burger en als werker. Deze eisen zijn de basis voor de groeiende behoefte aan competentiegericht algemeen vormend en beroepsonderwijs. De eis speelt op alle niveaus. De maatschappelijke behoefte houdt stand, ondanks onduidelijkheden over competentie en kritiek op de aanpak van cgo. In doelstellingen wordt competentie omschreven als kennis, vaardigheid en houding in situaties van het beroep. Wat het leerproces betreft, wordt competentie deels op school en deels in de praktijk verworven. Hoe gaat dat?

### Operationaliseren van competentie

Bij de operationalisering van cgo maak ik gebruik van de tweedeling van competentie in expertise en praktijkrepertoire<sup>1</sup>. Daarna is met de piramide van Miller<sup>2</sup> een verdere indeling gemaakt. Expertise in vakkennis en vakvaardigheid en praktijkrepertoire in teamroutine en redzaamheid:

- **Vakkennis - weten hoe het zit.**  
Vakkennis is nodig om te weten wat wel of niet kan. En ook om te weten waar het werk goed voor is. Wat de zin er van is.
- **Vakvaardigheid - de uitvoering beheersen.**  
Vakvaardigheid is nodig om de gangbare gereedschappen goed te gebruiken en mooi werk te leveren.
- **Teamroutine - samenwerken in een team.**  
Teamroutine gaat over de bijdrage in een team. Weten hoe het in de praktijk loopt, waar men zich druk over maakt en wat om actie vraagt.
- **Redzaamheid - bijsturen als het nodig is.**  
Redzaamheid is nodig als het werkproces niet verloopt zoals van tevoren was bedacht. Dan moet je kunnen bijsturen. Bijsturen vergt vakkennis, vakvaardigheid en teamroutine.



Figuur 1: aspecten van competentie.

Beroepssituaties zijn onvoorspelbaar divers en veranderlijk; zij vragen telkens een andere combinatie van de vier aspecten van competentie: vakkennis, vaakvaardigheid, teamroutine en redzaamheid. Bij elk van de vier aspecten spelen *kennis, vaardigheid en houding* een rol. De inzet hiervan kan per persoon verschillen, denk aan intelligentie, karakter en stijl.

Praktijkleren legt een basis van realiteitszin, ambitie en beroepsidentiteit. Dat is het fundament voor het praktijkrepertoire. Praktijkleren kan daarom niet gemist worden. Dit is het antwoord op de eerste vraag die we ons hierboven gesteld hebben.

### Begeleiding van praktijkleren

Het leerproces van praktijkleren (voor het grijze deel in het model) ziet er als volgt uit:

Belevens → Ervaring → Eigen leervraag

In het gangbaar onderwijs, dat gericht is op verklarend leren, ziet het leerproces er geheel anders uit:

Leerdoel → Instructie → Toetsbare reproductie

Voor het verwerven van competentie zijn beide processen nodig. De gangbare didactiek is gericht op verklarend leren en behoeft geen toelichting. Bij de begeleiding van praktijkleren spelen:

• **Concretiseren van belevenissen**

Wat iemand heeft meegemaakt, moet tot leven komen. Een belevenis wordt een ervaring en het ervaringsleren krijgt zijn (constructivistische) eigen loop.

• **Expliciteren en reflecteren**

Door over ervaringen te vertellen, worden ze buiten de persoon geplaatst. Hierdoor kan iemand er naar leren kijken. Daarbij kunnen gebeurtenissen gegeneraliseerd worden.

• **Problematiseren tot leervragen<sup>3</sup>**

Om van een werkervaring te kunnen leren, is het nodig deze te problematiseren, zodat er een eigen leervraag uitrolt. Dit is het eigen leren op de agenda zetten.

Reflectie brengt praktijkleren tot waarde. Instructie geeft toegang tot door anderen verworven kennis. Dit zijn principiële verschillende leerprocessen. Om cgo effectief te maken, moeten deze deelprocessen goed worden uitgevoerd en gecombineerd. Dit blijkt in de praktijk tegen te vallen.

**De opbrengst van praktijkleren**

Dertien projecten gericht op praktijkleren zoals BPV, minionderneeming, informeel leren, stichtingen, schakelplaatsen, fabrieken, vmbo-stage, praktijkschool e.a. zijn onderzocht. Daarbij bleek dit.

1. In alle 13 projecten gebeurt, wat op de school zelf niet kan. Namelijk het veranderlijke en onvoorspelbare van het werk in een praktische situatie aan den lijve meemaken.

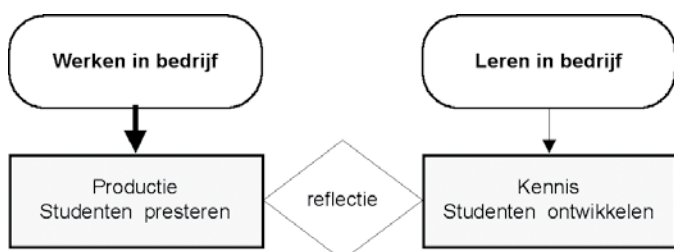
Als er bij de kandidaten belevenissen zijn, is de volgende vraag of die belevenissen benut worden. Er zijn drie deelvragen. Levert de belevenis expertise, praktijkrepertoire en eigen leervragen op?

2. Bij alle 13 projecten wordt expertise verworven. De kandidaten doen vakkennis en vooral vakvaardigheid op in het werkproces van de praktijksituatie (links in het model).

3. In de meeste projecten wordt praktijkrepertoire opgedaan, vooral teamroutine, maar te weinig. Dit komt doordat het leerproces in de praktijksituatie (rechts in het model) te wensen overlaat. Vaak is er ook geen vervolg door een reflectie op de school.
4. Bij enkele projecten levert praktijkleren eigen leervragen op. Bij het reflecteren op de belevenissen (in de praktijk of op school), blijkt de uitvoering meer deskundigheid te vragen dan gedacht. Er zit voor de kandidaat dus meer in de praktijksituaties dan er nu uitgehaald wordt. Ten slotte is de vraag of er aansluitend op de leervraag leerarrangementen zijn ingericht.
5. Op een enkele uitzondering na is bij de projecten de relatie tussen de eigen leervraag en het leerarrangement afwezig. Als er leervragen zijn, valt het tegen om het vervolg te organiseren. Sommige leervragen zijn op vakkennis en vakvaardigheid gericht en kunnen het efficiëntst op school opgelost worden. Andere leervragen betreffen teamroutine en zelfredzaamheid en deze kunnen enkel in de praktijk worden geoefend. Dit is meteen ook het antwoord op de tweede vraag.

Praktijkleren en cgo staan hoog op de agenda van het beroepsonderwijs. De conclusie is dat een concretisering van de begrippen de effectiviteit van de onderwijsvernieuwing kan vergroten.

