

In de spiegel van het menselijk bedrijf

Bezielde professionaliteit aan de Christelijke Hogeschool Ede in tien verhalen

Auteurs: Robert van Putten, Jan van der Stoep, Elly van den Berg en Simon Polinder

Februari 2022

Lectoraat Bezieling & Professionaliteit
Jan Luyken Instituut
Christelijke Hogeschool Ede

Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
Richting wijzen en ruimte scheppen	4
Betrokken journalistiek	6
Betekenisvol communiceren	8
Mensgerichte ICT.....	10
Betrokken Sociaal Werk	12
Waarde(n)gedreven zorgprofessional.....	14
Theologie, midden in het leven.....	16
Vertrouwen in ontwikkeling.....	18
Dienstbaar organiseren	20
Vormgeven aan arbeidsrelaties.....	22

Inleiding

De Christelijke Hogeschool Ede (CHE) is geworteld in de protestants-christelijke traditie. Haar merkbeloofte is dat je het christelijk geloof ‘duidelijk terugziet in de manier waarop we met elkaar omgaan, in onze visie op opleiden en natuurlijk in de opleidingen zelf.’ De christelijke identiteit is echter geen vaststaand gegeven, maar vraagt voortdurende aandacht, is altijd werk in uitvoering.

De afgelopen jaren is de CHE een leertraject gestart om, tegen de achtergrond van toenemende diversiteit en afnemende vanzelfsprekendheid van een vaste achterban, het verhaal van de CHE opnieuw te vertellen. Het uitgangspunt van dit verhaal is dat christelijke identiteit niet alleen zit in het personeelsbestand, in beleidsdocumenten en in organisatierituelen. Daarnaast vindt de CHE het ook belangrijk dat het christelijk geloof leeft in de vakken waarin de hogeschool studenten opleidt. Professionaliteit kan niet zonder bezieling en inspiratiebronnen. De uitdaging is om zichtbaar te maken hoe de CHE vanuit haar christelijke bezieling een verschil maakt in en iets wezenlijks toevoegt aan het opleiden van professionals voor allerlei beroepspraktijken.

Met een populair woord is het belangrijk dat de *why* van de CHE als christelijke hogeschool helder en aansprekend is voor docenten, studenten en werkveld. Een geloofwaardig antwoord op de *why*-vraag kan alleen bestaan als die breed gedragen wordt. Om tot gedragen perspectieven te komen, zijn de afgelopen jaren verhalensessies gehouden met zowel het leiderschapsteam (directie en CvB) als met de docententeams van elke opleiding. Daar deelden medewerkers inspirerende, mooie en moeilijke praktijkverhalen van (oud)studenten, waaruit hun visie op het vak en de inbreng daarin van het christelijk geloof naar voren kwam. Die verhalen zijn verwerkt tot position papers, die iets laten zien van de geleefde spiritualiteit en bezieling op de CHE.

In deze bundel presenteren we de position papers. Het is de bedoeling dat deze korte teksten helpen om de positionering van de opleidingen en de CHE goed onder woorden te brengen. Ze ondersteunen de onderwijspraktijk op tal van manieren: in de bezinning op curriculumontwikkeling, bij marketing en communicatie, bij onderwijsvisitaties, bij presentaties voor extern publiek en diploma-uitreikingen. Steeds reikt de tekst kernwoorden aan, waarin het vak belicht wordt mede vanuit een christelijke visie op en omgang met mens en samenleving. Daarbij is telkens oog voor het vak, de organisatie, de professional en de maatschappelijke omgeving.

Wie alle position papers doorleest ontdekt een aantal rode draden. Diverse thema's en kernwoorden keren veelvuldig terug. In alle vakgebieden waarin de CHE opleidt staan mensen centraal. Systemen en instrumenten zijn belangrijk, maar die moeten mensen dienen en niet verdrukken. Uit de position papers spreekt verlangen en idealisme om een bijdrage te leveren aan een betere wereld, maar tegelijkertijd is er oog voor de kwetsbaarheid en onvolmaaktheid van het bestaan. Steeds weer vragen de position papers aandacht voor professionals die tegendraads durven te zijn als de omstandigheden daarom vragen. Zelfkennis, verantwoordelijkheidsbesef en morele gevoeligheid zijn daarvoor belangrijke kwaliteiten, die mede gevoed worden vanuit christelijke bronnen van bezieling.

Het verhaal dat zo oprijst is er een van hoop, van vertrouwen in medemensen en de toekomst. In een maatschappelijk klimaat waarin cynisme en ondergangdenken domineert is dat een opmerkelijk en inspirerend perspectief. De voedingsbodem van die hoop wordt treffend verwoord in de Bijbelse term *shalom*, dat staat voor de komende realiteit van heelheid, vrede, recht, vreugde en schoonheid. Dat is waartoe de CHE op aarde is.

Richting wijzen en ruimte scheppen

Position paper directie & CvB

Aan de CHE zijn we ervan overtuigd dat samenleving en beroepspraktijk professionals nodig hebben die weten wie ze zijn en wat ze brengen. Dat zijn professionals die niet alleen de inhoudelijke kant van hun vak verstaan, maar die ook zichzelf hebben leren kennen en die hun persoonlijke kernwaarden en hun bezieling kunnen verbinden aan hun beroep. Ons hoger beroepsonderwijs heeft daarom veel aandacht voor de ontwikkeling van professionals en de rol die levensbeschouwing en spiritualiteit daarin spelen, in het bijzonder die van het christelijk geloof. Daar staan we voor als directie en College van Bestuur. Dat doen we met oog voor toenemende diversiteit binnen de hogeschool.

Deze missie kleurt het leiderschap van de hogeschool en houdt ons eigen professionele handelen een spiegel voor. Besturen en leidinggeven betekent richting wijzen. En de richting die je kiest is altijd waardegeladen. Het leiderschap van de hogeschool wil aanspreekbaar zijn op de manier waarop de christelijke identiteit gestalte krijgt in ons hoger onderwijs. Directie en CvB willen vooropgaan in het verbinden van professioneel handelen met levensbeschouwelijke bezieling. Het christelijk geloof is voor ons, zonder dat het blauwdrukken met pasklare antwoorden biedt, een inspiratiebron en een toetssteen voor goed leiderschap in onze hogeschool.

Leidinggeven is geen doel op zichzelf. Ons onderwijs draait om de vorming van (aankomende) professionals. De rol van directie en CvB is daaraan dienstbaar. Leidinggevend en bestuurders faciliteren de bloei van het onderwijs en het onderzoek dat daarmee verbonden is. Deze tijd van complexiteit, zelfsturing en werken in teams vergt van ons als leiderschap het leggen en onderhouden van verbindingen. We brengen coherentie aan in interacties en organisatieprocessen. Daarbij nemen we, net als docenten en studenten, een onderzoekende houding aan, met aandacht voor reflectie en dialoog. Zo scheppen we ruimte voor de inbreng van andere, soms ook tegendraadse, stemmen in de hogeschool.

