

University of Groningen

## De Praktijkverhalen verlenen waarde aan het lectoraat

Jong, de, Maaïke

*Published in:*  
Verdiepende Interviews Onderwijs

**IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.**

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*  
2020

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*

Jong, de, M. (2020). De Praktijkverhalen verlenen waarde aan het lectoraat. In *Verdiepende Interviews Onderwijs : onderdeel Reflectie- en Ontwikkelprogramma 2020 van het lectoraat NHL Stenden Hogeschool*.

### Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

### Take-down policy

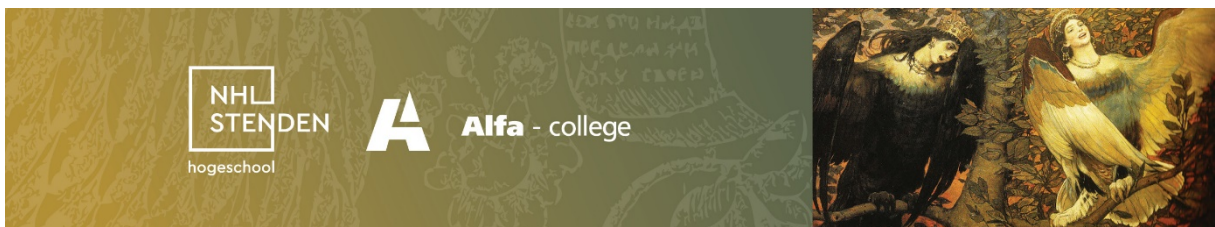
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.*

E-BOOK

# Verdiepende Interviews Onderwijs

onderdeel Reflectie- en Ontwikkelprogramma 2020 van het lectoraat



Lectoraat Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie  
Professorship Sustainable innovation in the regional knowledge economy

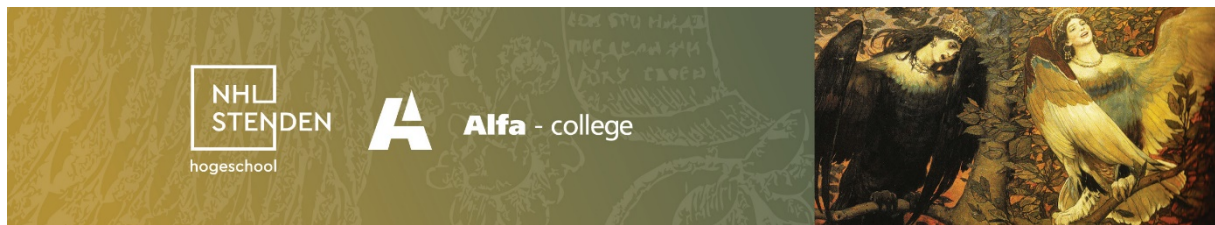
# Inhoudsopgave

## Inleiding

..... Verdiepende interviews onderwijs – Ineke Delies

## 13 verdiepende interviews:

1. Successen lectoraat verdienen een groter podium – Falco de Klerk Wolters
2. Ondernemingslust lectoraat heeft Alfa-college verrijkt – Christien de Graaff
3. Verandering is inherent aan innovatieve en professionele leergemeenschap – Hanneke Neuteboom
4. Onze studenten leren het liefst in de praktijk – Jurgen Grobbée
5. Werkwijze lectoraat biedt onderwijs kans zich te profileren – Petra Bartelds
6. Het is de kunst om de chaos te leren omarmen – Diana Leigh
7. Lectoraat toonde hoe een prettige leer- en werkomgeving er uit kon zien – Eva Janssen
8. Toerisme Collectief Fryslân borduurt voort op gedachtegoed lectoraat – Giso van Houte
9. Een sneller veranderende wereld verlangt ander type onderwijs – Kris Tuinier
10. Ik ben iemand die het liefst voor in de bus zit – Harold Hofenk
11. Super enthousiast over wat samenwerking onze studenten oplevert – Jan van der Meulen
12. De praktijkverhalen verlenen waarde aan het lectoraat – Maaïke de Jong
13. Mechanismen achter lerende netwerken stapje voor stapje ontrafeld – Maarten de Laat



Lectoraat Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie  
Professorship Sustainable innovation in the regional knowledge economy

# Verdiepende Interviews Onderwijs

onderdeel Reflectie- en Ontwikkelprogramma 2020 van het lectoraat

## Inleiding

Geachte lezer,

Naar aanleiding van de uitkomsten van de enquêtes onder 179 betrokkenen en werksessies met vijftig partners uit het onderwijs, zijn in december 2019 en januari 2020 dertien partners van het lectoraat geselecteerd voor verdiepende interviews.

De selectie is gedaan op grond van hun interessante, opmerkelijke, markante, toekomstgerichte en kleurrijke reacties. We wilden verhalen van alle vier bij het lectoraat betrokken onderwijsinstellingen (Alfa-college, NHL Stenden, Hanzehogeschool en Friesland College), alle organisatieniveaus (strategisch, tactisch en operationeel), alle regio's (Drenthe, Groningen, Friesland) en van onderzoekspartner prof. dr. Maarten de Laat (Open Universiteit).

Fokko Bosker, 'onze' landschapsjournalist, heeft vervolgens alle dertien mensen geïnterviewd en doorgevraagd op eerder gegeven antwoorden, hun ervaringen bij het toepassen van het lectoraatsgedachtegoed in hun huidige werk en de next steps, soms gekoppeld aan adviezen over de verduurzaming dan wel inbedding van dit gedachtegoed in de diverse organisaties.

Dat heeft geleid tot zeer interessante interviews en een veelkleurig spectrum aan onderwerpen en accenten. Zo herkenbaar en verrassend, praktisch en inhoudelijk tegelijk, met een grote diversiteit, dat er een beeld is ontstaan dat we u niet willen onthouden. Ook vinden we het een bijdrage van groot belang voor het lectoraatthema 'Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie' en de (kennis van) duurzame partnerschappen die we in de loop van de lectoraatsperioden (2009-2020) hebben ontwikkeld en gezien.

Het doorgeven en delen van deze kennis hoort bij onze opdracht en die vervullen we graag. Deze keer in de vorm van een E-book. De publicatie krijgt ook later dit jaar een plek in de Infotheek met alle publicaties van het lectoraat.

Dit E-book met verdiepende interviews met partners uit het Onderwijs, krijgt in het voorjaar een vervolg met verdiepende interviews met partners uit het bedrijfsleven/werkveld. Wellicht dat later nog een deel 3 volgt: verdiepende interviews met partners uit de wetenschap.

Namens de gehele kenniskring wens ik u veel leesplezier toe.

Ineke Delies, lector

## 1. 'Successen lectoraat verdienen een groter podium'



### Interview met Falco de Klerk Wolters

Ruim tien jaar is het lectoraat Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie actief. Academiedirecteur Tourism & Leisuremanagement Falco de Klerk Wolters van NHL Stenden is als leidinggevende langjarig betrokken bij het werk van lector Ineke Delies en heeft grote waardering voor de door haar ontwikkelde methodiek. 'Voor de manier waarop in een regio kennisinstellingen, werkveld en lokale overheden een relatie aangaan en vooral hoe je dat organiseert, is het lectoraat tot op de dag van vandaag heel belangrijk geweest.'

Falco schetst dat de vorming van het lectoraat vooral te danken was aan de gedachte die ontsproot bij de college van besturen van Alfa-college en de toenmalige Stenden Hogeschool nauwer samen op te trekken. Een combinatie van studenten afkomstig van hogeschool en mbo bij het vervullen van opdrachten uit het werkveld leek bij de start van het lectoraat in 2009 perspectiefrijk om een nieuwe vorm van leren in de praktijk gestalte te geven. Zulke vormen van publiek-private samenwerking (pps) deden opgang en de onderwijsinstellingen wilden daar ruimte aan bieden. Multidisciplinair werken en de samenwerking tussen verschillende onderwijsniveaus in projectteams zouden studenten beter voorbereiden op het toekomstige werk. 'Jarenlang is die aanpak door het lectoraat behoorlijk actueel geweest.'

Een van de grootste verworvenheden in de afgelopen jaren was, in de ogen van Falco, de projectmatige opzet en aansturing van recoma, een afkorting voor regionaal co-makership. 'Het vertrekpunt van projecten op het snijpunt van kennisinstellingen, werkveld en overheden is het goed organiseren van de verhoudingen. Ineke heeft daar een bepaalde werkwijze voor bedacht waarbij vertrouwen en elkaar leren kennen de basis vormen voor een duurzame samenwerking. Dat blijkt telkens opnieuw namelijk enorm ingewikkeld. Het lectoraat heeft een manier bedacht geënt op wetenschappelijke inzichten hoe die samenwerking tussen onderwijs, overheid en bedrijfsleven gestalte kan krijgen. Zoiets is verre van makkelijk.'

Als kanttekening moet hem van het hart dat de werkwijze van de lector soms meer weg had van die van een meewerkend voorman, dan van een op afstand beschouwende onderzoeker. 'Het risico bestaat dat je dan niet meer goed kunt beoordelen wat de effecten zijn en hoe processen verlopen omdat je er zelf onderdeel van bent.' Het lectoraat is door de CvB's van beide onderwijsinstellingen ingesteld met de bedoeling dat de lector de onderwijsorganisatie handvatten aanreikt over samenwerking met externe partners. 'Er is behoefte aan dat er op feiten en onderzoek gestoelde aanbevelingen komen voor de leidinggevendenden.'

Uitgangspunten voor vruchtbare samenwerking à la lectoraat zijn de vorming van een vaste groep ondernemers en docenten in een lerend netwerk met een gezamenlijk doel. Er moet een leidende verbinder ('convener' in de terminologie van het lectoraat) zijn die de vorming van vertrouwensbanden stimuleert. De methodische procesmatige aanpak combineert 'multilevel' met multidisciplinair samenwerken. 'Die principes maken het tot zo'n mooi verhaal.'

Ondertussen heeft het CvB van Alfa-college belangrijke inzichten uit het lectoraat overgenomen en verwoord in een strategisch document en werd na de fusie van Stenden Hogeschool met de NHL de onderwijsmethodiek Design Based Education geïntroduceerd. 'Er verandert momenteel veel in de organisatie. Uitgangspunt van DBE is dat het onderwijs en de student in cocreatie met de klant samenwerken en daarvan leren. Terugkijkend kun je zeggen dat het inzichten zijn waar het lectoraat van Ineke Delies woorden aan heeft gegeven.' Ook andere hogescholen en onderwijsinstellingen zijn volop bezig met het dichten van de veronderstelde kloof met het werkveld in praktoraten, werkateliers en leerbedrijven. 'Overheden stimuleren die koers met bijdragen. Het is fenomenaal dat we met het lectoraat kunnen bogen op tien jaar ervaring met een werkwijze die gemeengoed is geworden.'

De langjarige ervaring met de samenwerking tussen overheden, onderwijsorganisaties en bedrijven en de huidige trend voeden de urgentie om met op feiten gestoelde adviezen te komen. 'Het lectoraat heeft ervaren dat de praktijk bij dit soort samenwerkingsvormen heel ingewikkeld is. Het staat of valt met goede regisseurs en een stevig netwerk. Er is behoefte aan uitgangspunten die bepalend zijn voor het succes van dit soort activiteiten. Wat zijn de do's en don'ts, hoe organiseer je zulke netwerken duurzaam, wat werkt wel en wat niet.'

Een van de inzichten is volgens Falco dat niet de omvangrijke subsidies bepalend zijn voor succesvolle samenwerking, maar de interpersoonlijke relaties. 'Als het alleen om geld draait, zakt het na het wegvallen van de financiële steun weer na een paar jaar in. Dat is gevaarlijk.' Veel belangrijker is de intrinsieke motivatie om met elkaar in de combinatie van vakgebieden, branches en opleidingen innovatieve oplossingen te bedenken. 'Juist omdat in de driehoek overheid, instellingen en werkveld continue veranderingen optreden, is het van belang richtlijnen en een methodische aanpak te ontwikkelen. Het moet niet louter aan toeval overgelaten worden of een project succesvol is of strandt.' De uitdaging ligt daarin een aanpak die vooral op persoonlijke motivatie berust, dusdanig in te bedden en te verankeren in organisaties dat het duurzaam is. 'Het netwerk moet kennelijk voldoende groot en robuust zijn om niet bij het vertrek van een of een paar deelnemers om te vallen.'

Dat kan een valkuil zijn. De afhankelijkheid van persoonlijke relaties maakt de methodiek ook kwetsbaar.'

