

# UNO COVER EEN D



De waarde van vrijetijd



01  
augustus 2017

Uncover is een uitgave van Academy for Leisure NHTV internationaal hoger onderwijs Breda

**Redactie**

Peter Horsten en Simon de Wijs  
Contactgegevens  
Peter Horsten  
horsten.p@nhtv.nl  
Simon de Wijs  
wijs.s@nhtv.nl

**Uncover**

Uncover staat voor samen ontdekken. Dit magazine biedt Academy for Leisure het platform om onderzoek en projecten te delen met haar netwerk. Middels deze Uncover proberen we rondom kennisdeling en kennisontwikkeling expliciet ons voltallige netwerk te bereiken en samen te brengen: ondernemers, overheid, onderwijs, onderzoek en maatschappelijk organisaties. Naast de publicatie van Uncover magazines organiseert Academy for Leisure ook Uncover meetings onder de noemer 'future perspectives on leisure'.

**Academy for Leisure**

Academy for Leisure biedt de HBO Bachelor opleiding (International) Leisure Management aan met tracks op het gebied van leisure, events, social innovation, attractions & theme parks en cultural venues. Daarnaast heeft Academy for Leisure als enige HBO ook academische opleidingen, te weten Bachelor en Master of Science Leisure Studies en wordt de Master in Imagineering aangeboden. Academy for Leisure doet onderzoek en heeft expertise op de gebieden van 'Imagineering and Business Innovation', 'Storytelling and Consumer Experiences', 'Events and Placemaking'.

**Adresgegevens**

NHTV Academy for Leisure  
Archimedesstraat 17  
4816 BA Breda  
076-533 2203  
www.nhtv.nl  
www.academyforleisure.nl

**Vormgeving**

CM ontwerp - Cees Mensen  
www.cmontwerp.nl

**Drukker**

Q-Promotions BV

**Oplage**

1.000 stuks

# Inhoud

**NHTV ACADEMY  
FOR  
LEISURE**

Simon de Wijs  
&  
Peter Horsten

## Inleiding

# Uitgenodigd voelen

<p><b>3</b> Inleiding <b>Uitgenodigd voelen</b></p> <p><b>4</b> <b>The value of leisure</b></p> <p><b>7</b> <b>Co-creating the hospitable city</b></p> <p><b>10</b> <b>Redhead Days</b></p> <p><b>12</b> <b>Dansen! Poolse migranten in het uitgaansleven</b></p> <p><b>14</b> <b>Glazen bol, koffiedik kijken of systematische studie?</b></p> <p><b>16</b> <b>Leisure en het goede leven</b></p> <p><b>18</b> <b>Nederlandse dagattracties worden steeds toegankelijker</b></p> <p><b>20</b> <b>Time allocation and satisfaction with leisure time</b></p>	<p><b>22</b> <b>De kracht van verbindende verhalen</b></p> <p><b>24</b> <b>Herkenning in herinnering</b></p> <p><b>26</b> <b>De inzet van CRM door Nederlandse poppodia</b></p> <p><b>28</b> <b>Zoeken naar sterkere binding met de gast</b></p> <p><b>30</b> <b>Creatieve processen als inclusieve innovatie</b></p> <p><b>32</b> <b>Bootcampen in het onderwijs</b></p> <p><b>34</b> <b>ACTIVE local community design in Haagse Beemden</b></p> <p><b>36</b> <b>Imagineering als motor voor systeeminnovatie</b></p> <p><b>39</b> Column <b>Arend Hardorff</b></p>
--	--

**Keuzevrijheid ervaren we momenteel als een grondbeginsel van onze samenleving. We beschouwen het als gemeengoed dat we alles kunnen en alles mogen. In de op hol geslagen leisure economie is het echter de vraag of beschikbaarheid linea recta toegankelijkheid betekent. De mogelijkheden in leisure lijken oneindig. Dat klinkt mooi want we weten meer dan ooit wat er allemaal te doen is en we willen aan meer activiteiten dan ooit deelnemen. We kunnen ook steeds meer. Naast de enorme groei in aanbod, aangejaagd door technologisering, globalisering, mobiliteit, digitalisering en toegenomen welvaart, is ook het gemak om te consumeren steeds beter gefaciliteerd. Ten slotte is er meer toegestaan. We mogen, bijvoorbeeld van de overheid, meer in onze leisure. De paradox is echter dat we niet meer tijd tot onze beschikking hebben om alles wat we in leisure meer willen, kunnen en mogen te ontplooiën. Al dat meer moet in evenveel of zelfs in minder tijd plaatsvinden met als gevolg een leisure sector vol stress.**

Maar was leisure niet bij uitstek die sector waar gastvrijheid, cohesie, vrijheid en ontspanning centraal staan? De sector waarin mensen zich prettig voelen en kunnen ontwikkelen, waar ze zich thuis voelen of liever gezegd 'zich uitgenodigd voelen'. In hoeverre kan leisure die gastvrije inclusieve zingevende sector zijn als er sprake is van stress en crisis aan zowel de vraagkant en de aanbodkant?

Academy for Leisure belicht in deze Uncover in hoeverre leisure bijdraagt aan het creëren van gezamenlijkheid of juist ongelijkheden accentueert. Maakt een vervaging van grenzen tussen voorheen gescheiden domeinen van

leisure aan de aanbodzijde, dat ook de vraagzijde meer vloeibaar in elkaar overloopt? Daarmee indirect inclusie en sociale cohesie versterkend. Of zijn er toch subtielere aspecten die maken dat leisure minder toegankelijk is dan we wellicht denken en willen. Waar evenementen enerzijds een grote impact op mensen hebben, doordat evenementen nieuwe vriendschappen opleveren en mensen raken en samenbrengen, is anderzijds het eenvoudige feit dat veel vrijetijdsgedrag zichtbaar is al discriminerend in zichzelf. Dat je jezelf bekeken voelt, maakt dat verschillen benadrukt worden, wat mogelijk (gevoel van) uitsluiting versterkt. Waar social media enerzijds wereldwijd netwerken verbinden die eerder niet tot stand kwamen, maken anderzijds de complexiteit en diffuusheid ervan dat anderen hun weg moeilijker vinden.

Een eenduidig antwoord op dergelijke vraagstukken is moeilijk te geven. Door onze verslaglegging van verschillende manieren waarop we binnen de Academy for Leisure met deze vragen in aanraking komen, hopen we aanknopingspunten te bieden voor een kansrijke aanpak. Imagineering, storytelling en placemaking vormen de basis van het DNA van de Academy for Leisure. In Uncover lichten we toe hoe deze concepten werken en hoe ze bijdragen aan de bevordering van sociale cohesie (bijvoorbeeld in wijken) of inclusie van specifieke doelgroepen. Ook behandelen we

“  
Was leisure niet bij uitstek die sector waar gastvrijheid, cohesie, vrijheid en ontspanning centraal staan?”

het concept van gastvrijheid en de wijze waarop leisure organisaties hiermee aan de slag zijn. We gaan in op CRM in relatie tot bedrijfsstrategie. Interessant is de omslag waarin consumenten producent worden en co-creatie als spiegel fungeert voor aanbieders. We schetsen de aandacht voor lastige groepen die zich normaal gesproken niet direct aangetrokken voelen wanneer publieke middelen in het spel zijn. Concepten als 'huis-kamer voor de stad' illustreren dat ontmoeten, thuis voelen en niet-economische elementen in betekenisgeving meer aandacht krijgen. Breder wordt gereflecteerd op leisure als aanjager van 'happiness'. Wanneer werk en leisure door elkaar lopen en juist leisure het prominente domein wordt waar mensen betekenis aan hun leven verlenen, kan een visie op de waarde van dit domein niet ontbreken.

Uncover beweegt zich daarmee op een breed spectrum. Van een praktische aanpak ten bate van gastvrijheid en toegankelijkheid, via meer strategische perspectieven voor leisure aanbieders tot het geven van theoretische inzichten in de filosofie van leisure. Hopelijk geven onze verhalen houvast hoe leisure bij kan dragen tot meer menselijkheid, meer verbinding, meer participatie en positieve zingeving.

We zetten stevig in, nu democratie wel lijkt verworven tot het recht van de sterkste, van de beperkte meerderheid (zowel letterlijk als figuurlijk). Letterlijk beperkt in aantallen (regelmatig 51% om 49%) en figuurlijk beperkt vanwege gebrek aan visie op het aan boord houden van de rest. In een tijd waar polarisatie in veel gelederen onze samenleving lijkt te ontwrichten, kan juist een inclusieve, voor iedereen toegankelijke en uitnodigende, betekenisvolle leisure hopelijk een zaadje planten tot transformatie. Pas dan maken we daadwerkelijk deel uit van. In leisure snappen we het verschil tussen 'welkom zijn' als in 'toegang hebben tot' en 'welkom zijn' als in 'uitgenodigd voelen'.



# The value of leisure

Tony Blackshaw on leisure as a key to create meaning and find a sense of belonging

Peter Horsten  
& Simon de Wijs



*Peter Horsten and Simon de Wijs are both researchers and lecturers at Academy for Leisure NHTV. In their role as editors of the knowledge platform Uncover they dig into future perspectives on leisure.*



Simon de Wijs, Tony Blackshaw, Peter Horsten

Tony Blackshaw is a Professor of Leisure Studies and Sociology at Sheffield Hallam University. He has published numerous books and refereed journal articles on leisure. Previous works include three volumes which together reinvigorate leisure studies for the twenty-first century by changing our sense of it (Leisure Life, 2003; Leisure, 2010; Reimagining Leisure Studies, 2017). For this edition of Uncover we asked him to share his views on the value of leisure.

**Your book 'Re-imagining leisure studies' was the first book in the Routledge Critical Leisure Studies book series. In this book you argue that leisure studies is in a deep state of crisis. Could you explain what you mean? Is there a need for concern?**

One of the key thinkers whose work I have been really interested in over the years is Zygmunt Bauman. His idea is that many of the metaphors we use to understand the world, like social class and social and economical differences, do not work as they once did. The fact is that the producer-based modernity that came on to the world scene accompanied by the Industrial Revolution is coming to an end. We are moving into a new world, but we are not quite there yet. Bauman described this situation as an interregnum, an in-between world. You become conscious of a new world, but you don't have the cognitive framework to understand it yet. This applies to leisure studies as well. The orthodox leisure science is still based on outdated social science and lacks methods and concepts that fit modern life in the interregnum. So I stated that leisure studies is in a state of crisis.

**One of your key concepts to explain leisure in this unclear state is liquid leisure. What do you mean by this liquidity?**

Bauman came up with liquidity. The industrial modernity was all about solid foundations and people knew where they stood in society. All these solid aspects became liquid, especially when we are talking of leisure. In earlier years we understood leisure as the opposite of work. Leisure and work intersect and are not fixed anymore. Production and consumption are also less fixed. Think of prosuming and co-creation. In the world we live in consumerism is all around us. Just ask yourself: is leisure free for people climbing in the North-West of England knowing they have to buy all that expensive climbing gear? Dichotomies inter-collapse and liquidity helps to understand that. It is interesting to see that there appears to be a need to come up with new distinctions of the old concept of class. We see almost a feeling of nostalgia around those old (collapsed) concepts. But actually we live in a time of zombie concepts. Concepts such as class, community and even leisure, although still in use, are becoming zombies. Zombies are neither dead nor alive. We try to kill them, but we can't because they keep coming back to life. We need to reinvent the old zombie concept of leisure too and liquidity is a good metaphor to do so. It helps us realize we are dealing with something more labile and flexible.

**Can you describe a typical leisure trend to clarify these collapsing boundaries?**

Urban explorers are a good example. They explore abandoned buildings and constantly reinvent themselves. Maybe they do nothing new but they do it another way. In most countries their activities are not illegal, but in a sense they are breaking into properties. They explore the waste, ruins and dumps of the industrial world. They perceive that their devotion to the edge of society is what makes them feel real. Imagine them climbing into a gigantic ship taking fantastic pictures to put on the internet. It's about the exploration and the climbing, but it also about an artistic dimension which is shared with the rest of the world.

Immediately after the closure of the Scotland Yard building in London recently, a contest was initiated for the first group of urban explorers to 'experience' that location. For me, this example is typically a liquid form of leisure. It collapses boundaries between what's deviant and not. What's art and what's not. It's a new way of finding a sense of belonging and expression. People do and do not want to belong to a group, but they do make everything they do visible and constantly compare themselves to like-minded people. These new leisure forms have their own lifestyles including rituals, language and ways of inclusion and exclusion.

**Are these challenging forms of leisure connected with trends you see in society or are they maybe even a reaction to those trends?**

The institutionalization of fear is an important driver of western societies. The fear of losing your job, the fear of losing your partner. Nothing seems to be fixed in our liquid society. Capitalism has made people's lives insecure and uncertain. If you use the pendula of freedom and social control to understand human life, you see that the one can't exist without the other. We need social control to make life livable but we also need freedom. Looking at leisure there is much more choice nowadays. Just after the Second World War life was much clearer. You knew what your choices were within the boundaries of the group you belonged to. Nowadays you see

“

People talk about inclusion and exclusion, but I think what is important is mutual recognition.

the uncertainty of people, which groups they belong to, with what kind of leisure behavior, restrictions and opportunities.

Another interesting phenomenon is the risk averse society. Think about the things we did as children some decades ago: climbing in the woods, breaking into old houses – all about risk taking and exploration. That is not possible anymore. Playgrounds nowadays are full of adults controlling children's play. Chris Rojek stated that the play world is the world of children and that the leisure world is the world of adults. This is no longer the case. It has become liquid too. People play and are not willing to stop at a certain age. We all know adults playing with what were once seen as children's playthings such as skateboards or game computers. The problem is that what these people are rebelling against is directly institutionalized, reflected in urban sports policy and infrastructure.

**We are redeveloping cities and especially old (industrial) buildings in esthetic urban hotspots. The urban explorers look for edges and waste. Is there maybe a need to reintroduce risk and are policymakers making our cities too clean?**

That's right. It's not only about making cities friendly for families, but also about facilitating dark and hidden places. Everybody is talking about livable cities, but the wastelands also fulfill needs. A lot of those redevelopments in cities are done by the private sector and not accessible to all of us. An increasing number of people feels excluded from mainstream life. The sense of public place is taken away. It's more and more about 'can you afford it?'. To make a city attractive is almost about giving it an edge instead of taking the edge away.

Authenticity and marginal leisure seem to be under pressure. What capitalism does is pick up trends, commodify them and sell them in new ways constantly inventing new markets. This is how leisure works. Look at Ibiza. It all started in the sixties with the hippies spending their life on the beach. But then a night club market emerged. People earned a lot of money and Ibiza became expensive. A backlash followed and countermovement came up that will be exploited again. Ibiza loses its identity to the first users. Nevertheless the larger new group still sees the radicalism of the island which they are consuming. Ibiza has become more accessible, but lost its authenticity.

**Another aspect of 'mainstreaming' leisure and the paradox around authenticity is the major shift towards standardized experiences, especially when global leisure organizations come in. Is there still a constant need for being 'normal' and doing what everybody does?**

“

If there is ever going to be an industry that creates wealth, happiness and what ever, it's going to be leisure.

It's not about being normal or average, I guess. One of the most important aspects of America is its predominant cultural hegemony. McDonalds, Levi's and KFC were really successful. What America created was the concept that everything American is cool. (Young) people live their life through this coolness. Coolness sells things and creates connection and belonging. It's about how we walk, interpret and evaluate things. It's striking that you can buy the best food in India with recipes going back for generations, but the local kids prefer the rubbish sold by McDonald's and KFC, even for much higher prices.

McDonaldization is the key example of standardization. What they did is deliver one size fits all. They also created a new sense of home and familiarity. If you don't want to try new food, you are safe at McDonald's. That's also what Starbucks did. They deliver safety and prevent the fear of otherness. This model is about efficiency, calculability, control, predictability and the irrationality of rationality. The fun part is encapsulated. I think IKEAization is the new thing. IKEA did things in a more sophisticated way by including people in the whole process. IKEA recognizes that there is a nuance in what people want. A marketplace both for 'poor' students and for more wealthy groups. IKEAization gives more freedom and democracy. It creates a feeling of homeliness and offers affordable 'individualized' solutions for a better living. Even if it still embodies consumerism in a different guise.



# Co-creating the Hospitable City?

The growth of youth hostels and Airbnb

Greg Richards is professor leisure studies at Tilburg University and professor events and placemaking at Academy for Leisure NHTV.



## Is leisure the new sense of belonging?

Some people choose a certain way of life and completely commit themselves to that. They decide 'I'm going to live like this, I wear that kind of clothes, wear tattoos and I want to be in this lifestyle and value sphere'. I see leisure more and more as the art of living. People sculpt themselves as if they are a piece of art. By doing so they even exclude themselves from other possibilities. Look how people found a spirit and have come to adopt surfing as a way of life? It's almost religious. I call this devotional leisure. The importance of religion is almost lost over night, within one generation. But people increasingly search for new structure, belonging and expression, for things to devote themselves to. They tell the world what they do and what they stand for. That's also why social media are successful.

## This means it isn't enough just be a passionate surfer or urban explorer. Being liked is also essential?

In leisure you can get everything that society is not giving you. People talk about inclusion and exclusion, but I think what is important in leisure is mutual recognition. In groups like surfers or urban explorers people find that mutual recognition. They gain respect, can express themselves and get recognition from others through likes and reactions. They find authenticity and shared interests. In

these groups connected through leisure they gather expertise and become somebody.

Coming back to your question they are indeed not satisfied if nobody sees them. There is a need to be on a bigger stage to show themselves off. Spencer Seabrook is a slackliner. He walks on flat rope above a canyon in Canada and sets a world record. He could have done that without audience. Yet on YouTube you can see him walking, falling off the line, pulling himself back up. It's amazing. He embodies the two aspects of leisure I distinguish: devotional leisure and performative leisure. Devotional leisure as a vocation. He educates himself, develops his masculine body and marvelous skills. But it is not complete without recognition on that global platform. It's also performative leisure.

## A society full of passionate people. Is that the core value of leisure according to you?

What is interesting is that capitalism has created a new realm of experts. Expertise used to reside in God, and later in doctors and professors. Zygmunt Bauman argued that the experts were the legislators who told you what you could or not. Pierre Bourdieu introduced the term cultural intermediaries. In my opinion these cultural intermediaries are the new experts and they are really important in educating us. They use blogs and vlogs on



It's a fact that leisure will play a future role in education.

the internet for instance to tell us about about train models, fashion, local food and beer and so on. Gok Wan on fashion. He is brilliant. He shows women how to dress given their body shape. Jamie Oliver with food. They play such a massive role because a large group of people are not educated in the formal system. The written word is exclusive and reading is boring, not cool. That is why we need new ways of education. These cultural intermediaries can democratize education and expertise. Education is no longer about sitting in a room. It is about intrinsic motivation to find out more about a topic or a theme. I think we have an educational system and even a political system that does not match with the liquid society. Cultural intermediaries are the passionate experts on specific (leisure) fields and they will (and need to) play a crucial role.

Eventually, that is what leisure for me is fundamentally about. It's a fact that leisure will play a future role in education.