Dit professionele frame op ons leiderschap maken we graag concreet. Zowel voor ons eigen vakmanschap als voor het bieden van richting (identiteit) en ruimte (diversiteit) willen we aanspreekbaar zijn op de volgende punten:

1. Het christelijk geloof is inspiratiebron voor ons eigen vakmanschap

- We sturen op hoofdlijnen en geven veel ruimte voor de inbreng van collega's in de uitvoering. Mensen zijn geschapen als creatieve en relationele wezens, aan wie willen we rechtdoen. Daarom houden we van samenspel met onze professionals, met vertrouwen als uitgangspunt.
- We zijn besluitvaardig en hechten aan zorgvuldigheid. We nemen de tijd om naar elkaar te luisteren. We beseffen dat in een netwerkorganisatie vaak sprake is van onuitgesproken machtsverhoudingen. Die machtsverhoudingen zijn bespreekbaar en we hechten aan de professionele tegenstem van anderen.
- We hebben oog voor de hele mens. De menselijke maat staat voorop, medewerkers en studenten krijgen erkenning, ruimte en ruggensteun. We zijn betrokken op en zoeken naar drijfveren van mensen. We handelen vanuit praktische wijsheid en waar mogelijk met flexibiliteit. Dat doen we met oog voor de geschiedenis van mens en organisatie.
- We beseffen dat de organisatie niet maakbaar is. Niet alles valt te beheersen, de wereld is onvoorspelbaar en we zijn kwetsbare mensen. Tegenover maakbaarheid

zetten we liever draagbaarheid. We erkennen bovendien dat het kwaad altijd op de loer ligt. We falen, leren daarvan, staan weer op en geven elkaar een nieuwe kans.

- De 'plekken der moeite' ontlopen we niet, ook in het leiderschap. We dienen ook de zakelijke kant van onze organisatie en nemen daarbij soms pijnlijke en onaangename beslissingen. We besteden aandacht aan grensgesprekken met de medewerkers.
- We oefenen ons in deugden die de Bijbel ons aanreikt: eerlijkheid, recht doen, liefde, goedheid, trouw. We streven ernaar dat de hogeschool een oefenplaats kan zijn voor deze deugden, om te blijven groeien in het vakmanschap van leidinggeven aan medewerkers, verbonden aan het leiderschap van Christus.

2. Christelijke identiteit is altijd werk in uitvoering

- Een christelijke hogeschool zijn begint met een levende omgang met de Bron. Het gaat erom een hogeschool te zijn die bij Christus wil horen. We willen werken met inspiratiebronnen die taal geven aan wat dat betekent voor professionele praktijken en het alledaagse leven. We putten daarbij uit onze eeuwenoude traditie, daaruit willen we medewerkers en studenten inspireren.
- De christelijke identiteit is onder meer herkenbaar in de onderlinge omgang tussen collega's en tussen collega's en studenten. We tonen echte belangstelling en luisteren met liefde. We willen bezieling niet te veel institutionaliseren. De Geest van God waait in mensen, niet in papieren of protocollen.
- De christelijke identiteit blijkt uit ons gedrag, we hoeven niet altijd over identiteit te praten. Identiteit mag nooit manipulerend werken, wij bezitten de waarheid niet. Aan de vruchten kent men de boom.

3. Een inclusieve benadering van identiteit

- Christelijke identiteit en de (opleiding tot een) beroepspraktijk zijn nauw met elkaar verbonden. We stimuleren de integratie tussen geloof en beroep(sopleiding). Daarin gaat het niet om wat ons onderscheidt van anderen, maar om 'eenheid van leven', om handelen vanuit onze eigen diepste inspiratiebron.
- Het gesprek over inspiratiebronnen en christelijk geloof voeren we op een open manier. Zowel gelovigen als niet-gelovigen voelen zich welkom en ervaren een vrije gespreksruimte. We bieden ruimte voor diversiteit in levensvisies en nemen die volstrekt serieus. Dat doen we in diepe verbondenheid met een eeuwenlange geschiedenis van de wereldwijde kerk, in het bijzonder met de tradities waaruit de hogeschool is voortgekomen.
- Ruimte scheppen betekent ook heldere kaders stellen. Alleen zo kan een stabiele en veilige werk- en studeeromgeving geboden worden.

Betrokken journalistiek

Position paper journalistiek

Journalistiek is gericht op waarheidsvinding. Wie zoekt naar waarheid doet dat altijd binnen een bepaalde maatschappelijke constellatie. Leugen en onwaarheid aan de kaak stellen kan pijn doen, maar er gaat ook een bevrijdende kracht van uit. Journalisten moeten recht doen aan de mensen en situaties waarover ze schrijven. Dat kan alleen wanneer journalisten een opvatting hebben over de juiste maatschappelijke verhoudingen en weten welke verantwoordelijkheid de verschillende actoren hebben.

Neutrale journalistiek bestaat niet. Nieuwsselectie en duiding van feiten zijn altijd ingebed in een groot verhaal, een verhaal over het goede leven. In de Bijbel wordt gesproken over 'wandelen in de waarheid'. Waarheid heeft alles te maken met hoe je als mens je weg door het leven gaat. Betrokken journalistiek is journalistiek die ruiterslijk toegeeft dat ze waardegeladen is. Als journalisten transparant zijn over hun motieven, zijn ze ook beter controleerbaar. Vanuit een betrokken houding zijn veel verschillende vormen van journalistiek denkbaar, als er maar rekenschap wordt gegeven van de eigen vooronderstellingen.

Aan de CHE willen we studenten opleiden die voortdurend de vraag stellen of verhalen in de media deugen. Worden actuele gebeurtenissen in het juiste perspectief geplaatst of zijn er verhalen te vertellen die beter recht doen aan de situatie? Door te schiften tussen verhalen die deugen en verhalen die niet deugen, dragen journalisten bij aan de hygiëne van het publieke debat. We geven daarom onze studenten de volgende vuistregels mee.

1. Doe recht aan de betreffende situatie en aan de betrokken personen. Schort bij het analyseren van de situatie je eigen opvattingen en overtuigingen zoveel mogelijk op.

- Zorg dat je feitenonderzoek op orde is. Let op de rol die belangen, macht en geld spelen en probeer de onderste steen boven te krijgen. *Follow the money.*
- Wees gevoelig voor de normatieve kant van de zaak. Bij ieder maatschappelijk vraagstuk zijn waarden in het geding die vaak ook met elkaar botsen.
- Wees je ervan bewust dat frames en levensovertuigingen de selectie en waarneming van feiten sturen. Dat geldt ook voor je eigen journalistieke werk.

2. Vraag door naar motieven en overtuigingen van mensen, naar wat mensen werkelijk drijft. Lever kennis aan om te beoordelen of mensen eerlijk zijn of juist de waarheid verdraaien.

- Doe recht aan wat mensen ervaren. Als ze hun onderbuik laten spreken zegt dat soms meer dan ze met argumenten kunnen onderbouwen.
- Wees kritisch op wat mensen doen en zeggen. Onderzoek of hun woorden en daden passen bij de positie die ze in de samenleving innemen.
- Geef stem aan personen en thema's die tot nu toe onvoldoende gehoord worden. Laat zien waar waarheid en recht in het geding zijn. Probeer juist ook deze verhalen te vertellen.

3. Wees betrouwbaar. Als journalist ben je je eigen onderzoeksinstrument. De kwaliteit van je werk staat of valt met je persoonlijke integriteit.

- Verbind je aan mensen, maar zorg dat je je zelfstandigheid bewaart. Leer om te gaan met de spanning die dat met zich meebrengt.
- Zet je in voor het naar behoren functioneren van het publieke debat en houd je aan de codes. Het is de kurk waarop de journalistiek drijft.
- Wees je bewust van de traditie waarin je geworteld bent en wees transparant over je eigen opvattingen en overtuigingen.

4. Ken je maatschappelijke verantwoordelijkheid. Door de actualiteit in beeld te brengen, verander je de percepties van mensen en daarmee de werkelijkheid.

- Wees je bewust van het effect dat een artikel of nieuwsitem heeft en weet je daar verantwoordelijk voor.
- Benoem belangen en dien zo het publieke vertrouwen. Schaad geen belangen van personen of instituties als dat niet nodig is.
- Wees je bewust van de diversiteit van de doelgroep die je bedient. Als journalist besta je niet zonder een publiek voor wie, met wie en namens wie je opereert.