Als academiedirecteur is Falco een groot voorstander van de samenwerking tussen mbo en hbo. Met het Friesland College loopt het overleg goed omdat zowel bij NHL Stenden als bij de onderwijspartner zowel leidinggevendenden als enkele docenten enthousiast zijn. 'Dat moet je hebben. Op academieniveau probeer ik het te faciliteren. En gelukkig zijn er ook programmamanagers die niet anders doen dan verbindingen te zoeken en te leggen. Dat heb ik geleerd van de lector, je hebt iemand nodig die daar bedreven in is en tijd voor heeft.' De samenwerking met ROC's is ook eigenbelang. 'Veel mbo-studenten die projectmatig hebben samengewerkt met hbo-studenten, stromen door naar het hbo. Het is een mooi voorportaal.' Leidinggevendenden hebben behoefte aan een helder omliggende visie hoe in onderwijsland te werken aan de maatschappelijke opdracht in verbinding met overheden en werkveld. 'Omdat ik als leidinggevende betrokken was bij het lectoraat zie ik wat de gebezigde aanpak oplevert, maar er zijn ook kwetsbaarheden die een kritisch onderzoek vereisen.' Falco zou het toejuichen als het laatste jaar van het lectoraat wordt gebruikt om de boodschap stevig te funderen en te delen. Wetenschappelijke artikelen, ingezonden stukken en onderbouwde, heldere adviezen zijn in zijn optiek middelen om de vruchten van het lectoraat breder te delen. 'Je moet de successen van het lectoraat laten zien. Ik gun de lector een groter podium.'

## 2. 'Ondernemingslust lectoraat heeft Alfa-college verrijkt'



### Interview met Christien de Graaff

Al doende leren, de drang om te ondernemen en innovaties bewust op het snijpunt van samenwerking binnen en tussen organisaties en bedrijven te zoeken, heeft het Alfa-college veel gebracht. 'De impact van het lectoraat Duurzame innovaties in de regionale kenniseconomie is enorm geweest', beaamt College van Bestuurslid Christien de Graaff. 'Het is inmiddels ondenkbaar om niet samen met bedrijfsleven en omgeving het onderwijs vorm te geven in regionaal co-makership. Dat staat in de harten van veel mensen bij het Alfa-college.'

Aan het eind van 2019 heeft De Graaff afscheid genomen als CvB-lid en daarmee ook van het lectoraat. Haar vertrek valt vrijwel samen met de afronding van het lectoraat dat met drie periodes van vier jaar een belangrijk onderzoeks- en praktijkthematiek vorm en inhoud gaf bij het ROC. 2020 is het afsluitende jaar waarin de reflectie op opbrengst en eventuele aanbevelingen centraal staat. Alfa-college bekostigde met NHL Stenden Hogeschool het lectoraat, een van de weinige dubbellectoraten in Nederland. Met blijvende urgentie. 'Geen moment overbodig geweest. Wel goed om nu af te ronden.' Nu de erfenis nog goed borgen.

De uitgangspunten van het lectoraat die in enkele gouden regels zijn gevat, zorgden elf jaar geleden voor een ijzersterke formule, meent De Graaff. Met die inzichten voedden lector Ineke Delies en de bijbehorende kenniskring de onderwijsorganisatie, schudden die op en wezen de weg. 'Voor onze strategische positie heeft het lectoraat waanzinnig veel betekend. Ze hebben ons geholpen ons meer visierijk te positioneren. Het is een manier van denken, van besturen en leidinggeven. Het gaat niet simpelweg om het opzetten en doen van projecten met het werkveld maar het is een manier van verbinden met de omgeving. Gezamenlijk.'

Er is haar veel aan gelegen dat de nalatenschap van het lectoraat een weg vindt binnen het landschap van de organisatie. 'De uitkomsten van de reflectie en het langjarige onderzoek naar samenwerkingsvormen in de regio tussen onderwijs, werkveld, maatschappelijke organisaties en overheden moeten een plek krijgen voor medewerkers, teams en leidinggevend. Ze moeten op reis gaan door en met het onderwijs.' Dat is wat haar betreft meer dan alleen een publicatie over de opbrengsten en aanbevelingen voor de toekomst. 'De jongere generatie is opgegroeid met een beeldcultuur, maak daar gebruik van en zet de opbrengst scherp neer voor de doelgroepen. Elk van hen kun je bedienen met een andere vorm.'

De veelvormigheid van het lectoraat mag zich uiten in de wijze waarop kennis en verworven inzichten met de onderwijsgemeenschap worden gedeeld. 'Inhoudelijk is het reflectieprogramma goed doordacht en de aanpak met enquêtes, werksessies en schouwen en de opsplitsing in onderwijs, werkveld en onderzoek past goed bij de thematiek. De basale uitgangspunten zijn blijvend belangrijk, maar de veranderende context heeft ook nieuwe inzichten gebracht', aldus De Graaff. Zij denkt daarbij aan schaaldiversiteit, de snelheid waarmee netwerken ontstaan en veranderen en de betekenis van informeel leiderschap.

'De context van Groningen is een heel andere dan die in Hoogeveen of Hardenberg bij het aangaan van relaties met bedrijven en andere onderwijs- en maatschappelijke organisaties en de mobiliteit in het aanhaken en weer loslaten van netwerken is enorm toegenomen. Soms is het goed twee jaar iets samen te ondernemen omdat je een waarde of visie deelt en dan weer uit elkaar te gaan. Het zou mooi zijn als er tips en handvatten komen hoe je in dergelijke samenwerkingsverbanden en informeel lerende netwerken kunt opereren. Vervolgens moeten mensen het zichzelf eigen maken en er mee aan de slag gaan. Het is zaak iedereen binnen de organisatie mee te krijgen in de methodiek van co-makership.'

Het onbevangen binnen- en buiten de eigen onderwijsorganisatie kijken naar ontwikkelings- en leervraagstukken te kijken, acht zij essentieel. 'Het is terugkijkend helemaal niet



interessant wat nu precies door het lectoraat in gang is gezet en wat niet, veel belangrijker is de ontwikkeling die we doormaken waarin we ons blijvend verbinden met de omgeving.'

De verbinding met professor Maarten de Laat die zich heeft gespecialiseerd in de werking en innovatiekracht van informele, lerende netwerken, is van blijvende waarde. 'Ik geloof heel sterk in zijn opvattingen over innovatie. De huidige reflectie helpt duidelijk te krijgen wat zulke netwerken voor de organisatie betekenen, hoe ze zich ontwikkelen in de regio en wat organisch bijna vanzelf gaat en wat om een stimulans en actieve interventie vraagt.'

De Graaff verwacht dat het gedachtegoed in de zogenoemde 'practoraten' is geborgd en dat een thema als regionaal co-makership stevig verankerd is binnen Alfa-college. 'Dat betekent samen met het bedrijfsleven en omgeving curricula ontwikkelen, innovatiewerkplaatsen of leerbedrijven. Het samen leren en ontwikkelen is voor ons heel belangrijk. De inzichten van het lectoraat hoe leren en samenwerken zich verhouden tot de regionale context moeten we vasthouden.' De nieuwe cross-overs die zij voorziet op het gebied van ICT, techniek, zorg, sport en beweging en creatieve beroepen ontstaan vanuit de wens dat studenten perspectief op de arbeidsmarkt moeten hebben. 'Vernieuwing ontstaat doorgaans op snijvlakken.'

De samenwerking in het noorden tussen onderwijsorganisaties, overheden en werkveld is volgens De Graaff goed. 'Misschien komt dat wel vanuit het besef dat we elkaar nodig hebben. Het pas in deze tijd dat je weet dat je onderdeel bent van een groter geheel. Gezamenlijk staan we voor een maatschappelijke opdracht. Daar willen we een rol in spelen. Een gedeelde visie geeft zicht op het overstijgend belang.' Hoewel het lectoraat hamert op een verbinding op basis van wederkerigheid en vertrouwen, denkt De Graaff dat een gezamenlijke ambitie voldoende is om prima zaken te kunnen doen. 'Het moet niet een te emotionele lading krijgen, dat kan belemmerd werken. Mijn ervaring is dat je in samenwerkingsverbanden beter weg kunt blijven van de emotie. Soms komt een partij op je pad en dan hoef je daar niet per se direct een klik mee te hebben. Het kan prima een zakelijke overeenkomst zijn op grond van een gezamenlijke ambitie.' Maak samenwerking vooral niet te zwaar, ga vooral aan de slag.

Om die reden is ze blij dat het Alfa-college naast de waarden verbinden en vertrouwen ook ondernemen omarmd. 'Soms moet je eerst aan de slag, anders bestaat de kans dat het in praten en overleg verzand zonder dat er iets gebeurt. Terwijl je onderneemt ontdek je ook of een samenwerking of netwerk kansrijk is.' Een van de zaken uit het lectoraat die ze graag terug zou zien binnen Alfa-college is de breed gedragen wens onder leidinggevenden en docenten om meer tijd voor reflectie in te bouwen in de roosters. 'In een hectische organisatie moet je dat organiseren, ik geloof echt in het nut en het belang er van. Stille tijd levert veel op.'

### 3. 'Verandering is inherent aan innovatieve en professionele leergemeenschap'



#### Interview met Hanneke Neuteboom

Innovatie gebeurt op plekken waar pasklare antwoorden plaats maken voor vragen. Beleidsmedewerkster Hanneke Neuteboom van Alfa-college beschouwt de in ontwikkeling zijnde leergang voor docenten in een innovatieve context als een bouwsteen die mede vorm geeft aan de gewenste professionele leergemeenschap. 'Mijn drijfveer is bij te dragen aan een positief leerklimaat. De grondhouding is dat je samen leert.' Het verlangt van docenten een andere rol en een open en lerende opstelling. Geen absolute zekerheden, meer coachende kwaliteit.

De leergang die na de zomer van 2020 van start gaat, is ontsproten aan de ingezette beweging binnen het Alfa-college het onderwijs op een andere leest te schoeien. Directe aanleiding was de wens om de opgedane kennis en ervaring met projecten die gefinancierd waren vanuit het regionale investeringsfonds (RIF) steviger te verankeren in het onderwijs.

Als lid van de kenniskring van het lectoraat Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie ervoer Neuteboom hoe vruchtbaar het is om met verschillende disciplines kennis en ervaringen te delen. 'Dat bleken hele waardevolle ontmoetingen waarbij ik vooral ook leerde door de ogen van anderen te kijken. Eens een andere bril op te zetten. Het verruimt de blik enorm. Die manier van kijken en inzichten verwerven is onderdeel van mijn systeem geworden. Ik kan niet meer anders.' Het lectoraat heeft in haar optiek mee aan de basis gestaan van de wens om het Alfa-college als professionele leergemeenschap in te richten. En die inzichten vinden hun weg ook weer in de nieuwe leergang die zij in de grondverf zet.

Wat nog wel een punt van aandacht is hoe je een andere manier van onderwijs geven in combinatie met het werkveld, multilevel en multidisciplinair, verankert in de organisatie. Het lectoraat veronderstelde dat betrokken docenten in het recomalab (Regionaal co-makership laboratoria) de werkwijze zouden uitdragen binnen het onderwijsteam. Dat is lang niet altijd gebeurd. 'De kracht waarmee iemand dat kan doen, is mede onderdeel van het succes', aldus Neuteboom. Niet iedere docent bleek daartoe even goed in staat. Daardoor bleef de bijzondere aanpak van het lectoraat voor andere docenten die niet direct betrokken waren

soms buiten beeld. 'Het is een uitdaging om de inzichten handen en voeten te geven voor alle docenten.'

De leergang richt zich allereerst op docenten die in een innovatieve context het leren vorm willen geven. 'Uitgangspunt is dat de deelnemers met elkaar in gesprek gaan over hun ervaringen en hoe zij daarvan leren. Elke expertise is even waardevol en het kunnen erkennen iets niet te weten is niet erg, het is juist het begin van leren. Het gaat er om dat je samen meer weet dan alleen. Voor docenten is dat een omslag in de manier van werken en denken.'

Het buiten de gebaande paden gaan waarbij de docent niet direct oplossingen op maat voor vraagstukken en opdrachten uit zijn mouw schudt, zal ongetwijfeld tot ongemak leiden. Zowel bij docent als student, veronderstelt Neuteboom. 'Het vraagt van beiden een andere manier van handelen die nog geen deel uitmaakt van hun repertoire. Het is de kracht van de docent om het leren in die context zichtbaar te maken, dat kan zelfs in mislukking schuilen.'

Neuteboom mikt op tien deelnemende docenten bij de aftrap van de leergang. 'Bewustwording van de eigen voorbeeldrol en de bereidheid als kartrekker en verbinder tussen onderwijs en werkveld op te treden is een belangrijke drijfveer. Docenten moeten in deze manier van leren geloven en uitdragen, daarin zit de kracht.' Door gelijkgestemde docenten bij elkaar te zetten, kunnen lastige situaties die ongetwijfeld optreden met elkaar worden gedeeld.