## The rise of co-creation in tourism

The rise of the experience economy over the past two decades has focussed increasing attention on how experiences are created. In the initial conception of the experience economy by Pine and Gilmore twenty years ago, experiences were seen largely as being staged by producers for consumers. Gradually, however, more interactive experience concepts emerged, which initially centred on a more active role for the consumer in designing their own experiences, or 'co-creation'. In recent years the blurring of boundaries between offline and online experiences has also highlighted the growth of communities of users around specific experiences, and the role that these communities have in experience development.

The co-creation of experience requires a new, more active relationship between producers and consumers. This new relationship is now becoming evident in tourism and hospitality, where consumers have increasing influence on the design of products and experiences, but



Residents in tourism destinations are becoming major producers of experiences.

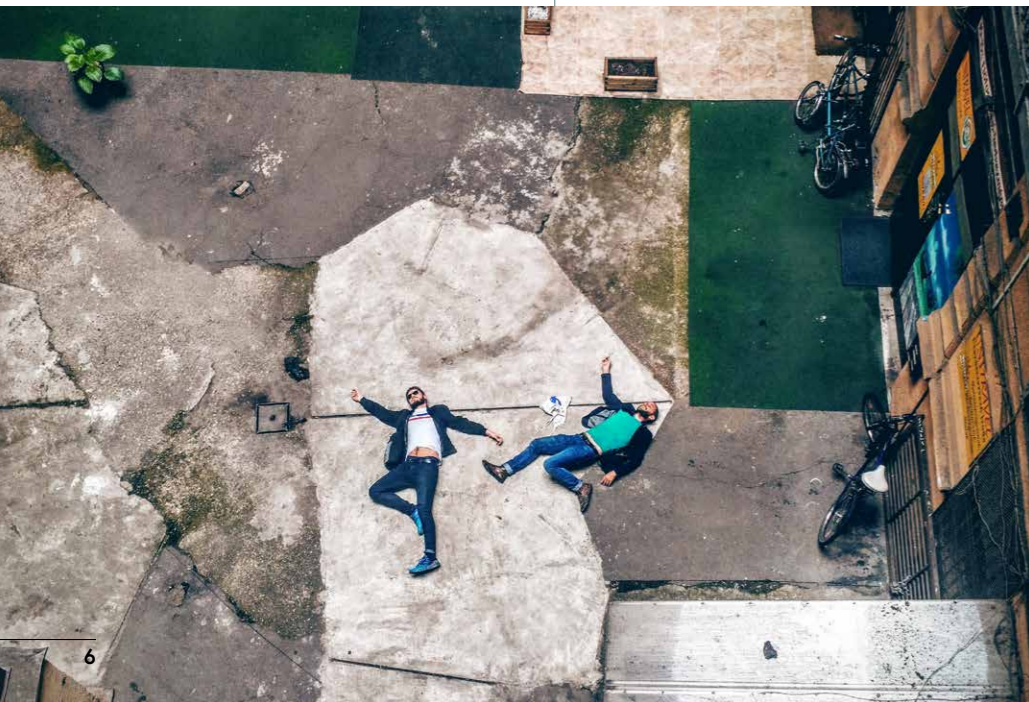
where the residents in tourism destinations are becoming major producers of experiences as well. One of the reasons for this is the sheer volume of city tourism. According to the World Tourism Monitor, in 2014, Europeans alone made nearly 70 million city trips to international destinations, a 60% rise compared with 2007. At least part of this increase has been made possible by the development of new forms of hospitality facilities, including sharing economy platforms such as Airbnb.

The growth of tourism and hospitality has significant implications for cities such as Amsterdam, which hosted more than two million extra overnight visitors in 2015 compared with 2011. This growth is beginning to shape the city itself, as indicated by a recent report from the Rekenkamer Amsterdam. This indicated that 68% of the shops in the centre of Amsterdam now have a tourist-orientated nature. The number of ice-cream outlets grew by 430% between 2008 and 2015, and the number of bike rental shops by 150%.

## Cities as hubs of tourism co-creation

Cities centres have therefore become consumption spaces, stages for a plethora of new events and the main locations for a series of new built icons. We see the emergence of 'eventful cities' that have developed a portfolio of events throughout the year to attract tourists and animate the city. Cities such as Amsterdam and Barcelona are now so full of events that residents often complain about growing 'festivalisation'. Other cities have relied on the construction of new buildings and monuments to attract attention. Bilbao put itself on the global map with the opening of the Guggenheim Museum in 1997, and has been attracting large number of tourists ever since. Cities can also position themselves through intangible culture. Austin Texas is one of a growing number of 'music cities' that attract visitors with their range of music festivals and their music heritage. More traditional 'art cities' such as Florence and Vienna rely on their range of museums, galleries and artistic connections to underpin their tourist flows.

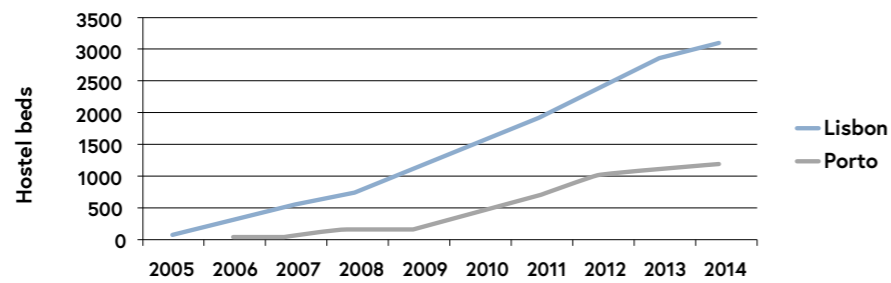
All of these different development strategies have a few things in common. They are driven by consumer demand for experiences, they depend on attracting large numbers of people in relatively short periods of time, and they require a certain programming or curation of the experience offer. In leisure it is important to understand the rapidly changing needs of the consumer. The best means of doing this is to get as close as possible to them. So co-creation becomes a strategy for producers to find out about the needs and desires of the consumer.



Cities are prime locations for the co-creation of experiences. This is because they have a considerable stock of cultural and creative capital, but they also possess symbolic capital and are centres of communication and visibility. In a physical sense cities are also attractive because they offer scenarios in which different groups coincide: residents, tourists, leisure visitors, workers, migrants. The mix of different people, cultures and tastes provides the cosmopolitan atmosphere sought after by so many tourists and members of the mobile creative class.

#### New urban spaces of co-creation

Examples of new tourism spaces abound in cities. In addition to the many ice-cream shops and bike rental outlets appearing in Amsterdam, cities around the globe are seeing a rise in transport, entertainment and accommodation facilities for tourists. Apartments have long been rented to tourists, but now Airbnb and similar sharing economy sites are allowing tourists to 'live life like a local'. Tourists can move through the city on rental bikes, but also on special tourist busses, scooters, mopeds, rickshaws, tuk-tuks, trams and segways.



Hostel beds in Lisbon and Porto.

co-working sabbaticals provided by websites such as beunsettled.co, who offer the chance to 'live anywhere, one month at a time'.

#### New forms of accommodation as city-shapers

The increase in urban tourism is leading to a growth and diversification of tourist accommodation. Alongside hotels, budget hotels and boutique hotels a wave of new types of hostels, student residences and Airbnb apartments has arrived. Much of the new budget accommodation in cities is related to the growth of low cost airlines and the growth of

experiencing everyday life (both 85%). This underlines the importance of social interaction with locals for young people.

Young travellers are therefore at the forefront of the 'living like a local' trend, which Paolo Russo and Greg Richards explain in detail in their new book 'Reinventing the Local in Tourism' (2016).

The trend towards the consumption of the local is particularly evident in the centre of large cities. People are fascinated by how people live and how their lifestyle differs and fits in with the local landscape. This is also an important spur for the development of the new youth hostels, such as Generator Hostels. Generator positions itself as a 'design-led' company, which is inspired by the urban surroundings of its hostels:

"Our inspiration has always come from our surroundings. We wanted the design of each hostel to reflect the city itself. The canals running through Venice, the artwork of Berlin and Barcelona's architecture – some of the best and most ambitious in the world. These cities are unique, they are beautiful and one thing they have in common? Wonderful Design."

In addition to the physical design of the buildings, Generator also embeds the hostels in the local context through a customised programme of events and activities. In Amsterdam, for example, they organise 'GenTalks', their own version of TED Talks in a former bike factory. The coffee for the hostel is also delivered by bike from a local coffee roasting company. As Fredrik Korallus Chief Executive Officer of Generator Hostels emphasised, this is part of creating an ongoing series of experiences linked to the brand. Destination, location and building are important, but so are 'being part of the place', and engaging with local communities. The brand appeals to young creatives working in advertising, music and fashion, who are attracted by the curated offer of design, art, music, food and drink and entertainment.

Even work is also becoming a tourist pursuit, through the development of co-working spaces. These are often places in which 'digital nomads' come together. There are growing numbers of people who make a living working remotely, building websites and maintaining blogs, moving from one city to another. This trend is helping to fuel the growth of co-working spaces, and according to the Global Co-Working Survey by the end of 2017, nearly 1.2 million people worldwide will have worked in a co-working space. These developments are stimulating new forms of tourism and hospitality, such as the

youth travel. Young people are avid travellers, and even more avid experience consumers. They tend to be on the leading edge of new trends and technology adoption, and therefore act as a useful litmus test for new experiences. Many of the experiences young travellers desire are located in cities, and particularly in the centre of cities. Research by WYSE Travel Confederation has shown that the most important motives for travel include exploring other cultures (91% indicating this was important in the decision to travel) and increasing my knowledge (88%), closely followed by interacting with local people and



The growing desire of young tourists for these types of urban experiences have stimulated a rapid growth in the supply of youth travel accommodation in recent years. It is now estimated that there are over 18,000 youth hostels worldwide, and many other suppliers are moving into this lucrative market, for example student residences, budget hotels and sharing economy platforms such as Airbnb.

Research by WYSE Travel Confederation indicates that there has been a significant shift of youth hostel accommodation towards major hostel chains in recent years. These chains tend to develop large sites in the centre of cities, running 'bed factories' of up to 1,000 beds. The supply of these major chains has grown by about 40% in the last five years, and is now having a considerable effect on certain areas in major city centres in Europe. We can see the effect of this growth in cities such as Lisbon and Porto, where the number of hostel beds have grown astronomically in the past decade.

The effect of this growth has been to create new hostel enclaves in recent years, as accommodation providers crowd around the key sites in the city centre, and sometimes beyond. In Barcelona, for example, there are now a new cluster of hostels in the Gràcia district, where

a 700 bed Generator hostel has now been joined by around a dozen smaller operations. This growth has in turn attracted bike rental shops, trendy cafes and other businesses aimed at hostel guests (see photos).

An even more rapid growth has been seen in Airbnb accommodation, which is also usually concentrated in the centre of large cities. In Amsterdam, for example, the number of Airbnb listings grew from 7,784 in April 2015 to 13,825 in July 2016. Since then, stronger controls by the Municipality seem to have slowed the growth rate, with 13,849 listings in April 2017, only slightly up on 2016. Airbnb gives access to private homes through the 'sharing economy', which implies that locals are sharing their homes with visitors. In many cases, however, these are no longer private homes, but commercial accommodation operations being run by companies. This development has been shown to drive up the cost of rented accommodation in many cities, forcing locals out of their homes to make way for Airbnb operations. Unlike hostels, which often use old commercial and office buildings, Airbnb is taking over residential properties.

The growth of hostels and Airbnb in the centre of major cities raises a number of questions about the integration of visitors into the local community. How many Airbnb apartments or mega hostels can a city (or more accurately a city district) cope with? Studies by Generator Hostels indicate that their operations have a strong positive impact on the local area, but there is little doubt that there are also problems related to noise and

anti-social behaviour, particularly in relation to Airbnb. The report from the Rekenkamer Amsterdam indicates that residents now see tourist accommodation as the most important area where the Municipality should take action in relation to tourism.

The question will inevitably arise – what kind of action should be taken? In Barcelona the Municipality has recently tried to take measures to halt the growth of tourism and to control the spread of tourist accommodation. However, these measures have had little real effect. Airbnb listings in Barcelona grew from 12,000 in April 2015 to almost 15,000 at the beginning of 2016 and by April 2017 stood at 17,369. The website Inside Airbnb indicated that around 57.5% of the listings were multiple, in other words likely to be run as a business rather than for a little extra income. This commercialisation of Airbnb is arguably driving processes of gentrification, as businesses buy up properties to rent on Airbnb, which generates higher rents than long-term residents.

There is some evidence from other cities that stricter controls are having an impact on the spread of Airbnb, but policing these developments is complex. In Amsterdam they are trying to use big data to track down illegal Airbnb operations, but it remains to be seen how effective such tactics will be in the longer term. One of the problems with such forms of co-creation is that there are suddenly a lot more accommodation 'businesses' or co-creators, to deal with.



# De Redhead Days

Een evenement dat is uitgegroeid tot een wereldwijde community

Ilja Simons

Ilja Simons is docent aan Academy for Leisure NHTV. Ilja heeft een MSc in Sociologie en werkt op dit moment aan een PhD onderzoek op het gebied van evenementen als middel tot het creëren van sociale cohesie.

## Internationaal evenement

Elk jaar in september kleurt Breda voor een weekend rood. Vanuit alle hoeken van de wereld komen er mensen met rood haar naar Breda voor de Redhead Days. Hotels zijn volgeboekt met roodharigen en er is een 'roodharigencamping'. Het evenement trekt bezoekers uit meer dan tachtig verschillende landen, waaronder bijvoorbeeld Zuid-Afrika, Mexico en Australië. Blijkbaar is het evenement zo bijzonder dat mensen er de wereld voor over willen reizen. Wat begon als een leuk idee van de organisator om voor een fotosessie meerdere roodharige vrouwen bij elkaar te krijgen, is uitgegroeid tot het meest internationale evenement van Breda, dat ook nog eens jaarlijks aandacht krijgt van internationale media zoals de BBC en CNN.

De Redhead Days is voor buitenstaanders een grappig en fotogeniek evenement, maar voor de deelnemers is het erg betekenisvol. Bezoekers omschrijven het evenement als "better than Christmas", en "my favorite

weekend of the year". Het evenement heeft een grote impact op het leven van mensen: het levert nieuwe vriendschappen op en het raakt mensen diep. De contacten die mensen opdoen tijdens de Redhead Days houden stand, ook na het festival. Via Sociale Media houden mensen contact met elkaar, waardoor er inmiddels een grote online community van roodharigen is ontstaan. Dit maakt het evenement typerend voor de rol die evenementen kunnen spelen in het ontstaan van nieuwe netwerken en nieuwe vormen van sociale cohesie in onze samenleving.

## Sociale cohesie

Sociale cohesie is een van de kernbegrippen uit de sociologie en een van de belangrijkste thema's van onze tijd. Sociale cohesie wordt ook wel "de lijm die de samenleving bij elkaar houdt" genoemd (Verenigde Naties, 2014). Sociale cohesie zorgt ervoor dat mensen vinden dat ze erbij horen, dat ze zich met elkaar verbonden voelen en dat ze het gevoel hebben er niet alleen voor te staan. Het is juist deze sociale cohesie die in onze huidige tijd onder druk staat en aan veranderingen onderhevig is. In onze huidige samenleving wordt het creëren van binding steeds complexer, vanwege individualisering en fragmentatie.

Van oudsher zorgden kerken, woonwijken en ook vrijetijdclubs en -verenigingen voor

sociale binding, maar tegenwoordig zien we een afname van deze traditionele verbanden. De ledenaantallen lopen terug en het is steeds moeilijker om vrijwilligers te vinden voor vrijetijdverenigingen. Mensen zijn minder bereid om zich te committeren en ze nemen minder deel aan groepsgerichte activiteiten. In plaats daarvan zijn individuele activiteiten populairder en een groot gedeelte van de sociale interactie speelt zich online af. De terugloop van groepsgerichte activiteiten wordt zowel door wetenschappers als door beleidsmakers als een bedreiging voor de binding en de solidariteit in de samenleving gezien, wat over het algemeen wordt bestempeld als een zorgwekkende ontwikkeling.

## Nieuwe netwerken

Toch is er ook een tegengeluid te horen. We zien inderdaad dat mensen zich tegenwoordig steeds minder met traditionele groepen en verenigingen zoals de kerk of de sportvereniging identificeren. Deze traditionele banden worden door velen als te rigide of te strikt ervaren. Men heeft een voorkeur voor meer vrijheid of vrijblijvendheid. Maar dat betekent niet dat mensen volledig individualistisch zijn geworden en geen behoefte meer hebben aan sociale contacten. In onze huidige netwerk-samenleving zijn we juist constant op zoek naar een balans tussen vrijheid en verbondenheid. Dit leidt ertoe dat verbondenheid op een andere manier wordt gezocht en ingevuld.

Door de globalisering en de digitale ontwikkelingen zijn de mogelijkheden voor groepsvorming enorm toegenomen en daarmee de keuzes voor wie je wil zijn en waar je bij wil horen. Naast de traditionele verbanden, ontstaan er talloze nieuwe netwerken die in meer of mindere mate de functie van de oude netwerken overnemen. Deze nieuwe netwerken zijn gebaseerd op niet-plaatsgebonden factoren, zoals specifieke interesses of gemeenschappelijke kenmerken. Met de opkomst van het internet is het voor mensen mogelijk geworden om netwerken te creëren van gelijkgestemden, die 25 jaar geleden nog geen mogelijkheden hadden om elkaar op te zoeken. Deze nieuwe netwerken zijn informeel, zelf-organiserend en dynamisch. Daardoor zijn ze veel moeilijker te bestuderen dan traditionele communities. Deze nieuwe netwerken leiden ertoe dat sociale cohesie zich tegenwoordig op een heel andere manier kan ontwikkelen. Het is daarom belangrijk om te weten hoe deze nieuwe informele netwerken en communities functioneren.

## Evenementen en nieuwe netwerken

Veel informele netwerken gebruiken evenementen als platforms om onderlinge verbondenheid en een gevoel van saamhorigheid te creëren. Evenementen hebben een aantal kenmerken die ervoor zorgen dat online communities en evenementen erg goed bij elkaar passen. Ten eerste zijn evenementen per definitie tijdelijk, en komen daarmee tegemoet aan de behoefte van vrijheid en vrijblijvendheid van velen. Daarnaast functioneren evenementen als een middel om drukke agenda's op elkaar af te stemmen (Richards en de Brito, 2013). Afspraken maken met een groep is tegenwoordig vaak erg moeilijk, maar een evenement zet iedereen in zijn of haar agenda. Maar ondanks de tijdelijkheid en de zogenaamde vrijblijvendheid van evenementen leidt het rituele karakter (Collins, 2004) ervan tot een groot gevoel van saamhorigheid, dat vaak tijdelijk is, maar dat ook tot een versterking van de solidariteit in de online community kan leiden.

## Redhead Days Breda

De Redhead Days in Breda is een voorbeeld van een evenement dat uiteindelijk is uitgegroeid tot een groot nieuw informeel netwerk. Dit maakt het evenement ideaal om de werking van dit soort nieuwe communities te onderzoeken. Op dit moment heeft de Facebook pagina van de Redhead Days meer dan 100.000 likes en is er het hele jaar door interactie. Daarnaast zijn er talrijke andere open en gesloten subgroepen ontstaan, allemaal rond hetzelfde thema: rood haar.

