

Dit boek is een initiatief van:

- Lectoraat Ondernemen in Verandering, Hanzehogeschool Groningen en Alfa-college
- Future Proof Retail

Het doel is om de binnenstad positief te veranderen door een uitdagend samenwerkingsverband tussen overheid, onderwijs, ondernemers en andere partners dat leidt tot een (meer) verrassende binnenstad. Dit boek illustreert hoe het lab Ontdekkingsstraten door middel van het inzetten van de kritischevriendmethode in Assen en Hardenberg gefunctioneerd heeft.

Samenstellers:

- Dr. Alexander Grit
- Dr. Maaïke de Jong
- Drs. Eti de Vries
- Sander Vroom

Groningen, oktober 2019



Inhoud

Welkom .....	2
Omschrijving kritischevriendmethode.....	2
Proloog: Ik kan het niet alleen .....	3
De kunst van regie nemen .....	3
Praktische uitwerking van kritische vrienden.....	6
Homebase van kritische vrienden .....	8
Het proces.....	9
Scherp krijgen van de uitdaging met kritische vrienden .....	9
Reflecteren op de vraag door kritische vrienden met hulp van experts .....	10
Presentatie van het resultaat aan kritische vrienden .....	11
De impact van kritische vrienden op de ondernemer.....	14
Literatuur .....	16
Contact .....	17

## Welkom

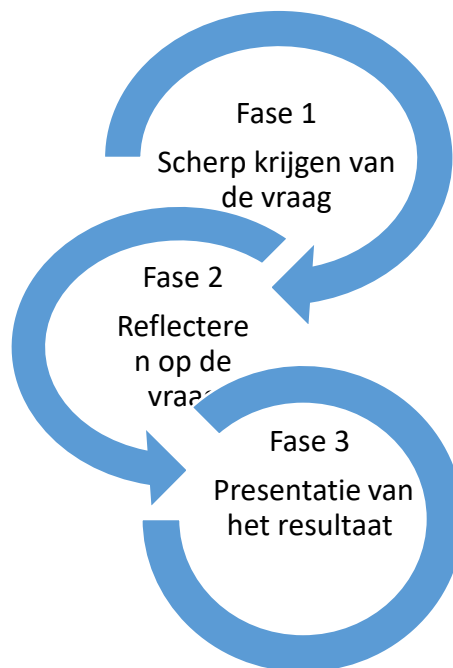
Vanuit de visie dat (a) mogelijkheden voor een vraagstuk samen onderzocht moeten worden en dat (b) verkennen gepaard gaat met ondernemend gedrag, verwondering en verrassing, is deze uitgave geschreven. Deze verhaalt over één initiatief in het bijzonder: de labs Ontdekkingsstraten. Deze hebben plaatsgevonden in Assen en Hardenberg met ondernemers, overheden en studenten van de Hanzehogeschool Groningen en het Alfa-college Hardenberg.

De labs Ontdekkingsstraten willen de retail in de binnenstad van Assen en Hardenberg versterken. De labs zijn gerelateerd aan het landelijke project Future-Proof Retail, een initiatief van 23 samenwerkende organisaties met steun van Stichting Detailhandelsfonds. Bij de labs wordt de methode kritischevriend gebruikt; deze is ontwikkeld door middel van *design-based* onderzoek door het lectoraat Ondernemen in Verandering van de Hanzehogeschool Groningen en het Alfa-college. De kritischevriendmethode bestaat uit een drietal fasen die samen met de proloog de structuur van deze uitgave vormen.

### Omschrijving kritischevriendmethode

De kritischevriendmethode is bedoeld om efficiënter, creatiever en innovatiever oplossingen te ontdekken voor complexe vraagstukken. De methode leert je (a) als kritische vriend en als 'uitgedaagde' te handelen en (b) vraagstukken in een breder kader te plaatsen. De methode bestaat uit drie fasen.

De fasen van werken in een kritischevriendcirkel bestaan uit (a) het scherp krijgen van de vraag, (b) het reflecteren op de vraag en (c) het presenteren van de resultaten. In het model 'Fasen van kritische vrienden' worden deze stappen in beeld gebracht (zie figuur 1 Fasen van kritischevriendmethode).