'De digitale wereld en de werkvelden waartoe wij opleiden zijn zo complex dat niemand alles kan overzien. Het is van belang te weten over welke expertise, netwerk en kwaliteiten je beschikt. Dan weet je ook wat je mist en welke anderen je erbij kan betrekken.'

De andere inrichting van het onderwijs opent de deur naar innovatie. 'Dat is dan wel de verantwoordelijkheid van het hele team en het management van de opleiding. Het is essentieel dat zij de docent die aan de leergang deelneemt en daarmee vormgeeft aan een innovatief vraagstuk, steunen.' Het is een stevig programma waarbij de deelnemers vanuit verschillende opleidingen en regio's waar het Alfa-college vestigingen heeft eigen casuïstiek inbrengen, opdrachten maken en met elkaar bespreken tijdens zes bijeenkomsten die een dag duren. Elke maand is er een bijeenkomst. De verbinding met de praktijk staat centraal. 'De opbrengst moet direct bijdragen aan organisatorische vraagstukken', vat Neuteboom het doel samen.

'Het past bij de professionele leergemeenschap dat je het gezamenlijk tot een succes maakt. Je kunt je niet verschuilen achter een slechte gastspreker of andere deelnemers. Ieder is verantwoordelijk.' Enthousiasme en betrokkenheid, zelfkennis en de bereidheid kennis te nemen van nieuwe methodieken en inzichten, zijn een voorwaarde voor deelname. 'De docent heeft in het onderwijs een voorbeeldrol. Een mens nooit is uitgeleerd en uitontwikkeld. Als je niet meebeweegt in de snel veranderende samenleving sta je stil en kom je op achterstand.'

## 4. 'Onze studenten leren het liefst in de praktijk'



### Interview met Jurgen Grobbée

Alfa-college Hardenberg omarmt de principes van lector Ineke Delies. 'Het lectoraat Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie is belangrijk geweest bij het loslaten van bestaande onderwijsconcepten en het veel meer projectmatig gaan werken', constateert regiodirecteur Jurgen Grobbée. Die beweging is blijvend, meent hij. 'Onze studenten leren het liefst in de praktijk. De afgelopen jaren hebben we daarin geen meters, maar kilometers gemaakt.'

Jurgen schetst de betekenis van het lectoraat voor de vestiging Hardenberg met een anekdote die parallel loopt aan zijn eigen start bij het Alfa-college in de stad aan de Vecht. 'Ik begon acht jaar geleden en bij mijn eerste kennismaking met de school dacht ik: 'Er is eigenlijk weinig veranderd in het onderwijs sinds ik de middelbare school heb verlaten'. Vrijwel alles gebeurde klassikaal, met veelal frontaal onderwijs. Er was een uitzondering en dat was uitgerekend een project dat tot stand was gekomen op instigatie van het lectoraat in samenwerking met ParcSandur bij Emmen. Daar waren studenten betrokken bij het receptiewerk op de wisseldag. 'Dat vond ik direct heel gaaf. Studenten die naar buiten gingen om in de context te leren. Dat heb je echt nodig. Toen ik zei dat ik in de toekomst alleen nog dit soort leren in de praktijk wilde, stootte ik eerst wel mijn kop.' Docenten en management waren er niet aan toe.

Met vallen en opstaan kwam het er toch van. 'Vooral de laatste jaren hebben we hierin grote stappen gezet', meent Jurgen. Inmiddels is de vestiging van Alfa-college toonaangevend in de regio als het gaat om het leggen van verbindingen met ondernemers en overheden. Een van de meest in het oog springende voorbeelden van die veranderde benadering van het onderwijs is de samenwerking van de opleiding ICT met belangrijke IT-bedrijven in de omgeving. In ICT Connecting geven zeven bedrijven de opleiding mee vorm. Dat is een vertaling van het in het lectoraat gepredikte co-makership, waarbij onderwijs en werkveld als partners optrekken. De bedrijven lenen werknemers uit die lesgeven aan de opleiding. Jurgen: 'Het was geboren uit noodzaak omdat de IT-bedrijven constateerden dat de studenten die wij afleverden niet beschikten over de kennis en vaardigheden waar zij behoefte aan hadden. Zij verzorgen nu de inhoud en wij ontwikkelen de studenten op hun algemene vaardigheden. Deze aanpak is buitengewoon succesvol.' Ook in de zorg is een dergelijke betrokkenheid van het werkveld met de opleiding gemeengoed. Voor pedagogisch

werk en administratief medewerker valt er op dat gebied nog wel iets te doen. 'Die kunnen zeker nog iets meer naar buiten treden.'

De introductie van het projectmatig werken 'met kop en staart', zoals Jurgen het benoemt, dwingt de opleidingsteams steviger na te denken over leerdoelen en leeropbrengsten. 'De leeromgeving wordt ingericht op een bepaald thema waarbij cross-overs met minimaal een andere opleiding noodzakelijk zijn. Bij aanvang van een project moeten de leerdoelen omschreven zijn, zodat we ook aan het eind de leeropbrengst beter kunnen vaststellen.' Als bij de voorbereiding blijkt dat die basis ontbreekt, begint het Alfa-college er niet aan. 'Het dwingt je anders naar het onderwijs te kijken', constateert de regiodirecteur tevreden.

Bij het projectmatig onderwijs staat het belang van de student volgens hem voorop. 'Als studenten aangeven dat zij het liefst in de praktijk leren en de fysieke school vooral zien als een ontmoetingsplek, moeten wij dat faciliteren.' Terugkijkend meent Jurgen dat het lectoraat voor die beweging belangrijk is geweest met het aanreiken van een pragmatische methodiek van al doende leren in co-makership, multilevel en multidisciplinair. 'De projecten die wij vanuit die aanpak realiseren moeten iets toevoegen aan het opleidingstraject van de student.'

Inmiddels denkt Jurgen dat Alfa-college Hardenberg de uitgangspunten van het lectoraat zo goed in haar vingers heeft, dat de borging van het gedachtegoed is gegarandeerd. 'Van de dertien opleidingsteams werkt meer dan de helft al projectmatig vanuit de lectoraatsprincipes. Die werkwijze zit hem vooral in de noodzakelijke verbinding tussen de drie o's van overheid, ondernemer en onderwijs.' Hij vraagt zich wel af of het Alfa-college voldoende is toegerust om de onderzoekskant van de betekenis, rol en werking van lerende netwerken inhoud te geven. 'Dat is binnen het ROC nog wat een ondergeschoven kindje. Op directeuren niveau zouden we wat mij betreft meer de samenwerking met Universiteit Twente en de Rijksuniversiteit Groningen kunnen zoeken. Dat is nog wel een uitdaging', zegt hij met gevoel voor understatement.

Gelijktijdig constateert Jurgen dat het lectoraat de wetenschappelijke onderbouwing van haar pragmatische insteek om regionale samenwerking aan te zwengelen nog steviger mag funderen. Met name voor de sectoren vrije tijd, recreatie, wonen en zorg is er volgens hem behoefte aan 'kritische indicatoren' en strategische do's en don'ts hoe de opleidingen zich kunnen en moeten verhouden tot hun omgeving en het werkveld. 'Ik kijk uit naar de onderzoeksresultaten op deze terreinen en hoe wij ons als onderwijsorganisaties moeten profileren.' Zijn vestiging heeft lange tijd geprobeerd om samen met recreatieondernemers de opleiding recreatie projectmatig op te tuigen en steviger te verankeren. Inmiddels vraagt Jurgen zich af of al die energie niet verspilde moeite is. 'Het lijkt er een beetje op alsof we aan een dood paard trekken. Dit noodzaakt ook om kritisch te kijken naar onze opleidingsportefeuille op het gebied van travel, leisure & hospitality.' Spijtig vindt hij het wel, gezien de grote betekenis van recreatie voor de streek. 'Ondanks dat we in de gemeente Hardenberg veertig campings hebben, heeft de opleiding voor de ondernemers geen prioriteit. Zij bieden vooral seizoensarbeid. Het komt niet van de grond om hen structureel te betrekken. Het arbeidsmarktperspectief is minimaal, daarom trekt de opleiding ook weinig studenten.'

Dat het ook anders kan, bewijst de opleiding horeca die sinds kort een dag in de week de catering verzorgt in een bedrijfsverzamelgebouw in Hardenberg waarin de Rabobank, een IT-bedrijf en een marketingbedrijf zetelen. 'Wij nemen de catering over en docenten verzorgen op locatie de theorie.' Dat is het onderwijs zoals Jurgen het graag gestalte ziet krijgen. 'Met onze manier van projectmatig werken lopen wij binnen het Alfa-college wel eens voor de troepen uit. Onze kennis en ervaring willen wij graag delen met de andere vestigingen. Dat heeft inmiddels wel aandacht binnen de organisatie hoe we dat gaan adresseren.'

Een belangrijk onderdeel van de vormgeving van de professionele leeromgeving is de leergang 'samen leren door innoveren'. Die leergang die openstaat voor docenten van het Alfa-college die in een innovatieve context bezig zijn, is een uitvloeisel van het Regionaal co-makership programma van het lectoraat. 'Ik ben heel benieuwd naar de inhoud. Het kan docenten zeker helpen in hun verdere ontwikkeling en daarmee de organisatie verrijken. We zullen in de toekomst bij veel meer opleidingen het werkveld naar binnen gaan halen.'

De samenwerking met NHL Stenden Hogeschool in Emmen krijgt steeds meer vorm. Zeker op IT gebied lukt het heel goed om mbo en hbo projectmatig te koppelen. Jurgen meent dat qua wet- en regelgeving het voor de hogescholen veel makkelijker zou moeten zijn om met het werkveld verbindingen te zoeken. 'Ons kwalificatiedossier is veel strakker geformuleerd. Ze moeten echt in beweging komen. In het kader van de doorstroming van studenten willen wij de samenwerking heel graag aangaan. Die flexibiliteit komt uiteindelijk het onderwijs en de studenten ten goede. Het heeft er alle schijn van dat sommige hogescholen die noodzaak minder voelen, toch zou het voor de studenten een goede zaak zijn', meent hij.

## 5. 'Werkwijze lectoraat biedt onderwijs kans zich te profileren'



### Interview met Petra Bartelds

Niet alleen het onderwijs is sterk veranderd mede dankzij het lectoraat Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie, ook persoonlijk heeft Petra Bartelds zich hierin volop ontwikkeld. 'Het idee van co-makership, waarbij onderwijs echt samen met het werkveld

vorm en inhoud krijgt, zat nog niet in onze cultuur en denken. Het bewust gezamenlijk optrekken om het leren vorm te geven stond in 2009 nog in de kinderschoenen.' Inmiddels maakt die aanpak deel uit van haar DNA, net als bij het Alfa-college locatie Hardenberg. 'Het is bijna vanzelfsprekend dat we zo werken.'

De eerste contouren van contextrijk leren tekenden zich al wel af, maar de methodiek van het lectoraat gaf handen en voeten aan de intenties om studenten meer in de praktijk op te leiden. 'Niet alleen een opdracht of een stage uitvoeren, maar werkelijk docenten en werkveld wederzijds betrekken bij de leerinhoud. Ik was toen actief als beleidsadviseur binnen Alfa-college in Hardenberg en had een vrije rol.' Als kenniskringlid en buddy van Anna Veeneman schreef ze mee aan de aanvraag bij het Regionaal Investeringsfonds voor het project Regionaal Co-makership, waarbij studenten aan reële opdrachten uit het werkveld werkten. 'Voor beide partijen was deze manier van werken een win-win situatie. Onze locatie en het onderwijs dat wij bieden, kon zich in de regio zo veel sterker profileren.'

Haar deelname aan het lectoraat gaf haar energie en ideeën om de aanvraag van subsidies en projectgelden te koppelen aan onderwijsverandering en innovaties die het werkveld goed kon gebruiken. 'We hebben in Hardenberg erg ons best gedaan om ons als onderwijsinstelling anders te positioneren en onze maatschappelijke rol meer vorm en inhoud te geven. Zo greep Petra bijvoorbeeld een leaderaanvraag gericht op plattelandsontwikkeling aan om het project ICT Connect op te tuigen. 'Wij hoorden uit het werkveld veelvuldig de klacht dat onze studenten met verouderde kennis afstudeerden. Dat kwam mede doordat wij goede docenten niet wisten vast te houden. Die verloren we aan het hbo of aan het bedrijfsleven, terwijl er juist een grote vraag is naar goed opgeleide studenten vanwege een tekort op de arbeidsmarkt.' Door met enkele ICT-bedrijven de krachten te bundelen is het onderwijs gezamenlijk vorm gegeven waarbij het werkveld ervaren medewerkers detacheert. 'Dankzij zo'n gesubsidieerd traject krijgt het onderwijs meer focus, er is een gezamenlijk doel en belang. Door het curriculum met elkaar in te richten verbetert het onderwijs en de kans op werk. Op zo'n manier binnen en buiten met elkaar verbinden, had ik niet zo gekund zonder het lectoraat. Die aanpak en dat gedachtegoed heeft bij mij definitief een luikje opengezet.'