Uit onderzoek in deze community blijkt dat de deelnemers zich heel erg met hun rood haar identificeren. Zowel in positieve als in negatieve zin, waarbij het evenement vaak als een

omslagpunt wordt gezien: waar mensen eerst negatief waren over hun rode haar, zijn ze na het evenement positiever, trots en blij om deel uit te kunnen maken van deze groep.

“

The event definitely made me more proud of my red hair.

Waar men met rood haar in het dagelijks leven altijd de uitzondering is binnen de groep, is dit in deze community niet aan de orde. Eindelijk is men niet in de minderheid, maar in de meerderheid, wat leidt tot emotionele reacties. Mensen hebben het idee dat ze meer van zichzelf kunnen laten zien en dat ze meer gezien worden voor wie ze echt zijn. Tijdens het evenement wordt de schoonheid van rood haar gevierd. Roodharigen zelf staan constant in de aandacht, van het publiek en de fotografen.

“

There were so many photographers. Okay, this is probably how it feels to be famous, you know. I was happy.

Naast de positieve aandacht is ook de saamhorigheid enorm groot: mensen voelen zich tijdens het evenement extreem met elkaar verbonden, hoewel ze uit verschillende landen komen en zeer diverse achtergronden hebben. Doordat mensen zulke positieve ervaringen

“

I thought they were all my family, except that I did not know their names.

hebben doorgemaakt tijdens het festival, houden velen ook contact met elkaar, veelal via Facebook. Dit leidt tot een groot complex netwerk van groepen en subgroepen, die elkaar het jaar erna weer treffen tijdens het evenement. Mensen omschrijven tijdens de interviews de vele vriendschappen die ze hebben opgedaan en een van de respondenten heeft zelfs zijn baan te danken aan het Redhead Days netwerk. Dit zijn aanwijzingen dat het evenement daadwerkelijk bijdraagt aan sociale cohesie.

Tijdens het evenement is de sociale interactie tussen de bezoekers belangrijker dan het programma. Doordat mensen regelmatig online contact met elkaar hebben en zich onderling verbonden voelen, is co-creatie en co-funding van het evenement logisch. Onderscheid tussen de verschillende rollen binnen het evenement verandert: de organisator wordt meer facilitator en de deelnemers aan het evenement zijn tegelijkertijd bezoeker, medeorganisator, sponsor en belangrijkste attractie. Ze zijn niet alleen evenementenbezoeker, ze zijn een community.



## Bronnen

- Collins, J. (2004) *Interaction Ritual Chains*. Princeton: Princeton University Press.
- Richards, G. and de Brito, M. (2013) 'The future of events as a social phenomenon' In G. Richards, M. de Brito and L. Wilks (Ed.) *Exploring the social impacts of events* (pp 219-235) London: Routledge.
- United Nations (2012) *Perspectives on social cohesion – the glue that holds society together*. Available at <http://www.un.org/en/development/desa/news/policy/perspectives-on-social-cohesion.html>

## Fotografie

- Redhead Days

# Dansen!

## Ervaringen van uitsluiting onder Poolse migranten in het Nederlandse uitgaansleven



Esther Peperkamp heeft antropologie gestudeerd aan de Radboud Universiteit in Nijmegen, en is in 2006 gepromoveerd aan de Universiteit van Amsterdam. Sinds 2008 is zij werkzaam bij de Academy for Leisure NHTV.

### Thuisvoelen via vrijetijd

Nederland telt inmiddels ongeveer 150.000 Poolse migranten. Deze migranten vormen, zeker in bepaalde regio's, een enorme doelgroep voor vrijetijdsactiviteiten. De groeiende groep migranten leidt ook tot een toename van onderzoek naar de betekenis van vrijetijd voor migranten. Een vraag die hierbij vaak centraal staat, is of vrijetijd een middel is om migranten bij de samenleving te betrekken.

Het kan beargumenteerd worden dat juist vrijetijd een context is die maakt dat mensen zich thuis voelen. Vrijetijdsactiviteiten bieden ruimte voor interactie met plekken en met mensen die zich op diezelfde plek bevinden. Deze interacties leiden tot vertrouwdheid, een basis-ingrediënt van thuisgevoel volgens sociologen als Blokland (2009) en Duyvendak (2011). In de literatuur wordt ook vaak verwezen naar zogenaamde 'third places' als plekken waar mensen bij elkaar kunnen komen en zich met elkaar verbonden kunnen voelen vanwege het open karakter van die plek. Vrijetijdsactiviteiten en -plekken lijken meer geëigend dan andere bezigheden en plekken (zoals werk, boodschappen) om een gevoel van thuis te creëren: het gaat hierbij immers om activiteiten en plekken die mensen betekenisvol vinden. Zeker in de moderne samenleving levert vrijetijd een belangrijke bijdrage aan identiteit en welbevinden.

### Uitgaan benadrukt verschillen

Interviews met Poolse arbeidsmigrantten (Kraus, 2010) (Van Dongen, 2010) laten zien dat het potentieel van vrijetijdsactiviteiten niet altijd gerealiseerd wordt. Sterker nog: zij ervaren juist een grotere afstand in sommige activiteiten. Met name uitgaan wordt genoemd als een activiteit waarin verschillen juist benadrukt worden in plaats van opgeheven.

Een groot deel van de arbeidsmigrantten heeft, gezien hun leeftijd, behoefte aan uitgaan. Dit is een activiteit die ze ook in hun thuisland ondernamen. Uitgaan lijkt een aantrekkelijke vrijetijdsactiviteit. Immers, in tegenstelling tot veel andere activiteiten, zoals bepaalde hobby's of bioscoopbezoek, lijkt uitgaan niet afhankelijk te zijn van kennis van taal of cultuur. Dit werd ook zo gezien door Poolse migranten zelf. Een Poolse man waardeert uitgaan "omdat je kunt dansen en meer lol hebt, omdat je niet wat zit te zitten en aan je wijn nipt (...). Als ik uitga, kan ik andere mensen zien. Ik kan ze zien, maar ik hoef niet met ze te praten. Ik ken deze mensen niet. Ik hou ervan om rond te lopen, naar mensen te kijken zonder dat ik met ze hoef te praten" (interview door Kraus). Tijdens het uitgaan kun je je dus onderdeel van een geheel voelen.

In de praktijk wordt deze belofte van het uitgaansleven niet waargemaakt. Keer op keer benadrukten respondenten dat de sfeer tijdens het uitgaan anders was dan ze verwachtten. Zo vertelde een vrouw die naar een concert van Simply Red was geweest dat ze de sfeer verschrikkelijk vond. "Mensen hadden geen lol. Zo zijn ze, ze geven geen uiting aan hun plezier. Iedereen stond daar maar en luisterde." Dit terwijl zij juist aan concerten waardeert "dat iedereen om je heen plezier heeft, dat je samen kunt zingen. (...) Maar niks van dat alles, het was meer passief. Niemand danste of bewoog. Volgende keer als ik naar een concert wil, probeer ik een concert in Polen te vinden" (interview door Kraus). Anderen hadden soortgelijke ervaringen.

Het verschil in sfeer kwam voor Poolse arbeidsmigrantten vooral tot uiting in hun observatie dat er in Nederland weinig gedanst werd. Zoals een man opmerkte: "ik denk dat mensen zich hier op een andere

manier vermaken. Als ik uitga, dansen de mensen niet. Ze staan maar wat te staan en te drinken. In Polen danst iedereen" (interview door Kraus). Deze observatie wordt bevestigd door exploitanten. Zo zegt Rob Lunenburg van de gelijknamige uitgaansgelegenheid in een interview met Omroep Brabant over Poolse discotheekgangers: "Zij stappen op een andere manier, ze zijn bijvoorbeeld een stuk rustiger dan de Nederlanders valt me op. De Polen willen graag dat alles er binnen perfect uitziet. En ze dansen behoorlijk. Nederlanders kijken altijd eerst de kat uit de boom." Het is niet voor niets dat er al jaren een daling van het aantal discotheken plaatsvindt. Het afgelopen decennium nam het aantal discotheken met ongeveer 40% af. Zo sloot bijvoorbeeld ook de Liquid in Breda in 2014 haar deuren, één van de discotheken waar een Poolse vrouw graag naartoe ging, omdat er gedanst werd.

“

Kijkgedrag is discriminerend in taalkundige zin, omdat manieren van kijken de nadruk legt op verschillen tussen groepen mensen. Het maakt mensen zichtbaar in situaties waarin mensen verwachten op te gaan in de crowd.

### Poolse avonden

In reactie op de afname van Nederlands uitgaanspubliek en de toename van Poolse bezoekers zijn sommige discotheken, zoals de Lunenburg, begonnen met het organiseren van speciale Poolse avonden. Organisatie van het uitgaansleven naar etniciteit is in Nederland geen nieuw gegeven: zo zijn er ook Turkse, Marokkaanse en Aziatische scènes. Volgens Boogaarts (2011) heeft de reden waarom mensen liever feesten voor hun eigen etnische groep bezoeken te maken met de informele en impliciete sociale en culturele regels voor gedrag en muziekvoorkeur. Dat cultuur of etniciteit invloed heeft op de manier waarop men de vrijetijd invult of beleefd, is al lange tijd bekend in onderzoek naar vrijetijd en etniciteit. Het gaat hierbij niet alleen om voorkeuren voor andere activiteiten, maar ook om verschillende stijlen waarop dezelfde activiteit beoefend of beleefd wordt. Maar wat aan de ene kant een vorm van vrijheid lijkt (de vrijheid om op je eigen manier uit te gaan), kan ook een vorm van uitsluiting zijn als je je op sommige plekken niet welkom voelt. Poolse arbeidsmigrantten gaven aan dat ze zich bekeken voelden. Een jonge vrouw stelde dat Nederlanders niet alleen niet "hetzelfde gevoel voor humor of plezier maken" hebben,

maar ook dat "wanneer je gaat dansen, iedereen met een scheef oog naar je kijkt, of ze beginnen ze zelfs te lachen" (interview door Kraus). Ook een andere vrouw vertelt over haar ongemakkelijke gevoel toen haar gezelschap moeite had om binnen te komen, "op de een of andere manier overtuigden we ze. Maar ze keken naar ons alsof er 'Polen' op ons voorhoofd geschreven stond" (interview door Van Dongen).

De geïnterviewde migrantten gingen niet zover om dergelijke blikken als discriminatie te bestempelen. Desalniettemin is kijkgedrag discriminerend in taalkundige zin: bepaalde manieren van kijken leggen de nadruk op verschillen tussen groepen mensen. Het maakt mensen zichtbaar in situaties waarin mensen verwachten op te gaan in de menigte. Het feit dat veel arbeidsmigrantten de Nederlandse taal niet of nauwelijks machtig zijn, versterkt deze ervaringen nog eens. Hoewel zij dus toegang hebben tot uitgaansgelegenheden, vindt op een subtiele manier sociale uitsluiting plaats, waardoor veel Poolse arbeidsmigrantten de voorkeur geven aan speciale Poolse avonden.

### Inclusie

Theoretisch beschouwd zouden vrijetijdsactiviteiten mensen samen moeten brengen en tot sociale inclusie moeten leiden. Sociale inclusie wordt vaak gezien als participatie en gelijke toegang tot voorzieningen die de samenleving waardevol vindt, zoals zorg, onderwijs, en cultuur. Dit is een vrij beperkte opvatting van sociale inclusie. Inclusie houdt ook in dat mensen -door deel te nemen- erbij gaan horen. Het kan echter zijn dat mensen ondanks toegang tot voorzieningen toch het gevoel hebben te worden buitengesloten, zoals het voorbeeld van uitgaan aantoont. Ook in andere activiteiten zien we dit terug. Zo wordt sport gezien als een activiteit die mensen bij elkaar zou moeten brengen. In de praktijk blijkt echter dat sport op subtiele manieren ongelijkheden reproduceert. Zo stelt Spracklen, een vrijetijdsonderzoeker, dat sport 'whiteness' benadrukt en middels deze nadruk anderen (etnische minderheden) uitsluit. Als we het doel nastreven om iedereen in onze samenleving erbij te laten horen, en vrijetijd beschouwen als een context die hiertoe geëigend is, dienen we ons dus niet alleen te richten op participatie en toegankelijkheid van vrijetijd, maar ook te reflecteren op subtiele mechanismen die participatie in de weg staan.

### Bronnen

- Blokland, T. (2009). *Het belang van publieke familiariteit in de openbare ruimte*. B en M: Tijdschrift voor Politiek Beleid en Maatschappij, 36(3), 183.
- Boogaarts-de Bruin, S. (2011). *Something for Everyone?: Changes and Choices in the Ethnopolitical Scene in Urban Nightlife*. Amsterdam University Press.
- Duyvendak, J. W. (2011). *The politics of home: belonging and nostalgia in Europe and the United States*. Springer.
- Kraus, F. (2010) *Research into leisure use among Polish immigrants to the Netherlands*. Scriptie Vrijetijdsmanagement, NHTV, Breda.
- Omroep Brabant, *Discotheek moet draai vinden in nieuw uitgaansklimaat, zijn Polen de oplossing?* 10 mei 2015, [www.omroepbrabant.nl](http://www.omroepbrabant.nl)
- Spracklen, K. (2013). *Whiteness and leisure*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Van Dongen, S. (2010) *Het Nederlandse leven van de Poolse migrant in Limburg: een onderzoek naar het vrijetijdsgedrag van Poolse arbeidsmigrantten ter bevordering van thuisgevoel en integratie - maatschappelijke participatie*. Scriptie Vrijetijdsmanagement, NHTV, Breda.



# Glazen bol, koffiedik kijken of systematische studie?

Toekomstscenario's 'Live Communication' schetsen innovatiekansen



Pim Dopheide is docent stakeholdersmanagement bij Academy for Leisure NHVT en projectleider CELTH onderzoeksprogramma Live Communication 3.0 CLC-VECTA.



Dorothe Gerritsen is docent en expert op het gebied van eventmarketing bij Academy for Leisure NHVT.

Het belang van evenementen in onze huidige maatschappij is en blijft groot. Dat heeft niet alleen te maken met de grote economische impact van evenementen of de waarde die de investering in het evenement oplevert (de Return on Investment) maar ook met de betekenis en waarde die door individuele bezoekers gehecht wordt aan een evenement: de impact van een evenement waarbij mensen iets nieuws leren en dat in hun dagelijkse werk kunnen gebruiken. Het gaat om zowel publieke evenementen als zakelijke evenementen. Zo wordt bijvoorbeeld wereldwijd naar schatting 6 miljard euro verdiend in de dance-industrie. Het grootste deel van de inkomsten (67%) komt uit festivals en clubs (Clou Today, 2015). En bij zakelijke evenementen in Nederland worden bijvoorbeeld ruim 2,3 miljoen meerdaagse georganiseerde zakenreizen ondernomen die zorgen voor circa 5,1 miljoen overnachtingen zo geeft NBTC Holland marketing in 2015 aan. Een logisch gevolg is dat veel verschillende organisaties en branches verdienen aan de ontwikkeling en productie van evenementen. Is de branche voor evenementen of 'Live Communication' hierop voorbereid?

Dit artikel analyseert verschillende toekomstscenario's voor 'Live Communication'

Dit artikel is tot stand gekomen in samenwerking met Sanne Jolles, market researcher bij RAI Amsterdam.

Onder 'live communication' wordt verstaan Business-to-Business (BtoB) en Business-to-Consumer (BtoC) evenementen, waar personen of groepen elkaar (fysiek) ontmoeten, die georganiseerd worden met het doel te informeren, kennis te verkrijgen of over te dragen, dan wel transacties voor te bereiden en te verrichten ([www.clc-vecta.nl](http://www.clc-vecta.nl)).

en de veranderende betekenis van evenementen. Het is voor een belangrijk deel gebaseerd op het meerjarig onderzoekprogramma 'Live Communication 3.0', een samenwerking tussen CLC-VECTA, NHTV internationaal onderwijs Breda en Stenden Hogeschool Leeuwarden onder de vlag van CELTH, Expertisecentrum Leisure, Tourism, Hospitality.

## Scenario studie en technologische trends en ontwikkelingen

Een toekomstscenario-onderzoek is een methode om vat te krijgen op het ongewisse van de toekomst en kan worden ingezet als instrument om strategische managementaanbevelingen te formuleren. Een scenario-onderzoek bestaat uit een zeven stappen: opstellen projectplan, uitvoeren brede trendanalyse, reductie van trends tot beperkt aantal centrale trends, beschrijving van centrale trends, constructie van alternatieve scenario's, ontwerpen van storyboards voor ieder scenario, formuleren van aanbevelingen (Notten, 2003 & Rooijackers, 2016).

Tijdens een van de bovenstaande stappen wordt dus een trendanalyse uitgevoerd. Voor deze trendanalyse is specifiek aandacht besteed aan technologische trends en ontwikkelingen in Live Communication. Omdat dit een belangrijke focus was voor veel leden van CLC-Vecta. Hierbij is ingezoomd op trends als 'Content Amplification', 'Bluetooth low energy', microlocaties en 'iBeacons' en 'wearables'.

Maar ook op 'Mobiele apparaten en Event apps', 'Robotics', 'Virtual Reality' en '3D printing & hologrammen' (Dopheide, 2016). 'Content Amplification' is het verspreiden van content via blogs, infographics en artikelen buiten je eigen kanalen, bijvoorbeeld via (betaalde) social media. Hologrammen zijn een prachtig voorbeeld van nieuwe technologie waarbij de CEO of een ander drukbezet persoon toch 'aanwezig' kan zijn op een live event, door 3D projectie waarbij interactie mogelijk is. In het voorjaar van 2017 verscheen Jean-Luc Melechon tijdens de verkiezingscampagne van de Franse presidentsverkiezingen als hologram op zeven verschillende grote locaties tegelijkertijd.



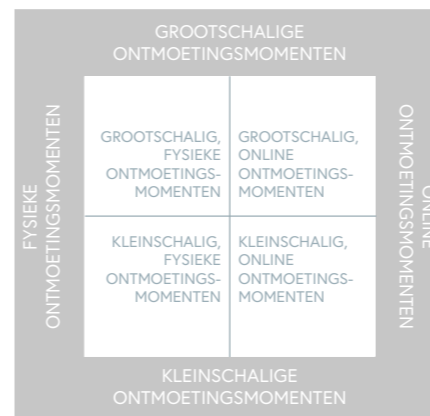
## De toekomstscenario's

Het doel van toekomstscenario's is niet het voorspellen van de toekomst maar het is een tool om strategie te bepalen. Vanuit de problematiek van de opdrachtgever en in samenspraak met alle betrokkenen, wordt het grote aantal trends gereduceerd tot twee hoofd-trends: 'grootschalig' versus 'kleinschalig' en 'crowd' versus 'cloud'. Om te bepalen welke trends doordacht worden om de toekomst van de Live Communication branche te schetsen is gekeken naar: welke naar verwachting de grootste impact hebben en welke de grootste mate van onzekerheid met zich meebrengen. De horizontale as werd gelabeld als 'crowd' versus 'cloud'. Waarbij de pool 'crowd' staat voor een accent op de fysieke, live ontmoeting en de tegenpool 'cloud' staat voor de digitale ontmoeting. De verticale as representeert de omvang van de ontmoeting met de twee uiteinden grootschalige, massale events versus kleinschalige, intieme ontmoetingen.

Deze aanpak resulteert vervolgens in vier alternatieve scenario's zoals in het schema is te zien. Het zijn dus vooral twee uitersten aan de hand waarvan je je strategie kunt afleiden.

