

## Ruimte voor ondernemen: de SPH - er van uitvoerder naar ondernemer<sup>1</sup>



### Ademnood

Er waren, twee jaar geleden, een aantal dringende redenen om de opzet van het onderwijs aan vierdejaars studenten van de S.P.H. in Maastricht, ingrijpend te veranderen.

Ten eerste: studenten kwamen na hun stagejaar terecht in een lappendeken van afzonderlijke vakken. Ten tweede: de opleiding wilde de uitdaging aangaan om het in het eerste en tweede jaar ingezette projectgerichte leren<sup>2</sup> vorm en inhoud te geven voor het vierde jaar.

Ten tweede zijn er tendensen in de samenleving die vragen om een nieuwe houding en andere kwaliteiten van de hulpverlener. De snelheid waarmee veranderingen elkaar opvolgen, decentralisering van subsidiëring, budgetfinanciering, Europese regelgeving en vooral vraaggericht werken zijn hiervan voorbeelden. In de verzorgingsstaat bepaalden hoog gekwalificeerde professionals vooral zelf wat goed was voor hun klanten. En daar lieten ze het bij. Omgaan met veranderingen in de samenleving, het denken over hulpverlening, beleid en organisatie liet men over aan 'de leiding' of 'de politiek' die zich vooral niet met hun werk moest bemoeien.

Tegenwoordig moeten diezelfde professionals juist inspelen op de vragen die de maatschappij hen stelt. De cliënt is klant geworden, de subsidiegever financier en met name het 'vraaggestuurde werken' vergt een ondernemende houding van de hulpverlener. Hij dient zelf zijn positie te bepalen in de veranderende omgeving en duidelijke keuzes te maken wat betreft zijn klanten en wat hij hen wenst te bieden.

"Een ondernemer is iemand die vanuit zijn betrokkenheid bij bepaalde vragen of groepen iets bijzonders wil bieden. Een ondernemer richt zich vanuit die betrokkenheid op mensen met een vraag waarvoor hij 'toegevoegde waarde' wil hebben. Die betrokkenheid is ook financieel, maar wie met mensen wil werken, heeft meer nodig. Er is dan ook een betrokkenheid op mensen nodig, mensen in een bepaalde situatie, met een bepaalde vraag."<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Overgenomen uit: P.S. SPH Alumnimagazine nr. 7, Hogeschool Zuyd, S.P.H.- Maastricht ,mei 2004

<sup>2</sup> Zie ook: Frank Salemans, 'Projecthandleiding SPH', projectgericht leren met de Schijf – van - Vijf, uitgeverij Nelissen, Soest, 2003

<sup>3</sup> Uit: Projectboek 4.1. "Je weet wat je wilt... maar waar begin je ?", S.P.H. Maastricht, 7 juli 2003

## Doen

Projectgerichte leren leidde na het eerste jaar tot duidelijke voordelen wat de houding van de studenten betreft. Studenten gingen bekwaam en precies om met hun rollen als voorzitter en notulist. Ze maakten duidelijke afspraken over taakverdeling en spraken elkaar daar direct en zorgvuldig op aan. Over het algemeen kwamen er in het tweede jaar initiatiefrijke studenten binnen die bereid waren hun mouwen op te stropen.

Maar ook de beperkingen van de aanpak bleken in het tweede jaar. Studenten maakten zich afhankelijk van de structuur van het project en de geleerde aanpak, zoals de Schijf – van - Vijf <sup>4</sup>. Het bleek dat studenten in de twee eerste stappen van die Schijf niet bezig waren met de vooraf gegeven opdracht. Ze oriënteerden zich maar vroegen niet wat dat te maken had met de opdracht. Ze analyseerden maar besteden weinig aandacht aan wat ze moesten, of liever nog wilden, bereiken. Over wat zij wilden, wat zij vonden van de opdracht was geen discussie. De opdracht beschouwden ze als iets buiten hen, gegeven en niet bediscussieerbaar. Ze moesten veel en wilden weinig.