Figuur 1: Fasen van kritischevriendmethode

## Proloog: Ik kan het niet alleen

Dit is wellicht een wat vreemde titel voor een proloog, maar wel een belangrijke constatering. Je hebt het gevoel dat je meer mensen nodig hebt om een uitdaging verder te ontwikkelen. Dit is een geweldig startpunt en het begin van een zoektocht. Een mooi beeld wordt door Tolkien geschetst met de titel *The fellowship of the ring* (Tolkien, 2012). Een uitgebreide groep mensen is nodig om de uitdaging gezamenlijk te volbrengen.

### De kunst van regie nemen

Zoals de titel aangeeft, gaat het er niet alleen om een kritische vriend te worden, maar ook om onderdeel te worden van een kritischevriendencirkel. Een kritische vriend ben je tenslotte niet alleen. Het doel van de kritische vriend en de kritischevriendencirkel is om het individu continu een stap verder te laten zetten in een ontwikkeltraject. Het gaat erom de mensen in staat te stellen **regie te nemen** in het eigen ontwikkelingsproces.

### Waarom

De verhouding tussen werkgever enerzijds en werknemer anderzijds is veranderd van een paternalistische, hiërarchische relatie naar een ondernemende, betekenisvolle relatie. Hierdoor is een gedeeld belang ontstaan waardoor beide partijen initiatief en regie nemen. Zowel de medewerker als de werkgever heeft competenties nodig om gesprekken te voeren. Het betreft de competenties luisteren, reflecteren, belangen behartigen en mondeling uitdrukken van gevoel en boodschap.

De veranderde dynamiek van onze leefwereld en onze economie maakt het noodzakelijk om nieuwe vorm en inhoud te geven aan 'ondernemend zijn' om te vernieuwen, te innoveren en te evolveren, met duurzaamheid, delen, samenwerken en flexibiliteit als belangrijkste kenmerken. Het is de motor voor het scheppen van banen, concurrentievermogen en groei. Daarnaast draagt het bij aan persoonlijke ontplooiing en het bereiken van sociale doelstellingen.

Met het oog op de ontwikkeling van ondernemend vermogen in veranderde tijden heeft het lectoraat Ondernemen in Verandering van de Hanzehogeschool Groningen en het Alfa-college een aantal academisch onderbouwde concepten ontwikkeld. Via trainingen zijn deze concepten praktisch toepasbaar voor iedereen die partijen met elkaar wil verbinden: studenten, docenten, ondernemers, maar bijvoorbeeld ook werknemers die in hun werk meer ondernemend willen worden.

Om in de huidige economie innovatief te zijn is een strategie om in netwerken te functioneren en actief nieuwe mogelijkheden te onderzoeken onontbeerlijk. Het functioneren in netwerken is van bijzonder belang voor de uitdaging van een circulaire economie; deze vraagt ook om een vergaande innovatieve samenwerking binnen netwerken. Het kenmerk daarvan is dat de netwerken continu in ontwikkeling zijn.

Dit is niet nieuw en wordt in verschillende gremia besproken, maar in de praktijk wordt te weinig aandacht geschonken aan de vertaling hiervan. De 21e-eeuwse vaardigheden zijn bekend, maar hoe deze door middel van het functioneren in netwerken een blijvende waarde kunnen toevoegen blijft achter in de praktijk. Kenmerkend hiervoor is dat ondernemers hun eigen regisseursrol voor de toekomst kunnen uitzetten. Het belang hiervan wordt wel onderkend, maar hoe dit in de praktijk vorm en inhoud kan krijgen is onduidelijk.

### Hoe

Het lectoraat Ondernemen in Verandering heeft de afgelopen twee jaar onderzoek verricht naar ecosystemen waarin studenten/ondernemers/organisaties worden uitgenodigd om een eigenregierol op zich te nemen. Onderdeel van de analyse was de vraag of de studenten/ondernemers/organisaties eigen regie konden voeren en door wie zij geïnspireerd werden.

Een belangrijke geleerde les is dat de studenten/ondernemers/organisaties zelf invloed op en inzicht in de eigen uitdagingen en mogelijkheden willen krijgen binnen omgevingen. Zij moeten regelmatig putten uit eigen netwerken en worden in de leeromgeving slechts matig uitgedaagd.