Door het praten over de toekomst krijgt deze vorm en wordt grijpbaar. Dit brengt opluchting en mogelijkheid tot waardecreatie (Bruin, 2014). De betekenis die wordt gegeven aan de toekomstscenario's is van belang om vanuit dit beeld voor jezelf te kunnen bepalen wat dit inhoudt en welke gevolgen dit kan hebben. Ook dit is weer een stap die in samenspraak met de leden van CLC-Vecta is doorlopen tijdens een van de Inspiratiesessies rondom Live Communication 3.0.

Betekeningen die kunnen worden verleend aan de kwadranten worden hieronder toegelicht.



## Online ontmoetingsmomenten

De beleving wordt online gecreëerd en de meeste waarde wordt online toegevoegd. Offline momenten worden vooral gecreëerd om, dat wat niet online kan of niet alleen online kan, mogelijk te maken zoals het sluiten van een (koop)overeenkomst, het voeren van een live discussie, met elkaar te werken in een stimulerende omgeving, het aangaan van een dialoog. Een voorbeeld hiervan is het weblog Frankwatching.com, dat sinds 2004 nieuws en opinie over media, marketing en digitale trends online publiceert, maar tegenwoordig ook kleinschalige fysieke ontmoetingsmomenten gaat creëren voor het voeren van een live discussie.

## Fysieke ontmoetingsmomenten

Het event is gestart vanuit een groep mensen of community die elkaar offline kent, met elkaar werkt of elkaar in groter verband opzoeken. Of andersom: een organisator ontwikkelt een event en gaat er een doelgroep bij bewerken. Online interactie kan een multiplier zijn op wat er offline plaatsvindt en tot stand wordt gebracht. Voorbeelden hiervan zijn (vak)beurzen en congressen, die jaarlijks worden georganiseerd en waarbij de online interactie gedurende het jaar levendig wordt gehouden, zoals bij IBTM World, de wereldwijde beurs voor de vergader-, incentives-, congres-, evenementen- en zakelijke reisindustrie.

## Kleinschalige ontmoetingsmomenten

Het doel is vooral het bouwen van vertrouwen, het smeden van relaties, de dialoog aangaan en met elkaar werken. Een belangrijk doel is wederzijds begrip of een verstandhouding creëren of samen een positie te bepalen. Mensgerichte interactie staat centraal en is nodig om gezamenlijke doelen en commitment te bereiken. Denk hierbij aan 'hei-dagen', salesmeetings buiten kantoor, fusiebesprekingen.

## Grootschalige ontmoetingsmomenten

Het doel is vooral kennis ophalen en delen of je identificeren met een community zonder daar perse sterke relaties mee te hebben. Een belangrijk doel is onderdeel uitmaken van de ervaring. Het onderwerp van de bijeenkomst of bijvoorbeeld het amusement staat centraal in marketing en communicatie en gedurende het event. Onderwerp of line-up staat centraal en vormt de aantrekkingskracht voor bezoekers om te komen. Voorbeelden hiervan zijn evenementen die een grote aantrekkingskracht hebben door één of meer beroemde artiesten of toonaangevende sprekers en daarmee duizenden bezoekers trekken.

## Conclusies en aanbevelingen

De toekomstbeelden voor 'Live Communication' zijn te typeren als ideaaltypische scenario's die zich in hun zuiverste vorm waarschijnlijk niet zo zullen manifesteren in de toekomst. Ze zijn ook niet nieuw maar vormen wel de belangrijkste uitgangspunten voor vernieuwing en bieden de meeste kansen voor innovaties. De relevantie van de studie zit in het gegeven dat zij in één oogopslag inzichtelijk maakt dat de branche niet op haar lauweren kan rusten en in beweging moet komen. Daar waar zij in het verleden toe kon met het organiseren van professionele (grootschalige) live ontmoetingen van een hoge kwaliteit (kwadrant linksboven), staat zij in de toekomst voor de uitdaging om offline & online optimaal te combineren in nieuwe vormen van 'Live'. Als de huidige leden niet bereid zijn om nog meer te innoveren en na te denken over aspecten als cross-mediale distributie, zullen nieuwe aanbieders hun kansen grijpen. Aanbieders die hun oorsprong niet direct in de 'Live Communication' branche hebben. We hebben dit reeds kunnen zien gebeuren in de reisindustrie zoals bij AirBnB en het taxibedrijf Uber: nieuwe toetreders op een bestaande markt die het heel anders aanpakken. Wat als bloggers, vloggers of bijvoorbeeld telecombedrijven met heel gerichte campagnes vanuit de kennis en hun relatie met hun community op geheel eigen wijze hun communities 'live' gaan ontmoeten? En daarbij de branche voor 'live communication' niet meer nodig heeft?



## Bronnen

- Bruin. (2014). De praktijk van toekomstscenario's. *Applied Research Today*, 38-59.
- Clou Today. (2015). *Persbericht ING*
- Notten, P. van. et al. (2003). *An updated scenario typology, Futures* 35.
- Rooijackers, M. et al. (2016). *Toolkit for design research and interventions*.
- Dopheide, P. et al. (2016). *Technologische trends en ontwikkelingen binnen de Live Communication. Tips, trick & tools*

## Fotografie

- KSC / Feestfabriek alles komt goed B.V. (linksboven)



# Leisure en het goede leven

## Praktische vragen na een filosofische verkenning



Leisure is leuk en inspireert ons, het brengt ons in contact met anderen en maakt ons leven beter. Maar welke diepere betekenissen liggen verborgen in deze activiteiten? Hoe kunnen eenvoudige hobby's en grote evenementen, sport en kunst, en alles daartussenin, een bijdrage leveren aan het leiden van een goed leven? In het boek 'Philosophy of Leisure: Foundations of the Good Life', analyseren Johan Bouwer (lector Ethiek in Onderneming en Professie, NHTV) en Marco van Leeuwen (senior docent filosofie en coördinator van de universitaire bachelor 'Leisure Studies', NHTV) kernthema's uit de lange traditie van de westerse filosofie – vrijheid, betekenisvolle ervaringen, persoonlijke identiteit en ethiek – om uit te kunnen leggen hoe leisure een centrale plaats inneemt in hoe wij onze levensstijl vorm geven.

Enkele uitdagingen zullen de komende jaren binnen de vrijetijdswetenschap, filosofie, psychologie en sociologie belangrijk zijn – de rol van online leisure en belichaming, de zoektocht naar spirituele groei, de voorwaarden voor het maximaliseren van welzijn – en hoe leisure kan helpen in het activeren en kanaliseren van de kracht van verhalen, speelsheid, creativiteit en inspirerende sociale interactie, om daarmee de wereld beter te maken.

Het idee bestaat dat leisure studies als discipline wel een nieuwe impuls kon gebruiken. Veel kernbegrippen uit leisure studies zijn vooral sociologisch van karakter, en bovendien niet altijd meer up-to-date. De ambitie is voor dat alles een modern alternatief te bieden, op basis van een breed filosofisch perspectief.

Het vertrekpunt van de analyse is een karakterisering van vrijetijdsgedrag in het heden. Het tijdperk dat door de socioloog Hartmut Rosa omschreven wordt als een 'frenetic standstill' (gehaaste stilstand): alles is in beweging, maar er is weinig belangrijks dat echt fundamenteel verandert.

Tot grofweg het midden van de twintigste eeuw was het zo dat de maatschappelijke klasse waarin je geboren werd, denk aan je welvaartsniveau, culturele en religieuze achtergrond, geografische locatie, sterk bepalend was voor de keuzes die beschikbaar waren in je vrije tijd. Tegenwoordig, echter, ligt de wereld voor ons open: het Internet toont ons de wereld, de auto, de trein en het vliegtuig brengen ons daar, en het wegvallen van veel maatschappelijke kokers heeft ervoor gezorgd dat het ons min of meer vrij staat om te kiezen wat we willen beleven. En het is die belevenishonger die veel vrijetijdsgedrag kenmerkt.

Marco van Leeuwen is docent filosofie aan Academy for Leisure NHTV en medeauteur van het boek 'Philosophy of Leisure: Foundations of the Good Life.'



Marco van Leeuwen

Ondanks die vergrote vrijheid blijven bepaalde patronen van kracht, en die patronen kunnen ons helpen dat vrijetijdsgedrag te begrijpen: wat we willen beleven komt voort uit wat ons lichaam – onze gevoelens, emoties en intuïtieve reacties – ons laat beleven. Bovendien is die beleving zelf een structurerende factor: binnen de 'onderbepaaldheid' van die vrije keuze wordt de kwaliteit van de beleving voor eenieder persoonlijk een sturend principe. We kiezen die vrijetijdsactiviteiten die de kwaliteit van onze beleving – van ons leven – het beste vergroot.

Veel vrijetijdsactiviteiten zijn 'speels', kennen een spelelement. Dat spelen betekent experimenteren met beleving en het verkennen van verschillende levensverhaallijnen. Vrije tijd stelt ons zo in staat uit te zoeken en ook tot uitdrukking te brengen welke activiteiten, welke belevingen het beste corresponderen met wie wij zijn. Dat betekent bovendien dat vrije tijd uiteraard soms simpelweg 'fun', maar soms ook bijzonder belangrijk kan zijn. Vrije tijd nodigt ons uit om op zoek te gaan naar wat we fijn, mooi en belangrijk vinden. En als we dat over onszelf geleerd hebben kunnen we de vrijheid van vrije tijd gebruiken om juist die keuzes te maken die dat fijne, mooie en belangrijke dichterbij brengen – voor onszelf en voor de mensen die belangrijk voor ons zijn.

Het klassiek-Griekse begrip 'skhole' is dus alsnog een goede karakterisering van leisure: het inzetten van de vrijheid van vrije tijd om jezelf en het leven beter te maken. Ethiek is hier van bijzonder belang: een mooi leven is een moreel leven. Vrije tijd – leisure – kan zo begrepen worden als het fundament van het goede leven, als de bron van onze zoektocht naar 'the important'.

Dit lijkt een vrij abstract verhaal, en tot op zekere hoogte is het dat ook: het gaat om het ordenen van begrippen, en het doorzien van wat die begrippen impliceren in een breder verband. Het resulterende beeld betreft de diepere en bredere betekenis van vrije tijd als fenomeen, als praktijk, en als fundamenteel aspect van het mens-zijn. De gevonden verzameling filosofische inzichten is echter niet een eindproduct, maar kan juist een middel zijn om de praktijk op een steviger begrippenfundament tegemoet te kunnen treden. Het biedt een stevigere verankering van belangrijke leisure-thema's zoals authenticiteit, betekenisvolle ervaringen; de ethiek van vrije tijd en (corporate) social responsibility; sociale innovatie en co-creatie; en storytelling als gereedschap voor de vrijetijdsprofessional.

### Praktische vragen

Bij wijze van praktische handreiking volgen nu enkele vragen, die voortvloeien uit de analyse van de menselijke natuur zoals die in 'Philosophy of Leisure: Foundations of the Good Life' vorm krijgt.

1

Natuurlijk is leisure vaak 'gewoon' ongecompliceerd vermaak, maar zoals hierboven aangestipt kan vrije tijd ook meer dan dat zijn: leisure als het fundament van de menselijke zoektocht naar wat echt belangrijk is in het leven. In sommige gevallen kan dat het geval zijn zonder dat de consument zelf doorheeft dat ze haar leisure op die manier probeert te gebruiken. Dat schept een verantwoordelijkheid bij de aanbieder van een leisure-activiteit, -faciliteit of -dienst. Is de leisure-sector zich voldoende bewust van de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van leven van zijn klanten?

2

Het gebruiken van beleving en storytelling om een (leisure-)product onderscheidend en exclusief te maken is al redelijk ingeburgerd. Het is echter de vraag of deze praktijk voldoende effectief blijft als iedereen ze toepast. Als zelfs het simpelste drankje bestellen in een bar een betekenisvolle beleving moet zijn, slaat alles dan op een gegeven moment niet dood? Wordt de maatschappij steeds meer 'frenetic', en daardoor de 'standstill' des te schrijnender? Als dat zo is, wat is de volgende stap, om alsnog een onderscheidend product aan te kunnen bieden? Als vrijetijdsgedrag in belangrijke mate gecorrigeerd is met persoonlijke identiteit, dan wordt authenticiteit zeer belangrijk: het verhaal moet eerlijk en oprecht zijn. Maar er is wellicht nog een volgende stap te zetten. Een van de belangrijkste argumentatielijnen betreft

de sociale dimensie van veel leisure-praktijken. Een praktische exponent daarvan is inclusiviteit. Zeker in de Nederlandse open samenleving leeft het belang van wederzijdse sociale betrokkenheid en de praktische vorm die daaraan gegeven moet worden. Leisure als speelse, verkennende, aftastende vorm van sociale interactie kan dan helpen om juist inclusiviteit (en de geprotocolleerde vorm daarvan: gastvrijheid) co-creatief te verkennen. Maar: hoe kan die stap van exclusiviteit naar inclusiviteit gezet worden?

3

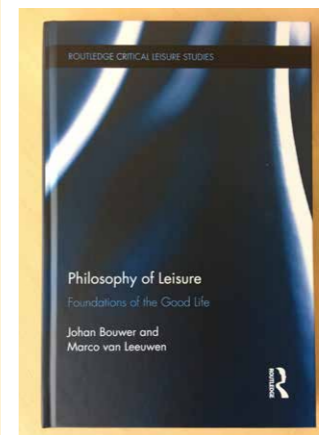
Een belangrijk thema is dat vrije tijd de zoektocht naar het hogere en mooiere de ruimte kan bieden. Dit kan men doen als consument, door indrukwekkende belevenissen na te streven, maar ook als leisure-producent – in secundaire zin, door corporate social responsibility-principes te hanteren in het ontwikkelen en vermarkten van een leisure-product, maar ook in primaire zin, door expliciet vanuit een leisure-perspectief in te zetten op het oplossen van maatschappelijke problemen.

Vanuit een idealistische insteek kan er met vrije tijd als instrument (met daarbinnen onder meer de betekenisvolle ervaring, zelfexpressie, het faciliteren van co-creatie en ontmoeting, en het vergroten van kwaliteit van leven) actief gewerkt worden aan een betere wereld, bijvoorbeeld in de gezondheidszorg of de liefdadigheidssector. Worden leisure-managers op scholen voldoende getraind in het doorzien en aansturen van dit soort kansen? Zijn leisure-bedrijven voldoende zelfsturend en -lerend, en zijn ze gepositioneerd in de juiste netwerken om dergelijke kansen te kunnen



verzilveren? Moeten leisure-professionals zich überhaupt een dergelijke verantwoordelijkheid aanmeten? Deze verantwoordelijkheid gaat immers verder dan de eerdergenoemde verantwoordelijkheid van de leisure-producent voor het welzijn van zijn klant, en de rol van vrije tijd in diens leven.

De vrijetijdssector is in beweging – zoals ze dat eigenlijk altijd is. Bij het zoeken van een passende richting doen zich vele vragen voor. Sommige van die vragen zijn hierboven in embryonale vorm gesteld. We hebben als sector (ondernemers, aangevuld met onderzoekers en studenten als toekomstige leisure-professionals) veel om over na te denken!



'Philosophy of Leisure: Foundations of the Good Life' (2017) heeft als doel de onderliggende krachten en ontwikkelingen van leisure filosofisch te doordenken. Die analyse heeft een gereedschapskist van begrippen opgeleverd waarmee aan concrete, vrijetijd gerelateerde verschijnselen de nodige duiding gegeven kan worden.

# Nederlandse dagattracties worden steeds toegankelijker

## NHTV en de Zonnebloem starten een samenwerking



Bart Stadhouders is docent Leisure Management en coördinator Attractions & Themeparks Management bij Academy for Leisure NHTV.



Goof Lukken is namens NHTV projectleider van de samenwerking met de Zonnebloem en dagattracties. Als trendwatcher publiceert hij regelmatig op zijn eigen platform [Vrijtijds Kennis.nl](http://Vrijtijds Kennis.nl) en in diverse vakmedia. Hij is daarnaast expert attractieparken en dierentuinen bij de unieke internationale track Attractions & Themeparks Management op NHTV.

### De doelgroepen

In Nederland zijn volgens SCP (2012) ongeveer 2,3 miljoen mensen met een beperking. Dit varieert van matige tot zware beperkingen. Denk hierbij aan motorische beperkingen, een gezichtsbeperking of gehoorbeperking ([www.arcon.nl](http://www.arcon.nl)). Uit het onderzoek van Arcon blijkt dat het aandeel mensen met een beperking het grootst is onder de bevolkingsgroep ouder dan 65 jaar. De vergrijzing neemt verder toe en op 1 januari 2016 was ruim 18% van de Nederlandse bevolking 65 jaar of ouder ([www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)). Voor ouderen die slecht ter been of rolstoelafhankelijk zijn, is het vaak lastig om tijdens een dagje uit overal aan mee te kunnen doen. Naast senioren die graag een leuke ervaring willen beleven bij een bezoek aan een attractiepark of dagattractie zijn er ook doelgroepen met een fysieke of psychische beperking. Daar gaat het misschien niet alleen om het vermaak maar tegelijkertijd om het stimuleren en prikkelen van de zintuigen. In Nederland zijn ongeveer 200.000 mensen met een verstandelijke, lichamelijke en/of zintuiglijke beperking waarvan een groot aantal meer dan één beperking heeft ([www.vgn.nl](http://www.vgn.nl)). Toegankelijkheid van vrijetijdsactiviteiten en in het bijzonder dagattracties is een probleem voor alle doelgroepen. Een vraagstuk dus om aandacht aan te besteden. Hoe wordt de

toegankelijkheid van dagattracties vergroot?

### Maatregelen

In attractieparken, dierentuinen, musea en dagattracties worden al jaren allerlei maatregelen getroffen om ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk bezoekers een veilige en leuke dag uit kunnen ervaren. Disney heeft bij het ontwerp van het nieuwe 'Cars themagebied' rekening gehouden met de toegankelijkheid door speciale voertuigen te ontwikkelen die makkelijk toegankelijk zijn voor mensen in een rolstoel en een speciaal opstap platform ([www.publicaffairs.disneyland.com](http://www.publicaffairs.disneyland.com)).

De Efteling vermeldt bij alle attracties de toegangsbeperkingen die er zijn welke ook terug te lezen zijn in de Efteling app. Daarnaast heeft de Efteling bij de attractie Villa Volta een speciale filmruimte ingericht voor bezoekers met een beperking. Eén prachtig voorbeeld ten slotte waarbij specifiek op de zintuigen wordt ingespeeld is de Droomvlucht in de Efteling. De beweging van het voertuig, de geuren in het Trollenbos en de mooie kleuren bij de Elfen maken deze attractie tot een geweldige attractie voor mensen met een beperking. Het nadeel is alleen dat vanwege veiligheidsoverwegingen bij attracties mensen zelfstandig uit het voertuig moeten kunnen

“

Ondanks de aanwezigheid van informatie over toegangsbeperkingen van attracties, blijkt dat mensen met een beperking deze informatie maar moeilijk kunnen vinden.

komen, zo ook bij de Droomvlucht. Tevens zijn de vluchtroutes niet gelijkvloers. En dus is helaas ook deze attractie niet toegankelijk voor alle doelgroepen ([www.eftepedia.nl](http://www.eftepedia.nl)).