Studenten werden onzeker als ze niet gauw doorkregen wat concreet verwacht werd als projectresultaat, zodat ze konden gaan DOEN. Studenten bleken het moeilijk te vinden te zoeken vanuit hun eigen betrokkenheid en hun gezamenlijke kwaliteiten en inzichten. Kortom dé opdracht werd pas heel laat hún opdracht.

## Veranderen

Bij het ontwikkelen van het vierdejaar nam de voorbereidingsgroep van docenten als uitgangspunt dat afgestudeerden van de S.P.H. in Maastricht in staat moesten zijn om te bepalen wat ze wilden veranderen in een situatie in het werkveld.

*“Het is aan ons ervoor te zorgen dat de studenten aan het eind van het vierde jaar weten wat ze moeten doen als zij in het werkveld, binnen een organisatie een dienst moeten verbeteren of ontwikkelen (...). Of in ieder geval weten hoe ze hun eigen ervaring en standpuntbepaling kunnen inzetten om een dienst ontwikkeld te krijgen die aan de behoeften van de doelgroep en die van henzelf tegemoet komt. Het is immers in de ruil tussen hen en de doelgroep dat de effectiviteit en kwaliteit van de dienst waargemaakt moet worden”. (...) Waar wij naar streven is dat ze leren in een onduidelijke of onbekende situatie een hulpverleningsdienst neer te zetten, waar de doelgroep iets aan heeft, die voor de professionals een uitdaging is en die werkt binnen het instellingsbeleid d.w.z. in de wijze waarop de instelling omgaat met het overheidsbeleid. Ofwel: we willen dat de studenten een onderbouwde dienst creëren voor een nieuwe of veranderende situatie”.*<sup>5</sup>

In feite zijn dat de centrale vragen voor de projectontwikkeling in het begin van het eerste project van S4 “Beleid en praktijk”.

Als de student wil en durft kan zijn vraag een opdracht worden waar een half jaar lang door een projectgroep van studenten aan gewerkt wordt. Daarvoor moet zijn vraag goed onderbouwd zijn en ondersteund worden door een opdrachtgever uit het werkveld die de student zelf moet zoeken. En hij moet minsten vijf andere studenten geïnteresseerd hebben om mee te werken aan zijn project en bereid zijn die groep uit te breiden tot tien. Hij moet aantonen dat hij studenten gezocht en aangenomen heeft die hem en elkaar aanvullen wat betreft deskundigheid en interesse. Na drie weken wordt het bovenstaande geconcretiseerd in een projectenmarkt en in de beoordeling van de ideeformulering. Op de Projectenmarkt presenteert ieder potentieel project zich op eigen wijze.

## Een gezamenlijk perspectief

In de eerste drie weken van het dubbelproject werkt de student individueel en ~~hij kan voor~~ kan hij ondersteuning krijgen op een spreekuur van een docent/tutor. Daar waar weinig structuur gegeven is,

<sup>4</sup> Zie voetnoot 5 en PS, alumnimagazine nr.6. , Hogeschool Zuyd, SPH Maastricht, mei 2003

<sup>5</sup> Uit e - mailbrief van de auteur d.d. 27 maart 2002

is het uitgaan van de eigen vragen en onzekerheden vaak de enige manier om structuur te scheppen en te beginnen met veranderen.

In de overblijvende zes weken van het eerste project start de projectgroep van studenten haar werk aan de opdracht. Over zeventien weken moet er een aanbod liggen voor een vraag die door een organisatie in het werkveld zo belangrijk en reëel wordt geacht dat ze er tijd en energie in wil steken.

De groep studenten vormt zich in deze periode op de eerste plaats tot een projectgroep. Oriëntatie zowel op elkaars visie en beroepshouding, als op de wijze van samenwerken staan centraal. Daarnaast moet iedereen zich uitspreken over de opdracht en de verschillende probleemdefinities en doelstellingen in het werkveld rond die opdracht. De projectgroep houdt een aantal verkennende gesprekken met de opdrachtgever en ander belanghebbenden in het werkveld om het belang van de vraag te verhelderen. Daarnaast wordt de vraag in het beleid van overheid en instelling geplaatst. In overleg met instelling en opleiding wordt een Plan van Aanpak vastgelegd waarin globaal het inhoudelijk doel van het project geformuleerd staat: een duidelijk waarneembaar resultaat, dat de studenten willen bereiken met de doelgroep waar de betrokkenen in het werkveld achter kunnen staan. Het eerste project is afgerond als het Plan van Aanpak door de vertegenwoordigers van instelling en opleiding en door iedere student is getekend.