Jos Geerligts  
www.raccent.nl info@raccent.nl



Figuur 2: werk- en leerprocessen.

<sup>1</sup>H.A. Hoekstra & E. van Sluis (2003) Management van competenties. Assen: van Gorcum. pagina 42.

<sup>2</sup>Miller G.E. (1990) The assessment of clinical skills, competence and performance. Academic Medicine, 65, 563-567.

<sup>3</sup>Frans Siegers (2002) Handboek supervisiekunde. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum. pagina 181.

In de vorige editie van Expertise belichtte Kees Romkes de mogelijkheden van Twitter vanuit z'n eigen ervaring aan de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden. In het volgende artikel worden de didactische mogelijkheden van microbloggen in een wat breder perspectief geplaatst.

## Microbloggen

*Ooggetuigen doen live verslag van rampen en politici voeren van achter de vergadertafel een 'dialoog' met de achterban. Experts struikelen over elkaar om te garanderen dat microbloggen de volgende klapper wordt. Afgelezen aan de astronomische groeipercentages van Twitter, Yammer en concurrerende aanbieders, zal het inderdaad snel mainstream worden. Het leidt niet alleen tot technische groeistruipen, maar ook tot overdreven hoge verwachtingen. Wat zijn, als het stof is neergedaald, de concrete mogelijkheden vanuit didactisch perspectief?*

### Asynchrone communicatie

Wie het leerproces breder ziet dan top-down kennisoverdracht, zal belang hechten aan samenwerkend en zelfgeorganiseerd leren vanuit een persoonlijk, informeel netwerk. De daarin essentiële communicatiemiddelen kunnen we traditioneel onderverdelen in asynchrone communicatie (via documenten, e-mail of weblogs) en synchrone communicatie (zoals chatten, bellen, of gewoon om tafel schuiven). Microbloggen zit ergens daar tussenin. Als trainer of docent ben je in staat het beste van beide vormen van communiceren te combineren, terwijl je maar één applicatie gebruikt.

Als docent kun je vragen voorleggen aan het netwerk van gebruikers en de reacties gebruiken om bijeenkomsten. Die vragen kunnen direct aan de leerstof gekoppelde activeringsvragen of verwerkingsvragen zijn, maar ook vragen om ideeën te inventariseren, meningen te polsen, of controversiële thema's te destilleren. Alle verstuurd berichten blijven vastgelegd en zijn op elk moment te doorzoeken via thematische 'hashtags' of de zoekmachine.

Het is mogelijk om je berichten besloten te houden voor gebruikers die je zelf uitkiest en ook om directe berichten te sturen die alleen onderling te lezen zijn. Dit biedt niet veel toegevoegde waarde ten opzichte van bijvoorbeeld e-mail en ondergraaft de grootste kracht die juist ligt in het open karakter. Het vrijelijk delen van meningen, ideeën, kennis en kennissen. Net zoals in andere sociale netwerken als Hyves of Facebook is iedereen gelijk: je vriend, buurvrouw, minister, collega of docent.

Via plug-ins, koppelingen en sms services zijn er volop mogelijkheden om de applicaties voor microbloggen te koppelen aan andere media. Bovendien zijn informatiestromen snel, interactief, laagdrempelig en dichtbij te houden. De beperking tot ongeveer 140 karakters is hier een belangrijk pluspunt, net als bij sms: dit zorgt ervoor dat het gewicht van een bijdrage en de drempel om te reageren laag zijn.

### Synchrone communicatie

Microbloggen kan een zeer laagdrempelige manier van asynchrone communicatie, maar ook van synchrone communicatie vormen. De enorme stroom berichten kun je filteren doordat je bepaalde, voor jou persoonlijk interessante, personen volgt. Dat kunnen vrienden zijn, bekende Nederlanders, maar ook experts op jouw gebied. Andersom kunnen andere gebruikers er ook voor kiezen om jou persoonlijk te volgen. Als je reageert op het bericht van een andere deelnemer,

start je een soort chatsessie, die open is voor iedereen. Alle reacties verschijnen in één overzicht.

### Beperkingen

Voor het creëren van zinvolle, inhoudelijke discussies is best een aanzienlijke groep gebruikers nodig met dezelfde interesses en ambities. Microbloggen kan wel een ideale eerste stap zijn voor nadere kennismaking met volgers van volgers. Het gaat echter altijd meer om inventariseren en reageren dan om complexe argumentatie: vanwege snelheid, vluchtigheid en beperkte bericht lengte, zijn daarvoor andere media zoals discussiegroepen meer geschikt.

Bij open systemen zoals Twitter kan iedereen zich aansluiten. In het vrij delen van kennis en kennissen ligt echter ook een beperking. Hoewel je kunt selecteren van wie je de berichten wilt volgen, blijft het een kwetterende vergaarbak van allerlei niveaus van informatie door elkaar: ochtendhumeur, beursnieuws, meligheid, roddel en die ene goede tip. De openheid vormt ook tweede knelpunt: de informatie die een deelnemer wil delen is soms gevoelig. Gevoelig in emotionele zin of bijvoorbeeld uit concurrentieoogpunt. Iedereen kan immers met alles meelesen.

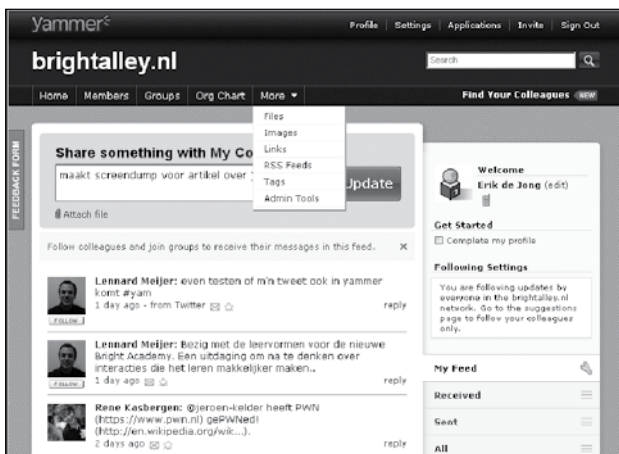
### Intern microbloggen

Applicaties die zich richten op microbloggen binnen een organisatie, zoals Yammer, beperken de nadelen die aan deze openheid kleven... In Nederland gebruiken tot nu toe vooral professionals in kleinere en middelgrote organisaties deze tool. Maar ook voor onderwijsdoeleinden kan het nut hebben.

Bij Yammer is de toegang (via mailadres) beperkt tot mensen die bij dezelfde organisatie zijn aangesloten: een school of bedrijf bijvoorbeeld. De applicatie is web based en als desktop client beschikbaar, maar alleen voor leden.