In het huidige onderwijs wordt relatief veel aandacht besteed aan het plannen van ondernemingen (als een gegeven) en relatief weinig aan het bewust worden van het proces ernaartoe en het verstrekken van een omgeving die als proeftuin gezien kan worden. Met andere woorden, er is veel aandacht voor verkenning van markten en financieel management et cetera. Uiteraard zijn dit belangrijke aspecten, maar de studenten/ondernemers/organisaties zien dit vaak als een invuloefening. Er is relatief weinig aandacht voor een ontdekkingsreis.

De regierol kan door de studenten/ondernemers/organisaties aangenomen worden tijdens een ondernemersreis, waarbij inzicht in de eigen reis verkregen dient te worden en nog onbekende mogelijkheden verkend moeten worden. Er dient veel meer aandacht voor het proces en voor een proces van uitdagingen te komen.



*Figuur 2 student impressie van een uitdaging*

### *Wat*

De studenten/ondernemers/organisaties confronteren de uitgedaagde met uitdagingen waarbij zij de regierol (naar eigen kunnen) op zich nemen in de kritischevriendmethode. Dit is een methode gebaseerd op nieuwe verbindingen, uitdagingen en de kunst van het onbekende vinden. Een kritische vriend is een vertrouwde persoon die naast de student, docent of ondernemer staat. Het is iemand die luistert, kritische vragen stelt, uitdaagt om zaken vanuit een andere hoek te bekijken en feedback geeft op de aanpak. Dit kan een medestudent, mededocent, collega-ondernemer of een andere professional zijn die wil bijdragen aan de ontwikkeling van een organisatie of persoon. We hebben iemand nodig om onze focus scherp te houden. De praktijk leert dat de kritische vriend het professionaliseringsproces aanzienlijk verbetert.

### *De rol van de kritische vriend en coach*

De kritische vriend is als een groep die met je meereist, die geeft om hoe de dingen voor jou gaan en die bereid is om 'het te vertellen zoals het is'. Met andere woorden, de kritische vriend is als een groep vrienden die respecteert maar niet bang is om uit te dagen. Het betreft een kritische groep vrienden, maar hoe zit het met het woord 'kritisch'? Kritisch kan worden opgevat als negatief, oordeel gevend, maar dat is natuurlijk niet wat we hier in gedachten hebben. Kritisch zijn omvat het idee van zorgvuldige evaluatie en beoordeling, die constructief en niet destructief is. Een coach is actief aanwezig tijdens de sessie om het proces in goede banen te leiden en de uitgedaagde met relevante vragen te inspireren.

Tijdens deze training werken we samen aan het goed functioneren van een kritischevriendencirkel. We zien de cirkel als een lichte gemeenschap die helpt met het anders framen van uitdagingen, effectief aanwenden van bronnen en bijstaan bij de toepassing.

Een interessante vraag is: waarom zal ik een kritische vriend worden? Het basisidee is dat anno 2019 door de individualisering, secularisering en institutionalisering ondernemend gedrag bijzonder wenselijk en bijna noodzakelijk is om doelen te behalen. Bauman (2013) spreekt in dit geval over *liquid modernity*, waarbij traditionele instituties zoals kerk, staat, gezin en school anders acteren. Het is dus tijd om regie te nemen. De regie nemen is best lastig omdat niet alle variabelen zichtbaar zijn voor het individu. De kritische vriend en coach staan klaar om de uitgedaagde met een vraagstuk verder te helpen. Tijdens de tweede en derde fase speelt de coach een duidelijke rol. De coach helpt de uitgedaagde om de juiste focus te houden en structuur in het gesprek te behouden. De kritische vrienden hebben de eigenschap enthousiast gedrag te vertonen. De coach heeft de taak om ondanks het hoge energieniveau structuur te behouden.