### Onderzoek en inzicht nodig

Alle genomen acties ten spijt laat de discussie over toegankelijkheid regelmatig op. Als mensen niet in staat zijn om in de reguliere wachtrij te wachten voor een attractie hebben zij vaak een verklaring nodig zodat de attractiemedewerker voorrang kan verlenen. In de praktijk blijkt dat hier nogal eens misbruik van wordt gemaakt en dus volgen weer tegenmaatregelen door de parken. De toegankelijkheid van attracties blijft daarmee een heet hangijzer voor velen en een duidelijke oplossing lijkt niet eenduidig voorhanden.

Ondanks dat veel attractieparken en dagattracties informatie over de toegangsbeperkingen bij de attracties of op de website hebben staan, blijkt dat mensen met een beperking deze informatie maar moeilijk kunnen vinden. Uit onderzoek van het Revalidatiefonds uit 2012 onder meer dan 200 respondenten blijkt dat ruim 70% de informatie over de toegankelijkheid van dagattracties onvoldoende vindt. Er is behoefte aan meer kennis over hoe de leisure-industrie om moet gaan met het onderwerp toegankelijkheid om beter aan te sluiten bij de wensen en beleving van de doelgroepen zelf. Aan de ene kant vanuit het oogpunt om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en aan de andere kant om de commerciële kansen die er voor de doelgroep (gezien de vergrijzing) te benutten.

### NHTV en de Zonnebloem samen op zoek naar successen

Nederlands grootste vrijwilligersorganisatie (de Zonnebloem) benaderde NHTV begin 2016 met de vraag of er geholpen kon worden met het 'toegankelijker' maken van dagattracties voor mindervaliden. Het project is mede ontwikkeld door vierdejaars studenten van Academy for Tourism van NHTV die tijdens een 'Leisure Design Labdag' nadachten over 'hoe je personeel goed kan trainen om de gasten met een beperking te ontvangen en helpen'.



De Zonnebloem werkt op het thema ook samen met de organisatie Ongehinderd die iedere deelnemende locatie test op mogelijke technische aanpassingen om toegankelijkheid te bevorderen. Denk aan het verwijderen van drempels, bredere en minder zware deuren plaatsen (zodat rolstoelers deze zelf kunnen openen). Soms geven kleine betaalbare aanpassingen al grote verbeteringen voor bijvoorbeeld rolstoel-, rollator- en scootmobielgebruikers. Denk aan het verlagen van een entreebalie zodat iemand met een rolstoel ook kan pinnen.

Naast technische keuringen worden er ook mystery-visits gedaan door de doelgroep zelf. Zij bezoeken een attractie en rapporteren over de eigen beleving en over de vriendelijkheid en behulpzaamheid van het personeel. Door middel van een fotoverslag komen heldere knelpunten naar voren. Zo ontdekte een mystery visitor dat een restaurant het invalidentoilet gebruikte als opslag voor de horeca. Samen met NHTV wordt steeds per organisatie bepaald welke speerpunten vervolgens in een workshop 'gastvriendelijkheid voor gasten met een beperking' voor het personeel aan bod komen. De cruciale werknemers worden in een workshop getraind en bewust gemaakt van het belang van toegankelijkheid en gastvrijheid.

### Rolmodellen

Het einddoel is om in iedere organisatie op cruciale punten in een attractiepark, dierentuin of museum zogenaamde rolmodellen te hebben. Deze werknemers weten meer over toegankelijkheid en dragen eventuele verbeteringen aan. Ook bij de ontwikkelingen van nieuwe attracties, tentoonstellingen of dierverblijven hebben zij oog voor gasten met beperkingen en kunnen zij benodigde voorzieningen aandragen. Denk aan goede zichtlijnen voor mensen in een rolstoel of een aparte ingang. Communicatie over wat een gast met een beperking kan en vooral niet kan binnen een dagattractie is cruciaal. Ten slotte moeten rolmodellen ook nieuw personeel en seizoenspersoneel trainen in de omgang met gasten met een beperking.

### Eerste successen

In maart 2016 startte het project officieel bij Paleis het Loo. Michel van Maarseveen, directeur van Paleis Het Loo, gaf het eerste exemplaar van de aangepaste informatiegids aan Rilana Peelen, die rolstoelgebruiker is. De gids geeft extra informatie over onder meer speciale voorzieningen voor mensen met een beperking en toont handige routes door het paleis en de paleistuinen. De investering in een speciale informatiegids was de eerste stap op weg naar meerdere maatregelen. Zo is dankzij een bijdrage van de VriendenLoterij ook de toegang tot Paleis Het Loo en de paleistuinen de afgelopen jaren verbeterd. "Er zijn nu aangepaste, elektrische pendelbusjes en er kwamen verschillende beter begaanbare paden op ons terrein. Met de Zonnebloem blijven we stappen zetten om de toegankelijkheid te optimaliseren", vertelt Van Maarseveen.

Afgelopen jaar werd in het project ook al gewerkt met andere vrijetijdslocaties zoals SafariPark Beekse Bergen, Diergaarde Blijdorp en het Van Gogh Museum. Axel Rüger, directeur Van Gogh Museum: "Wij kijken ernaar uit deel te nemen aan dit belangrijke project. Het is onze missie om het leven en het werk van Van Gogh toegankelijk te maken voor zoveel mogelijk mensen. Samen met de Zonnebloem en NHTV zijn we nog beter in staat de spreekwoordelijke drempels in het museum weg te halen en iedereen de gelegenheid te bieden ons te bezoeken."

Eerste resultaten uit het project maken duidelijk dat met name het bewustmaken van de vrijetijdlocaties met betrekking tot toegankelijkheid in combinatie met het trainen van werknemers goed werkt als eerste stap. Opvallend is dat de organisaties steeds eigen specifieke wensen en cases aandragen. Toegankelijk maken van een dierentuin is anders dan een museum. In dierentuinen zijn ondergronden waarop rolstoelers rijden bijvoorbeeld een uitdaging, terwijl in musea de zichtbaarheid van kunst een aspect is.

“

Het einddoel is om in iedere organisatie op cruciale punten in een attractiepark, dierentuin of museum zogenaamde rolmodellen te hebben.

### Uitbreiding van het project

Begin 2017 kwam het goede nieuws dat de VriendenLoterij meer geld beschikbaar stelt voor het project om maar liefst 50 vrijetijdlocaties (van stadions tot theaters, van attractieparken tot dierentuinen) toegankelijker te maken. Een prachtige uitdaging voor NHTV en de Zonnebloem, passend bij de slogan van de laatste: 'Er kan zoveel meer dan je denkt!'

### Bronnen

- [publicaffairs.disneyland.com/new-attractions-offer-accessibility-to-guests-with-disabilities/](http://publicaffairs.disneyland.com/new-attractions-offer-accessibility-to-guests-with-disabilities/)
- [www.arcon.nl/actueel/sociale-agenda-van-overijssel-2012/oktober-2012/feiten-en-cijfers-toegankelijkheid.html](http://www.arcon.nl/actueel/sociale-agenda-van-overijssel-2012/oktober-2012/feiten-en-cijfers-toegankelijkheid.html)
- [www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/27/vergrijzing-meest-toegenomen-in-limburg](http://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/27/vergrijzing-meest-toegenomen-in-limburg)
- [www.efteping.com/nl/park/informatie/bezoekers-met-een-handicap](http://www.efteping.com/nl/park/informatie/bezoekers-met-een-handicap)
- [www.eftepedia.nl/lemma/Handicap](http://www.eftepedia.nl/lemma/Handicap)
- [www.toegankelijkreizen.nl/blogs/Blog-5-toegankelijke-pretparken-in-Nederland-Accessible-Travel-Netherlands](http://www.toegankelijkreizen.nl/blogs/Blog-5-toegankelijke-pretparken-in-Nederland-Accessible-Travel-Netherlands)
- [www.vgn.nl/overdevgn/feitencijfers](http://www.vgn.nl/overdevgn/feitencijfers)

### Fotografie

- Paleis het Loo

# Time allocation and satisfaction with leisure time



Dr. Kirsten Stam is currently employed as research policy officer at NHTV Breda University of Applied Sciences. In 2015 she obtained her PhD in sociology on the subject 'Work ethics in European countries' at Tilburg University and at the same time she was a lecturer and researcher at the academic bachelor of Leisure Studies at NHTV. Until recently she taught courses in quantitative research methods and on time allocation in the domains of labour, care and leisure.

Over the past decades, much national and international research has been dedicated to the way that people allocate their time in daily life. Often a distinction is made between three rough domains: obligatory time, personal time and leisure. Obligatory time then includes all time spent on education, paid work, care for others and household tasks. Personal time includes all activities related to caring for one's own body (eating, sleeping, bathing) and leisure is composed of activities such as social contacts, ICT-use and relaxation (SCP, 2013). In the Netherlands a new time budget study is conducted every five years to obtain insight into the time allocation of the Dutch. This has been done since the 1970's, first by the Netherlands Institute for Social Research (SCP) and later in cooperation with Statistics Netherlands (CBS) (SCP, 2013). Within this research Dutch respondents fill in a diary for a restricted period of time and report within certain time slots on the activities that they have undertaken.

Every five years SCP publishes a new report on the time allocation of the Dutch and the changes that have taken place since the last research. In the last report 'Keeping an eye on the time' (SCP, 2013), it was shown that on average the Dutch spent about 77 hours per week on personal time, almost 48 hours on leisure and 41 hours on obligatory time. When these results are compared to the research that was done five years earlier, a decrease in obligatory time and an increase in personal time is visible. We might be tempted to conclude from this that the Dutch have become less busy over the past five years. However, these numbers consider the average Dutch population. Taking a closer look, this

conclusion becomes increasingly blurred. For instance, with regard to a decrease in obligatory time, this is only true for respondents who have a part-time job or who do not work. The full-timers actually increased their obligatory time during this period. Apart from these disproportionate changes over time for different groups in society, the report also shows that there are large differences in the time that people for instance have available for leisure. While non-working people have about 59 hours of leisure each week in 2011, the full-time employed only have 39 hours (SCP, 2013).

## Conspicuous leisure

Taking these findings to a more abstract level, previous research on time allocation often found that there are substantial differences between people with different social background characteristics. These differences occur in the amount of time that people have available, but also in the way that they spent this time. Already in the 19th century Veblen (1899) argued that the upper social class distinguished themselves from the lower classes by their conspicuous consumption and use of time. In Veblen's day, the wealthy upper class had an abundance of time on their hands, because they could afford not to work. They used their leisure time and consumption in such a way (conspicuously) that it was clear to others that they had abundant time and money to spend without having to work. They elevated their social position in the eyes of others by for instance throwing dinner parties and showing the use of many servants or buying very expensive and uncomfortable clothing for their wives. Nowadays, Veblen's theory can still be used to some extent. For instance, some people

like to buy only A-brand clothes, not merely for the presumably better quality, but also to show off to others. However, there also exists an economic paradox which was not present during the time Veblen lived: the most income-rich are also the most time-poor people (Sullivan and Gershuny, 2004). This paradox is argued to lead to time stress, because one has to keep consumption up in a world in which we have increasingly more consumption items to choose from, while consumption time becomes increasingly limited. Linder (1970) referred to this societal group as the 'Harried leisure class'. This harried leisure class has to find ways to increase the yield of their leisure time, for instance by consuming multiple goods simultaneously, which makes leisure time more harried.

“

Being stressed for time may affect how satisfied you are with the amount of leisure time that you have, but also with how satisfied you are with the way that you spent your leisure time.

“

People are always available for work issues, even during their leisure time.

## Blurring boundaries work and leisure

Time stress does not only occur as a result of having less time to spend your money. Another important factor nowadays is that work is no longer seen as degrading and something for the working classes (like in Veblen's time), but as a means to obtain status. In addition, work has become more pleasant than in earlier times. There is more room for autonomy, people are more flexible in when and where they work and they have an opportunity to develop themselves. That results in people working longer hours, but not only at the work place. Because of technological developments it is possible to work whenever and wherever you like. This might seem like a big advantage of our time, however it also means that the previously clear boundaries between work and leisure time are becoming increasingly blurred. People are always available for work issues, even during their leisure time. For instance, it is very easy to just check your email while having dinner with your family. This blurring of boundaries is also thought to lead to increasing time stress.

## Satisfaction about leisure time

Being stressed for time may affect how satisfied you are with the amount of leisure time that you have, but also with how satisfied you are with the way that you spent your leisure time. Let's consider two examples on certain background characteristics of people. Overall, the Dutch seem to be quite satisfied with their leisure time: they give it a score of 7,2 on a scale of 0 to 10. However, there are significant differences between the non-employed (7,6), the part-timers (6,3) and the full-time employed (6,8). Part-timers thus score lowest on leisure time satisfaction, which might sound surprising. However, part-timers are also mostly Dutch mothers who combine work and family tasks. It is well-known that mothers' leisure time is often spent in the presence of their children, because of which it might not be considered pure leisure time. Furthermore, mothers' leisure time is more often interrupted by chores that have to be done. With regard to the way that people spent their leisure time, the non-employed (7,2) are more satisfied than the full- and part-timers, who are equally satisfied (6,8).

As a second example we can consider how cultural differences relate to leisure time satisfaction. If Dutch natives are compared

to Western immigrants, no difference in leisure time satisfaction is found (both around 7,4). However, when non-Western immigrants are compared to the former two groups, this group scores significantly lower (6,5). The same picture occurs for the satisfaction with the way that leisure time is spend. Cultural differences in the way that leisure time (and perhaps busyness) is valued might be an explanation for these differences, but perhaps also differences in incomes, which affects for example the type of activities that can be undertaken during leisure time.

Time allocation, time stress and leisure time satisfaction thus seem to be related to the social backgrounds of people. This makes some issues on time allocation more complicated than they seem at first sight. As a result, it is important to conduct further research on these differences and to take them into account in debates on these topics.

## Bronnen

- Cloin, J. C. M., van den Broek, A., van den Dool, et al. (2013). *Met het oog op de tijd: Een blik op de tijdsbesteding van Nederlanders. Sociaal en Cultureel Planbureau.*
- Linder, S. (1970). *The theory of the harried leisure class.*
- Sullivan, O., & Gershuny, J. (2004). *Inconspicuous consumption: Work-rich, time-poor in the liberal market economy. Journal of Consumer Culture, 4(1), 79-100.*
- Veblen, T. (1899). 1934. *The theory of the leisure class.*

1. The data of the Dutch LISS (Longitudinal Internet Studies for the Social sciences) panel of 2014 is used for the remaining part.



# De kracht van verbindende verhalen

Juriaan van Waalwijk werkt voor NHTV als expert (transmediale) storytelling en business development. Daarnaast is hij consultant op het gebied van customer experience voor MKB bedrijven.

Verhalen zijn van alle tijden en goede verhalen zijn vaak tijdloos. Mede door transformatie of herinterpretatie hebben oude verhalen vaak betekenis in het hier en nu. Daarmee kan een parallel getrokken worden naar erfgoed. Erfgoed is iets van vroeger wat ook hier en nu betekenis kan krijgen. Erfgoed is per definitie iets om door te geven. Maar wat geef je dan door? Is dat de ervaring, de feitenkennis, een nieuw perspectief of een (levens)les? Verhalen kunnen, ongeacht het antwoord op die vraag, een krachtig instrument zijn voor de ontsluiting van erfgoed. De afgelopen jaren heeft het lectoraat 'storytelling & consumer experiences' van NHTV de kracht van storytelling ingezet in de vorm van narratieve concepten om erfgoed aansprekend voor een breed publiek te ontsluiten.

Zo is er voor verschillende erfgoed locaties die in het leven van Vincent van Gogh een cruciale rol hebben gespeeld, een narratief concept ontwikkeld. Door gebruik te maken van herkenbare thema's en verhaalstructuren en de verhalen van de locaties op elkaar af te stemmen, is het voor bezoekers interessant om ook op de andere locaties een verhaal te ontdekken. Bij dergelijke complexe projecten, waar verschillende organisaties en locaties willen samenwerken rondom storytelling, bestaan grote uitdagingen om samenhang te creëren. Er wordt vaak gezocht naar een manier om met gezamenlijke inspanning meer mensen te bereiken en andere stakeholders te inspireren om ook bij te dragen. Een narratief concept kan daarbij helpen. Het proces en de uitdagingen bij de ontwikkeling van diverse narratieve concepten komen in dit artikel aan bod.

## Storytelling

Storytelling gaat om zowel het vertellen van een verhaal als ook het creatieproces eromheen. Dat creatieproces heeft lang niet altijd een expliciete vertelling (in woorden) tot gevolg. Juist veelvuldig wordt de term storytelling gebruikt voor (de creatie van) impliciete verhalen of verhaalonderdelen, die bezoekers een eigen (achtergrond)verhaal laten bedenken. Storytelling en erfgoed zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, maar toch gaat het vertellen van verhalen niet altijd gemakkelijk samen met historische gebeurtenissen. 'Een verhaal is een serie van (chrono)logisch verbonden gebeurtenissen die veroorzaakt of ervaren worden door personages' (Hover, 2013). Erfgoedinitiatieven beschrijven vaak goed het chronologische verhaal, maar de relatie tussen gebeurtenissen ('logische verhaal' genoemd) of de beleving door personen, blijkt lastiger. Dat is geen onvermogen, we vertellen immers allemaal verhalen, maar vaak kunnen relaties tussen feiten niet (goed) onderbouwd worden. Laat staan dat de archieven persoonlijke of emotionele perspectieven omvatten, waarmee personages aan feiten kunnen worden verbonden. Terwijl personages en karakters verhalen juist echt tot leven brengen. Andersom is het ook mogelijk dat prachtige persoonlijke en emotionele verhalen 'feitelijk' onderbouwd worden door getuigenverlagen, dagboeken en brieven, maar dat het zo'n uitzonderlijk verhaal is dat het geen getrouw beeld geeft van de bredere geschiedenis. Dan kan de kracht van een verhaal ook afbreuk doen aan de boodschap die je wilt overbrengen of aan het doel van de instelling die het verhaal uitdraagt.

“

Storytelling om erfgoed te ontsluiten.



Hoe je een verhaal vertelt speelt ook een belangrijke rol. De boodschap van een (feitelijke) gebeurtenis kan namelijk door een ander zwaartepunt in het verhaal een totaal andere betekenis krijgen. Het is te vergelijken met de zin 'ik heb dat schilderij niet gestolen'. Leg je de focus de ene keer op NIET en de andere keer op DAT, dan verandert de boodschap, namelijk wat er wél is gebeurd. In een verhaal is het complexer maar vergelijkbaar. Bijvoorbeeld voor initiatieven rondom WO2-erfgoed in Brabant is een narratief concept ontwikkeld waarbij de focus is gelegd op levensveranderende keerpunten die op authentieke locaties verteld kunnen worden. Bevrijding lijkt snel het belangrijkste onderwerp en de climax van zo'n verhaal. Maar leg de nadruk van de bevrijding van Breda door Generaal Maczek en de 1e Poolse pantserdivisie eens anders. Door de focus te leggen op het feit dat, terwijl Maczek benoemd werd tot ereburger van de stad Breda, de leiders van de drie grote geallieerde partijen VS, VK én de Sovjet Unie besluiten dat Polen na de oorlog onder de Russische invloedssfeer komt, verschuift de bevrijding van Breda naar het begin van het verhaal. De focus (boodschap) van moed en heldendaad van bevrijding verschuift naar een dramatischere boodschap over de offers die de Polen 'voor niks' gaven. Het verhaal over de bevrijding van Breda krijgt door verschuiving van het zwaartepunt impliciet een heel andere boodschap.