Betekenisvol communiceren

Position paper communicatie

Communiceren is de kern van ons menselijk bestaan. We zijn sociale wezens met behoefte aan relaties die vorm krijgen door luisteren en spreken. Mensen vertellen elkaar aldoor verhalen; over zichzelf en over de wereld waarin ze leven. Op die manier maken we contact en vormen we gemeenschappen. Zo ontdekken we ook de zin en de betekenis van het leven. We beseffen wat de scheppende kracht van woorden is. De Bijbel zegt zelfs dat de wereld zoals wij die kennen ontstond door het spreken van God.

Communicatieprofessionals ondersteunen organisaties in het vormgeven van relaties, zowel intern als extern. Ze adviseren organisaties in hun zoektocht naar de *why* en in het meer communicatief maken van de organisatie. Door omgevings sensitiviteit signaleer je trends en ontwikkelingen en binnen de organisatie herken je onderstromen. Je vertaalt wat er speelt naar een impactvolle communicatiestrategie. Dit doe je in co-creatie met alle betrokkenen. Zo draag je bij aan de legitimiteit en effectiviteit van organisaties in hun context. Met de verhalen die je maakt zet je mensen in beweging.

Goede verhalen vertellen die organisaties verder helpen, is een kwestie van vakmanschap. Je kunt met creativiteit de juiste media en technieken benutten. Vaak moet je rekening houden met meerdere stakeholders en conflicterende belangen. Dat vereist een goede luisterhouding, interpretatievermogen en de vaardigheid om te kunnen kijken vanuit verschillende perspectieven. Bovenal is het belangrijk dat een verhaal deugt. Je dient immers met je communicatie bepaalde belangen en je brengt focus aan. Tegelijkertijd ben je betrouwbaar, zelfkritisch en streef je niet enkel naar kortetermijnwinst voor je organisatie of opdrachtgever. Je bent je bewust van de gevolgen voor morgen, de gevolgen voor sociale, maatschappelijke en ecologische belanghebbenden. In een tijd van polarisatie, informatiestress en nepnieuws zijn geloofwaardigheid en vertrouwen precair en is zorgvuldigheid vereist.

Op de CHE leiden we in nauwe samenwerking met de beroepspraktijk én met veel persoonlijke aandacht voor studenten beginnende communicatieprofessionals op. We leren ze impact te maken vanuit betrokkenheid, zoals wij dat ook in ons onderwijs doen. De vorming van de studenten (als bezielde mens en als professional) vinden we belangrijk. Vanuit de opleiding geven we onze studenten de volgende oriëntatiepunten mee.

1. Streef naar impactvolle communicatie. Je wil uiteindelijk mensen en organisaties in beweging brengen en verandering realiseren.

- Begrijp de organisatie waarvoor je werkt en ken het publiek waarmee je communiceert. Begrijp wat mensen beweegt en welke waarden en belangen centraal staan.
- Zet je creativiteit in. Ontwikkel gevoel voor conceptcreatie, zodat je in staat bent de juiste middelen te kiezen en de juiste boodschap te formuleren, met de juiste *tone of voice* passend bij de doelgroep.
- Beheers de relevante technieken zodat betekenisvolle verhalen goed voor het voetlicht komen in de organisatie of in de publieke ruimte. Blijf jezelf daarin ontwikkelen, want het medialandschap verandert voortdurend.

2. Richt je op betekenisvolle verbindingen. In die bedding kunnen verhalen tot hun recht komen.

- Maak echt contact met mensen en durf met hen op te trekken. Communicatie is gericht op de bloei van relaties tussen mensen, maar ook tussen organisaties, belanghebbenden en hun netwerken.
- Wees zorgvuldig met taal en beeld want die zijn nooit neutraal. Framing en doelgerichte beeld- en woordkeuze hebben grote impact: taal- en beeldtaalvaardigheid én prudentie zijn nodig.
- Geef ruimte aan verschillende perspectieven. Doe recht aan de veelkleurigheid van je doelgroepen, de markt en je publiek. Ontwikkel een luisterende houding, streef naar dialoog en laat je verrassen.

3. Ontdek je eigen verhaal: als communicatieprofessional heb je reflectief vermogen nodig.

- Leer je eigen levensverhaal begrijpen. Begrip van jezelf, je context en je plek in de wereld helpen je een eigen identiteit en levensbeschouwing te ontwikkelen. Via je levensverhaal kun je verbinding maken met andere mensen en organisaties en hun perspectieven.
- Handel vanuit liefde voor de ander, de samenleving en de schepping. Houd daarbij je grenzen in de gaten.
- Durf jezelf in een oncomfortabele positie te brengen. Dat prikkelt je nieuwsgierigheid en stimuleert tot leren en vernieuwing.

4. Weet wat er in samenleving speelt en neem vervolgens je verantwoordelijkheid om met creativiteit en zorg voor goede relaties bij te dragen aan de bloei van mens, organisatie en samenleving.

- Begrijp de maatschappelijke omgeving waarin je werkt, want dat is de context waarin betekenisvolle veranderingen plaatsvinden. Durf met wat in de buitenwereld gebeurt ook je eigen organisatie koers en richting te geven.
- Oefen je op basis van kennis van economie, markt, cultuur en samenleving in onderscheidingsvermogen. Het (digitale) medialandschap wordt steeds diffuser en nepnieuws is soms moeilijk te onderscheiden van waarheid en leugen. In gepolariseerde of onzekere contexten is het essentieel om scherp waar te kunnen nemen en (beeld)taal te vinden voor wat er speelt.
- Bereid je voor op een veranderend organisatielandschap, zodat je wendbaar en weerbaar bent. Maatschappelijke opgaven zoals klimaatverandering en sociale vraagstukken kunnen leiden tot nieuwe vormen van samenwerken en organiseren.
- Werk aan een robuuste morele houding, zowel voor jezelf als voor de organisatie. Medewerkers floreren als ze gehoord worden en kunnen meebouwen aan de identiteit en de koers van de organisatie. De reputatie van je organisatie draagt bij aan publiek vertrouwen. Je dient de samenleving door recht te doen en verantwoording af te leggen van je handelen.

Mensgerichte ICT

Position paper HBO-ICT

Technologie is mensenwerk. Het zijn mensen die technologie vormgeven, en het zijn ook mensen die van technologie gebruik maken. Aan de CHE leiden we ICT-professionals op die integer zijn en in dialoog met hun omgeving acteren. Ze kunnen op lastige en complexe situaties inspelen en weten hoe ze het gesprek moeten aangaan met collega's en klanten. Ze kennen de kracht, maar ook de beperking van hun eigen functioneren.

Een mensgerichte aanpak past bij de identiteit van onze hogeschool. Uit de Bijbel leren we dat mensen van God de taak hebben gekregen om te bouwen en te bewaren. Er wordt ons gevraagd om de schepping tot ontwikkeling te brengen, om goed voor de aarde te zorgen en om elkaar lief te hebben. Het is daarom belangrijk om te streven naar duurzame oplossingen, om je te richten op wat eindgebruikers echt nodig hebben en om veiligheid te waarborgen. Technologie is er om de mens te dienen. De mens is er niet omwille van de technologie.

We vinden het belangrijk om onze opleiding samen met werkveldpartners vorm te geven. In de praktijk word je als mens gevormd en leer je je technische skills beheersen. Je leert om een goed ontwerp te maken, code te schrijven, op een gestructureerde manier te werken en producten te testen. In de praktijk ontdek je ook hoe belangrijk soft skills zijn. Je leert met allerlei soorten mensen en situaties om te gaan. Je ontwikkelt meerwaarde omdat je mensentaal in machinetaal kunt omzetten en andersom. Zo voeg je als ICT-professional op eigen wijze iets toe aan het leven van mensen.