Daarmee is het tweede doel van dit project gerealiseerd: “dat de student vanuit zijn beroepsmatige betrokkenheid een vraag van de doelgroep uit het veld kiest en formuleert wat hij daarmee wil bereiken afgestemd op de behoeften van de doelgroep en de eisen en belangen van andere betrokkenen in die situatie.”<sup>6</sup>

## Een eigen aanpak

De projectgroep werkt zelfstandig en is eindverantwoordelijke voor het hele traject en alle fases daarin. De projectgroep functioneert dus als een zelfsturend team, zoekt zijn eigen weg. Of zoals een student bij de evaluatie zei: “Deze projecten is het de hele tijd kiezen, lekker niet doen wat je gezegd wordt”.

Het doel van het tweede project van het vierde jaar is, dat de student onderbouwt hoe hij het resultaat zoals hij dat formuleerde in zijn Plan van Aanpak het beste kan bereiken gezien de behoeften en belangen van de doelgroep de betrokken instellingen en professionals en de waarden die hij aanlegt in zijn beroep.<sup>7</sup>

De opdracht wordt nu dan ook: ontwerp of zoek een middel, aanpak, methodiek waardoor je dat resultaat bereikt. Dat wil zeggen dat er twee eisen worden gesteld:

1. Met je aanpak moet je het afgesproken resultaat bereiken
2. Met je aanpak moet je de doelgroep en andere partijen in het opdrachtveld zo betrekken dat ze mee willen doen.

In het tweede project heeft men nu te maken met een markt met verschillende klantgroepen: de cliënten, de professionele hulpverleners, het management, de opleiding, de projectgroep en eventueel verwijzers, ouders of verzorgers. Soms werkt men zelfs met klantgroepen uit meer dan een instelling. Er leven bij de verschillende klantgroepen altijd eisen, wensen, behoeften, onzekerheden die bepalend zijn voor het succes van het project maar die niemand meteen vertelt. Maar ook binnen een klantgroep kunnen de achterliggende behoeften heel verschillend liggen. Dus moeten de studenten diepergaand onderzoek doen om daarachter te komen. En probleem daarbij is op dit moment dat de studenten gezien de onderzoek - onderwerpen en de beperkte tijd zeer gericht, efficiënt en liefst ook interactief om moeten gaan met onderzoek. Het rondsturen van een enquête geeft weinig resultaat.<sup>8</sup>

Het tweede deel van het dubbelproject is dus gericht op het zoeken en ontwikkelen van een eigen aanpak vanuit de kennis van de opdrachtsituatie die de projectgroep inmiddels verworven heeft. De opleiding daagt de studenten uit verder te kijken dan één methodiek. Het gaat vooral om de vraag hoe een methodiek in de opdrachtsituatie kan werken. Daarbij krijgen ze steun van professionele uitvoerders die zelf in hun situatie een aanpak hebben ontwikkeld en ingevoerd.

---

<sup>6</sup> Zie voetnoot 3

<sup>7</sup> Uit: Projectboek 4.2. “Je weet wat je begint...maar hoe pak je het aan, S.P.H. Maastricht, 27 oktober 2003

<sup>8</sup> Evaluatie project 4.2. “Methodiek en praktijk”, 5 februari 2004

Het resultaat van de inspanning van de projectgroep is een advies, een globaal of specifiek projectontwerp voor de verbetering van het bestaande aanbod of het ontwikkelen van een nieuw, dat leidt tot het vooraf gestelde resultaat en aansluit op de behoeften van de doel- en klantgroepen. Daarbij gaat het niet om een ideaal recept. Het gaat om een door de projectgroep gekozen aanpak voor het behalen van het resultaat in de situatie van de opdrachtgever. Dus een onderbouwde keuze voor een aanpak.