Yammer biedt min of meer dezelfde functionaliteiten die ook 'open' alternatieven als Twitter hebben. Naast het microbloggen heeft Yammer echter meer functies beschikbaar die het delen van kennis, maar ook het samenwerken zelf ondersteunen: zo is het mogelijk om samen aan projecten te werken, de organisatiestructuur in een organogram te bekijken, of bestanden te delen. Dit kan allemaal direct via het web, als gratis variant. Versies met nog uitgebreidere functionaliteiten kosten enkele euro's per gebruiker per maand.

Yammer is in september 2008 gestart met gratis dienstverlening rond professioneel microbloggen. Een organisatie kan uitgebreidere administratierechten en beveiliging kopen voor \$1 (silver) of \$5 (gold) per maand per gebruiker. Standaard verzorgt Yammer hosting van de applicatie centraal via internet, maar desgewenst kan de netwerktool ook op een lokale server draaien, binnen de organisatie. Op [forum.yammer.com](http://forum.yammer.com) is een overzicht van de functionaliteiten te vinden. Niet helemaal accuraat: als gratis gebruiker kun je meer dan hier is aangegeven.

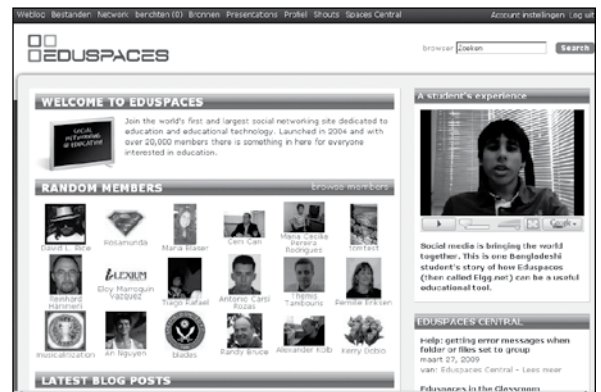


### Persoonlijke leeromgeving

Voor wie meer functionaliteiten zoekt dan 'alleen' microbloggen, kan het zinvol zijn om nog wat breder te kijken naar sociale software die hierin voorziet: dit kan een persoonlijke leeromgeving vormen, die kennismanagement en (informeel) samenwerkend leren ondersteunt. Zo'n persoonlijke leeromgeving verschilt dus sterk met meer reguliere leeromgevingen die (impliciet) uitgaan van formele kennis die topdown verspreid wordt: de focus ligt niet op formele rollen, toetsing, e-learningmodules en leerpaden.

Een mooi voorbeeld is Elgg, een open source omgeving, omarmd door een snelgroeiende groep expertsites, universiteiten en hogescholen. Het biedt naast microblogfunctionaliteit ook uitgebreide faciliteiten voor kennisdeling. Bovendien is het via plug-ins uitstekend te integreren met andere toepassingen, bijvoorbeeld met een leeromgeving als Moodle.

Elgg is een open source applicatie waaraan al sinds 2004 wordt gewerkt. In eerste instantie door enkele Britse enthousiastelingen, inmiddels door een community. Elgg draait in een LAMP-omgeving (Linux, Apache, MySQL, and PHP) en zit onder de motorkap van een flink aantal netwerksites, bijvoorbeeld bij [eduspaces.net](http://eduspaces.net), het grootste netwerk rond educatie en educatief gebruik van software, met meer dan 20.000 leden.



### Voorwaarts

Microbloggen en andere sociale media hebben veel potentie om het leren én het efficiënt werken te bevorderen, maar er zijn ook volop valkuilen voor organisaties die het overwegen in te gaan zetten. Bijvoorbeeld:

- Wat is de visie op kennis en opleiden, en kan microbloggen daadwerkelijk toegevoegde waarde bieden?
- Hoe sluit microbloggen praktisch aan bij dagelijkse communicatiemiddelen, processen en tools die nu worden gebruikt?
- Hoe krijgt microbloggen in een initiële fase voldoende prioriteit? Is bijvoorbeeld het verplichtstellen van een drietal berichten per dag handig of de doodssteek?

Voor veel organisaties is het te adviseren om niet te lang te blijven hangen in de vragen, maar om met de eenvoudig beschikbare tools ervaring op te doen in experimenten. Pilots met de noodzakelijke steun van het management én de vrijheid om aan te 'rommelen' op basis van nieuwsgierigheid en voortschrijdend inzicht. Waar liggen knelpunten? Wat werkt en kan worden opgeschaald?

De uitkomsten zullen in eerste instantie nooit volledig positief zijn en zeker niet aansluiten bij de hoge verwachtingen die technologische hypes omringen. Het kan wel ervaringen opleveren om verder op te broeden en bouwen.



Erik de Jong is bij Bright Alley als adviseur betrokken bij het ontwikkelen van innovatieve e-learning en serious games voor jongeren en professionals. Kijk op de website voor inspirerende voorbeelden of volg het via [Twitter.com/erikdejong](https://twitter.com/erikdejong).

## Het interview met...

In de rubriek 'Het interview met...' vindt u verhalen van succesvolle leiders over hun ervaringen met de wereld van het hoger onderwijs. Zij bieden u hun visie op de wereld en de toekomst. Aan het woord is dit keer Timothy Ryback, co-founder van het Institute for Historical Justice and Reconciliation in Den Haag.

## Historische rechtvaardigheid

*In 2008 heeft het Institute for Historical Justice and Reconciliation (IHJR) zonder veel ruchtbaarheid in Den Haag zijn poorten geopend. Doelstelling van het instituut is om verzoening te bereiken in landen die verdeeld zijn door historische conflicten en schending van mensenrechten. Deze conflicten zijn vaak gestoeld op verhalen die generaties lang aan elkaar worden doorgegeven, maar een historisch en juridisch correcte basis missen. Vaak worden de feiten ook verdraaid door de machthebbers om hun greep op de situatie te behouden.*

*Het IHJR faciliteert het onderzoek naar wat werkelijk in het verleden heeft plaatsgevonden en verenigt de strijdende partijen door historisch correcte feiten te achterhalen. Hier is duidelijk te zien wat een grote rol is weggelegd voor wetenschappers bij het verzoenen van onverenigbaar lijkende tegenstellingen.*

### **Historische rechtvaardigheid en verzoening, dat klinkt heftig!**

Van oorsprong ben ik historicus. Ik ben sinds 1974 bezig met reconciliatie, verzoening. In 1990 werd ik directeur van het Salzburg Global Seminar, dat in 1947 is gestart als een soort intellectueel Marshallplan voor Europa. Vanuit Harvard is begonnen met de wederopbouw van het intellectuele en spirituele kapitaal in Europa. Bij het Salzburg Global Seminar heb ik 17 jaar gewerkt.

Ik kwam naar het Salzburg Global Seminar omdat ik het een goed idee vind als mensen hun gewone grenzen leren te overschrijden. Instituten bestaan niet, er zijn alleen mensen, die die instituten bevolken. Mensen nemen beslissingen, zij laten de dingen gebeuren. Ik geloof heel sterk in de kracht van mensen, in het bijeenbrengen van mensen die samen het verschil kunnen maken.