## Praktische uitwerking van kritische vrienden

Bij het initiatief Ontdekkingsstraten in Assen en Hardenberg is de kritischevriendmethode toegepast. De vraagstukken werden aangeleverd door het centrummanagement van de binnensteden. Het idee is dat de studenten/ondernemers/organisaties gedurende een periode van tien weken de verschillende fasen doorlopen. Ze komen in aanraking met verschillende rollen. Deze zijn bedoeld om de studenten/ondernemers/organisaties een interactief proces te bieden. De gedeelde visie van Ontdekkingsstraten, die beschreven is in het vignet Ontdekkingsstraten, is door de deelnemers als uitgangspunt genomen (Grit, De Jong, De Vries, & Plate, 2018). Het doel van het vignet is om de binnenstad positief te veranderen door een uitdagend samenwerkingsverband tussen overheid, onderwijs, ondernemers en andere partners dat tot een (meer) verrassende binnenstad moet leiden.



*Figuur 3 de cover van het Vignet*

In het proces komen de volgende aspecten naar voren:

- de vraagstelling;
- het verzamelen van nog onbekende ideeën, mensen en objecten;
- het verbinden;
- het reflecteren;
- het presenteren.

In de fasen zijn de volgende vijf rollen te onderkennen:

- de uitdager;
- de coach;
- de kritische vrienden;
- de facilitator;
- de expert.

Voor de uitvoering is het van belang om een tweetal zaken te splitsen. Dat is ten eerste de homebase van de kritische vrienden. Dit is een veilige omgeving met koffie en gezelschap waar de 'ontdekkingsreizen' starten en eindigen. Ten tweede is dat de reis zelf, waarin de deelnemers op pad gaan met een opdracht ondersteund door coaches en experts.

Het idee is dat vanuit de homebase van de kritische vrienden veel verschillende typen reizen door een brede variëteit aan deelnemers ondernomen worden. De duur en de structuur van de reizen is voor iedereen gelijk om successen tijdens de gezamenlijke momenten samen te kunnen vieren.



*Figuur 4 Overhandiging van het Vignet aan de gemeente Assen door Maaïke de Jong, Eti de Vries en Alexander Grit*