ICT-professionals moeten steeds schakelen tussen hun verstand en hun gevoel, tussen hun analytische vermogen en hun intuïtie. De beroemde natuurkundige Blaise Pascal (1623-1662) maakte onderscheid tussen de exacte wiskundige geest en de intuïtieve geest. Hij bouwde de eerste rekenmachine. We kunnen hem daarom zien als de nestor van ons vak. De exacte wiskundige geest, zo zei hij, is analytisch en planmatig, volgt vaste principes. De intuïtieve geest is beweeglijker, werkt meer op gevoel, is creatief. Om een goede ICT-professional te worden, moet je beide kanten van jezelf ontwikkelen.

We leiden beginnende ICT-professionals op. Als je van de opleiding komt ben je beroepsbekwaam, maar hoef je nog niet alles te kunnen. Je krijg echter wel een stevige basis mee, zodat je straks vakkundig en met plezier je werk kunt doen.

1. Je wordt je ervan bewust dat het product dat je maakt in een complexe maatschappelijke omgeving gebruikt gaat worden.

- Je ontwikkelt een sensitiviteit voor de wensen en behoeften van je klanten en ontdekt de vraag achter de vraag.
- Je leert omgevingen te bouwen waarin mensen goed kunnen functioneren en om producten af te stemmen op situatie en doelgroep.
- Je ontdekt dat de werkelijkheid weerbarstig is. Technologie is een zegen, maar kan niet alle problemen oplossen.

2. Je ontwikkelt de bekwaamheid om een betrouwbaar product af te leveren dat technisch goed in elkaar zit en toekomstbestendig is.

- Je ontdekt hoe je doelmatig en elegant kunt ontwerpen, je producten kunt testen en de functionaliteit van het ontwerp voorop kunt stellen.
- Je bent op de hoogte van innovatieve oplossingen en weet hoe je producten en diensten kunt afleveren die passen in een duurzame economie.
- Je leert om zorgvuldig om te gaan met privacygegevens, om aan risico-inschatting te doen en om rekening te houden met onverwacht omstandigheden.

3. Je wordt je bewust van je eigen rol als professional ten opzichte van anderen en leert hoe je in teamverband kunt werken.

- Je wordt erop voorbereid dat je in een dynamische omgeving gaat functioneren, waarin je je flexibel en constructief moet opstellen.
- Je leert om verschillende belangen tegenover elkaar af te wegen en op de juiste manier ook onafhankelijk en kritisch te zijn.
- Je ontdekt dat je samen meer voor elkaar krijgt dan alleen. Zo ontwikkel je een specialisme dat bij je past en krijg je oog voor de talenten van anderen.

4. Je ontdekt dat het belangrijk is om steeds de vraag te stellen welke effecten ICT heeft en wat daarbij je eigen verantwoordelijkheid is.

- Je leert zo te werken dat mensen je product kunnen gebruiken, ook als je straks weer weg bent, zodat je klanten niet te afhankelijk van jou worden.
- Je wordt je ervan bewust dat ICT bedoelde en onbedoelde effecten kan hebben. Op papier kan iets een succes lijken, zonder dat het in het echt zo is.
- Je leert op verstandige wijze een positie innemen in debatten rond digitalisering, privacy, big data, robotisering en kunstmatige intelligentie.

Betrokken Sociaal Werk

Position paper Social Work

Sociaal werk heeft tot doel om het sociaal functioneren van mensen te bevorderen. Sociaal werkers maken actief ruimte voor mensen die niet vanzelf ergens bij horen. Dat is belangrijk want personen komen tot bloei als ze van betekenis kunnen zijn voor anderen op een manier die past bij hun mogelijkheden en verantwoordelijkheden. Mensen zijn met talloze zichtbare en onzichtbare draden aan elkaar verbonden. Voor ons zijn mensen zo door God aan elkaar gegeven.

Relaties zijn belangrijk, maar ook kwetsbaar. Er kan veel misgaan, tussen ouders en kinderen, in vriendschappen, op school of in de buurt. Hierdoor kunnen mensen in de knoop zitten of overbelast raken. Mensen kunnen beperkingen hebben of geen eerlijke kans krijgen. Dat zorgt ervoor dat mensen gaan dolen, ontsporen of vastlopen. Dan is er zorg nodig. Deze kan gegeven worden door partners, gezinnen, families, burens, vrienden, scholen, sportverenigingen, kerken, moskeeën, bedrijven, en andere organisaties. Wanneer deze informele zorg onvoldoende toereikend is, of wanneer het voor de omgeving te zwaar wordt is er ook professionele betrokkenheid nodig. Dan komt het sociaal werk in beeld.

Sociaal werkers zijn zich bewust van het feit dat ieder mens in een situatie kan komen dat er zorg nodig is. Ze weten ook dat dingen zich herstellen of dat er een weg gevonden kan worden om tegenslag en lijden te verdragen. Naast gebrokenheid ontmoeten sociaal werkers ook veel schoonheid. Juist in intensieve tijden in een mensenleven gaan een lach en traan soms hand in hand. Aan de CHE willen we sociaal werkers opleiden die vanuit een persoonlijk gevoelde verantwoordelijkheid betrokken zijn bij de mens die zorg nodig heeft en bij diens naasten. Trouw is hierbij belangrijk omdat in sommige situaties langdurige vormen van ondersteuning nodig zijn. Sociaal werkers organiseren niet alleen zorg, maar bieden die ook en vormen een team met zorgvragers en de mensen om hen heen. Daarbij zoeken ze steeds naar de juiste balans tussen wat iemand zelf kan en moet doen en waar ondersteuning bij nodig is.

Het is voor sociaal werkers belangrijk dat ze zichzelf goed kennen en dat zij van zichzelf weten hoe hun persoon-zijn doorwerkt in hun handelen. Maar daarmee kan niet volstaan worden. Naast zelfkennis zijn vakkennis en vakbekwaamheid nodig. Sociaal werkers moeten goed op de hoogte zijn van de laatste inzichten uit onderzoek en van de methodieken die werken. Een methodiek verbindt het hart met het hoofd en maakt zo handelen mogelijk. Om goed te kunnen handelen is het ook nodig om vanuit verschillende perspectieven te kunnen kijken, om steeds op samenwerking gericht te zijn en daarbij zoveel mogelijk te zoeken naar integrale vormen van zorg. Religie en zingeving spelen vaak een rol. Sociaal werkers moeten met zorgvragers, betrokkenen en collega's een gesprek kunnen voeren over zingevingsvragen, geloof, en andere existentiële aspecten van het leven.

Sociaal werk moet aan standaarden voldoen. Dat betekent dat er beleidskaders en richtlijnen zijn. Deze zijn bedoeld om het werk op een goede manier te doen. Soms kunnen regels echter goed sociaal werk in de weg staan. Er is moed en praktische wijsheid nodig om van de regels af te wijken als het nodig is. Als de rechten van mensen of bepaalde groepen worden geschonden kijken sociaal werkers niet werkloos toe maar blijven zij trouw aan hun missie en de mensen waarvoor zij werken. Zo nodig verheffen ze hun stem om sociale verandering te initiëren. Door hun kennis over hoe overheidsinstanties, marktpartijen en maatschappelijke organisaties werken weten sociaal werkers voor welke zaken ze waar moeten zijn en hoe zij dingen geregeld kunt krijgen.

In de huidige participatiesamenleving wordt de zelfredzaamheid van mensen en de zorgzaamheid van de samenleving vaak overschat. De kloof die daarmee ontstaat kan door sociaal werkers worden overbrugd doordat zij zowel die zelfredzaamheid als de zorgzaamheid bevorderen en bij afwezigheid

ervan die rol zelf vervullen. Mensen moeten niet alleen geholpen worden een plek te *vinden*, de samenleving moet ook geholpen worden een plek te *zijn* waar iedereen past.