Zowel de keuze voor het verhaal als ook de manier van vertellen zijn dan ook essentiële onderdelen van een narratief concept.



## Narratief concept

Een narratief concept is de basis van waaruit je verhalen selecteert, creëert en of (door)vertelt. Om te komen tot een narratief concept doe je in eerste instantie onderzoek in de breedte. De geschiedkundige geschriften, jaartallen en overige inhoudelijke informatie vormen niet de basis maar juist de context van waaruit verder gezocht wordt naar zogenaamde 'Golden Nuggets' en verhalen die wel de basis zullen vormen. "Golden Nuggets zijn", zo geeft imagineering en storytelling expert Frank Ouwens aan, "unieke stukjes informatie die tot de verbeelding spreken zoals anekdotes of overtuigingen die vaak bij een gewone rationale analyse gemist worden. Ze inspireren, verbinden en geven een nieuw perspectief aan de inhoud". Erfgoed inhoudelijke experts vormen een zo goed mogelijk beeld van de inhoud en samen met de randvoorwaarden en perspectieven van stakeholders vormt dat de context waarbinnen keuzes voor het narratieve concept zullen vallen.

Eigenlijk is de eerste, zeer wezenlijke, keuze dat er (samenhangende) verhalen verteld gaan worden dan al gemaakt. Een keuze die fundamenteel anders is dan een verzameling tentoonstellen informatie verschaffen en waar stakeholders wel achter moeten staan. Een narratief concept is bij uitstek geschikt om verhalen en locaties te verbinden. Dat verbinden van instanties, locaties en mensen gaat wel altijd gepaard met wrijving. Door een gezamenlijk krachtig verhaal het uitgangspunt te laten vormen wordt er een gemeenschappelijk doel gevormd, dat af en toe elkaars darlings kan killen maar ook op een nieuwe manier naar de eigen (en elkaars) content laat kijken. In het proces is het dan ook zeer belangrijk om aandacht te hebben voor het proces en de keuzes die gemaakt

worden transparant te houden. Het vinden van het verbindende perspectief als basis voor het narratieve concept is een creatief proces dat per project weer een andere invulling krijgt. Voor de vertaling naar het narratieve concept blijken telkens een aantal elementen leidend:

## Authenticiteit

In al zijn verschillende vormen blijft authenticiteit een belangrijk onderdeel van zowel erfgoed als van verhalen. De verbinding tussen een verhaal en een object, plek of persoon maakt zowel het verhaal als het object sterker. Een narratief concept probeert altijd voort te bouwen op authentieke elementen. Door aan te sluiten op de uitgangspunten van de stakeholders wordt ook hun authenticiteit meegenomen.

## Gelaagdheid

Een verhaal met verschillende lagen kan leuk zijn voor kinderen en tegelijk op een ander niveau de ouders aanspreken. Binnen een narratief concept wordt die gelaagdheid gebruikt om verschillende ideeën en uitgangspunten met elkaar te verbinden. Lagen kunnen ervoor zorgen dat bezoekers met verschillende motieven aangesproken worden en dat stakeholders met verschillende doelen een relevante bijdrage kunnen leveren.

## Producten

Producten zijn meestal gekoppeld aan specifieke doelgroepsegmenten of komen voort uit acties van stakeholders. Het zijn de verhalen of belevenissen die het narratief concept laden. Een product kan bijvoorbeeld een (deel van een) museum, een reizende VR tentoonstelling of een website zijn. Producten vormen samen een compleet verhaal en hebben idealiter verbinding met andere producten binnen hetzelfde narratieve concept. De ontwikkeling van narratieve concepten kent de uitdaging te balanceren tussen creatie van nieuwe producten en het omvatten van bestaande producten. Het narratieve concept wordt immers niet ontwikkeld om hetzelfde te kunnen blijven doen onder een andere noemer, maar ook niet om helemaal opnieuw te beginnen.

## Storytellingtools

Denk bij storytellingtools aan keuzes maken in soorten verhalen (zoals sprookjes, mythes), karakters, motieven, thema's of vertelwijzen (zoals passief, interactief) die gebruikt worden. Dergelijke keuzes kun je vergelijken met een huisstijl (kleurstelling, logo). Ze zorgen voor de herkenbaarheid van het narratieve concept. Door dezelfde tools te gebruiken vanaf het punt van creatie van het narratief concept wordt gemakkelijker op één lijn gedacht.

## Blijvende uitdagingen

Het toepassen van onder andere bovenstaande elementen zorgt voor een goede fundering onder het narratief concept. De combinatie van erfgoed en verhalen zorgt ervoor dat mensen van nu geraakt kunnen worden door gebeurtenissen van toen. Er zijn wel uitdagingen zoals het vinden en creëren van draagvlak. Voor erfgoedinstellingen bestaat er vaak een balans tussen experience en educatie. Of zoals Erik Somers dat in de context van Oorlogsmusea beschrijft: "De experience-achtige presentaties moeten hun 'Doel' van het inzichtelijk maken van het verleden niet voorbijschieten." (Somers, 2014)

Juist die doelstelling, zoals die ook beschreven is in de introductie is een belangrijk uitgangspunt, ook als je verhalen vertelt. Bij zowel storytelling als conceptontwikkeling heeft het maken van keuzes een belangrijke rol. Bij de ontwikkeling van een narratief concept is het maken van keuzes dus misschien nog wel twee keer zo belangrijk. Het maken van keuzes brengt scherpere in het eindresultaat maar het vraagt tevens veel aandacht voor de opzet van het proces. Die doelstelling en keuzes scherp krijgen met behoud van draagvlak blijven aandachtspunten.

## Bronnen

- Hover, M. (2013). *De Efteling als 'Verteller' van Sprookjes*. Kaatsheuvel: Efteling Publishing.
- Mierlo-Dulinska, B. v. (2014). *Mijn vader de soldaat*. Amsterdam: the house of books.
- Somers, E. (2014). *De oorlog in het museum, herinnering en verbeelding*. WBooks.

# Herkenning in Herinnering

## Authenticiteit als verbindingsmiddel?

Via het nieuws en media worden mensen in Nederland, bijna dagelijks, met oorlog en de gevolgen daarvan geconfronteerd. We zien beelden van vluchtende mensen en we nemen deze op in onze eigen samenleving. Op hetzelfde moment echter wordt de historische afstand tot de meest recente 'eigen' oorlog, de Tweede Wereldoorlog, juist groter. Dat geldt met name voor mensen die ouders hebben die zelf na de Tweede Wereldoorlog geboren zijn en ook geen levende voorouders hebben die deze oorlog hebben meegemaakt.

Uit eigen onderzoek (Nawijn, Van Liempt, & Isaac, 2016) naar de rol van authenticiteit bij het aantrekken van potentiële bezoekers door herinneringscentra, is gebleken dat het juist de combinatie van authentieke verhalen met authentieke objecten is die potentiële bezoekers kan aantrekken. Een verklaring voor dit resultaat hebben we binnen onze initiële studie niet gezocht, maar het werk van Calvi and Hover (2016) geeft aan dat we het antwoord op deze vraag moeten zoeken in het vermogen van verhalen die herinneringscentra vertellen. Deze verhalen zijn gevuld met authenticiteit en emotie, en kunnen volgens de auteurs mensen verbinden en verrijken.

Met deze wetenschap in het achterhoofd hebben wij wederom naar onze data gekeken om te zien of we iets meer konden vertellen over dat verbindende vermogen van verhalen. Echter eerst iets meer over het eerdere onderzoek.

### Waarom is bezoek aan herinneringscentra interessant om te onderzoeken?

Om ons en toekomstige generaties te helpen herinneren aan deze oorlog hebben we in Nederland, naast scholing en beschikbare literatuur, films en televisie, een verscheidenheid aan herinneringscentra en musea. Bij drie van deze centra, Nationaal Monument Kamp Amersfoort, Nationaal Monument Kamp Vught en het Herinneringscentrum Kamp Westerbork, probeert men, door middel van hernieuwde authenticiteit, het verleden tastbaarder te maken.

Met ons onderzoek (Nawijn et al., 2016) hebben we proberen vast te stellen in welke mate de inspanningen van voormalige kampen kunnen leiden tot het aantrekken van een groep bezoekers die tot dan toe nog nooit is overgehaald om een voormalig kamp te bezoeken.

*Dit artikel is een bewerking van een artikel dat eerder is verschenen in het blad Recreatie & Toerisme februari-maart 2017. Voor een meer uitgebreide discussie van de resultaten wordt verwezen naar Van Liempt, Nawijn, and Isaac (2017).*

Adriaan van Liempt & Jeroen Nawijn



Dr. Jeroen Nawijn van Academy for Tourism (links) en dr. Adriaan van Liempt van Academy for Leisure (rechts) zijn beiden als docent-onderzoekers werkzaam voor NHTV.

### Gaat het dan zo slecht met de bezoekersaantallen van herinneringscentra?

Nee, in tegendeel, er is eerder sprake van een 'herinneringshausse'. Herinneringscentra in Nederland rapporteren al sinds de jaren 80 van de vorige eeuw stijgende bezoekersaantallen. Bezoekers zijn gemiddeld genomen vrij jong. Dat komt vooral door schoolklassen en door ouders die hun kinderen meenemen. In Nederland, maar ook wereldwijd, lijkt er een behoefte om deze historische gebeurtenissen te herinneren en iets te doen met de gevoelens die worden opgeroepen.

Herinneringscentra zijn zich terdege bewust van hun verantwoordelijkheid en proberen de ervaring zo respectvol mogelijk over te brengen.

### Wat zijn de behoeften van potentiële bezoekers aan herinneringscentra?

Een vraag die leidend is geweest in ons onderzoek is welke behoeften bestaan bij potentiële bezoekers. Wat verwacht deze groep te ervaren? In welke mate ziet deze groep de hernieuwde authentieke elementen als een motivatie tot bezoek? En, ten slotte, hoe wenst de potentiële bezoeker te leren van een bezoek?

“

Men probeert door middel van hernieuwde authenticiteit, het verleden tastbaarder te maken.

Uit de resultaten blijkt dat de potentiële bezoeker vooral verwacht negatieve emoties te ervaren en dat het op het gebied van authenticiteit wel ruim voldoende zal zijn. Wat betreft bezoekersintentie heeft 55% van de ondervraagden in ieder geval de intentie om tenminste één van de drie genoemde herinneringscentra te bezoeken. De bezoekenintentie wordt groter naarmate men meer waarde hecht aan authentieke verhalen die gepaard gaan bij authentieke objecten.

Potentiële bezoekers verwachten enerzijds te leren en beter te kunnen begrijpen wat er toen is gebeurd en hoe het heeft kunnen gebeuren. Anderzijds verwacht men een positieve betekenis te kunnen ontleenen aan het bezoek. Betekenis is op twee wijzen gemeten. Enerzijds drukt betekenisgeving de mate uit waarin het bezoek op zichzelf als iets positiefs gezien wordt. Anderzijds wordt betekenisgeving uitgedrukt in de mate waarin een bezoek iemand in staat stelt de tijd waarin we leven beter te waarderen. Beide maten tonen, net als bezoekersintentie, een opvallend positief verband met verhalende authenticiteit. Potentiële bezoekers verwachten dus dat de aanwezigheid van authentieke verhalen, gekoppeld aan authentieke objecten, de betekenis van het bezoek vergroot.

Verhalende authenticiteit speelt dus een significante rol als het gaat om bezoekenintentie en verwachte betekenisgeving aan bezoek. Waarom is dat zo? Calvi and Hover (2016) benadrukken dat verhalen die herinneringscentra vertellen, welke zijn gevuld met authenticiteit en emotie, het vermogen hebben te verbinden en te verrijken.



### Verhalen hebben dus het vermogen te verbinden en te verrijken?

In ons originele onderzoek (Nawijn et al., 2016) hebben we dit niet expliciet onderzocht, maar in onze vragenlijst hebben we wel een vraag opgenomen die meet hoeveel belang een potentiële bezoeker hecht aan de mate waarin men na of tijdens het bezoek zijn of haar interpretaties en ervaringen kan delen met anderen. Gemiddeld genomen hechten onze respondenten hier, gezien de waardering van een 6,5, niet heel veel waarde aan. Er is in de antwoorden echter sprake van een grote mate aan variantie, wat betekent dat er mensen zijn die hier geen waarde aan hechten, maar dat er ook groepen zijn die dat wel doen. Om deze verschillen beter te kunnen duiden, is de vraag dan ook gekruist met demografische kenmerken (als leeftijd, geslacht en opleidingsniveau), met verwachte emoties (als bang zijn, angst, schaamte, wanhoop, minachting, ontzag, medeleven, afschuw, bedroefd zijn, fascinatie, dankbaarheid, hoop en trots), en met de hierboven genoemde vormen van betekenisgeving. Uit de resultaten van de meervoudige regressieanalyse blijkt dat leeftijd, geslacht en opleiding geen significante rol spelen als het gaat om de verwachte indrukken en ervaringen te kunnen delen. Relevanter zijn de twee vormen van betekenisgeving (bezoek zelf is positief en de tijd waarin we leven wordt beter gewaardeerd) en een drietal emoties - te weten bang zijn, angst en fascinatie.

De positieve samenhang van betekenisgeving is goed te verklaren. Betekenisgeving heeft überhaupt te maken met het interpreteren van ervaringen in een persoonlijke en sociale context. Waarom bang zijn (negatief) en angst (positief) significant samenhangen is lastiger te duiden. De twee verwachte emoties lijken in dezelfde emotiegroep te vallen, maar hangen volledig tegenovergesteld samen. Bang zijn is sociaal gezien een negatieve emotie en angst wordt eenvoudiger sociaal geaccepteerd en is ook meer tastbaar. Fascinatie (positief) is in die zin ook eenvoudiger te duiden, omdat fascinatie bij uitstek een emotie is die oproept tot het delen van ervaringen. Mist men de bovenstaande positief

significante emoties en betekenisgeving, dan hecht men minder waarde aan de behoefte om de opgedane ervaringen en indrukken te delen met anderen.

Om terug te komen op de originele vraag, hebben verhalen het vermogen om te verbinden? We zijn voorlopig geneigd te denken van wel. Het is echter een fenomeen dat beter onderzocht zal moeten worden. Onze resultaten laten zien dat herinneringscentra wellicht een kans hebben een verbindende rol te spelen in onze samenleving. Op basis van het huidige onderzoek kunnen we zeker nog geen advies geven hoe dat gerealiseerd kan worden, maar het heeft te maken met de juiste verhalen vertellen en het slim verleiden van mensen deze verhalen te delen door deze verhalen te verbinden met het eigen leven van mensen in deze tijd. Gezien de resultaten, hebben achtergrondkenmerken als geslacht, leeftijd en opleidingsniveau in ieder geval geen invloed; wat, vanuit een verbindingsperspectief, enkel positief is. Om beter inzicht te krijgen in het 'hoe dat te realiseren' moeten vragen gesteld worden zoals 'met wie wil men de opgedane ervaringen delen?', 'onder welke omstandigheden doet men dat', en 'wat is de betekenis hiervan'. Enfin, voldoende vragen om vervolgonderzoek relevant te maken.

### Bronnen

- Calvi, L., & Hover, M. (2016). *Crossroads. Life Changing Stories from the Second World War: A (Transmedia) Storytelling Approach to World War II Heritage*. *VIEW Journal Of European Television History And Culture*, 5(10), 52-66. doi:10.18146/JETHC112.
- Nawijn, J., Van Liempt, A., & Isaac, R. K. (2016). *Tastbaarder Maken Verleden Voormalige Kampen*. Retrieved from Breda, The Netherlands.
- Van Liempt, A., Nawijn, J., & Isaac, R. K. (2017). *Het verleden verhalen - Herinneringscentra investeren in authenticiteit*. *Recreatie & Toerisme*(februari - maart 2017), 4.

# De inzet van CRM door Nederlandse poppodia

Hoe klantgericht is de popsector?

Pieter de Rooij  
Lynette Verduyn Lunel



Pieter de Rooij (PhD) is docent-onderzoeker bij Academy for Leisure NHTV. Zijn aandachtsgebieden zijn experience marketing, CRM en consumentengedrag in de cultuursector.

Lynette Verduyn Lunel is afgestudeerd bij de academische pre-master SBM, NHTV. In 2017/2018 start ze met de masteropleiding 'Strategy & Innovation' aan Maastricht University.

Klantgerichtheid wordt steeds belangrijker voor poppodia in Nederland. De eigen inkomsten nemen de laatste jaren relatief toe, terwijl de subsidie relatief daalt (VNPF, 2017). CRM (Customer Relationship Management) is een bedrijfsstrategie waarbij klantgerichtheid centraal staat. Het is dus een relevante vraag in welke mate poppodia van de mogelijkheden van CRM gebruik maken en hoe poppodia hun klantgerichtheid kunnen vergroten. In dit artikel wordt een onderzoek beschreven dat in samenwerking met branche-organisatie VNPF is uitgevoerd.

## CRM is klantgerichtheid

Sommigen beschouwen CRM als een ICT-systeem, anderen zien het als een marketingstrategie of als een bedrijfsstrategie. In dit artikel wordt dit laatste perspectief gehanteerd waarbij klantgerichtheid leidend is. CRM is een bedrijfsstrategie, gebaseerd op klantkennis, en is gericht op waardecreatie voor klanten. CRM beperkt zich dus niet alleen tot de afdeling marketing. Er zijn zeven gebieden van CRM te onderscheiden (De Rooij en Van Leeuwen, 2011):

## Bedrijfsstrategie:

in welke mate is klantgerichtheid een leidend principe voor de hele organisatie?

## 2. CRM strategie:

onderscheidt de organisatie planmatig klantgroepen die gedifferentieerd worden benaderd qua communicatie en waardecreatie?

## 3. Organisatie:

is er een klantgerichte bedrijfscultuur?

## 4. Klantkennis:

in welke mate is er een eenduidig klantbeeld uit databases en marktonderzoek?

## 5. Systemen:

hoe worden klantgegevens over ticketing, marketingcommunicatie en social media verzameld en aan elkaar gekoppeld?

## 6. Multi-channel communicatie:

in welke mate wordt er een onderscheid gemaakt tussen gasten en ondersteunt relevante communicatie de gehele klantreis?

## 7. Klantwaarde:

hoe creëren podia de beleving?

“

Veel podia gaven aan iets met CRM te willen doen, maar hebben nog geen duidelijke CRM visie opgesteld en weten ook niet goed waar ze moeten beginnen.

## Onderzoeksopzet

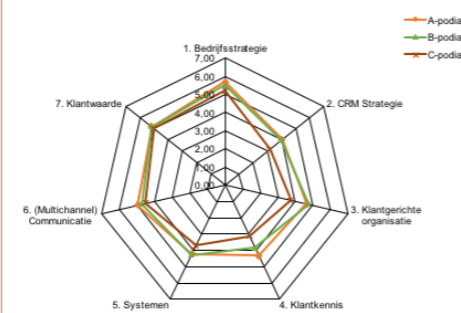
Er zijn in totaal met 17 poppodia interviews gehouden met marketing managers en 34 podia hebben een CRM quick scan ingevuld (zie tabel 1). De zeven CRM gebieden die hiervoor beschreven zijn, waren hierbij leidend. De quick scan bestaat uit een vragenlijst met ruim 100 statements. De podia zijn verdeeld naar de grootte van de zaalcapaciteit tussen A-, B-, en C-podia. De datacollectie vond plaats in 2016 (Verduyn Lunel, 2016).