Het IHJR is in 2004 ontstaan als een project van het Salzburg Global Seminar. Door het succes van de gekozen formule groeide het instituut, hetgeen na enkele jaren noopte tot een andere constructie om verdere groei mogelijk te maken. In 2007 is ervoor gekozen het instituut te verzelfstandigen. Den Haag als stad van recht en vrede lag als locatie voor de hand. Het Ministerie van Buitenlandse Zaken en de gemeente Den Haag hebben ons ondersteund bij de vestiging van het instituut in Den Haag.

### **Wat doet het IHJR?**

Het IHJR zet zich in voor verzoening in landen die verscheurd worden door historische conflicten en schending van mensenrechten. Deze conflicten berusten vaak op historische onjuistheden en zo op het oog onrechtvaardige situaties. Die incorrecte informatie wordt van generatie op generatie doorgegeven, waardoor het conflict nooit kan eindigen en de beeld(ver)vorming bij de partijen alleen maar versterkt wordt. Politici gebruiken het verleden om haat te zaaien en het conflict nog verder te laten escaleren. Maar als je de juiste feiten weet te ontsluiten, ontnem je deze mensen hun instrumenten. Bovendien zet je de

eerste stappen naar samenwerking. Zo verenig je wetenschappers van beide kanten, die door hun concrete opdracht gewoon gaan samenwerken. Ze duiken in de historie en verzamelen feiten, waar iedereen, maar vooral de politiek en het bestuur, het over eens kan zijn. Die correcte feiten presenteren we vervolgens aan de wereld.

### **Je bent nooit te oud om een gelukkige jeugd gehad te hebben**

Het gaat ons uitdrukkelijk niet om vredesprocessen, maar om het vinden van de historisch en juridisch correcte gegevens. Bijvoorbeeld: in een oorlog om grondgebied kan de ene partij claimen dat zijn voorouders altijd gewoond hebben op het grondgebied van de andere partij. Uit historisch en juridisch onderzoek kan blijken dat dat onmogelijk is geweest, omdat dat grondgebied eeuwenlang onbewoond was of bij een ander land hoorde. Het gaat hierbij niet om gelijk of ongelijk, maar om wat feitelijk correct is.

Zo creëren we bouwstenen voor vrede. Iedere set van feiten waar politiek en bestuur het over eens kunnen zijn, is een bouwsteen voor de toekomst, een gedeelde voedingsbodem. Op deze manier wordt ook duidelijk dat samenwerking tussen de partijen mogelijk is.

Als er geen gezamenlijke basis gevonden kan worden, dan kunnen beide partijen dat ook erkennen. En dan is er toch iets waar je het over eens kunt zijn, namelijk dat je elk je eigen aandeel in de geschiedenis hebt.

### **We agree to disagree**

De feiten waarover de strijdende partijen overeenstemming hebben, vertalen we in o.a. vernieuwing van schoolboeken, zodat de jeugd al van jongs af aan de correcte informatie krijgt. We zoeken ook naar heel praktische, zichtbare toepassingen van onze onderzoeksresultaten. We zijn bijvoorbeeld heel trots op de gids voor de Tempelberg bij Jeruzalem in het Arabisch en het Hebreeuws. Zowel de Joden als de Arabieren maken aanspraak op dat grondgebied, maar er komen toe-

risten van over de hele wereld naar toe. Door in de geschiedenis van de Tempelberg te duiken, werd duidelijk dat het een heilige plaats was voor meerdere religies. Niemand wilde deze betekenis schenden.

We werken samen met universiteiten, academische centra en andere NGO's en betrekken mensen van alle partijen in de zoektocht naar de correcte feiten.

### **Wetenschappers zijn buitengewoon belangrijk**

We werken met een gefaseerd proces dat bestaat uit drie stappen: het onderhandelen over de geschiedenis, het betrekken van grote groepen mensen en tot slot het opzetten van regionale netwerken.

Voor het onderhandelen over de geschiedenis selecteren we geschiedkundigen en andere academici van beide partijen, maar ook onafhankelijke experts. We vormen werkgroepen die de opdracht krijgen om zoveel mogelijk eenduidige en onweerlegbare feiten te vinden, waarover de partijen het eens kunnen zijn. In dit verband betekent onderhandelen vooral het onderzoeken en evalueren van gegevens uit alle mogelijke bronnen. Het gaat om het vinden van historisch juiste feiten en niet om sociaal en politiek wenselijke antwoorden. Het IHJR faciliteert de werkgroepen bij hun onderzoek en zoekt wegen voor publicatie van de resultaten.

Het aardige van wetenschappers is, dat je ze alleen bij elkaar hoeft te zetten en ze gaan al met elkaar in gesprek over wat hun bezig houdt. We hadden een keer een bijeenkomst georganiseerd met mensen uit India, Pakistan, Bangladesh, Tibet en Sri Lanka. De facilitator meldde zich op het allerlaatste moment af. Daar zaten we met een grote groep mensen uit landen die op zijn zachtst gezegd niet altijd even vriendelijke betrekkingen hebben. De deelnemers konden over hun nationaliteit heen kijken en raakten in gesprek.

### **Media voor verspreiding van het gedachtegoed**

De volgende stap is om de behaalde resultaten te presenteren aan het publiek om betrokkenheid te genereren. Daarvoor benadert het IHJR vertegenwoordigers van de media, het onderwijs en smaakmakers om de gegenereerde kennis breed te verspreiden. Educatief materiaal wordt herzien en aangevuld, er worden openbare discussies georganiseerd met leidende figuren uit de verschillende groepen. We geven trainingen aan verslaggevers en andere mediamensen.

### **De geschiedenis herschreven naar een succesvolle toekomst**

En tot slot borgen we het in de eerdere fasen bereikte resultaat door middel van regionale netwerken. Al die wetenschappers en adviseurs die hebben samengewerkt in het fact-finding proces, alle vertegenwoordigers van onderwijs, media, alle toonaangevende leiders verenigen we in netwerken, die doorgaan met het proces van inzicht geven in de werkelijke historische feiten. Ook vragen we hun om de opgedane kennis en ervaring te delen met andere regio's waar problemen zijn. Want als het in een regio lukt om de geschiedenis te herschrijven, dan putten andere regio's daar ook moed uit.

### **Waarmee kan het hoger onderwijs in Nederland een helpende hand bieden?**

Onze activiteiten drijven op subsidies. We zijn constant op zoek naar financiële middelen, maar ook hulp in natura is welkom. Het hoger onderwijs kan ons op vele manieren helpen. We kunnen goede stagiaires gebruiken, hier op kantoor in Den Haag. Wij ondersteunen immers veel projecten.