Bovenstaande leidt tot de volgende positionering van het sociaal werk.

1. Het werken vanuit een relationele grondhouding.

- Sociaal werkers werken vanuit een persoonlijk gevoelde verantwoordelijkheid met de ander.
- Relationele ethiek vormt voor ons de basis voor sociaal werk: zorgen voor elkaar en elkaar recht doen hoort bij de mens. Dat is een voorwaarde voor een gezonde samenleving.

2. Werken vanuit professionele nabijheid.

- Gelijkwaardigheid is daarin de drijfveer: ieder mens is in onze optiek immers geschapen.
- Problemen kunnen soms worden opgelost, veel vaker gaat het echter om samen met mensen op weg te gaan: wie of waar die ander ook is.

3. Werken aan versterking.

- Sociaal werk vertrouwt op de veerkracht van mensen, werkt vanuit vertrouwen in de ander en een hoopvolle toekomst. Daarbij richt zij zich ook op het vormen van een krachtige samenleving die plek heeft voor ieder mens.

4. Komen tot verbinding.

- Sociaal werkers hechten aan goed burgerschap, dat mensen ergens bij horen en naar elkaar omzien, en bevorderen deze waar nodig.
- Daarbij kennen wij een bijzondere plek toe aan het gezin. Waar relaties binnen en tussen gezinnen afwezig, gebroken of beschadigd zijn, zoekt het sociaal werk naar herstel.

Waarde(n)gedreven zorgprofessional

Position Paper Verpleegkunde

Als verpleegkundige ben je een allround zorgprofessional. Verpleegkundige zorg richt zich op preventie, genezing, kwaliteit van leven en troost. Het is op basis van evidence-based practice én verpleegkundige zorg heeft oog voor de hele mens in alle levensfasen. Verpleegkundigen verstaan de kunst om patiënten en hun naasten nabij te zijn en een bijdrage te leveren aan de zorg die zij nodig hebben. Professioneel handelen is voor de verpleegkundigen handelen vanuit compassie voor de medemens en passie voor het beroep. Zij besluiten daadkrachtig welke zorg er nodig is. Dit doen verpleegkundigen op basis van kennis en ervaring én in samenspraak met de zorgvrager, diens netwerk en andere betrokken professionals.

Een verpleegkundige die wordt opgeleid aan de Christelijke Hogeschool Ede (CHE) leert niet alleen voor mensen te zorgen, maar leert ook dat het van groot belang is dat een verpleegkundige om mensen geeft. Dat merk je bijvoorbeeld als een verpleegkundige extra aandacht heeft om de zorg goed te regelen in nauw overleg met de zorgvrager en diens naasten. Ook komt dit tot uiting als blijkt dat het leven niet maakbaar is en verpleegkundigen nabij blijven wanneer genezing niet meer mogelijk is. Het leven en de leer van Jezus Christus zijn hierbij voor ons motiverend en inspirerend. Van Hem weten we dat Hij er met Zijn woorden en Zijn handelen was voor de mensen in nood. Dat is bepalend voor onze visie op de mens. Wij zien elk mens als een uniek schepsel van God! Levinas zei: 'We worden mens in het aangezicht van de ander'. Verpleegkundigen worden medemens in het aangezicht van de zorgvrager en dit geldt ook andersom. Daarom vinden onze verpleegkundigen respectvolle bejegening van iedere zorgvrager en gelijkwaardigheid van groot belang. De roeping om er voor de ander te zijn in het aangezicht van God (de Ander) maakt ons gelijkwaardig in de relatie met zorgvragers en het geeft tegelijkertijd een grote verantwoordelijkheid. Werken vanuit je persoonlijke identiteit en professionele waarden biedt daarin houvast. Binnen de CHE leren we onze studenten de menselijke maat te houden in de vraagstukken die op ons afkomen, zoals het omgaan met innovaties op het gebied van zorgtechnologie, het bevorderen van zelfredzaamheid en het bevorderen van inzet van mantelzorg, informele netwerken en vrijwilligers.

Voor het bewaken van de kwaliteit van verpleegkundige zorg gebruik je richtlijnen en protocollen, die tevens de basis vormen voor reflectie op eigen handelen. Aan de CHE willen we studenten leren om voortdurend te reflecteren op zichzelf en op hun eigen handelen. Dat is noodzakelijk om als zorgprofessional te ontwikkelen en om het verpleegkundig beroep door te ontwikkelen. Verpleegkundig professioneel handelen vraagt, naast evidence-based vakkennis en expertise, om moed en praktische wijsheid om besluiten te nemen. Het vraagt om verpleegkundig leiderschap. Dit is onder meer nodig omdat goede zorg leveren soms betekent dat de verpleegkundige afwijkt van richtlijnen en protocollen. Bijvoorbeeld als de kwaliteit, toegankelijkheid, betaalbaarheid, organiseerbaarheid of doelmatigheid te wensen overlaat. Als patiënten in de knel komen en als er niet wordt gekeken naar het welzijn van de gehele mens, kan worden afgeweken van een protocol. Dit vraagt de vaardigheid van wijze besluitvorming. Een allround zorgprofessional heeft een onderzoekende houding. Onderzoek is namelijk van belang voor de continue ontwikkeling van het beroep en de vertaling daarvan naar de opleiding en de praktijk.

Zorgmedewerkers werken bijna altijd in interprofessionele teams waarin zij vaak verschillende meningen, visies en professionele praktijken ervaren en daarmee moeten dealen. Patiënten en hun naasten hebben een belangrijke stem en dragen binnen hun mogelijkheden bij aan de zorg die wordt verleend. Verpleegkundigen leren op de CHE om daar op een sensitieve manier mee om te gaan. Zeker als het gaat om culturele en religieuze diversiteit of om ethische vraagstukken. We moedigen studenten aan om positie in te nemen en geloof en handelen met elkaar te verbinden. Het christelijk

geloof speelt daarin een belangrijke rol. Als zorgverlener ben je in dialoog met de ander, ook als die een andere levensovertuiging heeft. Als je weet wat je belangrijk vindt, kun je dat met durf en lef verbinden aan je handelen. Deze keuzes vragen om inzicht, wijsheid en professionele communicatie. Binnen de opleiding is daarom naast de professionele ontwikkeling ook veel aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling en identiteitsvorming van de student en voor het (leven lang) leren met en van elkaar.

We leiden op de CHE krachtige hbo-verpleegkundigen op die:

- 1. Present zijn:** Je *bent er met én je bent er voor* de ander; de naaste die aangewezen is op jouw professionele hulp en steun. Je werkt vanuit persoonlijke en professionele waarden. Je kunt het verschil maken door er te zijn, ook als er geen hoop is of de dood zich aandient.
- 2. Morele sensitiviteit tonen en professionele ruimte nemen** om keuzes te maken die passend zijn bij de zorgvrager.
- 3. Professioneel goede zorg verlenen gericht op de gehele mens.** Als verpleegkundige bevorder je de zelfredzaamheid van de zorgvrager, verleen je zorg of zorg je ervoor dat er zorg verleend wordt. Je doet dat met oog voor de zorgvrager, zijn naasten, betrokken vrijwilligers of andere hulpverleners met aandacht voor alle facetten van gezondheid (zoals fysiek, mentaal en sociaal).
- 4. Verantwoordelijkheid nemen voor gezondheid in de breedste zin van het woord.** Dat betekent zorg in verschillende levens- of ziektefasen, zoals preventie van ziekten, bevorderen van een gezonde leefstijl, ondersteuning aan kwetsbare mensen en nabijheid bij een zo vreedig mogelijk sterven.