Kritischevrienden onder de loep

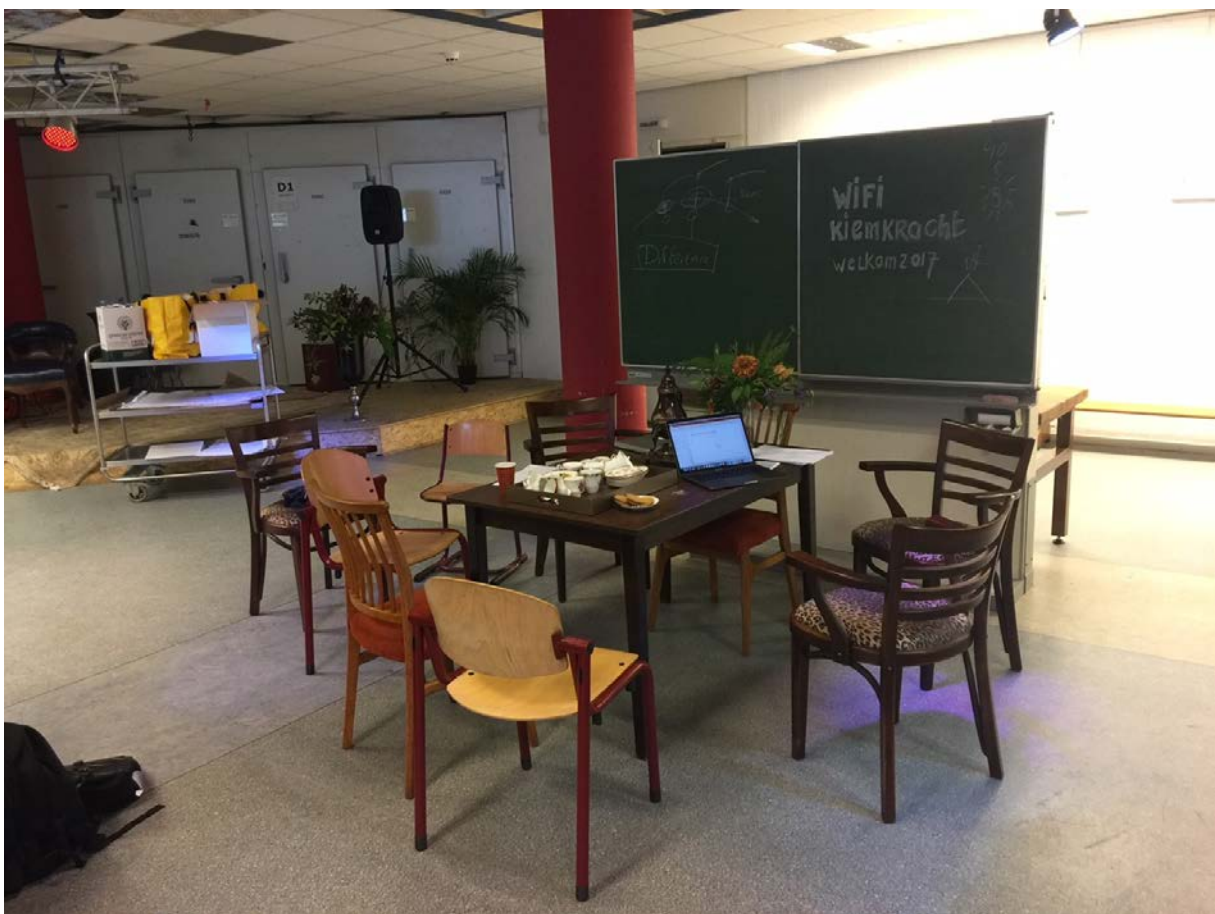
### Homebase van kritische vrienden

De homebase is de ruimte waar de uitgedaagde, kritischevrienden, coach, facilitator en expert – gekend zijn, waar informele bezoeken en ceremonies kunnen plaatsvinden, van waar de deelnemers uitgezonden worden voor arbeid en waar zogenaamde serendipiteitstafels staan.

Twee formele bijeenkomsten met kritische vrienden staan op het programma:

- het scherp krijgen van de uitdaging met kritische vrienden;
- presentatie van het resultaat aan kritische vrienden.

In de homebaseruimte is dit duidelijk zichtbaar aan de hand van foto's en opdrachten van de deelnemers (zie figuur 2).



*Figuur 5: Homebase van de kritische vrienden in Groningen*

### Het proces

De deelnemers gaan gedurende een bepaalde periode met een uitdaging/vraagstelling aan de slag. De regie van het proces ligt bij de deelnemers. Het idee is dat zij dit niet alleen doen, maar dat ze een team/groep formeren om mee aan de slag te gaan. In het team / de groep zijn vijf verschillende rollen te onderkennen, waaronder de coach en de facilitator. De coach is voor de begeleiding van het proces en stelt prioriteiten; de facilitator is voor de inhoudelijke vragen. De deelnemers zijn verantwoordelijk voor het organiseren van de cirkel. Vanuit de homebase helpen de kritische vrienden op de achtergrond mee om de deelnemers aan de opdracht te herinneren. In deze fase wordt gebruikgemaakt van bestaande modellen zoals het Structura-model (Gesink & De Groot, 1999) en het effectuation-model (Sarasvathy, 2009).

Het proces heeft een drietal vaste onderdelen:

- 1.) het scherp krijgen van de uitdaging met kritische vrienden;
- 2.) het reflecteren op de vraag door kritische vrienden met hulp van experts;
- 3.) presentatie van het resultaat aan kritische vrienden.

### Scherp krijgen van de uitdaging met kritische vrienden

Tijdens deze fase, het voorleggen, wordt de uitdaging door de uitgedaagde gepresenteerd aan de kritischevrienden. De presentatie kan ondersteund worden met materiaal; bijvoorbeeld beeldmateriaal en bezoeken van plaatsen. Belangrijk is dat de kritischevrienden inzien waar de uitgedaagde wakker van ligt.

De uitgedaagde zal hoofdlijnen en details, oorzaken en gevolg waarschijnlijk door elkaar halen. Zaak is om deze te ordenen. Het idee hier is om door actief te luisteren en vragen er achter zien te komen wat de daadwerkelijke uitdaging is van de uitgedaagde. Belangrijk is daarnaast te kijken naar discrepanties; dit zijn verschillen welke waargenomen worden. Verschil in wat iemand zegt en wat iemand doet.



*Figuur 6 voorleggen van de uitdaging in Assen*

## Kritischevrienden onder de loep

### Reflecteren op de vraag door kritische vrienden met hulp van experts

Tijdens deze fase wordt door middel van een proces van presenteren en vragen toegewerkt naar contextualiseren en visie ontwikkeling. Aangezien de kritischevrienden verschillende achtergronden hebben zal de focus van elke kritischevriend anders zijn. Dit is een verfrissend proces, welke leidt tot nieuwe inzichten. Deze fase kan uit een aantal sessies bestaan.