Petra laat zich in haar denken en werkwijze niet meer snel ontmoedigen. 'Als je eenmaal dit spoor bent opgegaan zie je heel veel kansen en mogelijkheden. Je zoekt en past er een mouw aan.' Ze noemt als voorbeeld het startershuis Doen dat reguliere starters en studenten de mogelijkheid biedt om samen een startende onderneming te beginnen. Binnen zorg en welzijn is voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt een project opgezet waarbij zij na een minitraining als vrijwilliger aan de slag kunnen. 'We leren de basisvaardigheden en sommigen van hen besluiten daarna door te gaan met de scholing. Zo verzinnen we elke keer iets op maat passend bij de vraag of de kans van de regio. Niet het geld is daarbij leidend, maar de wens om bij te dragen aan een sterke regio en het onderwijs beter te maken. Het leven lang ontwikkelen en de flexibilisering van het onderwijs dat nu hoog op de agenda staat bij de overheid, bieden ook veel kansen.'

De andere positie en rol ten aanzien van het bedrijfsleven uit zich in de aangepane partnerschappen. Co-makership is daarbij het sleutelwoord. Zorg, welzijn, techniek, ict, maar

ook recreatie, toerisme en horeca kunnen hiervan profiteren. 'Hospitality is een heel versnipperd werkveld dat vooral in 'handjes' denkt en in oplossingen op korte termijn. Met bijvoorbeeld de SLIM-regeling liggen daar kansen om voor hen een passend onderwijsaanbod te ontwikkelen. Wij kunnen als Alfa-college met hen een gezamenlijke aanvraag indienen en zo de sector verder helpen. Zij moeten iets met de scholing van hun personeel doen en wij kunnen onderwijs verzorgen. Daarbij is toerisme een speerpunt van de gemeente. Dan gaan de radertjes rollen ook al is het strikt genomen niet mijn rol, het kan uitmonden in onderwijsverbetering.' Voor zo'n uitdaging schrikt Petra niet terug. 'Het is uitdagend, iets nieuws, ook al betekent het extra werk en gedoe. Helaas zijn de subsidietrajecten die de overheid verzint en de verantwoording die erbij komt kijken vaak veel te ingewikkeld. Dat schrikt ondernemers echt af.' Elke situatie of project vraagt om een eigen afbakening van rollen, inbreng en verantwoordelijkheden. Ook dat is een inzicht uit het lectoraat. 'In onze regio zoeken we echt de grenzen van onze mogelijkheden op om verbindingen aan te gaan met partners buiten onze onderwijsorganisatie en ook schotten tussen opleidingen waar mogelijk te slechten. Het is een manier van kijken naar onze omgeving geworden.'

Wat tien jaar geleden nog ondenkbaar was, is voor Petra inmiddels heel gewoon. 'Mijn rol is om initiatieven en projecten vorm te geven, aanvragen en verantwoordingen te schrijven en comakership aan te wakkeren als manier om het onderwijs beter en toekomstbestendig te maken.' Hoewel Hardenberg in een krimpregio ligt, groeit het Alfa-college daar. 'Onze rendementscijfers zijn goed en de tevredenheid van studenten ook, dat komt mede door hoe wij relevant en praktijkgericht onderwijs bieden. Behoeftes aan leren blijft er altijd. Daarom moeten wij ook werkplek gerelateerd onderwijs vorm geven. Daar is altijd behoefte aan.'

Nu het lectoraat als overkoepelende en verbindende factor tussen de vestigingen van het Alfa-college en andere onderwijsorganisaties in Noord-Nederland wegvalt, is het zaak na te denken hoe die uitwisseling van kennis en ervaringen gestalte te geven. 'We moeten creatief nadenken hoe we ervoor zorgen dat niet het toeval bepaalt of je wel of niet gebruik maakt van een regeling waarvan onderwijs en werkveld samen de vruchten kunnen plukken. In Hardenberg hebben we geen koninkjes in eigen koninkrijk. Iedereen kent elkaars werkterrein zodat we kansen benutten om elkaar in crossovers te versterken. Dat makkelijk kunnen schakelen moet organisatorisch verankerd zijn. De valkuil is dat elke organisatie helemaal in zijn eigen kleine gebied opgaat, terwijl de kracht is om samen kennis te delen.'

Het zou volgens Petra jammer zijn als de mogelijkheid tot sparren zou verdwijnen met het opheffen van het lectoraat. 'Er is een grote behoefte aan wendbaar en flexibel vakmanschap. Door gezamenlijk met het bedrijfsleven en andere partners projecten op te pakken, dwing je jezelf focus aan te brengen in het soort onderwijs dat je biedt en kleur te bekennen. Het geeft je smoel. Bedrijven, maatschappelijke organisaties en gemeenten zien de meerwaarde daarvan. Onderwijs bestaat al lang niet meer uit suf achter boekjes zitten leren.' Petra constateert dat het lectoraat absoluut helpend is geweest om in locatie Hardenberg de nieuwe manier van onderwijs in de praktijk inhoud te geven. 'Het is onze



manier van werken geworden. Ik hoor wel vaker om me heen dat wij daarin inmiddels redelijk voorop lopen.'

## 6. 'Het is de kunst om de chaos te leren omarmen'



### Interview met Diana Leigh

Voor studenten is het noodzakelijk over de schotten van hun eigen opleiding heen te kunnen kijken en samen te werken met andere disciplines. Het vereist andersoortige vaardigheden en een coöperatieve houding die kan worden aangeleerd in tastbare projecten met het werkveld. Als programmamanager *Service Economy* bij NHL Stenden Hogeschool acteert Diana Leigh op het snijpunt van verschillende opleidingen en academies. 'Het ontwikkelen van nieuwe lerende netwerken, ze vorm en structuur geven, is essentieel in mijn werk.'

Diana Leigh verontschuldigt zich als ze aanschuift voor het gesprek. Ze is een paar minuten later dan afgesproken. Op de weg van haar kantoor naar een ander gebouw van NHL Stenden kwam ze een paar keer collega's tegen die haar aanspraken. Het is de start van het nieuwe jaar en voor iemand met veel connecties binnen en buiten de hogeschool een hoogtijdag. Handen worden geschud, praatjes gemaakt en afspraken bevestigd. Het netwerken hoort bij haar rol als programmamanager. Het helpt vorm en inhoud te geven aan het multidisciplinaire leren.

Een grondslag van het nieuwe leren is voor Diana dat de studenten als zij afstuderen over de vaardigheid beschikken om multidisciplinair te kunnen denken en werken. 'We leven niet langer in een verzuilde maatschappij. In het werk komt van alles op je pad. Je moet kunnen samenwerken met mensen uit de ICT, het sociale domein, de dienstensector of techniek. Studenten moeten meer kunnen dan hun eigen vakgebied. Mijn ervaring met het werkveld is dat er steeds meer vraag is naar mensen met brede vaardigheden en dat de attitude belangrijker is dan vakkennis. Die verandert snel en kun je op heel andere manieren aanleren.'

Als kenniskringlid van het lectoraat Duurzame Innovatie in de Regionale Kenniseconomie heeft Diana veel opgestoken over hoe multidisciplinaire samenwerking tussen onderwijs en werkveld gestalte kan krijgen. Samen met Lector Peter Joore en in nauw overleg met programmamanagers van andere academies innen NHL Stenden heeft zij een aanvraag ingediend bij het Comeniusprogramma dat zich richt op onderwijsinnovatie. Het gedachtegoed van het lectoraat is volgens haar behulpzaam geweest bij het schrijven van de aanvraag getiteld '*Creating future proof learning.*' Het project neemt de onderwijsmethodiek *Design Based Education* als vertrekpunt om in binnen- en buitenland dwarsverbanden tussen opleidingen en werkveld te leggen en zo innovatieve vormen van leren te verkennen. De programmamanagers van de zwaartepunten *Vital Regions, Smart Sustainable Industries* en *Service Economy* brengen hun eigen netwerken in en koppelen die aan de netwerken van de buitenlandse sites in Port Alfred en Bali. In Zuid-Afrika richt het project zich op het verbeteren van het watermanagement in de gastvrijheidsindustrie en op Bali richten studenten en docenten zich op het aanpakken van de vervuiling van kuststrook en zee door rondrijvend plastic. 'Alleen door samen te werken kunnen zulke uitdagende problemen worden opgelost', constateert Diana. 'We voegen netwerken samen en creëren nieuwe netwerken om de uitdagingen van de 21ste eeuw het hoofd te leren bieden. Je kunt alleen maar verbindingen maken als er wederzijds begrip en vertrouwen is, daarvoor is het essentieel dat je elkaars taal leert spreken en je kunt inleven in elkaars perspectief. Verbindingskracht kan alleen ontstaan als je de partners of teamleden echt begrijpt.'

Startende netwerken hebben een eigen dynamiek, die niet te voorspellen is en juist daarom is het een leerzaam proces, verwacht de programmamanager. 'Het is de kunst om de chaos te omarmen. Een lerend organisme moet je deels zijn eigen gang laten gaan en de energie die ontstaat door de samenwerking en interactie volgen. Voor een deel verloopt het leren via uitgesleten paden, maar er zullen ongetwijfeld ook nieuwe verbindingen ontstaan.'

Diana verwacht dat het project *Creating future proof learning* de academiestructuur binnen NHL Stenden helpt te ontzuilen. 'Het is belangrijk iets meer 'chaos' en ruimte binnen de curricula van de verschillende opleidingen te creëren. De leeruitkomsten moeten vaststaan, maar hoe ze te bereiken mag wat mij betreft veel flexibeler worden ingericht. Op dit moment zitten de opleidingseisen voor het hbo behoorlijk dichtgetimmerd. Het is te statisch.'

Een kenmerk van leren is juist dat het stroomt, zich ontwikkelt, groeit en verandert. 'Voor het slagen van *Design Based Education* is multidisciplinair kunnen werken een vereiste', aldus de programmamanager. Ze voelt zich prettig in haar rol als leidende verbinder. Een dergelijke *convener* - een benaming die Etienne Wenger en Maarten de Laat in hun theorie over lerende netwerken in wisselende praktijklandschappen hanteren - fungeert als een spin in het web. 'Ik initieer projecten, daarna trekken de betrokkenen de kar. In een lerend netwerk staat de uitkomst niet van te voren vast. Dat is het mooie ervan, zo ontstaan de meeste innovaties.'

## 7. 'Lectoraat toonde hoe een prettige leer- en werkomgeving er uit kon zien'



### Interview met Eva Janssen

Het bleek een reddingsboei. De aanstelling als Recoma-coördinator voor het lectoraat Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie kwam precies op tijd voor Eva Janssen. Al jaren worstelde ze met haar docentschap bij de opleiding Leisure Management aan Stenden Hogeschool. Ze vond het maar een eenzaam bestaan. Het lectoraat toonde dat het anders kon.

Om maar met de deur in huis te vallen vertelt Eva dat ze bij Leisure Management, waar ze al sinds 2003 werkzaam was, al een tijd niet lekker in haar vel zat. 'Het was niet het lesgeven, maar vooral de omgang als team. De verwachtingen van elkaar en hoe je moet functioneren.' Ze was nog jong toen ze in Leeuwarden een baan kreeg en wist niet beter. 'Ik had het gevoel dat dit het was, dat het kennelijk zo hoorde en werkte.' De docenten hingen voor haar gevoel als los zand aan elkaar. Het waren eilandjes die onafhankelijk van elkaar opereerden.

Ze dacht dat ze er alleen voor stond, raakte overwerkt en nam een tijdje afstand. Eva: 'Ik had geen antwoord hoe het anders moest, wel dat ik het docentschap op deze manier niet prettig vond.' Ze was net weer begonnen, toen in 2013 de vraag kwam of zij wat voelde voor de functie van coördinator voor het Recomalab, een project van het lectoraat. 'De kennismaking was fijn. Er werd verteld dat het niet erg was als iets niet lukte, dat mislukking onderdeel uitmaakte van de werkwijze. Dat ik niet getrouwd was met het lectoraat als ik 'ja' zei en altijd weer afscheid kon nemen.' Die relativerende insteek voelde direct goed. Haar functie hield in dat zij studenten uit het onderwijs zou moeten koppelen aan bedrijven en ondernemers. 'Ik kwam er net in de opstartfase bij, dus het was nieuw voor iedereen. Geen gespreid bedje.'