Theologie, midden in het leven

Position paper Theologie en Leraar Godsdienst/Levensbeschouwing

Theologen staan en werken midden in het leven. Ze zijn present in het bestaan van mensen: op school, op straat, in huiskamers, aan het ziekenhuisbed, in de feestzaal, in de kerk, in het café. In tal van functies en rollen kun je als theologisch professional present zijn in het bestaan van mensen. Steeds heb je te maken met unieke situaties en soms spannende en onverwachte gebeurtenissen.

De taken waarin je actief bent hangen af van je concrete taakstelling. Als docent Godsdienst/Levensbeschouwing (GL) is de kern van je vak natuurlijk het geven van onderwijs, waar voorbereiding en toetsing onlosmakelijk aan verbonden zijn. Daarnaast ben je actief in het begeleiden van leerlingen en draag je vanuit je discipline bij aan het geheel van de onderwijsinstelling. Voor de theoloog onderscheiden we als kerntaken het toerusten van vrijwilligers, jeugdwerk/catechese, het leidinggeven aan vieringen, het houden van overdenkingen, het begeleiden van zingevingsvragen en maatschappelijk/missionair present zijn.

Hoe verschillend de werkplekken ook zijn, gemeenschappelijk is dat je als theologisch professional betrokken bent op geloofs- en levensvragen van mensen. Soms betekent dit dat je aan kunt sluiten bij vragen die er al zijn, soms betekent dit juist dat je bewustwording van die levensvragen bevordert. Als theoloog heb je het voorrecht om mensen te inspireren, uit te dagen, hoop te bieden, hen te begeleiden in een hun zoektocht naar betekenis in het leven, puttend uit het christelijk geloof. Soms midden in de bloei en ontwikkeling van het leven, nieuwsgierig en uitdagend, soms op kwetsbare momenten in het bestaan, vol vragen en onzekerheid.

Met lef leer je verbinding te maken tussen de levensvragen van mensen nu en de Bijbelse bronnen. Als theoloog mag je mensen taal aanreiken en oude verhalen opnieuw actueel maken. Gevormd door theologische kennis, geworteld in de christelijke traditie en met behulp van hermeneutische vaardigheden ga je aan het werk. Je leert zorgvuldig te luisteren naar zowel de mensen met wie je optrekt, als naar wat God tot ons te zeggen heeft.

Het werk van een theologisch professional is betekenisvol en inspirerend. Daarbij kom je voor veel uitdagingen te staan. Je werk vindt plaats onder condities waarop je soms maar weinig greep hebt. Je moet leren omgaan met weerbarstigheid, weerstand en in sommige situaties het ontbreken van blauwdrukken. Je werkt soms samen, met professionals of vrijwilligers, maar ook vaak alleen. Of je nu als zzp-er voor een opdrachtgever aan een klus werkt, als missionair werker op straat aanwezig bent, als geestelijk verzorger aan een instelling verbonden bent, als kerkelijk werker binnen soms ingewikkelde kerkelijke structuren werkt of als docent GL in de brede schoolcontext staat; je moet leren omgaan met grote diversiteit aan opvattingen en overtuigingen, die soms op gespannen voet staan met die van jezelf. Arbeidsverhoudingen (met kerkenraden, collega's, in pastorale omstandigheden) zijn niet altijd duidelijk en banen zijn vaak parttime.

Werken als theologisch professional vraagt, kortom, flexibiliteit en improvisatievermogen. Bij improvisatie gaat het om samenspel zonder beheersing, om vertrouwen in onzekerheid, om creatief inzetten van repertoires die je hebt geleerd, om inspelen op verrassingen en om aansluiting te zoeken bij waar de ander is. Dat is zinvol en uitdagend, maar ook spannend en soms overweldigend. De opleidingen Theologie en docent Godsdienst/Levensbeschouwingen aan de CHE reiken een 'instrumentarium' aanreiken om als professioneel theoloog bekwaam te zijn. We leren je het vak en helpen je om een stabiele persoonlijkheid te ontwikkelen. Daarbij brengen we ook ons eigen levensverhaal en praktijkervaring in.

1. Thuis in de Bijbel en christelijke traditie

- We werken vanuit het geloof in God onze Vader, Jezus Christus onze Heer en Verlosser en de Geest die mens en wereld vernieuwt. De Bijbel, waarin deze God Zich openbaart, is daarbij inspirerend, richtinggevend en normerend. Typerend voor onze opleidingen is dan ook dat je thuis bent in de Bijbel en christelijke traditie. Met 'thuis zijn' bedoelen we aan te geven dat het draait om kennis én attitude, geleerd en geleefd geloof.
- De Bijbel is vertrekpunt van denken en handelen, waarbij je je er van bewust wordt dat bij het lezen hermeneutische processen een rol spelen. De verdieping in Bijbelwetenschap en hermeneutiek brengt een bepaalde mate van vervreemding met zich mee, waarin je een proces van losmaken en weer in verbinding komen doormaakt, waardoor je met een 'tweede naïviteit' de Bijbel kan toe-eigenen en daarin je weg vinden.
- Als het gaat om de 'christelijke traditie' ligt de focus op de protestantse traditie binnen de bedding van de gehele christelijke traditie. Kerkgeschiedenis verheldert de achtergronden van actuele posities en dogmatiek biedt een systematische doordenking van de vraag 'wat houdt het geloof in?' Ook ethiek is hierbinnen van belang als reflectie op de geloofspraxis en de beantwoording van de vraag naar het goede leven.

2. Sensitief voor de ander en de cultuur

- Je leert gericht te zijn op de ander en sensitief voor je omgeving. Je hebt een luisterende houding om de ander werkelijk te ontmoeten, te begrijpen en te begeleiden. Je sluit aan bij verschillende doelgroepen in diverse contexten. Je leert diversiteit in kerk en samenleving te waarderen als verrijkend, en ontdekt dat opvattingen met elkaar kunnen botsen. Hierbij leer je ook jezelf te positioneren;
- De ander maakt, net als jijzelf, onderdeel uit van deze samenleving. Daarom bestudeer je ook de cultuur en maatschappij als fenomenen, met bijzondere aandacht voor religies, culturen en tradities en uitingvormen daarvan zoals kunst en rituelen. Instrumenten voor een analyse daarvan zijn o.a. sociologie, filosofie en religiewetenschappen. Inzicht in de cultuur is van belang voor een goede dialoog.
- Je leert vanuit jouw waarden en in gesprek met de theologie, positie in te nemen in maatschappelijke vraagstukken, bijvoorbeeld over armoedeproblematiek of klimaatverandering, en inzichten te vertalen naar praktisch handelen.

3. Met oog voor jezelf

- Je ontwikkelt jezelf tot een theologische professional die levenslang leert. Goede vakuitoefening vraagt permanente educatie, geestelijke rijping en oefening in de navolging van Jezus Christus.
- Je ontdekt hoe je met lastige situaties kunt omgaan, met weerbarstige werkelijkheid en tegenslagen en hoe je jezelf en anderen kunt motiveren en activeren.
- Je oefent in goede zelfzorg. Denkruimte en denkrust zijn belangrijk. De opleiding reikt je manieren aan om (zelf)reflectie en spiritualiteit goed vorm te geven.
- Je leert om met overtuiging en zelfvertrouwen je eigen weg te vinden en om te gaan met de eenzaamheid die je positie met zich mee kan brengen. Je leert ook hoe belangrijk het is om gemeenschappen en relaties te blijven zoeken.