### **Partijen in verandering: de docenten**

Er wordt van uitgegaan dat de projectgroep zelfsturend is, zelfstandig werkt en eindverantwoordelijkheid draagt voor het hele traject en alle fases daarin.

Docenten leveren kennis in colleges rond beleid, vraaggericht werken in verschillende werksoorten, acquisitie, het sturen van sociaal agogische projecten. Of in colleges en responsiecolleges/sprekuren rond onderzoeksmethodieken, de elementen van de beroepsmethodiek en veranderkundige modellen. Of ze trainen de studenten in vaardigheden zoals onderhandelen, projectontwikkeling en onderzoekstechnieken.

Voor de projectgroep en opleiding wezenlijk is de wekelijkse bijeenkomst met de docent/tutor. Zijn taak is het bevragen van de projectgroep op haar teamintelligentie. En dat in twee opzichten:

1. De externe teamintelligentie: hoe gaat de projectgroep om met kansen en bedreigingen in het werkveld, hoe gebruik ze die om zoveel mogelijk haar doel te bereiken, hoe gaat ze om met haar sterktes en zwaktes wat dit betreft, wat en hoe leert ze daaruit.
2. De interne teamintelligentie: hoe gaat de projectgroep om met haar sterktes en zwaktes wat haar samenstelling en taakverdeling betreft; hoe gaat men hiermee om en wat leert de projectgroep daaruit.

De opdracht van de tutor is echter ook paradoxaal. Hij moet studenten leren zelfstandig te leren, hij wil dat ze uit zichzelf zelfstandig opereren. Oftewel "de ander moet iets doen omdat ik het wil, maar niet omdat ik het wil maar omdat hij het uit zichzelf wil"<sup>9</sup>. Moet een tutor duwen of trekken en wanneer? Hij moet ruimte geven maar wanneer en hoe lang? Daar zijn geen recepten voor. Het hangt af van de samenstelling van de projectgroep, de ontwikkeling daarvan intern en extern, de ontwikkeling bij de opdrachtgever en andere klantgroepen en de ontwikkeling van de tutor. Kortom het is een dienst, afhankelijk van leverancier en klant en niet van buitenaf te sturen.

Natuurlijk, de opleiding kiest ervoor de vierdejaars los te laten, ze zo voor te bereiden op de praktijk in al haar facetten, dat ze de opleiding, zelfs virtueel, niet meer nodig hebben. Vertrouwen in de student en zijn ontwikkeling is dan uitgangspunt. Zonder vertrouwen kan men niet loslaten.

We kunnen stellen dat het alle docenten die vanaf het begin tutor zijn geweest in deze projecten te maken hebben met twijfels aan de effectiviteit van hun begeleiding en hun begeleidingsstijl. Het is ook een uitdaging: Nog maar net ervaring hebben in het ontwikkelen en begeleiden van projecten in het

---

<sup>9</sup> Soms schrijven studenten de uitleg van ondergetekende tutor ook op.

eerste en tweede jaar en nu die regels en aanpak te moeten verlaten om het helemaal anders te doen... maar hoe? Wat heb je als docent dan nog te bieden?

Tutoren moesten dus ook eerst zelf ondernemen. Zelf zoeken wat zij vanuit hun standpuntbepaling en visie aan de studenten als meerwaarde willen bieden. Weten dat ze daar verantwoordelijk voor zijn, ook al weten ze nog niet hoe het moet.

Het vasthoudend kijken naar het proces van de studenten en de eigen rol als tutor kost veel inzet en energie. Het streven is en blijft steeds beter weten wat je bij wie, wanneer weglaat.

Troostrijk is dat iedere tutor met iedere projectgroep wel een moment heeft waarop hij denkt dat het in de opdracht situatie helemaal mis gaat. Troostrijk is ook dat de meeste projectgroepen verrekte goed blijken te weten wat ze aan het doen zijn.