Eva schoof aan in de pas gevormde multidisciplinaire kenniskring (mdk). Het was een openbaring. Ik dacht: 'kan het ook zo'. Er was tijd om met elkaar te zitten en te praten over hoe je het project wilde aanpakken. Was er een bijeenkomst met ondernemers dan bespraken we hoe het was gegaan, wat er gebeurde en wat we daarvan konden leren.' Die openheid, rust en tijd voor reflectie was precies wat ze had gemist binnen het team van

Leisure management. 'Daar moest alles snel, snel. Er was geen tijd om terug te kijken.'  
Hollen en weinig stilstaan.

In 2017 nam ze afscheid van de kenniskring en haar werk als coördinator. 'Mijn tijd daar maakte mij duidelijk wat ik in het team van de opleiding miste.' De timing van het aan- en afhaken bij het lectoraat was voor haar perfect. 'Ik heb veel aan de methodiek van het lectoraat gehad. Hoe je mensen verbindt en interesseert en hoe je een prettige leer- en werkomgeving creëert.' Op het moment dat zij weer terugkeerde was de opleiding volop in transitie. Na de fusie met NHL omarmde Leisure Management als een van de eersten Design Based Education als methodiek in het onderwijscurriculum. 'Wij zijn daarin vooruitstrevend.'

Het doet Eva goed dat de hele hogeschool door de introductie van DBE in de richting beweegt van de methodiek van het lectoraat Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie. 'Veel van wat we nu ontwikkelen als team, deden we al binnen het lectoraat', constateert ze. Er is meer tijd en aandacht voor samenwerking, om te leren van ervaringen en de wetenschap dat uitproberen hoort bij het leren. 'Dat is precies waar lector Ineke Delies altijd op hamerde. Het is wat het is en leer daarvan.' Die houding maakt het makkelijker om nieuwe dingen uit te proberen. 'Als collega's helpen we elkaar beter. We geven tegenwoordig ook altijd met z'n tweeën les aan een groep. Dat maakt het reflecteren veel makkelijker.' De verandering in de werkwijze, maakt dat Eva het enorm naar haar zin heeft. 'Ik hoef nu niet meer weg', verzekert ze. In de jaren dat zij bij het lectoraat werkzaam was, probeerde ze het team de aanpak wel eens uit te leggen. Die werd als niet realistisch beschouwd. 'Nu ze zelf op deze manier werken, snappen ze het veel beter. Kennelijk is het een methodiek die je zelf moet ervaren.'

Eva merkt dat ze haar opgedane kennis uit het lectoraat geregeld toepast binnen het team. 'Als ze te snel willen, sta ik even op de rem en als iemand vindt dat iets niet kan omdat je niet weet hoe het uitpakt, vertel ik dat juist het uitproberen nieuwe mogelijkheden biedt.'

De cultuur binnen Leisure Management is ten positieve veranderd, nu is het zaak een tweede aspect van de aanpak van het lectoraat uit te voeren: de relatie met externe partners. Eva: 'Dat moet vastere vorm krijgen. De studenten moeten meer van binnen naar buiten de school leerervaring opdoen.' Die stap moet gezet worden om de methodiek Design Based Education tot haar recht te laten komen. Het is de bedoeling de bestaande relaties met het werkveld nog hechter vorm te geven in het curriculum. Zodat er een doorlopende leerlijn is vanaf het eerste tot het vierde jaar. 'Daar willen we echt naartoe. De samenwerking met partners kan beter.'

Ze maakt zich geen illusies. Onderwijs geven is vooral uitproberen, inspelen op nieuwe ontwikkelingen en veranderende didactische inzichten. 'De cultuurverandering binnen Leisure Management blijft werk in uitvoering', beaamt Eva. Als er iets is wat ze heeft geleerd binnen het lectoraat van Ineke Delies, dan is het dat wel. Al doende leren. 'Het is vooral de manier van werken onderling die mij heeft geïnspireerd.'

## 8. 'Toerisme Collectief Fryslân borduurt voort op gedachtegoed lectoraat'



### Interview met Giso van Houte

Het Toerisme Collectief Fryslân (TCF) neemt vorm aan. Het voornemen de samenwerking tussen werkveld en opleidingen van mbo en hbo stevig te funderen is onwrikbaar. De wens om bedrijven en onderwijs nadrukkelijker met elkaar te verbinden is volgens Giso van Houte, docent Tourism Management en bij NHL Stenden hogeschool coördinator TCF, een krachtige beweging in onderwijsland. 'Het gedachtegoed van het lectoraat sluit daar heel goed bij aan.'

Daarmee is het lectoraat Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie een van de dragers van de koppeling van mbo en hbo aan bedrijven en organisaties uit het werkveld. Het is momenteel met name de opleiding Tourism Management die aanhaakt bij het door de provincie Fryslân en het Friese beroepsonderwijs geïnitieerde platform. Vooral omdat de onderwijsorganisaties zich bestuurlijk hebben verbonden aan het initiatief, verwacht Giso dat de aanpak stevig wortelt in de deelnemende opleidingen. 'We willen eigenlijk alle studenten van de opleiding Tourism Management op deze manier verbinden met toeristische bedrijven.'

Het doel van TCF om studenten te laten participeren in bedrijven waar zij aan opdrachten werken of toegepast onderzoek uitvoeren, krijgt volgens Giso veel bijval. Zijn indruk is dat het lectoraat een dergelijke brede betrokkenheid in elk geval binnen NHL Stenden ontbeerde en daardoor in slagkracht beperkt bleef. 'Om de koppeling tussen onderwijs en werkveld goed te laten slagen, heb je meer onderdelen van de organisatie nodig. Dat gebeurt nu.' De projectcoördinator erkent dat TCF nog maar aan het begin staat. 'We zijn volop bezig het een plek te geven in het onderwijs.' De eerste studentengroepen hebben inmiddels vanuit het platform opdrachten uitgevoerd, zoals voor een ondernemer die met een Venetiaanse gondel in de Leeuwarder Grachten rondvaarten verzorgt. 'Die had tijdens Culturele Hoofdstad 2018 een topjaar, maar dat zakte daarna behoorlijk in. De studenten hebben hem tips gegeven.'

Het is vooral zaak de vaak kortstondige relaties met bedrijven om te vormen tot vastere verbindingen. 'Waar het bij het lectoraat om draaide is dat je connecties aangaat. Dat willen wij ook. Het is de bedoeling dat op verschillende momenten in het curriculum studenten opdrachten uitvoeren voor de toeristisch-recreatieve bedrijven.' Voor Giso is het essentieel de samenwerking met het mbo handen en voeten te geven. 'Die verbinding wil ik zo sterk mogelijk houden.' Met Annelies Mevis van het Friesland College vormt hij een goede tandem. 'Studenten zullen ook later in het werk met collega's uit hbo en mbo samenwerken. Ook voor de doorstroming van mbo'ers naar het hbo is het goed.'

Praktisch stuit hij op de nodige belemmeringen, zoals de roosters van begeleidende docenten of de studenten die niet overeenkomen. Hij onderzoekt met zijn collega in het mbo of het mogelijk is vaste dagen of dagdelen vrij te roosteren voor het projectonderwijs. 'Omdat we het binnen de hele opleiding willen realiseren en het dus daarmee echt volume krijgt, zijn de uitdagingen ook groter', meent Giso. 'De fase van ontkiemen is voorbij, nu moet het gras echt gaan groeien.' De schaalgrootte maakt dat de implementatie niet zomaar van de ene op de andere dag geregeld is. 'Bij zo'n onderwijsaanpak hoort ook dat sommige projecten niet goed gaan lopen. Dat is spannend, hoe je daar mee omgaat en vorm aan geeft.' Zo zullen bedrijven er aan moeten wennen dat zij met de inzet van studenten geen geoliede machine kunnen verwachten die pasklare oplossingen biedt. 'Studenten moeten ervan mogen leren. Ik zie deze vorm van leren in en met de praktijk echt als een verrijking van het onderwijs. In het verleden kregen de eerste- en tweedejaars studenten vaak gefingeerde projecten, nu is het echt.'

Momenteel zijn tien tot vijftien studenten van Tourism Management betrokken bij een project uit de koker van TCF, dat moeten in de beleving van Giso alle 150 studenten van de opleiding worden. Vanuit het mbo is het al gelukt zeventig studenten aan het toerisme collectief te koppelen. 'De mbo'ers krijgen strakkere begeleiding vanuit het onderwijs, daardoor doen zij het relatief beter. Het aardige is dat het voor onze studenten een prikkel is ook aan de gang te gaan.' Zo kunnen mbo en hbo elkaar naar een hoger niveau tillen en is de opdrachtgever spekkoper met adviezen en oplossingen voor de bedrijfsvoering die anders buiten beeld bleven. 'Het is nuttig al vroeg in de opleidingen onderwijs en werkveld te koppelen.' Het Toerisme Collectief Fryslân maakt volgens Giso mogelijk waar het bij Design Based Education om draait. 'In overleg met belanghebbenden oplossingen voor problemen aandragen. Dat is volgens mij de mooiste vorm van DBE. Met simulaties kun je zo'n leeropbrengst niet evenaren.' Zelf heeft hij nooit in de kenniskring van het lectoraat meegedraaid, toch heeft hij zich door verschillende gesprekken met lector Delies laten inspireren. 'Soms hebben ideeën vele vaders, zij is de eerste geweest die het oppakte.'

## 9. 'Een sneller veranderende wereld verlangt ander type onderwijs'



### Interview met Kris Tuinier

Op bestuurlijk niveau bestaat er bij hogescholen en het middelbaar beroepsonderwijs geen twijfel aan de noodzaak het onderwijs op een andere leest te schoeien. De Hanzehogeschool onderkent in haar onderwijsvisie al jaren dat de wereld steeds sneller verandert. Om studenten beter voor te bereiden op de toenemende complexiteit en de noodzaak multidisciplinair te kunnen werken, gingen alle opleidingen innovatiewerkplaatsen inrichten. Op dat vlak is er veel gebeurd en bereikt, vertelt directeur Kris Tuinier van het Instituut voor Sportstudies. 'Gelijktijdig ervaren we ook hoe weerbarstig de praktijk is. We zijn er nog lang niet.'

Vanaf 2015 heeft de Hanzehogeschool met veel elan de werkplaatsen met externe partners opgezet. De intentie is dat elke student tijdens zijn opleiding zich minimaal een keer in de innovatiewerkplaats bezighoudt met een complexe vraag uit het werkveld. De ingewikkelde vraagstelling moet multidisciplinair van aard zijn, een van de vele lectoraten dient inhoudelijk betrokken te zijn bij de onderzoeksvraag en idealiter zouden er meerdere opleidingen aan het project mee moeten doen. Kris somt de uitgangspunten moeiteloos op. Hij kan de intenties dromen, gelooft er ook in, maar ervaart dat de uitvoering een proces van vallen en opstaan is.

De doelstellingen sluiten naadloos aan bij die van het lectoraat Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie. Ook hier is cocreatie een centraal begrip, evenals het streven naar cross-overs en waar mogelijk de samenwerking tussen hbo en mbo. Nu bij Noorderpoort en Alfa-college de opleiding sport weer terug is, trekt het Instituut voor Sportstudies weer nauw op met de ROC's in Groningen. 'Anders dan vroeger wordt er nu een mix van traditionele en trendsporten aangeboden en zijn programma's breed van aard. Beweging en gezondheid en vitaliteit staan tegenwoordig centraal en dat haakt mooi aan bij het lectoraat Praktijkgerichte Sportwetenschap van Hanzehogeschool. Rond de Euroborg werken Noorderpoort, de gemeente en bewoners volop samen aan de inrichting van het gebied. Een Europees project van het lectoraat praktijkgerichte wetenschap. Studenten van opleidingen voedingsleer & diëtik, toegepaste psychologie, sportmanagement en de master

Healthy Ageing Professional onderzoeken de mogelijkheden en geven advies. 'Een mooi voorbeeld hoe verschillende bloedgroepen met elkaar aan een project werken', constateert Kris. Dit project maakt duidelijk hoe belangrijk het is dat er niet alleen bestuurlijke overeenstemming aan ten grondslag ligt, maar ook dat de omgeving betrokken is.

De directeur gelooft dat de gezochte samenwerking tussen werkveld, onderwijs en overheden in het onderwijs het best gedijt als er een evenwicht bestaat tussen 'top down' en 'bottom up'. 'Als er geen draagvlak is bij de beslissers gaat het niks worden, zij moeten de voorwaarden van samenwerking faciliteren. Maar als bestuurders van bovenaf de uitwerking gaan invullen, gaat het gegarandeerd ook mis. In zulke projecten heb je het over vertrouwen in elkaar, daar moeten bestuurders ver vandaan blijven.' Het is aan de betrokken docenten, studenten, werkveld en burgers om daar invulling aan te geven. 'Wij doen daar veel ervaring mee op.'