	A-podia (>1.000)	B-podia (400-999)	C-podia (<400)	totaal
Aantal poppodia in 2014	14	20	15	49
Afgenomen interviews	4	7	6	17
Ingevulde quick scans	10	17	6	33

Tabel 1: Overzicht onderzoeksopzet

## Hoe klantgericht zijn de podia?

Podia beoordelen zichzelf het hoogst op de onderdelen 'bedrijfsstrategie' en 'klantwaardebeleving' en het laagst op 'klantkennis' (zie figuur 1). Gemiddeld genomen scoren de A-podia hoger dan de B- en C-podia.



Figuur 1: resultaten CRM quick scan (Verduyn Lunel, 2016)

## Bedrijfsstrategie

Uit de interviews bleek dat CRM over het algemeen niet wordt gezien als bedrijfsstrategie, maar voornamelijk als marketingstrategie of als een ICT-systeem dan wel een automatiseringsslag. "Ik ging er altijd vanuit dat het een soort systeem was dat je kunt gebruiken, wat je meer inzicht in je bezoekers geeft" (respondent 17, C-podium). De hoge score van bedrijfsstrategie in de quick scan komt voort uit het feit dat podia over het algemeen wél graag bezoekers willen bedienen. Zij bevinden zich echter vaak in tweestrijd met andere doelen, zoals talentontwikkeling en cultuureducatie. Van de 17 geïnterviewde podia hebben drie podia CRM volledig opgepakt, en zijn er vier in de beginfase.

## CRM strategie

Veel podia gaven aan iets met CRM te willen doen. Het initiatief kwam hierbij veelal vanuit de marketingafdeling. Veel genoemde obstakels in het initiëren van CRM waren onder andere het gebrek aan kennis, twijfel aan de effectiviteit van CRM, geen ondersteuning van de directie, geen beschikking over een CRM systeem en het ontbreken van tijd en geld. Veel podia hebben geen duidelijke CRM visie opgesteld en weten ook niet goed waar ze moeten beginnen. "Dat is gewoon een tijds kwestie. Je wordt gewoon continu door de waan van de dag geregeerd eigenlijk" (respondent 9, B-podium).

## Klantgerichte organisatie

De bedrijfscultuur wordt gekenmerkt door de passie voor muziek en heeft een positief effect op de klantgerichtheid. De meeste podia zijn klein waardoor de onderlinge communicatie en samenwerking vrij gemakkelijk verloopt. De podia die CRM actief hebben opgepakt, geven aan waarden te hebben opgesteld om sturing te geven aan medewerkers. Zij werken verder ook meer onderling samen met verschillende afdelingen. "We zijn een jaar geleden ofzo, begonnen met het nieuwe werken. (...) Dus dan kan wellicht een groepje ontstaan, waarin iemand van de techniek zit, iemand van marketing, iemand van de programmering en iemand van de horeca, die met zijn vieren een nieuwe avond of reeks bedenken" (respondent 11, A-podium).

## Klantkennis

De algemene tendens voor het vergaren van klantdata is "hoe meer, hoe beter". De reden hiervan is dat men vaak niet weet welke data nodig zijn en wat er met data gedaan kan worden. Vrijwel alle podia beschikken inmiddels over basisgegevens van bezoekers zoals naam, adres en e-mail, verkregen na aankoop in het ticketsysteem. Veel podia zijn op zoek naar aanvullende profielgegevens. De podia beschikken niet over een geïntegreerd

klantbeeld. Oorzaken hiervan zijn met name de afwezigheid van een goed ICT-systeem en het ontbreken van de expertise voor data-analyse. "Wat we bijvoorbeeld niet hebben is echt database management, hetgeen ik wel bij theaters zie, waar gewoon een databasemanager in dienst is, die constant bezig is die gegevens te interpreteren en te kijken hoe je je publiek nog beter kan bereiken" (respondent 14, C-podium).

## Systemen

De podia zijn in het bezit van operationele systemen, zoals een ticketingsysteem of een ERP-systeem. E-business systemen die bijvoorbeeld social media kanalen koppelen en communicatie vergemakkelijken komen minder vaak voor. Analytische systemen komen vrijwel niet voor: slechts twee podia beschikken over een dashboard waaraan meerdere systemen zijn gekoppeld. "Het is echt een dashboard dat alle data weergeeft. Er zit een koppeling met analytics, met onze social media, en met echt alle gegevens uit het ticketsysteem" (respondent 2, B-podium). Er bestaat een grote behoefte aan een systeem dat een totaaloplossing biedt.

## Multichannel communicatie

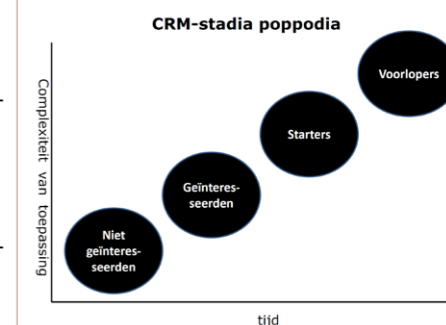
In tegenstelling tot de relatief hoge score op de quick scan, komt het planmatig en gedifferentieerd communiceren met klantsegmenten vrijwel niet voor. Dit komt doordat de hiervoor benodigde ICT-infrastructuur nog niet aanwezig is, en omdat de meeste podia geen klantsegmenten hebben die gebaseerd zijn op gedragsgegevens. De meeste podia differentiëren daarom hun communicatie op basis van welk kanaal zij gebruiken, of op basis van welk genre zij promoten. Er wordt veel gebruik gemaakt van massa media (flyers en posters) en social media.

## Klantwaarde

A-podia proberen de bezoeker zo goed mogelijk te bedienen over de gehele klantreis. Ze hebben 'customer networks' gecreëerd, in de vorm van Facebookgroepen voor liefhebbers van een specifiek genre. Bij C-podia is er vaak meer ruimte om bezoekers te betrekken bij de programmering. "We vinden het super tof als mensen van buitenaf met ideeën komen die wij kunnen uitvoeren. En wij begeleiden ze daar eigenlijk in. Voor ons is het ideaal als de consument eigenlijk ook produceert" (respondent 13, C-podium). C-podia richten zich ook het meest op het stimuleren van sociale interactie tussen gasten. Dit sluit aan bij het algemene bezoeks motief van de verschillende podia: bezoekers van grote podia komen met name voor de artiest, terwijl bezoekers van kleinere podia vaak voor de muziek en de gezelligheid komen.

## Conclusie en aanbevelingen

Er zijn vier niveaus te onderscheiden voor wat betreft de mate waarin CRM wordt ingezet (zie figuur 2). De 'niet-geïnteresseerden' zien het nut van CRM niet in omdat de organisatie klein is, ze geen vertrouwen hebben in de effectiviteit van CRM, of omdat ze van mening zijn dat ze eerst andere doelen moeten nastreven. De marketing managers van de 'geïnteresseerden' hebben weliswaar interesse in CRM, maar zij krijgen (nog) geen ondersteuning van de directie. Daarnaast ontbreekt kennis over CRM, zodat ze niet goed weten hoe ze CRM moeten implementeren. De 'starters' zijn al gedeeltelijk begonnen met CRM-projecten, maar het blijft de verantwoordelijkheid van de marketingafdeling. Er is geen geïntegreerde ICT-architectuur aanwezig en er is behoefte aan meer klantkennis. De 'voorlopers' beschikken over relevante klantkennis die vertaald is naar een indeling in klantsegmenten. Ze zijn momenteel actief om te kijken hoe de ICT-systemen aan elkaar kunnen worden gekoppeld, dan wel hebben ze die stap al gezet. Bij sommigen wordt er intensief samengewerkt tussen verschillende afdelingen waarbij cross-functionele projectteams worden opgezet.



Figuur 2: CRM-stadia

Podia die CRM willen implementeren dienen een stappenplan op te stellen. Een aantal belangrijke onderdelen hierbij zijn: vaststellen van de missie van de organisatie samen met de medewerkers, analyse van ICT-systemen (waarin klantinformatie is opgeslagen) en klantkennis, bepalen CRM-strategie, en de koppeling tussen de ICT-systemen verzorgen.

## Bronnen

- De Rooij, P., en Van Leeuwen, S. (2011). CRM in de podiumkunsten. Amsterdam: Lenthe Publishers.
- Verduyn Lunel, L. (2016). Be my fan and I'll be yours: a qualitative study into the practice of CRM in Dutch non-profit music venues. Afstudeerscriptie SBM, NHTV.
- VNPF (2017). Poppodia facts and figures. Eurosonic Noorderslag. Presentatie 13 januari.

## Fotografie

- linkerpagina Merijn Sitsen (Gebouw-T)
- rechterpagina Robin Looy (Gebouw-T)



# Zoeken naar sterkere binding met de gast

Cultuursector en onderwijs waarderen 'open learning community'

Simon de Wijs  
Margo Rooijackers  
Peter Horsten



Simon de Wijs, Margo Rooijackers en Peter Horsten zijn docent-onderzoekers bij Academy for Leisure NHTV.

## Groeiende aandacht voor gastvrijheid en klantbeleving

Gastvrijheid, klantreis en klanttevredenheid als kernbegrippen kennen een lange historie in commerciële vrijetijdsectoren. Instrumenten inzetten om de voorpret te vergroten of klantenbinding te behouden door ook na de beleving op het eigen park contact te onderhouden zijn gemeengoed bij attractie- en recreatieparken. Nu poppudia, theaters, & musea in toenemende mate concurrentie ondervinden, de effecten van een terugtrekkende overheid ervaren en kampen met hogere verwachtingen van een diverser publiek, komen ook zij in beweging. Een toenemende vraag naar inzichten op het gebied van gastvrijheid en optimalisering van de klantbeleving is het gevolg.

## Methodie

Cultural Venue Management organiseerde twee dagen rondom gastvrijheid met als doel om de driehoek van onderwijs (onderzoek en educatie), venue managers en deskundigen uit de sector bij elkaar te brengen, de dialoog aan te laten gaan en van elkaar te leren. Voorafgaand aan beide dagen bezochten studenten, als mystery guest, de venues van de aanbieders. Zij schreven hun ervaringen (klantreis) uit in een kwalitatief bezoekersverslag en scoorden daarnaast de venue kwantitatief op een lijst van zogeheten touchpoints. Touchpoints zijn de raakmomenten tussen aanbod en vraag, zoals website, garderobe, toiletten, zaal. Deze onderzoeken vormden de input voor co-creatieve sessies waarin de huidige klantreis centraal stond. Verdieping van de resultaten werd gezocht

via hulpvragen zoals 'wat valt je op, op welke punten wordt de verwachting van bezoekers overtroffen, waar worden verwachtingen niet waargemaakt, wat zijn de 'moments-of-truth' (keerpunten die de beleving maken of breken)?

Vervolgens stond de 'ideale klantreis' centraal. Wat moet er gebeuren om deze te bewerkstelligen? Venue managers konden hun eigen specifieke thema's aandragen of een keuze maken uit de thema's voor optimalisering van bezoekersbeleving uit eerder onderzoek (Peperkamp, Rooijackers & Remmers, 2015).

Te weten:

- 1 pre-exposure fase & de post-exposure fase van de bezoekersreis verbeteren
- 2 co-creatie tussen aanbieder en klant optimaliseren
- 3 storytelling inzetten of versterken
- 4 beleving omvormen van basaal of memorabel naar transformerend

“

Je hebt een blik van buiten nodig om te meten hoe gastvrij je als organisatie bent. We overschatten doorgaans hoe gastvrij we daadwerkelijk zijn.

## Deelnemende cultural venues

- 013 Tilburg
- Chassé Theater
- Gebouw-T
- Natuurmuseum Brabant
- Theaters Tilburg
- Van Gogh Museum
- Verkadefabriek

Ter optimalisering van het leerproces van betrokkenen werden de co-creatieve rondes afgewisseld met 'inspiration talks' door hospitality deskundigen. De discussies leverden het overkoepelende inzicht op dat de 'basis op orde' dient te zijn en dat je, op basis van voorzieningen alleen, heel moeilijk onderscheidend kunt zijn. Voor overige relevante vraagstukken, suggesties en oplossingen zie de verslaglegging hieronder.

## Aandacht voor de pre- & post fase

Winst is te behalen door meer aandacht te geven aan de beleving voor en na de voorstelling. Quick wins bijvoorbeeld door te werken aan de gebruiksvriendelijkheid van het boekingsysteem, de bewegwijzering, verkoop van merchandising. Social media bieden daarnaast uitgelezen mogelijkheden tot het verlengen van de flow of terugpakken op de emoties. Rondsturen van uitnodigingen of backstage inzichten, interactieve fotopalen en huisfotografen tijdens events of het vragen om reviews, zijn voorbeelden die venues geven. Venues nodigen gasten uit hun belevingen te delen, verbonden te blijven en als ambassadeur op te treden. Dit schept tegelijkertijd verwachtingen. "De klantenreis begint digitaal. We laten ons leiden door ratings en reviews", aldus Hans Rozemeijer van NHTV. Venues kunnen strategieën voor uitbreiding van contactmomenten in de pre- en postfase verder expliciteren. Ook iets als merchandising maakt herbeleving van evenementen in andere contexten mogelijk en tastbaar.

## Interactie & co-creatie

Aanbieders doen er alles aan om de klant zo goed mogelijk te bereiken, te boeien en uiteindelijk te binden. Centraal voor het gevoel van gastvrijheid is volgens Coen Schelhorst van OOKs Hospitality en Leisure: "aandacht hebben voor de klant". Of in bewoordingen van fondsenwerver Josje Stoel "het werkelijk contact maken met de klant". Als je als zeer frequente bezoeker van een theater, na 3 weken vakantie, bij terugkomst door de medewerker van de garderobe wordt begroet met een "welkom terug", blijft dat je bij omdat het je verwachtingen overtreft. Dit zal bijdragen aan het ontwikkelen van gevoelens van loyaliteit. Echte betrokkenheid wordt pas gerealiseerd als de bezoeker 'ownership' voelt en zich, op welke manier dan ook, als co-producent kan manifesteren. Zo kan de bezoeker bijvoorbeeld reviews schrijven op voorstellingen, films die hij graag met vrienden wil zien programmeren of gebruik maken van het open podium dat venues bieden. Wat als interessant resultaat uit de sessies naar boven kwam was dat je bij gastvrijheid in eerste instantie de klant voor ogen hebt, maar dat gastvrijheid naar andere stakeholders evenzeer van belang is. Gastvrij zijn voor je eigen medewerkers, voor artiesten die je ontvangt, en voor je sponsors. In deze zin is gastvrijheid het leggen van een verbinding, je in kunnen leven in de wensen en behoeften van de ander en daarop inspelen. Deze brede aandacht voor stakeholders is belangrijk in de slag om gasten maar ook om de juiste artiesten en sponsors aan te trekken. Aspecten die men hierbij van belang vindt: training van werknemers, open leiderschap en vooral een sfeer creëren die alle groepen (artiesten, personeel, publiek) uitnodigt en prikkelt. Kortom: flow in alle gelederen.

## Storytelling

Als venue bewust bouwen aan je verhaal komt steeds meer op de agenda. Welke meerwaarde biedt je boven vergelijkbare venues? "De schouwburg is van iedereen" en "jij bent ook van de stad" zoals vertegenwoordigers van Theaters Tilburg het mooi verwoordden. Waar theaters vroeger op hoogte werden gebouwd en zichzelf daarmee op een voetstuk plaatsten, is het nu zo dat theaters juist 'huiskamerfuncties' voor de stad willen vervullen. De drempel moet laag zijn, bezoekers

moeten gemakkelijk binnenstappen, zich thuis voelen, genieten van de programmering en er gelijkgestemden kunnen ontmoeten. Dat dit laatste niet altijd makkelijk is maakt Geesje Prins duidelijk door te stellen dat het Chassé Theater, met 3 theaterzalen met ieder hun eigen publiek, "een amorfte plek is waar voor ieder wat wils is". Het mede-publiek is ook een bepalende factor in de beleving. De cruciale vraag is hoe 1 uniforme beleving te creëren voor diverse doelgroepen zonder dat dit gaat schuren? Dit vraagt om creativiteit om over voorstellingen heen een overall story te ontwikkelen die alle bezoekers verbindt. Voor het seizoen 2016-2017 heeft Chassé de oplossing gevonden in het vieren van het 20-jarig jubileum. Helaas heeft dit verhaal een tijdelijke houdbaarheid.

Dat venues op zoek moeten naar een duurzaam verhaal lijkt noodzakelijk gezien de opkomst van de 'booking.com' varianten voor cultureel aanbod, zoals [www.applause.nl](http://www.applause.nl) en [www.publiekgeeftsterren.nl](http://www.publiekgeeftsterren.nl). Als venues geen meerwaarde bieden aan bezoekers dan zal de online boeker van de toekomst zich binden aan een digitaal platform dat hem naar de programmering van zijn voorkeur leidt in plaats van aan de fysieke locatie.

## Van een memorabele naar een transformerende beleving?

Op dit moment zoeken venues hun eigenheid lokaal in de verbinding met burgers en organisaties, balancerend op slogans als 'huiskamer van de stad' en 'kraamkamer van ideeën'. Misschien zit de weg naar het aanbieden van transformerende belevingen wel in de stap van hospitality naar inclusie. Voorbij gastvrij ontvangen en het aanbod van unieke belevingen voor diverse doelgroepen naar een inclusieve omgeving. Een omgeving waar cultuuraanbod ruimte biedt aan verbinding, ontmoeting en thuiskomen. Een inspirerende gedachte in deze tijd van polarisatie en optrekken van grenzen en muren.

## Waardering 'open learning community'

Beide co-creatieve sessies boden een frisse kijk op gastvrijheid door een uitnodigende werkvorm. De uitwisseling van kennis, inspiratie, ervaringen, do's en don'ts is van grote waarde. Dat komt niet alleen door de betrokkenheid van zowel studenten, werkveld en

“

Een omgeving waar cultuuraanbod ruimte biedt aan verbinding, ontmoeting en thuiskomen.

experts, maar juist ook de variatie binnen die drie groepen. Zo waren er experts vanuit leiderschap, hotelwezen en diertuinen. En het werkveld was verdeeld over theaters, musea, popzalen en een bioscoop. Uitgangspunt was in gelijkheid op te trekken en leeropbrengst te bieden voor alle deelnemers op verschillende niveaus. "Deze werkvorm leverde talloze ideeën en zeer concrete feedback op waar we veel mee kunnen", gaf Frans Ellenbroek van Natuurmuseum Brabant aan. Coen Schelhorst voegde hieraan toe: "je hebt een blik van buiten nodig om te meten hoe gastvrij je als organisatie bent. We overschatten doorgaans hoe gastvrij we daadwerkelijk zijn".

Een en ander geeft Cultural Venue Management de bevestiging dat het creëren van dergelijke 'open learning communities' waardevol is voor alle betrokkenen. De ambitie voor de toekomst is om deze aanpak om te buigen van een incidentele naar een structurele samenwerking. En om de onderwerpen uit te breiden van gastvrijheid en customer journey naar andere relevante vraagstukken in het veld.