4. In samenwerking met anderen binnen de context van een organisatie

- Je leert methodisch, innovatief en reflectief te werken. Je gaat het gesprek of proces niet 'zomaar' aan, maar hebt inzicht en in communicatieve processen, handelt methodisch en kunt op je handelen reflecteren.
- Je werkt aan de innovatie van de beroepspraktijk, waaraan onderzoek dienstbaar is. Ook ontwikkel je vaardigheden op het gebied van samenwerken en organiseren, ondernemen, leidinggeven en projectmatig werken.

Vertrouwen in ontwikkeling

Position paper Educatie

Als leerkracht in het basisonderwijs mag je kinderen begeleiden in hun menswording. Een goede meester of juf inspireert zijn of haar leerlingen, activeert hun talent en geeft ruimte aan de ontwikkeling die een leerling doormaakt. Als leerkracht ben je de meer ervaren reisgenoot die een tijdje meereist met leerlingen en hen wegwijs maakt in de wereld. Op die reis deel je ervaringen en vakkennis, bouw je relaties op en bied je waar nodig aanmoediging, rust en begeleiding. Als leerkracht ken je je leerlingen en weten zij zich door jou gekend. Je geeft ze vertrouwen en zij leren anderen te vertrouwen. Dat is onmisbaar voor de vorming van kinderen. Geïnspireerd door ons christelijk geloof hebben we aan de CHE oog voor de mens en is het omzien naar elkaar in de school belangrijk. We leiden leerkrachten op vanuit die inspiratie basisonderwijs vorm te geven.

De hedendaagse samenleving is sterk georiënteerd op prestaties en individueel succes, in het primair onderwijs is dat niet anders. In scholen wordt veel georganiseerd via protocollen, systemen en digitale voorzieningen. Soms is dat noodzakelijk en nuttig, maar eenzijdige focus daarop werkt verarmend. Dan ontstaat een gevoel klem te zitten in beheerssystemen, wat voor meer werkdruk zorgt dan wenselijk is. Als leerkracht die zich bewust is van zijn roeping en ambitie zoek je zoveel mogelijk de ruimte op voor spontaniteit en bevorder je de menselijke maat in het onderwijs. Daarbij heb je oog voor alle leerlingen. Deze ruimte opzoeken vergt een voortdurende zoektocht.

Om vertrouwen uit te stralen als leerkracht moet je stevig in je schoenen staan, assertief en weerbaar zijn. Dat geeft je leerlingen ook de moed om tevoorschijn te komen en zich te ontwikkelen. Orde en veiligheid in de klas zijn daarvoor een belangrijke voorwaarde, evenals plezier in het vak en de omgang met leerlingen. Zelfkennis is onmisbaar om een leerkracht met impact te zijn. Je bent doordrongen van zowel de meerwaarde als de mogelijke spanningen in de driehoek leerkracht, leerling en ouders. Juist in onzekere tijden met gebrek aan heldere antwoorden ga je voorop in vertrouwen en hoop en cultiveer je een onderzoekende en open houding bij leerlingen. Vragen en onzekerheden neem je niet gelijk weg, maar durf je te laten staan. Als leerkracht durf je ook hulp te vragen en te zoeken naar antwoorden. Alleen zo zullen je leerlingen dat ook kunnen leren. Zo willen we hoopvol kijken naar onderwijs aan kinderen.

Aan de Christelijke Hogeschool leren we aankomende leerkrachten om vanuit relationele verbondenheid les te geven. Daarom gaan we als docenten van de CHE ook voorop in het kennen van en meereizen met onze studenten. Daar zit onze passie. We geven daarom de volgende vuistregels mee.

- 1. Werk als eerste aan de relatie met kinderen, daarna volgen de prestaties.**
 - Creëer een open en veilige ruimte, want alleen dan ontstaat leren.
 - Verbeteren is prima, fouten maken mag. Liefde drijft de angst uit.
 - Ken je leerlingen, laat ze ervaren dat ze gekend zijn en laat ze jou kennen.
 - Neem verantwoordelijkheid voor het proces en voor de resultaten.

- 2. Werk aan de talenten en kwaliteiten van kinderen, ken hun talent.**
 - Deel eerlijk wat je ziet in het handelen van leerlingen.
 - Wees waarderend en confronterend, geef feedback en feedforward.
 - Werk met wat is, waardeer het goede en focus niet teveel op tekorten.
 - Schep verwachtingen en wees vol vertrouwen.

3. Werk van binnen naar buiten, sta stevig voor de klas.

- Laat je verrassen en verwonder je over wat je ziet, neem de leerlingen mee in nieuwsgierigheid en creatie.
- Spreek vanuit je hart en leef met faalmoed.
- Neem de tijd om de grond te onderhouden waarop je staat als leerkracht.
- Houd van het vraagteken en van onderzoek, beproef alle dingen en behoud het goede.

4. Werk vanuit verbinding. Leer en werk samen met anderen aan goed onderwijs.

- Leer van je eigen werk, wanneer is het goed en wanneer is het goed genoeg?
- Sta open om te leren van elkaar als het gaat om goed onderwijs, zowel van leerlingen, studenten als docenten.
- Werk samen met de andere collega's in de school; samen kom je verder.

Dienstbaar organiseren

Position paper bedrijfskunde

Als bedrijfskundige wil je organisaties toekomstbestendig maken. Je begeleidt en ondersteunt verandertrajecten die erop gericht zijn om de onderneming en de mensen binnen deze onderneming verder tot bloei te brengen. Je werkt als zelfstandig ondernemer, of bijvoorbeeld in dienst van een bedrijf als adviseur of specialist. Je hebt oog voor wat echt belangrijk is en kunt verschillende vakgebieden met elkaar verbinden. Je bent erop getraind om organisaties snel van binnenuit te leren kennen, en met de geschiedenis en cultuur van een organisatie vertrouwd te raken.

Iemand die opgeleid wordt aan de CHE heeft steeds oog voor de menselijke maat. Regels, procedures en protocollen zijn belangrijk, maar het draait primair om mensen en om de manier waarop zij hun talenten kunnen inzetten. Je bent gericht op meervoudige waardecreatie. Het gaat niet alleen om winst, of om de wensen van de klant, maar bijvoorbeeld ook om veiligheid, gezonde arbeidsverhoudingen en wat goed is voor de samenleving. Je houdt rekening met belangen van de diverse stakeholders. Ook hecht je aan een goed beheer van grondstoffen en natuurlijke bronnen.

Bij bedrijfskunde aan de CHE willen we zorgvuldig omgaan met wat ons is toevertrouwd. We laten ons inspireren door het christelijke principe van rentmeesterschap. Mensen zijn geroepen om te bouwen en te bewaren. We mogen zorgdragen voor onze medeschepselen en daarmee verantwoording afleggen aan onze Schepper. Ook zijn we geïnspireerd door de Bijbelse kijk op mensen als creatieve, kwetsbare en coöperatieve wezens. We geloven niet in blauwdrukken of abstracte idealen, maar zijn gericht op het aanpakken van concrete problemen, in de hoop en verwachting dat verbetering mogelijk is.

Bedrijfskunde vraagt om lef, een kritische attitude en een sterk karakter. Je hebt te maken met processen waar belangen een grote rol spelen en misbruik van macht steeds op de loer ligt. Vaak zijn vragen rond organisatieontwikkeling niet zomaar helder. Processen kunnen moeizaam verlopen en lastig te ontwarren zijn. Soms is ook tegendraads handelen nodig om de organisatie een stap verder te brengen. De uitdaging is steeds: durf je verantwoordelijkheid te pakken en ook die zaken te benoemen die niet deugen binnen de organisatie.

Om je goed op je toekomstige werk te kunnen voorbereiden geven we je vanuit de opleiding een aantal vuistregels mee.