*Figuur 7: Kritische vrienden in actie in Assen*

### Presentatie van het resultaat aan kritische vrienden

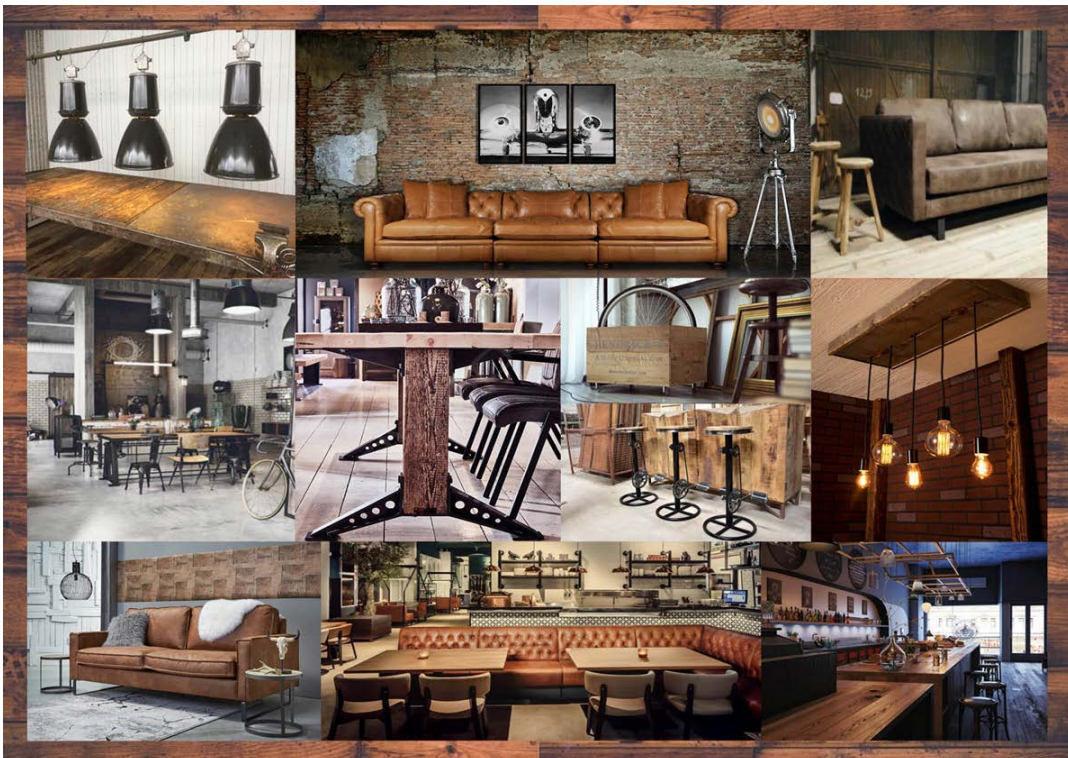
In deze fase wordt gewerkt aan een soort demo. Deze is om op een onderbouwde manier de uitdaging te adresseren. De uitgedaagde gaat ten slotte zijn/haar eigen uitdagingen tegemoet treden. De demo kan vele vormen hebben, afhankelijk van de vraag. Belangrijk is dat de demo inzicht geeft in de toekomstige situatie. Demo's bestaan bijvoorbeeld uit Moodboard, fotomateriaal, (half werkzame) apps, business canvassen of posters



*Figuur 8: Studenten van de opleiding Small Business en Retail Management aan de Hanzehogeschool Groningen geven een presentatie.*



*Figuur 9: Studenten van het Alfa-college Hardenberg als kritische vrienden van centrummanager Eduard Plate en ondernemers*



*Figuur 10: Moodboard gemaakt door de kritische vrienden ter inspiratie voor de inrichting van een 'ontmoetingsplaats' in de binnenstad*



*Figuur 11: Studenten van het Alfa-college presenteren moodboards aan burgemeester Peter Sniijders, ondernemers en teamleider Gerard Tamminga in Hardenberg*