We zijn ook geïnteresseerd in contacten en netwerken. Om onze projecten succesvol te maken, hebben we wetenschappers nodig in de regio's waar we werken. Mensen die bereid zijn om mee te doen aan het onderzoek. Daarnaast staan wij open voor suggesties om een project te starten, al kunnen we niet alle aanvragen honoreren. We investeren in de kwaliteit van de toekomst.

Timothy W. Ryback is sinds 2007 Deputy-Secretary General van de Académie Diplomatique Internationale in Parijs. Daarvoor was hij directeur van het Salzburg Seminar en docent in 'the Concentration of History and Literature' bij Harvard University. Hij is auteur van o.a. *Hitler's Private Library: The Books That Shaped His Life* (2008) en publiceert in *The New Yorker*, *The New York Times* en de *International Herald Tribune*.

<http://www.historyandreconciliation.org>

Op 26 mei aanstaande vindt de officiële inaugurele plechtigheid van het IHJR plaats in het Vredespaleis in Den Haag. Richard Goldstone, voorzitter van de adviesraad van het IHJR, ontvangt de prestigieuze MacArthur Award for International Justice.

Het Salzburg Global Seminar is in 1947 opgericht om studenten uit geheel Europa bijeen te brengen om de intellectuele dialoog te hernieuwen tussen mensen die door de oorlog waren verdeeld. [www.salzburgseminar.org](http://www.salzburgseminar.org).

Het IHJR werkt onder andere aan projecten in:

- Oost-Azië
- Voormalig Joegoslavië
- India en Pakistan
- Indonesië
- Kenya
- Midden-Oosten
- Polen
- Oekraïne

# Verliezen, hoe doe je dat?

## Rouw op de werkvloer, en dan?

*Verlies overkomt ons allemaal, daar worden geen uitzonderingen in gemaakt. Ongeacht leeftijd, opleiding, functie, in welke regio je woont, iedereen - maar dan ook iedereen - komt een keer voor een verlies te staan. Een verlies van je baan, een verlies van je partner door scheiding of door overlijden, maar ook het verlies van een dierbaar persoon. En de definitie van een dierbaar persoon is voor eenieder zelf in te vullen. Degene die verliest die bepaalt hoe dierbaar degene voor hem of haar was, niet de omgeving.*



### Rouwverlof is nog geen standaard arbeidsvoorwaarde

Op basis van de stelling dat eenieder een verlies te verwerken heeft, maakt dus ook dat iedere manager te maken krijgt met een werknemer die een dierbaar persoon verloren heeft of aan het verliezen is. Toch merk ik dat managers vaak niet weten hoe zij hier mee om moeten gaan. De enige zekerheid die wij als mens hebben, namelijk het doodgaan, is nog niet altijd goed geregeld. Voor de beginfase van het leven is voldoende geregeld, ook bij wet: zwangerschapsverlof en ouderschapsverlof, maar rouwverlof is nog steeds een niet standaard onderdeel van onze arbeidsvoorwaarden. Gemiddeld verliezen 20.000 werknemers jaarlijks een dierbaar persoon (totaal verliezen gemiddeld 680.0000 mensen een dierbaar persoon).

### Rouw op de werkvloer

Het verlies van een dierbare is een ingrijpende gebeurtenis. Na vaak een hectische tijd tussen overlijden en uitvaart breekt de periode van rouw aan waarin werknemers tijd en ruimte nodig hebben om het verlies te verwerken. Vanzelfsprekend is de periode voorafgaand aan het overlijden ook van grote invloed op het rouwproces. Vooral werknemers die gedurende langere tijd voor hun stervende dierbare persoon hebben gezorgd, ervaren het als zwaar om weer de rol als werknemer op zich te nemen.

In mijn vak als bedrijfsmaatschappelijk werker kom ik regelmatig in gesprek met werkgevers, managers en werknemers die niet goed weten wat te doen met rouw op de werkvloer. Onze maatschappij verwacht of eist dat werknemers de draad snel weer oppakken. Het oppakken is vaak niet zozeer het dilemma, maar wel het feit dat de draad op een andere manier wordt opgepakt. Rouwen betekent niet zonder meer ziek zijn of niet deel kunnen nemen aan het arbeidsproces. Het be-

sprekbaar maken van de gevolgen die er (tijdelijk) zijn voor het dagelijks functioneren is volgens mij een belangrijke stap.

### De kern is luisteren

Een essentiële competentie in het besprekbaar maken van rouw op de werkvloer is luisteren. Luisteren in de letterlijke betekenis van het woord: horen wat de ander te zeggen heeft. Niet invullen, aanvullen of een eigen verhaal vertellen, maar daadwerkelijk luisteren. Het besprekbaar maken van de rouw betekent ook elkaars verwachtingen van elkaar weten, wat is haalbaar en wat is niet haalbaar. En noteer in uw agenda wanneer de sterfdatum was, zodat u jaarlijks even kort stil staat bij wat uw teamlid meemaakt in haar/zijn privéleven. Een bloemetje, een kaart of een bemoedigend woord voelt als een warme deken in een tijd die werknemers vaak als een koude kille tijd ervaren.

### Docenten en rouw

In het onderwijs is rouw een lastig besprekbaar item. Vooral docenten kunnen op verschillende manieren met rouw worden geconfronteerd. Als privépersoon door het verlies van een dierbare, als docent van een overleden leerling, maar ook als mentor van een leerling die een dierbare heeft verloren. In het laatste voorbeeld krijgt de docent de rol van hulpverlener toebedeeld. Mijn advies is docenten hierin tools aan te reiken of zorg te dragen dat een hulpverlener de leerling begeleidt. De opvang omtrent leerlingen is vaak wel georganiseerd, maar de opvang van de docent zelf is mijns inziens een vergeten zaak. Vanuit idealisme en gepassioneerd werken gaat de zorg veelal uit naar de leerling, maar minder naar de docent. De docent, die toch het instrument is waarmee de kennisoverdracht plaatsvindt, geeft zelf eerst voorrang aan de leerling. Toch is het belangrijk dat ook stil wordt gestaan bij wat de docent ervaart.

Wanneer de docent in zijn rol als werknemer wordt geconfronteerd met rouw is essentieel ons te realiseren dat een docent gedurende het lesgeven 100% zijn/haar aandacht dient te hebben voor de groep. Het verdient sterke aanbeveling goed met de docent te bespreken wat wel of niet haalbaar is gedurende de rouw.