Jammer genoeg is er minder tijd voor onderling overleg. Uitzoeken wat je van elkaar zou kunnen leren, waar het 'trekken van één lijn' ondanks alle verschillen in de projecten mogelijk is, zonder de ruimte nodeloos te verkleinen, wat studenten nodig hebben en wat ieders stijl en 'weglaten' is, zou de opleiding veel werkkapitaal aan expertise kunnen opleveren

### **Partijen in verandering: de opleiding**

Ook voor de opleiding betekende de voorbereiding en invoering van deze opzet een vorm van ondernemen. Het vierde jaar werd gekanteld op grond van een aantal uitgangspunten en ontwikkelingen in de hulp- en dienstverlening, zonder dat iemand precies wist hoe dat vorm moest krijgen en zonder dat er aangesloten kon worden bij 'zekere' ervaringen uit het verleden. Integendeel veel 'succesrijke' ervaringen werden ter discussie gesteld.

Waar het hoger onderwijs onder druk van de overheid, steeds meer bezig is met uniformiteit, protocollen, outputmeting en registratie werd hier vanuit ervaren beperkingen in het proces, een nieuwe aanpak ontwikkelt. Waar regels en formele eisen de werkelijkheid vaak overheersen kwamen nu waarden en doelen te staan en onzekerheid bij docenten en studenten. Dat kost mensen op het scharnierpunt van beleid en uitvoering veel wrijvingsenergie.

Het heeft de organisatie in ieder geval weer geleerd dat samen leren, samen ontwikkelen vanuit eigen waarden en ervaring 'diensten' oplevert die de beroepsmatige ontwikkeling van docenten en studenten verrijken. Dat stelselmatig en zorgvuldig zoeken naar een eigen manier van omgaan met beleid, processen, protocollen leidt tot vruchtbare 'producten'.

Daarnaast ontstond een gevoel van richting waarin de opleiding zich wil onderscheiden: het afleveren van ondernemende hulp – en dienstverleners die vanuit eigen uitgangspunten en keuzes om kunnen gaan met de bredere kaders waarin het werk met de doelgroep zich afspeelt.

### **Partijen in verandering: de studenten**

Het was opmerkelijk met wat voor enthousiasme vierdejaars studenten begonnen aan het net ontwikkelde programma. Natuurlijk zaten er onduidelijkheden in het materiaal en het kennis- en vaardigheden aanbod, was de afstemming met het tegelijk gestarte Vrije Studiepunten programma niet optimaal, werd het geheel doorkruist door pogingen het Persoonlijk Ontwikkelingsplan te introduceren en hadden ze dus veel kritiek. Toch bleken ze al snel te begrijpen waar het om ging.

Niemand pakt de studenten meer aan het handje, niemand vult voor hen het programma in, dat is erg wennen. Ze worden stevig geconfronteerd met de werkelijkheid van projectmatig werken en leren met tijdsdruk, belangentegenstellingen, onduidelijkheden en angsten in het opdrachtveld, gebrek aan middelen, onderlinge stekels en stokpaarden. Studenten vinden het moeilijk om hun eigen ervaring serieus te nemen. Ze vinden het moeilijk vanuit hun ervaring en keuze te denken over een vraag. Ze willen een opdracht of komen liefst meteen met een oplossing.

Toch zien we studenten van die onzekerheid gebruik maken en alleen of samen een project opzetten ook al weten ze niet waar dat eindigt.

Natuurlijk is er een basisstructuur in de vorm van twee projectboeken. Maar naast organisatorische en formele regelingen bevatten die vooral vragen en uitdagingen. En natuurlijk is een theoretisch

aanbod waarin aandacht is voor de praktijk, maar hun link met hun praktijk moeten de projectgroepen zelf leggen.