*Figuur 12 studenten hebben succesvol de Kritische Vriend training doorlopen en ontvangen een certificaat*

### De impact van kritische vrienden op de ondernemer

In het verhaal 'Van winkelcentrum tot ontdekkingsstraat' komt naar voren hoe de kritischevriendmethode kan worden toegepast en welke impact deze kan hebben op een lokale ondernemer en lokaal ecosysteem. De drie bovengenoemde fasen komen duidelijk naar voren in het verhaal van ondernemer Robert uit Hardenberg. Dit verhaal is ook te vinden op de website van Future Proof Retail <https://futureproofretail.nl/van-winkelcentrum-tot-ontdekkingsstraat/>.



*Figuur 13 Robert Prins poseert voor de sportwinkel*

Het gaat er hard aan toe bij Lab Traction, een initiatief van Future-Proof Retail in Assen en Hardenberg. Studenten van de Hanzehogeschool Groningen en het Alfa-college leggen winkeliers het vuur na aan de schenen met prikkelende vragen zoals 'Hoe ziet uw bedrijf er over tien jaar uit, als het dan nog bestaat?' en 'Welke investeringen zijn nodig om offline zichtbaar te blijven?' Maar vergis je niet – het is de bedoeling om te helpen, en de winkelier staat ervoor open. De gesprekstechniek die aan deze sessies ten grondslag ligt, heet kritische vriend.

### Een uiterst kritische houding, met uiterst goede bedoelingen (fase 1 en 2)

Lab Traction wordt geleid door Alexander Grit, lector van het lectoraat Ondernemen in Verandering van de Hanzehogeschool Groningen en het Alfa-college. Grit: "Onze missie is om winkeliers te leren beter in te spelen op het publiek. De kritischevriendmethode leent zich daar uitstekend voor." Een kritische vriend is iemand die naast je staat, naar jouw verhaal luistert, kritische vragen stelt, je uitdaagt om zaken vanuit een andere hoek te bekijken en feedback geeft op jouw aanpak. Dat doet hij/zij niet om je af te kraken, maar om bij te dragen aan jouw ontwikkeling. "Eerlijkheid doet soms pijn. Ondernemers krijgen vaak niet de

feedback die ze nodig hebben, omdat hun omgeving hun die pijn wil besparen. Wanneer je desondanks je observaties en kritiek met een ondernemer deelt, is dat een daad van vriendschap. Want die pijn is nodig om de focus scherp te houden en te overleven. Dat is het principe van kritische vriend.” Het project in Hardenberg vond plaats in samenwerking met centrummanager Eduard Plate, projectleider Eti de Vries en docenten Carmen Hendriks en Jackelien Gort van het Alfa-college.

### Midden in de gemeenschap (fase 2)

Een van de ondernemers die meedeed aan Lab Traction is Robert Prins, oprichter van Prins Sport. De vier filialen van Prins Sport zijn een begrip in de lokale sportcommunity. Zo werkt de voetbalspecialzaak in Hardenberg nauw samen met voetbalteams. Ook de algemene sportzaken in Hardenberg, Ommen en Dedemsvaart zijn voor sporters méér dan alleen een plek om nieuwe spullen te kopen. Prins vond het een zeer positieve ervaring om mee te doen aan Lab Traction. “We hadden een blok van twee uur, met een aantal rondes. Eerst heb ik mijn verhaal van mijn onderneming goed uit kunnen leggen, en daarna namen de leerlingen het initiatief. Ik was verrast door de kritische vragen die ze stelden.”

### Een echte eyeopener (fase 3)

Prins kreeg de kans om zijn winkel door de ogen van een jong publiek te zien. “Wanneer jongeren hier binnenkomen, valt hen één ding op: het gebrek aan bepaalde sneakers van populaire merken.” Prins Sport heeft van die merken wel voetbal-, hockey- en hardloopschoenen, maar geen trendsneakers. Het is niet dat Prins dat niet wil, maar het kan niet. De fabrikanten leveren deze sneakers namelijk alleen aan bepaalde trendwinkels in grotere plaatsen, die grote aantallen afnemen, en niet aan sportspecialzaken. Dat gebeurt ook niet als die heel goed inspelen op lokale behoeften of heel goed een doelgroep bereiken. Een gemiste kans! Omdat de meeste jongeren dat niet weten, is het voor hen een teleurstelling dat ze de sneakers niet bij Prins Sport kunnen vinden. Prins: “Volgende week gaan we het hier in ons teamoverleg over hebben. Wat kunnen we doen om duidelijk te maken dat we deze sneakers niet mogen voeren en deze leeftijdsgroep niet meer teleur te stellen?”