Over dit thema wil ik graag met een geïnteresseerde onderwijsinstelling van gedachte wisselen. U kunt mij mailen: [joyce.neijenhuis@arboNed.nl](mailto:joyce.neijenhuis@arboNed.nl)

Joyce Neijenhuis, Bedrijfsmaatschappelijk werk  
ArboNed



# Sociale innovatie in de zorg... alleen via reflectie & cultuurverandering!

*Doelstelling van dit artikel is het toelichten van een beproefde en pragmatische methodiek op het gebied van organisatiecultuur die aan studenten in het post-hbo wordt aangeboden om hun bedrijfssituatie te optimaliseren.*

In deze turbulente wereld waarbij we links en rechts om de oren geslagen worden met de financiële consequenties van de kredietcrisis, die ook voor de zorg en het onderwijs gelden, adviseren organisatiedeskundigen en economen, zoals Robert Kaplan & David Norton (bekend van de Balanced Score Card), Wim Boonstra (Chief Economist van Rabobank) en Prof. Dr. Paul de Blot (Business Universiteit Nijmegen) om juist in deze tijd via sociale innovatie te werken aan bedrijfsoptimalisatie.

Binnenkort wordt er zelfs aan de St. Raboud Universiteit in Nijmegen een professor in de sociale innovatie benoemd, Prof. Dr. Frank Pot. Vanuit onze ervaring met zorginstellingen door onderwijs aan zorgmanagers (Fontys post-hbo Managementopleiding voor het Zorgmanagement) willen wij onderstaande voorwaarden bespreken om die bedrijfsoptimalisatie succesvol door te voeren. Sociale innovatie is vernieuwing gericht op het management, het personeel en de omgeving van de organisatie. In onze optiek is dit, net zoals strategie, structuur, systemen en cultuur, slechts een onderdeel van innovatie als geheel. Dus met andere woorden: een onderdeel van de totale geplande vernieuwing.

## **Allereerst: wat is sociale innovatie?**

Het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie ziet "Sociale innovatie als een vernieuwing in de arbeidsorganisatie en in arbeidsrelaties die leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie en ontplooiing van talenten".

Bij de definitie worden doelen genoemd gericht op maatschappij, organisatie en medewerkers.

### **Maatschappelijke doelstellingen zijn o.a.:**

- Het welvaartsniveau te behouden en te laten groeien.
- De concurrentiepositie van het bedrijfsleven te verbeteren.

### **Organisatie-doelen:**

- Prestaties te verbeteren door hogere arbeidsproductiviteit.
- Kennis, competenties en techniek in de organisatie effectiever te benutten.
- Nieuwe producten en diensten versneld te ontwikkelen.

### **Doelen van medewerkers:**

- Meer plezier in het werk.
- Ontplooiingsmogelijkheden en blijvende inzetbaarheid op de arbeidsmarkt.

## **Wonderolie...**

Als we het bovenstaande lijstje bekijken lijkt het erop dat we een wonderolie hebben ontdekt die de vastgelopen motor der economie opnieuw zal doen draaien! Met alle respect voor het NCSI... de weg ernaartoe staat er niet bij ofwel blijvend bij de beeldspraak: wonderolie zonder gebruiksaanwijzing... Hoe wil je in vredesnaam bereiken dat in de huidige volledig financieel georiënteerde maatschappij ruimte ontstaat om het

roer om te gooien en te innoveren (om nog maar te zwijgen van 'rück-sichtlose' bezuinigingsrondes als gevolg van de kredietcrisis)?

## **Geen vernieuwing zonder reflectie voorafgaand aan cultuur- en gedragsverandering!**

Innovatie, en dus ook de sociale innovatie, is tot mislukken gedoemd als de financiën (systemen) en het conservatisme (houding en een naar binnen gerichte organisatiecultuur) de drijfveren blijven en we in termen van bijvoorbeeld activity-based costing blijven denken. Daarom is een andere mind setting noodzakelijk. Hiervoor is een breed gedragen urgentiebesef nodig. Vervolgens kunnen we in termen van organisatiecultuur zeggen dat waar een sterk op familie en procedures gerichte organisatiecultuur heerst, een verschuiving naar creativiteit en marktgerichtheid noodzakelijk is. Waarom? Om een gezonde organisatie te blijven en klantgericht te kunnen denken en handelen. Ter verduidelijking: organisatiecultuur zien we als de gemeenschappelijke wijze waarop medewerkers zich gedragen, zaken zien, denken (waarden & normen) en voelen.

## **Hoe pak je een cultuurverandering aan?**

Wij nemen een cultuurverandering als volgt ter hand:

1. De corporate mind waarmee de organisatie of afdeling zich heeft geïdentificeerd, wordt geanalyseerd (cultuur-check huidige situatie).
2. De gemeenschappelijke kernwaarden en kernkwaliteiten (de kern van de organisatie) worden bepaald.
3. In goed en gestructureerd overleg wordt gezamenlijk bepaald welke mix van cultuurcomponenten nodig is voor de toekomst om de gestelde doelen te bereiken.
4. Vervolgens worden de medewerkers geholpen om afstand te doen van de oude cultuur.
5. Gezamenlijk de gewenste cultuurverschuiving adopteren en concrete acties afspreken, ook in houding en gedrag binnen de organisatie en naar de klant (patiënt) buiten de organisatie. Een en ander vanzelfsprekend op basis van de tevoren vastgestelde en breed gedragen kernwaarden en kernkwaliteiten.

## **Uit de praktijk met zorgmanagers via de post-hbo**

Managers uit de gezondheidszorg die de SBO-Fontys post-hbo-opleiding volgen, voeren elk jaar een praktijkopdracht uit met betrekking tot de in hun zorginstelling levende organisatiecultuur. Dit onderzoek vindt plaats met behulp van OCAI (Organization Culture Assessment Instrument van Cameron en Quinn). Deze is opgebouwd uit vier cultuurcomponenten:

- a. Klantgerichtheid
- b. Familie
- c. Procedures
- d. Creativiteit & Innovatie

Om klantgericht te kunnen werken, dient een organisatie gebruik te maken van de juiste mix van deze cultuurcomponenten. Uit zo'n onderzoek blijkt normaliter wat de huidige dominante cultuurcomponent is.

Uit de door de zorgmanagers uitgevoerde cultuuronderzoeken blijkt steeds opnieuw dat de aandacht juist in de zorginstellingen gericht is op de familiecultuur. Dus de aandacht van de organisatieleden is vaak naar binnen gericht. Daarom is er dan ook met name in de zorginstellingen een cultuuromslag nodig, waar ruimte gemaakt wordt voor vernieuwend denken, voelen en handelen (zodat bijvoorbeeld mensen 20% van hun werktijd vrijelijk mogen denken en verplicht worden om met innovatieve ideeën te komen (zie Google)). Door de begeleiding van de zorgmanagers als studenten van de bovengenoemde opleiding leren wij met deze studenten samen en zijn wij beter in staat om onze methodiek te verfijnen en in de praktijk toe te passen.