En iedere keer weer raken ze in impasses, iedere keer weer zijn er momenten waarop ze stil moeten staan bij hun onzekerheid en niet kunnen DOEN, waarop ze moeten kiezen en weer duidelijk moeten maken wat ze met elkaar willen, waar ze voor staan. Als ze opdracht werven bij een instelling zijn ze gemotiveerde vierdejaars studenten die denken dat ze het probleem dat ze onderkennen in zeventien weken opgelost krijgen. Als ze gaan onderhandelen over de opdracht zijn ze ineens een partij die iets wil bereiken maar de opdrachtgever niet vooraf kan garanderen welke vorm die oplossing precies krijgt en hoe ze het willen aanpakken. Als ze gaan onderzoeken in een instelling zijn het onderzoekers, die voortdurend worstelen met wat ze als hulpverlener belangrijk vinden en de analyse van de resultaten van hun onderzoek. Als ze gaan ontwikkelen zijn het adviseurs die moeten kiezen, die alternatieven moeten zoeken en afwegen, die een praktijktheorie moeten ontwikkelen waar andere klantgroepen mee verder kunnen.

Lukt het om van iedere student een ondernemer te maken? De een meer, de ander minder. Maar iedere student ervaart dat het dit jaar van hém moet komen, dat hij zelf invulling moet geven aan wat hij wil, aan de vragen die hij stelt, aan de keuzes die hij maakt, aan de bijdrage die hij levert aan de projectgroep. Alle studenten waarderen de zelfstandigheid waarmee ze kunnen werken en dat het om hun positiebepaling en bijdrage gaat in het werkveld.

## **Partijen in verandering: opdrachtgevers**

De projectgroepen zoeken zelf hun opdrachtgevers in het werkveld. Dat had als bijkomend voordeel dat de opleiding ging samenwerken met instellingen waar ze tot dan toe weinig contact mee had.

Sommige opdrachtgevers hadden het moeilijk met een groep ondernemende studenten. Met name als de studenten zich op terreinen begaven of wilden begeven waar de opdrachtgever zich onzeker voelde of als ze met conclusies kwamen waar hij niet op zat te wachten.

- Bleek een wachtlijst helemaal niet zo lang als in de administratie vastgelegd en bleken de ouders op de wachtlijst geen 'echte pedagogische' hulpvraag te hebben.
- Bleek de groep studenten te willen onderzoeken hoe onderwijsinstellingen omgingen met jongeren die 'criminele' activiteiten ontplooiden. Waar ze tegenaan liepen, waar hun beperkingen en mogelijkheden lagen, wat hun 'inspanningsverplichting' inhoudt.
- Bleken de studenten niet alleen dat tevredenheidsonderzoek te willen doen, met liefst veel cijfers.

Momenten waarop sommige opdrachtgevers onzeker werden, ineens 'iets bruikbaar' wilden voor 'de praktijk', 'waar voor hun geld'. Voor studenten momenten waarop hun eigen positiebepaling en betrokkenheid zwaar onder druk kwam te staan. Toch maken we veel mee dat studenten niet opgeven, hun inzet en vraag niet laten vallen. En vaak met succes.

Het zou voor de opleiding een uitdaging kunnen zijn om opdrachtgevers te helpen ondernemen daar waar ze onzeker worden. Angst voor de inspectie, de overheid, de concurrenten, de machtige partners in de not for profit omgeving hoeven niet altijd de keuze te bepalen. Een onderwijsinstelling als 'onderzoekend' instituut, nieuwsgierig naar ontwikkelingen in de werkelijkheid van het werk, bereid om risico te nemen, kan daarin steunen. Daarvoor zal ze wel moeten bepalen welke vragen en ontwikkelingen ze zo wezenlijk vindt dat ze zelf het risico wil nemen om ze te praktisch onderzoeken, om zich mede - eigenaar te maken van de vraag. Of we dat durven is een vraag van ondernemen, van plaatsbepaling, zoeken en kiezen, van idealen in uitvoering.

### **Chrit Leenders,**

Docent en onderwijsontwikkelaar Hogeschool Zuyd, SPH Maastricht  
Onderzoeker in het Centre for Comparative European Social Research Theory<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> De auteur onderneemt in M & W, mensenwerk, zijn marketingpraktijk voor het projectmatig ontwikkelen van diensten in de social profit. Hier verzamelde hij de ervaringen die de basis vormden voor de opzet van het dubbelproject "Projectmatig Ondernemen".