Grit: “Je ziet hier dat de ondernemer iets gevonden heeft, waar hij niet naar op zoek was. Simpelweg omdat hij nog niet wist dat het bestond. Dat heet serendipiteit (Grit & Lynch, 2010) en is de grootste winst van een kritischevriendsessie. Door de blik van steeds meer ondernemers te verruimen hoop ik dat het stadscentrum uiteindelijk zal transformeren. Dat het niet alleen meer een plek is om dingen te kopen, maar een netwerk van ontdekkingsstraten waar de hele gemeenschap bij betrokken is. Ook wat dat betreft is Prins Sport een mooi voorbeeld.”



## Literatuur

- Assser Courant. (2018, 14 september). Hanzehogeschool aan de slag met Asser binnenstad. Geraadpleegd van [https://assercourant.nl/artikel/571555/hanzehogeschool-aan-de-slag-met-asser-binnenstad.html?harvest\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://assercourant.nl/artikel/571555/hanzehogeschool-aan-de-slag-met-asser-binnenstad.html?harvest_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)
- Bauman, Z. (2013). *Liquid modernity*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Gesink, H., & De Groot, E. (1999). *Het Structura Model: Een universeel toepasbaar denkraam voor elke onderneming*. Utrecht, Nederland: Eburon.
- Grit, A., De Jong, M., De Vries, E., & Plate, E. (2018). Vignet ontdekkingsstraten. Geraadpleegd van [https://research.hanze.nl/files/25928926/Vignet\\_Ontdekkingsstraten.docx](https://research.hanze.nl/files/25928926/Vignet_Ontdekkingsstraten.docx)
- Grit, A., & Lynch, P. A. (2010). *Hospitality and serendipitous experiences in Profiles of hospitality*. International Hospitality Management, Stenden University Printde
- Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Cheltenham, Engeland: Edward Elgar Publishing.
- Tolkien, J. R. R. (2012). *The Fellowship of the Ring: Being the First Part of The Lord of the Rings*. Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt.

## Contact

Het versterken van de vitaliteit van ondernemerschap in het noorden, dat is het doel van het lectoraat Ondernemen in Verandering. Dit doet het lectoraat in samenwerking met de Hanzehogeschool Groningen en het Alfa-college. Deze samenwerking levert een mooie kenniskring op, bestaande uit docent-onderzoekers, mbo- en hbo-studenten, externe organisaties en ondernemers.

Onder vitaliteit wordt het samenspel tussen de ondernemer, de onderneming en het ecosysteem verstaan. Hoe kunnen deze elementen zich opnieuw verbinden? Het principe van serendipiteit, waarbij ongezochte vondsten herkend en ontwikkeld worden, is een belangrijk aspect van het samenspel.

In het lectoraat werken onderzoekers en studenten samen met partners vanuit de innovatiewerkplaats Krachtig MKB aan verschillende projecten en onderzoeken. Deze ontdekkingsruimte draagt bij aan het versterken van de vitaliteit van mens, organisatie en ecosysteem. Daarnaast draagt het onderzoek bij aan de doelstelling om betere studentondernemers op te leiden.

Mocht u na het lezen meer informatie willen inwinnen of een training willen bijwonen en/of introduceren bij uw team, neem dan vrijblijvend contact op met het lectoraat Ondernemen in Verandering van de Hanzehogeschool Groningen en het Alfa-college.

### Lectoraat Ondernemen in Verandering

Zernikeplein 7, 9747 AS Groningen

Postbus 70030, 9704 AA Groningen

Telefoon: (050) 595 3096

E-mail: [a.g.grit@pl.hanze.nl](mailto:a.g.grit@pl.hanze.nl)

Website:

<https://www.hanze.nl/nld/onderzoek/kenniscentra/centrum-ondernemerschap/onderzoek/lectoraten/ondernemen-in-verandering>