## **Ervaringen met onderwijsinstellingen**

In de ondersteuning aan enkele onderwijsinstellingen (basisscholen) doet eenzelfde fenomeen zich voor en wij verwachten dat ook bij het hoger onderwijs de situatie dezelfde zal zijn. Deze verwachting wordt gestaafd door desbetreffende interviews met managers uit het middelbaar en hoger onderwijs. Tegen deze achtergrond zijn wij dan ook van mening dat onze methodiek tevens te gebruiken is voor het (hoger) onderwijs.

## **Voorwaarden voor een effectieve innovatie**

- Eerst moeten stappen gezet worden om via urgentiebesef tot een andere mind setting te komen, waarna de juiste cultuurmix bepaald kan worden zoals hierboven beschreven.
- Innovatie wordt een onderdeel van de bedrijfsstrategie.  
Toelichting: om er zeker van te zijn dat de nieuwe innovatieve cultuur op een juiste wijze geïntegreerd wordt in de strategieontwikkeling, moet aandacht besteedt worden aan de volgende aspecten:
  - Validatie (uitgaan van feiten).
  - Variatie (openstaan voor verschillende zienswijzen, multiculturele diversiteit).

- Verwerking (tijd en ruimte om te wennen aan veranderde situaties).
- Verbinding (commitment ontstaat alleen als je je écht mee kunt verbinden).
- Managers moeten de voorwaarden creëren voor het in de organisatie aanwezige innovatiepotentieel.  
Met andere woorden: enerzijds de ruimte claimen van het strategisch management en anderzijds de ruimte geven aan de bedrijfsvloer. Ook is goed voorbeeldgedrag hier noodzakelijk.
- Bij het uitvoeren van de actieplannen moeten de missie en visie richtinggevend zijn. En bij de actieplannen dient de balans bewaakt te worden tussen enerzijds beleving & gedrag (rechterhersenhelft ofwel emotie) en anderzijds doelen & concrete resultaten (linkerhersenhelft ofwel ratio).  
Toelichting: er wordt nog steeds te veel gestuurd op prestatie-indicatoren, zoals:
  - Financiën: budgetten, een keuken wordt opgedoekt en de bejaarden krijgen magnetronmaaltijden.
  - Plannen: een bejaarde krijgt x-minuten zorg, afhankelijk van de vastgestelde indicatie.

Drs. H.V. Martina is freelance docent Management Organisatie & Informatie, als onderdeel van het SBO-Fontys post-hbo Managementopleiding voor Zorgmanagers en werkt samen met C.J.M. Wienen-Poos onder de naam Health & Martina Consult, een organisatie-adviesbureau dat mensen, teams en organisaties begeleidt bij veranderings- en innovatieprocessen. ([www.healthmartinaconsult.nl](http://www.healthmartinaconsult.nl))

### *Bronvermelding:*

- Robert Kaplan & David Norton (op kop met de Balanced Scorecard)
- Dr. Paul de Blot SJ: De Brug naar Businessspiritualiteit en weblog <http://pauldeblot.nl>
- Robert Quinn & Kim Cameron: Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur
- Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie: [www.ncsi.nl](http://www.ncsi.nl)

## Agenda

**25 & 26 mei, 16 juni 2009**

### **De manager als coach**

Haal het beste in uw mensen naar boven door uw mogelijkheden en vaardigheden als coach. [www.euroforum.nl/coach](http://www.euroforum.nl/coach)

**27 & 28 mei, 18 juni 2009**

### **Overtuigen en beïnvloeden voor vrouwen**

Vergroot uw invloed, het effect van non-verbaal (vrouwelijk) gedrag, hoe krijgt u die ander in beweging, overtuigingskracht, omgaan met verschillen tussen mannen en vrouwen. [www.euroforum.nl/overtuigen](http://www.euroforum.nl/overtuigen)

**5 juni 2009**

### **Miniconferentie over evidence-based onderwijs**

Op 5 juni 2009 organiseren het Centre for Learning Sciences and Technologies (CELSTEC) en de masteropleiding Onderwijswetenschappen (Actief Leren) opnieuw een miniconferentie. Onderwerp is deze keer evidence-based onderwijs. Gastspreker prof. dr. John Hattie van de Auckland University in New Zealand verzorgt de keynote-lezing. Meer informatie: <http://www.ou.nl/eCache/DEF/2/08/792.html>

**5 juni 2009**

### **Symposium 'Op weg naar nieuwe identiteiten'**

Dit symposium wordt georganiseerd door het instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid in het kader van de uitreiking van het eredoctoraat voor prof. dr. Marilyn Brewer. Gedurende dit Engelstalige symposium zullen Ruud Lubbers, Kader Abdolah, Naema Tahir, Jacques Wallage en Marilyn Brewer onder leiding van dagvoorzitter Charles Groenhuijsen hun visie geven op de vraag of er in onze multiculturele samenleving nieuwe identiteiten nodig zijn om de integratie verder te bevorderen. En zo ja, hoe zouden deze nieuwe identiteiten er dan uit moeten komen te zien? Meer informatie: <http://www.rug.nl/lustrum/programma/wetenschap/symposiumbrewer>

**9, 10 & 11 juni 2009**

### **Nationaal congres Toetsen en beoordelen in het hoger onderwijs**

De kracht van betekenisvol en effectief toetsen. Toetsen binnen competentiegericht onderwijs. Werk aan uw eigen casus. [www.sbo.nl/toetsen](http://www.sbo.nl/toetsen)

Abonnees van Expertise ontvangen 75 euro korting bij cursussen en congressen van SBO. Vermeld bij aanmelding het abonnee/klantnummer dat bij uw adres staat.

## Wat is cooking?

# Student en zelfsturing?

In mijn vorige column was er een vurig pleidooi van een docent voor meer zelfsturing door studenten in het hoger beroepsonderwijs. Ik citeer het slot: “En dat is waar we met zijn allen naar toe willen: de student aan het roer die vanuit een intrinsieke motivatie studeert en werkt en voldoende flexibel is, glimlacht Gerhard enthousiast”. En de vraag die op komt borrelen is: hoe leeft dit onder studenten? Is het echt een ‘hot issue’ of is het in opkomst en gaat het steeds meer bloeien?



### Interview met twee zeer gemotiveerde studenten

In een interview met tweedejaars studenten, Antwan van der Mooren, student multimediatechnologie en Jeff Simons, student communicatie en multimediasdesign, gaat het er levendig aan toe over dit onderwerp.

Antwan vertelt met groot enthousiasme dat het hem helpt om op een hoger niveau te komen zowel op het gebied van mediatechnologie als sociaal. Dit laatste aspect is voor hem erg belangrijk. De ruimte die hij krijgt, geeft hem de kans om zijn netwerk van contacten binnen en buiten de hogeschool te verbreden. Jeff voegt hieraan toe dat het ook een grote meerwaarde heeft voor zijn persoonlijke ontwikkeling.