- 1. Wees steeds gericht op de bedoeling van de organisatie, en doe in de veranderprocessen die je begeleidt steeds recht aan deze bedoeling.**
 - Vraag door: zoek de vraag achter de vraag, en ontdek waar het echte probleem of dilemma ligt. Raak vertrouwd met het product dat gemaakt of de dienst die geleverd wordt.
 - Schep orde in de organisatie. Observeer wat er gebeurt, analyseer wat er aan de hand is en maak een goed ontwerp. Richt je op het primaire proces en datgene wat dit primaire proces ondersteunt.
 - Sluit in veranderprocessen aan bij de bestaande situatie. Heb oog voor de rommeligheid van intermenselijke relaties die je maar beperkt kunt beheersen.
- 2. Wees ondernemend en betrek mensen bij wat je doet. Een bloeiend en toekomstbestendig bedrijf maak je samen.**
 - Werk samen met anderen om zo de juiste impact te kunnen realiseren.
 - Zorg voor goede menselijke verhoudingen. Bevorder samenwerking tussen mensen en heb oog voor de verschillende gaven en talenten die mensen hebben.

- Stimuleer het ontstaan van een lerende organisatie, waarin mensen samen verantwoordelijkheid dragen en waarin creativiteit en innovatie worden gestimuleerd.

3. Ken jezelf. Weet wie je bent en wat je een organisatie te bieden hebt. Ontwikkel sensitiviteit voor complexiteit en tact in het omgaan met schurende knelpunten.

- Wees kritisch, durf distantie in te nemen en zaken aan de orde te stellen waar mensen niet direct op zitten te wachten, maar die wel belangrijk zijn.
- Ga problemen niet uit de weg en zoek steeds naar kansen en mogelijkheden die zich voordoen, zowel in de organisatie als tussen de organisatie en haar omgeving.
- Houd rekening niet alleen met goede, maar ook met slechte eigenschappen van mensen, Besef dat mensen vaak hun beperkingen hebben en anderen willen overheersen. Heb ook oog voor je eigen beperkingen en verkeerde neigingen.

4. Draag bij aan de kwaliteit van bestaan. Wees steeds bereid om maatschappelijke verantwoording af te leggen van wat je doet.

- Streef naar meervoudige waardencreatie. Vertaal maatschappelijke, technologische en ecologische uitdagingen naar concrete bedrijfsprocessen.
- Bevorder een circulaire economie waarin maatschappelijke en ecologische grenzen worden gerespecteerd.
- Heb aandacht voor mensen die niet zo goed kunnen meekomen in de samenleving en streef naar een inclusieve organisatie.

Vormgeven aan arbeidsrelaties

Position paper HRM

Als Human Resource Management-professional ben je dienstbaar in het vormgeven van duurzame arbeidsrelaties. Je adviseert en ondersteunt organisaties bij het vormgeven, uitvoeren en onderhouden van hun personeelsbeleid. Bijvoorbeeld door het vinden en selecteren van mensen en door het begeleiden van hun loopbaan. Of door het bieden van ontwikkelmogelijkheden en evenwichtige beloningen. Ook het organiseren van een veilige en gezonde werkomgeving en de vertaling van strategische besluiten in HR-beleid horen daarbij. Het goede zoeken voor mensen doe je niet belangeloos, maar is nodig voor een veerkrachtige en succesvolle onderneming.

Voor HR-professionals van de CHE raken goede arbeidsrelaties de kern van ons mens-zijn. Vanuit christelijk perspectief is werken wezenlijk voor mensen. We zijn geschapen naar het beeld van God die Schepper is. Ieder mens heeft talenten ontvangen en een roeping om zich in te zetten voor zichzelf en zijn omgeving. Door werk kunnen mensen in inkomen voorzien, tot bloei komen en dienstbaar zijn aan de samenleving. Bovendien zijn mensen in betrokkenheid op elkaar geschapen en coöperatief ingesteld, we bloeien op in samenwerking. HR-professionals mogen mensen en organisaties hierin faciliteren. Goed samenspel gaat niet vanzelf goed, er is altijd gedoe. De wereld is niet perfect. Hoe belangrijk in de vakuitoefening instrumenten, procedures, modellen en cijfers ook zijn, mensen laten zich daartoe niet reduceren. HR-professionals zetten de interactie en relatie voorop.

Goede vakuitoefening vraagt balanceerkunst van HR-professionals. In het vormgeven en onderhouden van arbeidsrelaties moet je omgaan met meervoudige en soms ook tegengestelde belangen. Je weet het juiste evenwicht te vinden tussen de zakelijke en menselijke kant van de onderneming. Ondertussen verbind je ook organisatie en samenleving met elkaar. Vragen uit de samenleving komen het bedrijf binnen. Je hebt daar sensitiviteit voor en bent in staat om op maatschappelijke trends in te spelen. Mensen nemen hun hele persoon mee in hun werk, ook de situatie waarin zij verkeren. Je hebt daarom, vanuit het perspectief van inzetbaarheid van mensen, oog voor thema's als vitaliteit en zingeving. Tegelijkertijd maak je de beweging andersom: je legt verantwoording af aan de samenleving, bijvoorbeeld over aandacht voor mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt of over de kwaliteit van de productieomstandigheden. Als HR-professional draag je dus bij aan de ethiek van de bedrijfsvoering.

We leiden aan de CHE startende HR-professionals op. We bereiden je erop voor om in je werk de volgende vier principes centraal te stellen.

1. Zet in op goede arbeidsrelaties. Dat is onmisbaar voor de bloei van de organisatie.

- Bevorder dat de organisatie investeert in zijn mensen. Zonder goede mensen zijn er uiteindelijk geen bloeiende organisaties.
- Besef dat je werkt met concrete en unieke personen, die niet altijd in systemen en plannen passen. Respecteer dat mensen hun eigen afwegingen maken en een eigen levensloop hebben.
- Werk aan goede verhoudingen binnen de organisatie. Relaties, contact en vertrouwen op de werkvloer zijn onmisbaar.

- 2. Houd de belangen van de organisatie goed in het oog. HR-professionals zijn er om een bijdrage te leveren aan het goed renderen van de organisatie.**
 - Begrijp het primair proces én hoe dat proces verloopt.
 - Blijf zakelijk denken. Zorg dat je kennis hebt van bedrijfsvoering en financiën.
 - Ontwikkel een antenne voor strategische veranderingen. Een organisatie is een levend organisme, een dynamisch geheel. Iedere keer ontstaan weer nieuwe configuraties. Leer daarop inspelen en houd daarbij rekening met de effecten op de mensen

- 3. Neem een eigenstandige positie in. Durf verschillende belangen te wegen en op te komen voor wat echt belangrijk is.**
 - Reflecteer op wie je bent en wat je doet. Om voor je zaak te kunnen staan, heb je zelfkennis en een sterke persoonlijkheid nodig.
 - Gebruik passende interactievaardigheden. Zorg dat je een dialoog kunt voeren over wat jij belangrijk vindt en waarom.
 - Durf vanuit een kritische attitude vragen te stellen en tegen de stroom in te bewegen. Laat je niet door belangen of overtuigingen van anderen meeslepen.

- 4. Werk vanuit waarden. Heb oog voor de bredere maatschappelijke omgeving waarin de organisatie staat.**
 - Zorg dat zoveel mogelijk mensen mee kunnen doen; ook mensen die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben.
 - Stimuleer bezinning op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie. Werk aan rechtvaardige en duurzame arbeidsverhoudingen.
 - Heb oog voor de manier waarop mensen zingeving en roeping in hun werk ervaren. Leer goed om te gaan met diversiteit, ook als levensovertuigingen botsen.