Vast staat de hetgeen in de onderwijsvisie van Hanzehogeschool is neergeschreven makkelijker gezegd is dan gedaan. 'Dat alle studenten in een innovatiewerkplaats met een concrete en complexe opdracht uit de praktijk aan de slag moeten is buitengewoon ambitieus. Op dit moment lukt dat niet met alle studenten.' Sportstudies heeft daar een draai aan gegeven door tijdens de introductie eerstejaars een week lang kennis te laten maken met alle vijf innovatiewerkplaatsen die onder het instituut vallen. Kris realiseert zich dat die oplossing niet strookt met de eigenlijke intenties van het innovatieve leren. 'De bedoeling is juist in een complexe leeromgeving langdurig aan de slag te gaan en studenten te laten ervaren dat ze fouten mogen maken, dat ze daarvan leren.' Het aantal beschikbare plaatsen gekoppeld aan projecten is echter te gering om die bedoelingen waar te maken. Daarbij komt dat er relatief weinig docent-onderzoekers zijn die op dit moment vorm aan zo'n complexe leeromgeving kunnen geven. 'Zij zijn niet opgeleid om met zulke onzekerheden om te gaan. Docenten zijn van oudsher er goed in om anderen te leren hoe de wereld en het beroep in elkaar zit, als Hanzehogeschool doen we dat al ruim 220 jaar. Samen op zoek gaan naar antwoorden, met vallen en opstaan, vraagt om heel andere competenties.'

De vraag wat de meest ideale schaal is voor de projecten waarbij met partners langdurig aan maatschappelijke vraagstukken wordt gewerkt, stelt Kris voor een dilemma. 'Dat is heel ingewikkeld. De zogenaamde 'living labs' richten zich erop kinderen en ouderen te bereiken om hen meer te laten bewegen. Het zijn allemaal losse initiatieven, misschien is de kleinschaligheid juist hun kracht, anderzijds is de reikwijdte groter als ze opschalen.' Ook de studenten dienen een grote betrokkenheid te voelen en ervaren als ze in de praktijk aan de slag gaan. 'Er past een intrinsieke motivatie bij, het gaat niet om geld verdienen of dat het uitzicht biedt op een baan. Je doet het omdat je er in gelooft.' Een geoliede machine past daar niet bij.

Zoals gezegd het verlangt nogal wat van de kwaliteiten en vaardigheden van docenten om in een innovatiewerkplaats 'een soort drijfzand' proces te begeleiden. 'Zij gaan samen met studenten en werkveld op zoek naar antwoorden.' Het Instituut voor Sportstudies werkt met de methodiek van de Community of Practice (CoP) en community of learners om meer grip te krijgen op de weerbarstige werkelijkheid. 'We hopen daardoor meer expertise op deze



terreinen op te bouwen. Er zijn binnen Hanzehogeschool inmiddels drie lectoraten die zich met onderwijsinnovatie bezighouden', aldus Kris. Tot nog toe blijkt de opgebouwde kennis op basis van de praktijkervaring met innovatiewerkplaatsen moeilijk overdraagbaar. De lectoraten moeten daar op termijn meer handen en voeten aan geven. Welke gereedschappen zijn nodig om de innovatiewerkplaatsen en projecten met het werkveld goed te begeleiden.

Kris benadrukt dat het niet alleen een vraag is die raakt aan de kwaliteit van de docenten, maar ook aan de inrichting van het onderwijs. 'Intern hebben we veel moeite om het goed te organiseren. Er is sprake van een professionele bureaucratie die voor onrust in het systeem zorgt. De structuur is niet op het multidisciplinair werken en opleiden afgestemd. Binnen Hanze bestaan er achttien schools, het is al heel moeilijk de docentenroosters op elkaar af te stemmen. Wat er wel gebeurt is vaak op persoonlijke titel, een beetje houtje-touwtje.'

Financiën en tevredenheid van docenten en studenten zijn volgens Kris een sterkere drijfveer bij directies in de beoordeling dan wat maatschappelijk relevant onderwijs oplevert. Toch ziet hij wel aanzetten die hoop op verbetering bieden, zoals de lectoraten gericht op leren in de leeromgeving en wederkerigheid in leernetwerken. 'Vast staat dat wij praktijkgericht onderzoek niet vanuit een ivoren toren kunnen bedrijven. We moeten met het werkveld en de samenleving aan de slag met de maatschappelijk relevante vraagstukken. Daar zijn nu eenmaal geen makkelijke antwoorden op te geven. Als we er in slagen studenten daarin mee te nemen is de gedachte dat wij hen beter op de toekomst van hun beroep voorbereiden.'

Doel is dat studenten door de leerervaring in de praktijk beter in staat zijn informatiebronnen te wegen. Enerzijds hoeft wetenschappelijk bewijs niet altijd leidend te zijn voor een casus, anderzijds heeft de opdrachtgever ook niet altijd gelijk met zijn of haar aannames. Die weging van feiten en ervaringen en de complexiteit van het samenwerken met meerdere partners vormen een waardevolle leerschool. Het lectoraat Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie heeft op dat vlak volgens Kris het nodige aan belangrijke inzichten opgeleverd. 'Kenniskringleden die vanuit Sportstudies meewerkten aan het lectoraat zijn uitgegroeid tot pleitbezorgers van de aanpak. Als zij waarde toekennen aan de opbrengst, dan is dat voor mij een belangrijke indicatie.' Zelf was hij onder de indruk van een grafiek op basis van onderzoek onder deelnemers van het lectoraat dat de sterkte van een lerend netwerk toonde. Er was een nulmeting gedaan en gedurende de looptijd nog eens een meting. 'Hoe hechter de onderlinge relatie was, hoe sterker het netwerk. Dat was voor mij een eyeopener.'

## 10. 'Ik ben iemand die het liefst voor in de bus zit'



### Interview met Harold Hofenk

Doortastend, energiek en enthousiast. Het zijn een paar indrukken die blijven hangen tijdens een gesprek met projectleider Harold Hofenk van het Instituut voor Sportstudies van de Hanze Hogeschool. Een snelle denker ook, iemand die vooruit wil. Geen volger maar een pionier. 'Ik ben iemand die het liefst voor in de bus zit', beaamt hij. Voor hem voelt de deelname aan het lectoraat Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie als een plek op de eerste rang.

Harold schetst zichzelf als iemand met een brede interesse, die het liefst aan de randen van het onderwijs opereert. Daar waar raakvlakken met andere vakgebieden optreden. Op plekken waar het niet alleen gaat over specifieke vakinhoud, maar oog is voor andere leerprocessen en maatschappelijke relevantie. Na zijn afstuderen aan de Academie Lichamelijke Opvoeding volgde een studie sociologie en tien jaar later een Leergang Verandermanagement.

In een paar woorden schetst hij de transitie waarin het beroepsonderwijs zich bevindt. 'Het oude onderwijs leunde op het behaviorisme, er is een paradigmashift aan de gang waarbij we ons veel meer laten inspireren door het sociaalconstructivisme. Daarin leer je samen met elkaar en doen studenten in een betekenisvolle context kennis en ervaring op. Van een lokaal van negen bij negen meter met dertig stoeltjes zetten we de stap naar engaged learning.'

De leidende gedachte is om meer en beter aan te sluiten bij vraagstukken uit de beroepspraktijk om die in een samenspel tussen docenten, studenten en opdrachtgever - dat kan een ondernemer of een maatschappelijke organisatie zijn - op te pakken. 'Het is een collectief leerproces. De docent is niet alleen langer zender en de student ontvanger.' Onderwijs, onderzoek en ondernemerschap vormen samen in zijn optiek een lerend netwerk en op die ingrijpende verandering speelde lector Ineke Delies met haar pleidooi voor een methodiek om de regionale kenniseconomie te schragen, vroegtijdig in. 'Zij was haar tijd ver vooruit', concludeert Harold. 'Als je het terugbrengt naar de kern waren wij in het verleden vooral bezig studenten door een soort wasstraat te trekken. Aan het eind van de poetsbeurt ontvingen ze een bachelor diploma. Tegenwoordig willen we ook waarde toevoegen voor de

omgeving.’ Met een knipoog naar de taal van het lectoraat. ‘We gaan als onderwijs met ze op reis door een lerend landschap.’ De onderwijsinstelling verandert gestaag in een kennisinstelling waarbij docent en studenten beide een actieve rol vervullen.

Voor het onderwijs betekent zo’n transformatie nogal wat, legt Harold uit. De docent is tevens adviseur, coach en onderzoeker. ‘Dat betekent dat het hele functiegebouw in het onderwijs zoals we dat nu kennen, gaat schuiven. Er is een nieuwe werkelijkheid.’ Voor hem begon alles op zijn plek te vallen, nadat hij in 2015 kon aanschuiven bij het lectoraat Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie als voorpost van Hanze hogeschool. ‘Ik vond de nieuwe manier om bij te dragen aan de regio een uitdaging.’ Hij ervoer een aantal ‘aha’ momenten. Al langer had hij het gevoel dat het lesgeven in het klaslokaal niet volstond om goede bachelor-studenten af te leveren. ‘De aanpak om studenten mee te nemen in een beroepsechte omgeving en praktijkvraagstukken sloot aan bij mijn onbehagen en vragen.’

Na ruim dertien jaar werkzaam te zijn geweest als onderwijsmanager, voelde hij zich als een vis in het water met zijn nieuwe rol als initiator en leider van projecten op het raakvlak van onderwijs, werkveld, maatschappelijke groeperingen en overheden. ‘Ik kreeg daarin veel vrijheid van de lector om nieuwe mogelijkheden tot samenwerking te onderzoeken en op te zetten. Met die ruimte moet je om kunnen gaan.’ Harold groeide in zijn rol. Geniet volop.

Momenteel is hij als aanjager actief in de Community of Practice (CoP) Healthy Lifestyle. Centrale vraagstelling is hoe de gemeenschap te betrekken bij en stappen te laten zetten naar een actieve en gezondere leefstijl. ‘We doen in nauwe samenwerking met andere professies onderzoek. Op de raakvlakken zitten de innovaties. Dat zie je in vraagstukken rond het klimaat, de stikstofcrisis, maar ook de woningbouw. De problemen laten zich niet binnen één domein oplossen. De formule die het lectoraat heeft ontwikkeld sluit aan bij de complexiteit van de vragen van deze tijd.’ Studenten van verschillende opleidingen zijn de Europapark wijk in Groningen ingegaan om keukentafel gesprekken te voeren met bewoners over hun wensen voor de leefomgeving. De uitkomst was: meer groen. Voor de betrokken landschapsarchitect was dat aanleiding zijn tekentafelplan bij te stellen. ‘Hij gebruikte die input bij de gemeente en vertelde mij dat hij zelf anders was gaan kijken naar de opdracht.’ Het is voor Harold het bewijs dat het nieuwe onderwijs er toe doet. ‘Het heeft emergentie.’

Inmiddels is hij betrokken bij het opzetten van een Europees vervolgproject waarin de samenwerking is gezocht met onderwijsorganisaties en partners in Oekraïne, Rusland en Finland die ook bezig zijn met sociale innovatie. ‘De centrale vraag is hoe je dat met de verschillende betrokken partijen inhoud geeft en wat je daarvan kunt leren.’

Harold is als projectleider aanjager, verbinder en begeleider in een. ‘Wat we in het onderwijs heel erg nodig hebben zijn ‘change-agents’, die makkelijk kunnen ‘makelen’ en schakelen. Er niet tegen op zien op ergens op af te stappen en het ‘niet weten’ durven te omarmen en dus niet bang zijn voor hun eigen handelingsverlegenheid. Voor een deel kun je dat leren, maar het is handig als je die houding van nature meeneemt.’ In het jargon van Etienne Wenger en Maarten de Laat, dat het lectoraat theoretisch inspireert, vervult Harold de rol van convener.

‘Zo’n lerend netwerk is een relatief nieuwe sociale constructie waarin de grenzen fluïde zijn en je de diversiteit bewust opzoekt. Je elkaar niet napraat maar samen de kennisagenda opstelt. Als het om nieuwe dingen gaat, loop ik graag mee voorop.’ Niet alleen Healthy Lifestyle beschouwt hij als uitvloeisel van zijn betrokkenheid bij het lectoraat, maar ook zijn nieuwe functie als docent aan de master Healthy Ageing. ‘Ik gaf daar een presentatie over Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie en de gebruikte methodiek. De teamleider vroeg mij vervolgens direct of ik niet aan de slag wilde als docent.’ Hij begeleidt zestien deeltijdstudenten die werkzaam zijn in het sociale-, zorg- of sportdomein bij het realiseren van innovatieve studieopdrachten. ‘Bij zo’n pioniersrol voel ik mij senang.’