### Zelfsturingmogelijkheden in het curriculum

In de praktijk blijkt er een vrolijke mengelmoes te zijn van georganiseerde en ongeorganiseerde mogelijkheden om jezelf via zelfstudie verder te verrijken. Hieronder worden een viertal in het oog springende georganiseerde kansen belicht.

#### 1. Peer coaching: leerzaam voor jezelf en de ander

Zowel Jeff als Antwan zijn peercoach en begeleiden eerstejaars studenten bij hun studievoortgang en hierbij komt automatisch een stukje personal coaching kijken. Dit vinden zij beiden een gouden kans. Voor Antwan is dit een opstapje naar een parttime baan als docent op deze locatie. Hij weet namelijk nu al dat hij dat graag wil en er veel plezier in heeft om iets over te brengen

op studenten. En zo krijgt hij alvast een stukje zicht op wat er allemaal mogelijk is in dit vlak. “Door naar anderen te luisteren, leer ik meer over mezelf en hoe ik omga met bepaalde situaties. Vooral om het vanaf een ander niveau te bekijken en meer vanuit een waarnemingsperspectief. Als het ware een stapje terugdoen en kijken wat er nu precies gebeurt en hierbij mijn onderbuikgevoel volgen. Zo leer ik ook meer over mezelf, erg verfrissend”, vertelt Jeff.

#### 2. Individuele studieaanvraag: de diepte in met techniek

In plaats van het reguliere keuzevakkenaanbod, biedt dit studenten de mogelijkheid om zelf met een voorstel te komen waarmee ze studiepunten kunnen verdienen. Dit voorstel moet wel aan bepaalde criteria voldoen en er moet een urenverantwoording bij geleverd worden. Antwan heeft er geen gras over laten groeien en is samen met een klasgenoot de uitdaging aangegaan om een ‘inspiratie site’ te ontwikkelen waarop je van alles kan delen: van teksten tot en met filmpjes en links. De grote kans die hij hierin ziet, is dat hij zich verder kan storten op een tweetal programmeertalen. Voor de liefhebbers zijn dat *Actionscript* en *PHP*. Dit geeft hem ook een voorsprong op medestudenten en straks een meerwaarde op de beroepsmarkt. Wel meldt hij met teleurgestelde stem dat deze optie afgeschaft wordt en dat vind hij erg jammer omdat het scala keuzevakken, hoe gevarieerd het ook is, geen verdiepingsperspectief op het gebied van multimediatechnologie biedt.

#### 3. Open project: een groot leeg doek waarvoor je zelf de kleuren kiest

Jeff kan zijn hart ophalen aan het open project. Dat wordt als extra project bovenop het reguliere studieprogramma aangeboden aan studenten die meer willen. Het volgen hiervan is tevens een voorwaarde om straks te kunnen deelnemen aan het honours programma. Op mijn vraag: “Wat leer je meer in zo’n project?”, krijg ik een hartstochtelijk betoog. “Het is zo leerzaam en je krijgt veel ruimte in allerlei opzichten. We stellen alles zelf op, van de randvoorwaarden tot en met de ‘deliverables’ van het project. Je kunt het zien als een lege canvas, een doek zo groot als ik het zelf wil maken en waarvoor ik zelf alle kleuren kies. Dat is echt een verademing: ik kan er alles in kwijt, ik kan zo ver gaan als ik zelf wil en verdieping zoeken waar ik dat wil. Mijn marketingdocument is veel uitgebreider dan normaal en we zijn een uniek webplatform aan het ontwikkelen. Omdat je gedurende tien weken op elkaars lip zit, maak je bijna vanzelf ook een verdiepingslag op het gebied van samenwerken en conflicthantering. Dat is ook zeer leerzaam. En je begrijpt het al: het doek is vanzelf veel groter en unieker geworden!”

#### 4. Honoursprogramma: dat is pas echte zelfsturing!

Het honoursprogramma is echt gericht op zelfsturing en wordt ook als extra aangeboden. Binnen het kader van dit programma gaan studenten een onderzoek doen dat gekoppeld is aan een lectoraat. Dit betekent zelf onderzoeksvragen opstellen, papers schrijven en als ze goed genoeg zijn, zorgen dat je er op conferenties over gaat spreken. En nog veel meer.

De precieze inhoud van deze module is nog niet bekend, maar Jeff weet al wel dat hij iets in de richting van design en emotie wil gaan doen, gericht op kinderen. Het zal gaan over het speels introduceren van de abstracte wereld van programmeren, aan de leeftijdscategorie 6 tot en met 12 jaar.

#### Zelfsturing: hoe leeft het onder studenten?

Het aanstekelijk enthousiasme van deze twee heren blijkt in de praktijk maar met een hele kleine populatie gedeeld te worden. "Het groeit niet echt naast de studenten die het uit zichzelf al doen. Er heerst een beetje een zesjes mentaliteit. Dan is het al goed genoeg en blijkbaar hebben zij deze behoefte niet", vertelt Antwan. "Het is ook niet voor iedereen weggelegd en je hebt te maken met een klimaat waarin een groot percentage van de studenten net van de middelbare school komt en dan is een duidelijk kader essentieel.

Wel zie ik mogelijkheden om het breder in te steken en het vuur verder aan te steken en daarvoor zou er in het kader van Studieloopbaancoaching (SLC) meer aandacht aan besteed kunnen worden. De docent kan samen met de student regelmatig naar de mogelijkheden kijken aan de hand van het persoonlijke ontwikkelingsplan (POP) van de student. Maar je moet daar natuurlijk wel een drive voor hebben. Dat is ook nog een idee, om de studenten die uit zichzelf al actief zijn op dit gebied, in te zetten om hierover voorlichting te geven".

Op mijn slotvraag of beide heren voldoende aan hun trekken komen, krijg ik een zeer eensluidend antwoord: "Ja, maar voornamelijk door zelf veel initiatief te nemen. En gelukkig zijn er wel docenten die het aanbieden als ze zien dat je meer wilt!"



Chantal de Haas

### 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: Sasja Vos, tel. 040 - 2 925 965 of [info@nieuwsbriefexpertise.nl](mailto:info@nieuwsbriefexpertise.nl)

## 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
- M.B.C. Jaspers MLD, kennismanager Fontys Hogescholen
- J. Keizer MMO, CINOP
- Mr. P.C. Kwikkers, 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 Centrum voor 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](mailto:info@nieuwsbriefexpertise.nl)

[www.nieuwsbriefexpertise.nl](http://www.nieuwsbriefexpertise.nl)

Abonnementen kunnen op ieder gewenst tijdstip ingaan en lopen automatisch door, indien zij niet twee maanden voor het verstrijken van de abonnementsstermijn 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. Vervelvoudiging en openbaarmaking van (teksten uit) Expertise is slechts toegestaan na voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

**VOOR MEER NIEUWS EN AGENDA ZIE  
WWW.NIEUWSBRIEFEXPERTISE.NL**