## 11. ‘Super enthousiast over wat samenwerking onze studenten oplevert’



### Interview met Jan van der Meulen

De studenten hebben de innovatieve manier van leren in de praktijk omarmd. Werken aan concrete opdrachten uit de toerisme- en leisurebranche, in overleg met de opdrachtgever en hbo-studenten spreekt hen geweldig aan. ‘Baanbrekend.’ Jan van der Meulen is werkzaam als ‘grensverlegger’ bij de opleiding Toerisme van ROC Friesland College. Hij maakte in 2018 kennis met het lectoraat van Ineke Delies en was direct verkocht. ‘De aanpak spreekt me aan.’

Zijn relatief vrije rol bij de opleiding maakt het Jan mogelijk naar hartenlust vragen uit het werkveld te verbinden met het onderwijs, nieuwe mogelijkheden te zoeken en dwarsverbanden te slaan. Hij mag als ‘boundary pusher’ duwen en trekken aan de lesinhoud zodat die beter aansluit op de praktijk en gelijktijdig de samenwerking met NHL Stenden Hogeschool in concrete projecten vorm geven. ‘Het mooie van het Friesland College is dat wij het avontuur niet schuwen. Wij gaan gewoon aan de slag en vinden het niet erg als er onderweg obstakels opdoemen en fouten worden gemaakt. Daar leer je alleen maar van.’

In 2018 is als uitkomst van overleg tussen onderwijsorganisaties, de toerismebranche en de provincie Fryslân het Toerisme Collectief Friesland opgetuigd (TCF). Lector Ineke Delies schreef het businessplan voor het toeristisch platform. De gedachte was dat veel zogenoemde ‘mama en papa’ bedrijven geen tijd hebben na te denken over de toekomst en

de horizon bij hen niet veel verder ligt dan volgende week. 'Toch is er behoefte aan innovatie. Wij hebben plekken ingericht waar zij heen kunnen gaan met hun vragen en docenten met studenten na kunnen denken over oplossingen.' Op basis van de methodiek Design Based Thinking komen studenten in cocreatie met de opdrachtgever tot nieuwe inzichten. Samen met Brigitte Nitsch die vanuit NHL Stenden de projecten begeleidt, bewaakt Jan dat er wordt gewerkt vanuit de uitgangspunten van het lectoraat Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie. 'Dus niet alleen met homogene groepjes vanuit het mbo of hbo, maar gezamenlijk, en ook het liefst multidisciplinair met andere opleidingen.'

Voor het onderwijs, maar ook in de werkpraktijk, biedt de samenwerking tussen mbo- en hbo-opleidingen veel voordeel, meent Jan. 'Door samen aan de slag te gaan leren ze elkaars kwaliteiten beter kennen. Dat inzicht heb je later in je werk binnen een team ook nodig.' Van gezamenlijke presentaties aan opdrachtgevers of andere studenten leren de betrokkenen veel. Het is heel goed mogelijk die samenwerking gestalte te geven binnen het curriculum van de opleiding en te koppelen aan leerdoelen en leeropbrengsten. 'Nadat wij besloten met TCF aan de slag te gaan, hebben we deze manier van werken geïntegreerd in het curriculum.' De studenten hebben inmiddels een minimaal aantal projectdagen beschikbaar waarin ze aan een opdracht kunnen werken. Een groep is onlangs bezig gegaan om in opdracht van de gemeente Westerveld de vitaliteit van vakantieparken te onderzoeken. 'De studenten maken een verkenning en doen aanbevelingen hoe het beter kan. Dat vinden ze geweldig.' Ze ervaren hoe het is om vertrouwen te krijgen en hoe het voelt gewaardeerd te worden.

Het zou Jan een lief ding waard zijn als hij de geïntroduceerde methodiek ook naar andere opleidingen zoals retail, zorg en horeca zou kunnen uitbreiden. 'Ik wil de relaties die we als driehoek opleidingen, ondernemer en student hebben, verdiepen en verduurzamen en gelijktijdig ook de samenwerking met hbo verbreden. Met name de verschillen in flexibiliteit in het rooster en de speelruimte voor docenten om projectmatig te werken is nog een belemmering. Ik hoop dat NHL Stenden de samenwerking nadrukkelijker vorm geeft.' Binnenshuis vallen er ook nog genoeg grenzen te verleggen. 'Het blijkt lastig de opleidingen vrije tijd en zorg te combineren, soms is dat afhankelijk van het vinden van een juiste persoon die enthousiast is en de kar wil trekken. De studenten zijn super enthousiast, die willen wel.'

Jan hoopt met het gedachtegoed van het lectoraat als inhoudelijke basis, een stevig onderwijsconcept te ontwikkelen dat ook zonder provinciale subsidie blijft bestaan. 'Door het in het curriculum op te nemen, kun je het duurzaam in je onderwijs een plek geven. Het zou zonde zijn om zo'n breed netwerk niet blijvend te onderhouden.' Benut als opleidingen de creativiteit van je docenten, geef die ook ruimte, is het pleidooi van Jan. 'De branche vindt het super, die krijgen onverwachte adviezen aangereikt waar ze zelf nooit op waren gekomen.'

De bijvangst is dat studenten die kennis maken met het hbo, makkelijker doorstromen. Los daarvan worden in de samenwerking over en weer vooroordelen weggenomen. 'Uiteindelijk is het helemaal niet erg als iets mislukt en een idee onwerkbaar blijkt.' De gesprekken over

kansen en ontwikkelingen met kenniskringleden van het lectoraat ervaart Jan als inspirerend. Hij kan er brainstormen met gelijkgezinden. 'Er is een grote openheid.' Diezelfde openheid ziet hij ook bij de deelnemende ondernemers, die soms zelfs gevoelige bedrijfsinformatie met elkaar uitwisselen. Die vertrouwelijkheid vormt de basis voor projectopdrachten die de opdrachtgevers verder helpen en waarvan docenten en studenten veel leren. 'Het doet heel veel met studenten.' In de visitatie van de lectoraten die onder Toerisme en Leisure vallen bij NHL Stenden kreeg de hogeschool een pluim voor de samenwerking met het mbo. 'Als ze daarvoor al een veer krijgen, kan het als je het nog steviger verankert makkelijk een donzen dekbed worden', grapt Jan. 'Als we de praktische zaken in het curriculum en de planning met elkaar kunnen afstemmen, is er heel veel mogelijk. Dit soort onderwijs dat uitgaat van reële vraagstukken van ondernemers, neemt studenten serieus. Het veronderstelt nieuwe manieren van lesgeven en kijken naar je onderwijs in relatie tot de leeromgeving.' Het lectoraat zou wat hem betreft aanbevelingen kunnen doen hoe die samenwerking in te richten en wat de wetenschappelijke onderlegger is van informeel leren en hoe dat vorm te geven. 'Er zijn vastgeroeste zaken losgeweekt. Ik wil graag de in gang gezette veranderingen verder helpen.'

## 12. 'De praktijkverhalen verlenen waarde aan het lectoraat'



### Interview met Maaïke de Jong

Voor Maaïke de Jong heeft de waarde en het belang van het lectoraat Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie geen moment ter discussie gestaan. 'Wat ik knap heb gevonden is dat het lectoraat door haar werkwijze mensen, zowel multidisciplinair als multi-level, met elkaar in aanraking brengt. Dat is heel vernieuwend gebleken.' Vanuit Leisure & Events Management van NHL Stenden Hogeschool was zij langjarig bij projecten betrokken. 'De impact is groot.'

Voor de zomer van 2019 nam Maaïke afscheid van de opleiding Leisure & Events Management. Ze is momenteel werkzaam als coördinator stage en afstuderen bij de hbo-opleiding International Business Management en als assistent professor sustainable

entrepreneurship bij de RUG, waar zij tevens een positie als fellow bij het Centrum voor Religie en Erfgoed inneemt. De wetenschap en het daaraan verbonden onderzoek heeft altijd haar warme belangstelling gehad, vandaar dat zij een poos onderzoekskoördinator was bij het lectoraat en lector Ineke Delies enige tijd heeft vervangen op deeltaken.

Momenteel is Maaïke nog verbonden aan het lectoraat als lid van de multidisciplinaire ketens (MDK). Zij erkent dat het moeilijk is om in harde cijfers de waarde van de opbrengst van het lectoraat vast te leggen. Daar heeft ze ook niet zoveel behoefte aan omdat zij niet in een semantische discussie verzeild wil raken over wat feitelijk wetenschappelijk bewijs en onderbouwing is.

De onderzoekster rekent zich tot een stroming die net zo veel waarde toekent aan de zeggingskracht van het narratief en het verhaal (storytelling) dan aan statische berekeningen. Verhalend onderzoek is een manier om de ervaring te begrijpen en te onderzoeken door samenwerking tussen onderzoekers en deelnemers in sociale interactie met de verschillende milieus. 'De grote hoeveelheid praktijkverhalen die de projecten van het lectoraat hebben opgeleverd klinken heel duidelijk door. Taal heeft waarde.' De echo van het lectoraat heeft volgens haar grote betekenis voor de toekomst van leren met het werkveld in de praktijk. 'Voor mij staat vast dat het lectoraat een voorloper en wegbereider is geweest van design based thinking.' Die onderwijsmethodiek wordt in de opleidingen van NHL Stenden verder vorm gegeven en bouwt voort op het probleem gestuurd onderwijs (PGO) van weleer.

Volgens haar is het relevant de betekenis van het lectoraat en de verkregen inzichten beter te kunnen delen, niet alleen door het doorvertellen van de praktijkverhalen, maar ook door het ontwikkelen van een nieuwe taal en die te koppelen aan de valorisatiewaarde. 'Er is de afgelopen tien jaar van het lectoraat veel gebeurd in het aangaan van partnerschappen met ondernemers en de integratie in het onderwijs. Terugkijkend is dat heel indrukwekkend.'

Het zal lastig blijken 'keiharde en onweerlegbare' bewijzen uit de methodiek van het lectoraat te distilleren, want het zijn geen statische berekeningen die uit de mouw worden geschud. 'Ik zie het bewijs van de waarde in het narratief. Datgene wat er tussen partners onderling gebeurd en de projectresultaten die je kunt laten zien zijn voor mij waardevoller dan een paar grafiekjes. Er zijn meer dan genoeg ervaringen te begrijpen en verhaallijnen te onderzoeken. Daar ligt de uitdaging.'

Als onderzoekskoördinator heeft Maaïke geprobeerd wetenschappelijke artikelen met collega kenniskringleden te schrijven. 'Ik houd ervan zulke publicaties collectief te maken, maar het lukte niet die manier van werken goed van de grond te krijgen. Iedereen wil wel publiceren maar het is niet velen gegeven om dat te doen.' Een waardebepaling zoals sommigen dat van het lectoraat verwachten in theoretische artikelen gebaseerd op onderzoek ontbreekt nog, toch laat dat onverlet dat er veel is gerealiseerd. Als ze de projecten die zij zelf heeft gedaan als kenniskringlid en research lecturer de revue laat passeren, staat ze versteld van de hoeveelheid. 'Ik kom zo al tot acht projecten alleen in Veenhuizen en Frederiksoord.'

Het waren volgens haar relevante maatschappelijke opdrachten van ondernemers die door studenten en docenten van Leisure & Events Management zijn uitgevoerd. Elk onderzoek sloot af met een rapport voor de opdrachtgever en ging soms gepaard met lezingen en presentaties aan de opdrachtgever en andere belangstellenden. De onderzoeken borduurden voort op de aanvraag van de Maatschappij van Weldadigheid en de gemeenten Noordenveld en Westerveld de bijzondere geschiedenis van de kolonisatie van de streek erkend te krijgen als werelderfgoed. De opdrachten behelsden de herbestemming van de voormalige RK kerk, de Tuinen van Weldadigheid, de geschiktheid als trouwbestemming, de inrichting van een toeristisch informatief punt (TIP), de beoogde UNESCO werelderfgoedstatus en een onderzoek naar het Gevangenis­museum. Het is een indrukwekkende opsomming. 'De partners kwamen uit de dorpen. Het heeft berichten op facebook en artikelen in kranten opgeleverd, er zijn onderzoeksrapporten gemaakt en presentaties gegeven. De betrokken ondernemers hebben geleerd hoe ze Veenhuizen op de kaart konden zetten. Die impact van het lectoraat, heeft ook een bepaalde waarde.' Als het moet zouden al die ervaringen kunnen resulteren in een wetenschappelijk artikel. 'Alleen kost dat tijd en geld. Dat is er vaak niet.'

Als Maaïke de projecten evalueerde met de studenten, bleek dat die van de werkwijze en het uitvoeren van de opdracht veel hadden opgestoken. 'Ik had dankzij de aanpak van het lectoraat een 'tool' in handen om met studenten praktijkgericht onderzoek te doen, die ook nog eens zinvol was voor de ondernemers. Ik ben nog eens bevestigd in mijn geloof in de meerwaarde van het werken in netwerken. Dat besef is alleen maar sterker geworden.' De doelstellingen van het lectoraat zijn blijvend zichtbaar in het onderwijs van de opleidingen Leisure & Events Management en Tourism Management. 'Voor het succes was belangrijk dat studenten, docenten en de begeleiding de opdracht kregen vanuit het lectoraat. Je hebt er dan belang bij als kennispartner en bent geen relatieve buitenstaander. De meerwaarde zit hem in de synergie tussen onderwijs, kenniskring, werkveldpartners en organisaties in de regio.'

Het uitvoeren van opdrachten met andere opleidingen binnen NHL Stenden, laat staan met opleidingen van andere hogescholen of het middelbaar beroepsonderwijs, bleek lastig. 'Alleen al de roosters, maar ook het geloof in de noodzaak om multidisciplinair en multilevel te werken, verschilden sterk. 'Mensen zijn geneigd alleen in hun eigen opleiding te denken.' Op beleidsniveau moeten dergelijke praktische bezwaren worden weggenomen, zodat er ruimte komt om schotten weg te halen. 'Design Thinking gaat uit van samenwerking. Die nieuwe onderwijsmethodiek komt dicht in de buurt van de aanpak van het lectoraat. Je zou kunnen zeggen dat het lectoraat daar de opmaat van is geweest.' Ze zou het toejuichen als het lectoraat in welke vorm dan ook wordt voortgezet, ook als Ineke Delies als lector stopt.

Maaïke: 'Ik vind het zo waardevol dat ik de verkregen inzichten niet los zou willen laten. Het versterken van de opgebouwde contacten en daar op voortbouwen, de netwerken intensiveren, draagt zeker bij aan de duurzame innovaties. Het zijn de personen die tussen het lectoraat en de onderwijs- en beroepspraktijk staan, die in de methodiek van het lectoraat essentieel zijn. Door de goede integratie van het lectoraat in de opleidingen, was er continuïteit.'



Samenvattend komt de onderzoekscoördinator tot de slotsom dat de aanpak van het lectoraat door de beoogde integratie van de werkpraktijk in het onderwijs, studenten en docenten veel heeft gebracht. Daarnaast zijn er waardevolle netwerken tot stand gekomen. En 'last but not least' heeft zij zichzelf verrijkt met nieuwe kennis en ervaringen. 'Mijn interesse in cultureel erfgoed is dankzij de projecten in Frederiksoord en Veenhuizen alleen maar toegenomen. Op alle drie niveaus is er sprake van toegevoegde waarde, al zou de wetenschappelijke valorisatie nog meer van werkbare modellen kunnen worden voorzien. Het woord cocreatie wordt tegenwoordig in het onderwijs en door de overheid veel gebruikt, vaak ambieert het heel veel zonder dat het wordt waargemaakt. Dit lectoraat is momenteel een van de weinige die er in is geslaagd om datgene wat wordt beleden, ook echt uit te voeren.'

### 13. 'Mechanismen achter lerende netwerken stapje voor stapje ontrafeld'



#### Interview met Maarten de Laat

Het lectoraat Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie levert waardevolle inzichten op voor het werkgerelateerde leren in innovatieve netwerken. Hoogleraar Maarten de Laat is nog niet gekend in de opbrengst van de recente enquête onder betrokkenen uit het onderwijs bij het leren in wisselende praktijklandschappen, toch verwacht hij dat er zichtbare resultaten zijn geboekt. 'Het is van groot belang de opgedane kennis deelbaar te maken.'

In de publicatie 'Verhalen over Verbindingen' van lector Ineke Delies over haar lectoraat onderstreepte De Laat in 2017 de in zijn ogen logische transformatie naar een lerend netwerk. Volgens hem nam het belang van sociale netwerken als vorm van zelforganisatie en zelfregulatie verder toe, zeker in een krimpregio zoals in Noord-Nederland. Hij achtte de rol van de 'sociale artiest', ook wel convener of netwerkmakelaar genoemd' die als drijvende kracht en procesbegeleider fungeert, van groot belang. Ruim twee jaar later maakt hij desgevraagd een tussenbalans op. Centraal staat daarbij de verdere ontwikkeling van het

vermogen van netwerken om te leren. 'Hoe houden we de processen in gang en hoe faciliteren we vanuit onderwijsorganisaties en bedrijven zo'n ontwikkeling naar waardecreatie?'

De Laat begeleidde dr. Bieke Schreurs bij haar promotieonderzoek naar de onderliggende mechanismen bij de totstandkoming van verbindingen bevorderende netwerkprincipes. Zij maakte in haar promotie inzichtelijk hoe informeel leren binnen het beroepsonderwijs afhankelijk is van een goede afstemming tussen de professionals en de opleidingsmanagers. Volgens haar zou het leren ermee gediend zijn als docenten meer contacten aanknopen met het werkveld, de opleidingsmanagers zouden de stap naar buiten en omgekeerd van buiten naar binnen, moeten bevorderen. 'De manager speelt een grote verbindende rol, zeker in een regionaal netwerk.'

Een relatie die wederkerig is, waarbij niet alleen A met B contact zoekt, maar ook omgekeerd B gebaat is bij een verbinding met A, is van belang voor het verstevigen van het netwerk. 'Wat je veel ziet is dat mensen die elkaar al kennen de neiging hebben op elkaar terug te vallen en mensen die van nature veel contacten hebben, breiden hun netwerk makkelijker uit.' Het onderkennen van dergelijke mechanismen is belangrijk voor de bestendiging van de sociale netwerken, meent De Laat. Verder spelen buiten de facilitering door de organisatie persoonlijke factoren een rol zoals wederzijds vertrouwen, een gevoel van nabijheid of afstand. 'Meestal heeft direct persoonlijk contact de nadruk, maar ik denk dat er nog veel resultaat valt te boeken door een breder gebruik en inzet van ICT en sociale media.' De kunst is vooral om niet teveel in dezelfde vijver te blijven vissen, maar diversiteit te organiseren. In 'The Strength of Weak Ties' beargumenteerde wetenschapper Mark Granovetter al in 1973 dat een vage kennis soms beter is dan een nabije vriend. 'Juist aan zwakke verbindingen kleven sterke kanten. Als een groep een sterke onderlinge verbinding heeft, kun je wel goed de diepte in, maar werkt het juist zeer beperkend voor het binnenhalen van nieuwe inzichten.' Voor een lerend netwerk is het evident belangrijk om juist nieuwe kennis aan te boren en toe te voegen.

Het lectoraat Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie heeft het volgens De Laat tot haar handelsmerk gemaakt om bewust verbindingen aan te knopen met 'zwakke relaties'. Daarmee is de deur geopend naar nieuwe onderwijs- en werkverbanden. 'Er zijn strategische partnerschappen aangeknoopt voor de aanpak van complexe problemen.' Er is volgens hem een 'olievlekwerking' in gang gezet. Hij verwacht dat de bewust gezochte aansluiting door het onderwijs bij problemen waarmee het bedrijfsleven kampt, nog veel uitdagende projecten kan opleveren. Een kanttekening: 'De snelheid waarmee het onderwijs handelt, is langzamer dan het werkveld doorgaans is gewend, het is van belang in zo'n lerend netwerk goed oog te hebben voor doelstellingen op de korte en voor de langere termijn. Voor alle deelnemende partijen staat altijd de relevantie voorop. Een sociaal netwerk moet wel iets opleveren.'

De 'netwerkmakelaar' of 'convener' moet nogal wat ballen gelijktijdig in de lucht houden, constateert De Laat. 'Coachende vaardigheden kun je nog wel leren, maar empathie en het vermogen om subtiele signalen uit het netwerk op te pikken, vereist ook een soort van natuurtalent.' Het nieuwe leiderschap vraagt om een duizendpoot, die ook nog eens in staat

is zichzelf een bescheiden rol toe te kennen. 'De grote valkuil in dit soort processen is dat anderen tot het netwerk toe treden om de initiatiefnemer een plezier te doen. Vanaf het begin moet gedeeld eigenaarschap worden nagestreefd en bevorderd', stelt De Laat onomwonden.

De hoogleraar verwijst naar de 'vloeibaarheid van lerende netwerken' die volgens zelfsturende principes in stand en 'levend' worden gehouden. 'Natuurlijk kun je daarbinnen op grond van aanwezige expertises en competenties bepaalde rollen afspreken, maar als één persoon alles gaat bepalen, kan dat de dood in de pot zijn voor het bereiken van de beoogde doelen.'

Een sociaal netwerk hoeft niet voor de eeuwigheid te gaan, als de doelen zijn ingelost, zal de behoefte aan zo'n netwerk automatisch afnemen. 'Een lerend netwerk kan dan uit elkaar gaan.' De vaardigheid en kunde om een levensvatbaar expertise netwerk te starten begint volgens De Laat bij het in kaart brengen van het omliggende kennislandschap. 'Op die manier krijg je inzicht waar expertise knooppunten op relevante thematieken binnen de regio zich bevinden, zulke knooppunten vormen een 'hub' in het landschap. Als die bekend zijn, kunnen anderen zich ook makkelijker oriënteren en aansluiten. Het pad is dan makkelijker te vinden.' De netwerkmakelaar speelt vooral een organiserende en faciliterende rol, aldus De Laat.

Vindbaarheid van de opbrengst, het tonen wat samenwerking en de professionele ontwikkeling oplevert, acht hij van groot belang. Artificiële intelligentie (AI) kan in toenemende mate helpen bij het in kaart brengen van regionale of wereldomspannende kennislandschappen. 'Uit alle netwerk- en interactiedata kun je visualisaties maken. Deze visualisaties helpen om het kennislandschap in kaart te brengen. Je kunt dan inzichtelijk maken waar elders in de regio soortgelijke onderwerpen worden besproken. Die werkwijze bevordert netwerken en toegang tot expertise en cocreatie. AI helpt het slim handelen van de mens te bevorderen.' Een stimulans voor de creativiteit, verwacht hij. 'Het zou helpen in toenemend complexe omgevingen lerende netwerken te maken. Je haalt op grote schaal de toevalligheid er uit.'

Het duiden van zulke netwerkdata en het lezen van kaarten van kennislandschappen zijn vaardigheden die de netwerkmakelaar zich eigen moet maken. Vervolgens moet van meet af aan het netwerk de opgedane kennis delen met elkaar en andere geïnteresseerden 'Waardecreatie is heel belangrijk, een sociaal netwerk moet de opbrengst transparant teruggeven. De netwerkpartners moeten oog ervoor hebben hoe je een levend archief opbouwt en achterlaat zodat de kennis voor derden ontsluitbaar blijft. Met zo'n proces of product laat je heel veel na, nieuwe initiatieven kunnen daar weer op verder bouwen.' Nieuwe sociale netwerken staan doorgaans op de schouders van voorgangers, zo ontwikkelt het leren en de voorhanden zijnde kennis zich voortdurend. Het nieuwe leren is per definitie evolutionair van karakter.

# NAWOORD

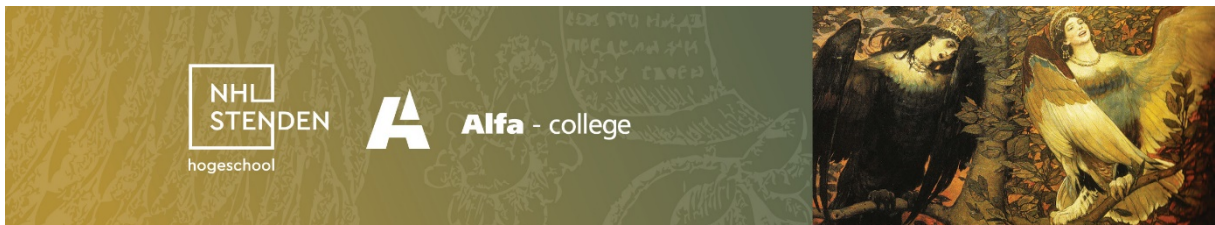
Mijn dank gaat uit naar iedereen die heeft meegewerkt aan het tot stand komen van dit E-book.



Ineke Delies  
Lector Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie

‘Paden verbinden. Dat is hun eerste plicht en hun voornaamste bestaansreden. Ze brengen contact tussen plaatsen tot stand, en bij uitbreiding brengen ze contact tussen mensen tot stand. Als openbare wegen, door langdurig gebruik ontstaan en in stand gehouden, vormen voetpaden een labyrint van vrijheid, een teer web van gemeenschapsland dat nog altijd een netwerk vormt. (...) Het pact tussen lopen en schrijven is bijna zo oud als de literatuur zelf - een wandeling is maar één stap verwijderd van een verhaal, en elk pad vertelt.’

*Uit: De oude wegen – Robert MacFarlane*



Lectoraat Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie  
Professorship Sustainable innovation in the regional knowledge economy