## Bronnen

- Peperkamp, E., Rooijackers, M., & Remmers, G. (2015). Evaluating and designing for experiential value: the use of visitor journeys. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 7(2), 134-149.

## Fotografie

- middenboven Maria van der Heijden (Natuurmuseum Brabant)
- overig Bas Czerwinski (Chassé Theater)

# Creatieve processen als inclusieve innovatie

Meer dan brainstormen met grote vellen papier, stiften en post-its

Frank Cruq  
Juil Paalvast  
& Pauline Romanesco



Frank Cruq, Juil Paalvast en Pauline Romanesco zijn docenten en experts bij Performatory Social Innovation.

De wereld verandert horen we om ons heen. Maar wat kunnen we daar mee? Niemand lijkt dat te weten en iedereen lijkt dat te weten. Er is geen alwetende autoriteit die de juiste richting geeft. Iedereen kan tegenwoordig, op elk moment, overal, alle kennis verkrijgen. We consumeren evenveel informatie in een dag als iemand honderd jaar geleden in een heel leven. De grote verhalen van kerk, wetenschap of politiek die richting gaven, verliezen hun kracht. De wereld is nog nooit zo onoverzichtelijk en complex geweest als nu. Organisaties hebben moeite met deze complexiteit. Vertrouwde werkwijzen hebben geen antwoorden op de vragen van vandaag. In de steeds sneller veranderende wereld is het noodzakelijk om op een andere manier te kijken.

Performatory is een leergemeenschap voor sociale innovatie waar gewerkt wordt met complexe uitdagingen. Creatieve processen en verbeelding zijn ons voertuig voor zinvolle antwoorden. De afgelopen jaren hebben we honderden creatieve processen begeleid. We willen met dit artikel duidelijk maken dat een creatief proces meer is dan een brainstorm

met grote vellen papier, markers en post-its. We gebruiken een driedaags innovatieprogramma met Veilig Verkeer Nederland (VVN) als voorbeeld voor onze ontwerpprincipes. VVN wilde met hun eigen medewerkers nieuwe belevingsgerichte producten en diensten ontwerpen.

## Creatieve processen met insluitende impact

De meest voorkomende reactie op complexiteit en verwarring in een organisatie is 'managen'. Management betekent hanteerbaar maken, vereenvoudigen en reduceren. Deze logica is krachtig door de uitsluitende werking, maar niet geschikt voor innovatie. Voor innovatie is juist radicale insluiting nodig. De kern van creatieve processen is het ontregelen van de 'mindset' waarin een probleem ontstaat. Pas dan kan er een andere kijk ontstaan met nieuwe antwoorden. Met mindset bedoelen we overtuigingen die onze kijk op de realiteit sturen. Als we op zoek zijn naar een andere kijk op een probleem is het cruciaal om deze overtuigingen en denkbeelden te kunnen herkennen en loslaten. Dat kan alleen als we het vreemde, het 'on-bekende', toelaten. Door het insluiten van andersdenkers kunnen we een nieuwe mindset ontwikkelen die tot antwoorden leidt. Voor VVN hebben we dat on-bekende ingebracht door de locatie, variatie in deelnemers (jong-oud, lang-kort werkzaam, binnen-buiten VVN, man-vrouw) en verrassende opdrachten.

Het toelaten van dat on-bekende is per definitie lastig. Deze processen zijn niet de brainstormen waarbij met de voeten omhoog en een drankje in de hand wat creatieve ideeën worden geroepen. Het vraagt om een andere houding dan velen tot nu toe gewend zijn. Het

“

We zoeken juist naar de onaffe, stamelende en zoekende taal: dan is er een betekenis in de maak.

vraagt om moed om los te laten, durf om te vertrouwen en vooral de wijsheid om je eigen wereldbeeld niet als het centrum te zien. Alhoewel creatieve processen overal ontstaan, richten we ons in dit artikel op georganiseerde sessies waarin deelnemers met elkaar een probleem benaderen om tot oplossingen te komen.

## Principes creatieve sessies

We hanteren vier principes omdat die helpen om anders te kijken, te denken en met elkaar te praten. De kern van de sessies is het doorbreken van bestaande mindsets en het opbouwen van nieuwe. 'Innovations are not about getting out of the box, it is about getting in a new one together' (Kaospilot Niels Jensen). De meeste gespreksvormen in organisaties zijn vanuit een managementperspectief ontstaan. Vergaderen, presenteren, een 'bila': het zijn vormen die passen bij managen en efficiënt oplossen van problemen. Hierdoor kom je ook in die managementstand terecht als je met elkaar spreekt in organisaties. Daar is niets mis mee, maar de gesprekken worden vaak vormgegeven binnen de bestaande mindset van de organisatie. Ze sluiten verder in wat al ingesloten is en daarmee sluiten ze juist uit. Om een ander gesprek te kunnen voeren, moeten ingesloten gespreksvormen doorbroken worden. En daarvoor zijn andere principes nodig.

## 1. Basics

Als eerste moet de basis voor een sessie op orde zijn. Het ontwerp van de sessie moet gericht zijn op de centrale vraag en het doel van de sessie. De principes moeten daar dienend aan zijn. Een goede sessie zoekt steeds balans tussen comfort en discomfort.

Zowel mentaal als fysiek. Dat maakt de sessie spannend en vitaal. Teveel comfort duidt op het bekende en gemak. Teveel discomfort geeft angst of irritatie. Het is de kunst om het anders-denken en interacteren spannend te laten zijn. Denk daarbij aan de inzet van gespreksvormen of creatieve technieken. Er moet voldoende tijd zijn om het ontstane anders-denken te volgen en diepgang te geven. Twee uur is het minimum voor een sessie. Er kan gekozen worden voor slow: vertragen en diepgang, of voor fast: versnellen en oppervlakkig. Bij VVN kozen we ervoor om in het begin te vertragen door een welcome experience. De deelnemers kwamen op een andere manier met elkaar in contact dan ze 'op kantoor' gewend waren. Er ontstond een veel persoonlijker en intiemer gesprek en men leerde elkaar anders zien. Hiermee legden we een fundament voor het anders-denken waar de volgende dagen op voortbouwden. Daarnaast moet de sessie kloppen en verzorgd zijn. Ondoordachtheid zoals een ongeschikte creatieve techniek, opprettige ruimte of te grote groepen verstoren het proces voor de deelnemers. Het frustreert het anders-denken. Een facilitator moet de sessie organiseren en leidt het gesprek tussen de deelnemers. Hij mengt zich niet in de inhoud maar leidt het proces en het aanwakkeren van dit anders-denken.

## 2. Taal

Taal is het voertuig voor betekenisgeving. Denkbeelden kunnen alleen met (non)verbale taal geuit worden. Door te praten wordt er door woorden betekenis aan gedachten, gevoelens en ervaringen gegeven. Taal sluit daarmee zowel betekenissen in als uit. Volgens ons geeft iedereen een andere betekenis aan een realiteit. We zoeken altijd naar deze meervoudigheid in de taal van de deelnemers. In de meervoudigheid van betekenissen liggen mogelijkheden voor nieuwe interpretaties. Bij VVN, zag een deelnemer een 'vrijwilliger' als iemand die onbaatzuchtig helpt voor verkeersveiligheid. Een ander zag 'vrijwilligers' juist als mensen die zich willen ontwikkelen. Een reducerende en uitsluitende discussie ligt dan op de loer. Wij denken dat beide betekenissen naast elkaar bestaan en dat er creatieve spanning ontstaat wanneer je ze probeert te verbinden. We stimuleren deelnemers om te zoeken naar andere dan hun gebruikelijke woorden en vermijden daarom vak- en organisatiejargon. We zoeken juist naar de onaffe, stamelende en zoekende taal: dan is er een betekenis in de maak.

## 3. Fysieke ruimte

De fysieke ruimte stuurt de manier van denken en interactie. Een vergaderruimte met flipover, whiteboard en koffie zet mensen in de vergaderstand. Een stand van onderhandelen, beslissen of in slaap dommelen. De fysieke ruimte moet het doel van de sessie ondersteunen. Als je anders wil kijken en denken, moeten je een andere fysieke ruimte opzoeken. Voor de sessie met VVN zochten we lang voor een juist 'decor'. We wilden een vrijplaats: onaf en ruw, maar makend en creërend: een anti-kantoor. We vonden de Metaalkathedraal in Utrecht.

Daarnaast moeten er mogelijkheden zijn om je op andere manieren te kunnen uiten. Vellen papier en markers zijn erg basaal. Andere materialen zoals kwasten, verf, krijt, tape, verkleedkleden, muziek, internet, laptops, scharen, magazines, rekvisieten geven meer mogelijkheden. 'Thinking with your hands' is een designprincipe waar we veel gebruik van maken. "Je moet dingen gaan doen en maken om tot nieuwe ideeën te komen. Test het en je komt tot inzichten die je vooraf nooit bedacht had", onderschrijft Rembert Sierksma Innovatie Coördinator bij VVN.

“

'Als we doen wat we deden, krijgen we wat we hebben'. Voor innovatie is anders doen, kijken, denken en praten nodig.

## 4. Structuur en autonomie

Omdat het bijzonder lastig is om een oude bekende manier van kijken los te laten en een nieuwe te ontwikkelen is het belangrijk om een eenvoudige structuur te kiezen voor een sessie. Het doel en de centrale vraag moeten



helder en uitnodigend zijn geformuleerd. Wij kiezen altijd voor een waarderend perspectief (geïnspireerd door Appreciative Inquiry). De structuur is eerst divergerend en daarna convergerend. Bij deze twee fases zijn vele creatieve technieken te vinden. Naast technieken, werken we met eenvoudige gespreksregels als 'waardeer en wees nieuwsgierig' of 'spreek vanuit jezelf'. De deelnemers zijn bij voorbaat direct betrokken bij het vraagstuk. "De deelnemers zijn zelf onderdeel van de oplossing", geeft Sierksma van VVN aan. Als deelnemers samen 'nieuw denken' ontwikkelen, dan is dat het hoogste resultaat. Niet het concrete idee. Dat gezamenlijk nieuwe denken geeft autonomie waaruit ook later oplossingen ontstaan. Als de groep het anders wil in de sessie dan vooraf bedacht, zeggen we altijd JA! Daar ontspringt deze autonomie.

'Als we doen wat we deden krijgen we wat we hebben'. Voor innovatie is anders doen, kijken, denken en praten nodig. Daarvoor hebben we de betrokkenheid en perspectieven van anderen nodig. De inclusie van 'het andere' is essentieel voor innovatieve oplossingen. Dat klinkt inspirerend en dat is het ook, maar is tegelijk buitengewoon moeilijk. De reducerende, controlerende en beheersende logica van het oude management schiet namelijk te kort. Het vraagt een continue mentale flexibiliteit en niet-zekerheid van ons wereldbeeld. Bij VVN merkt men op dat er meer flexibiliteit is ontstaan door het 3-daagse programma en door eigen interne creatieve processen. Men vindt elkaar voor ideeën in georganiseerde sessies maar ook steeds meer in een ander en open contact op de werkvloer. Goede creatieve processen zoeken stap voor stap naar oplossingen voor de complexe vraagstukken in onze samenleving.





# Bootcampen in het onderwijs



Niet bepaald een trucje, maar mensenwerk dat studenten uitdaagt te reflecteren op hun manier van handelen.

## Introductie

Voor de vierdejaars studenten Leisure Management startte 2017 anders dan anders. De eerste lesweek bestond uit een design bootcamp: een driedaagse belevenis waarin studenten in samenspraak met diverse Bredase stakeholders een uitdaging omzetten in een betekenisvolle interventie. Op zaterdag 14 januari werden de ontwikkelde concepten en interventies in de stad getest en uitgevoerd. Het was de eerste keer dat de Academy for Leisure een dergelijke design bootcamp organiseerde. Wat leverde deze onderwijsvorm de betrokkenen op? Hoe sluit dit aan bij het onderwijs van de toekomst? Of weerspiegelt de bootcamp een festivalisering van het onderwijs?

## Practice what you preach

Als je als kennisinstelling een bijzonder kenmerk Imagineering hebt, is het logisch dat je dit ook zichtbaar en voelbaar maakt in de manier van onderwijs. Veel imagineering opdrachten monden momenteel uit in livijge rapporten, leuke ideeën of strategisch advies, maar zelden worden prototypes gemaakt of getest, terwijl dit het resultaat verder brengt. De wens was om studenten hands on aan de slag te laten gaan met de stappen van de design cyclus (inspiratie – ideevorming – implementatie) en daarbij horende activiteiten zoals het stellen van 'appreciative' vragen, het activeren van collectieve creativiteit, het ontwerpen van een beleving, en nagaan hoe gezamenlijk waarde gecreëerd wordt. Niet te veel in het hoofd, maar vooral ook doen; de theorie als instrument gebruiken om samen toe te werken naar een concreet eindresultaat. Vanuit deze gedachte is gestart met de ontwikkeling van de design bootcamp. Inspiratie werd gehaald uit 'Toronto's 100 in one day' ([toronto.100in1day.ca](http://toronto.100in1day.ca)) waar op één dag honderd stadsinterventies door bewoners ontplooid worden. Toen de vraag voorbij kwam of de NHTV iets wilde doen met de Vrede van Breda (350 jaar geleden in 2017) waren het thema en de locatie snel bepaald.

Bredase organisaties werden gevraagd een vraagstuk in te sturen waar studenten in drie dagen tijd een interventie voor

konden ontwerpen. De achttien vraagstukken werden random verdeeld. Waar de ene groep een relatief concrete uitdaging had: 'maak het grootste vredestekent ooit op de Grote Markt', had een andere groep een meer open opdracht: 'bedenk een verrassende manier waarop je met elkaar laat zien dat fietsen bijdraagt aan een veilige en vredige stad'.

Iedere dag kende een gezamenlijke start in de vorm van een ontbijt met een plenaire kennissessie waarna de groepen vrij waren hun dag in te delen. Alle workshops werden bewust voor een select aantal studenten aangeboden: ieder groepje kon iemand afvaardigen. Hierdoor kregen de studenten de verantwoordelijkheid elkaar te informeren en gezamenlijk na te denken hoe ze hun leerproces wilden inrichten.

De design bootcamp was bewust buiten de veilige muren van de hogeschool georganiseerd. Studenten kwamen daardoor in een andere setting terecht die een andere energie gaf. De locatie op het centraal station van Breda was zowel een speelplaats, een werkplaats als een leerplaats. Speelse aspecten als een gong die programmaonderdelen aankondigde, muntjes voor het gebruik van de stationstoiletten, de bootcamp bingo waar werkbudget gewonnen kon worden, ondersteunden de positieve sfeer en energie. Ook de winkels op het station profiteerden van de



Kristel Zegers

Kristel Zegers is docent en onderzoeker bij de Academy for Leisure; samen met collega Tobias Baeten coördineerde ze de Design Bootcamp.



intensieve aanwezigheid van 150 studenten.

Dat de burgemeester van Breda samen met de voorzitter van het college van bestuur van de NHTV nog een bezoekje kwam brengen om de 'kippenveld'-award uit te reiken, motiveerde de studenten extra. De eer ging naar de studenten die van de NHTV Academy for Hotel and Facility Management de uitdaging hadden gekregen een nieuw gastvrijheidsconcept voor Breda te ontwikkelen. Studenten koppelden het 'uitgestelde koffie'-principe (bestel één koffie, betaal er twee; de tweede koffie is bestemd voor iemand die het niet kan betalen) aan Bredase welzijnsorganisaties. Onder het mom van 'tijd voor een bakské' konden klanten van koffiezaken een voucher voor een kop koffie doneren aan een door de koffiezaak zelf gekozen goed doel. Dit concept heeft de potentie om voor de koffiezaken nieuwe doelgroepen te bereiken en tegelijkertijd welzijnsinitiatieven te steunen en sociale binding te vergroten. De testdag leverde een mooi aantal gedoneerde vouchers voor de voedselbank op die de koffiezaak Inspire klandizie levert.

## Opbrengst voor betrokkenen

De design bootcamp leidde tot veel positieve reacties. Studenten waren enthousiast om iets tofs te kunnen neerzetten; de studiepunten verdwenen naar de achtergrond. Doordat studenten andere minoren hadden gevolgd, merkten ze dat ze op elkaars kennis konden voortbouwen. De bootcamp werd een 'outro': waar ze vier jaar geleden middels een 'intro' kennismakten met de stad en het studentenleven, sloten ze nu deze studententijd af door de stad te laten zien wat ze als junior leisure managers in hun mars hebben. Doordat docenten ingezet werden op hun specialiteit stonden ze in hun kracht wat leidde tot plezierige sessies die direct waarde toevoegden voor studenten. Bredase organisaties troffen jonge mensen met frisse ideeën. Ook al moet gezegd worden dat de uitvoering van de interventies nogal in kwaliteit wisselde. Een aandachtspunt voor een nieuwe editie.

## Festivalisering van het onderwijs?

Weerspiegelt de bootcamp een festivalisering van het onderwijs of sluit deze vorm juist aan bij het onderwijs van de toekomst? Laten we eerst naar dit laatste kijken. De makers van het whitepaper '21st century skills in het onderwijs' bespreken wat de overgang van een industriële samenleving (gericht op industrie en productie) naar een kennissamenleving (gericht op diensten en innovatie) betekent voor het onderwijs. Onderstaande tabel laat de verschillen zien.

Onderwijs in een industriële samenleving	Onderwijs in een kennissamenleving
Gericht op kennisoverdracht	Gericht op kennisconstructie
Leerkracht en boeken als bron van kennis	Leerkracht als coach van leerlinggestuurde leerprocessen
Lessen gebaseerd op de lagere niveaus van de taxonomie van Bloom: Kennis, Inzicht en Toepassing	Lessen gebaseerd op de hogere niveaus van de taxonomie van Bloom: Analyse, Synthese en Evaluatie
Passief leren	Actief leren
Gefragmenteerde lessen en curriculum	Vakoverstijgende projecten
Gebaseerd op behoeften van werkgevers in een industriële samenleving	Gebaseerd op behoeften van werkgevers en maatschappij in een kennissamenleving
Boeken, schriften, pennen staan centraal	Blended learning met rijk gebruik van ict
Vindt vooral binnen klaslokalen plaats	Interactie binnen en buiten school

Tabel 1: verschillen onderwijs (Van den Oetelaar 2012, p. 9)

Achterliggende gedachte van het rechterrijtje van de tabel is dat in toekomstige banen meer beroep gedaan wordt op competenties als kennisconstructie, samenwerking, probleemoplossend vermogen en creativiteit. Je moet je kunnen redden in een wereld waar baangarantie niet bestaat. Actief leren in real life situaties, de docent als coach van zelfsturende studenten die geen voorgekookt programma volgen maar zelf hun programma samenstellen en hun leerproces vormgeven, helpen hierbij. Dit vraagt nogal wat van de inrichting en organisatie van het onderwijs. Toch heeft Academy for Leisure hier met Performatory (zie: [www.performatory.nl](http://www.performatory.nl)) reeds de nodige ervaring mee.

Bovenstaande uitgangspunten stonden ook zoveel mogelijk centraal bij de design bootcamp. Weliswaar in een 'pressure cooker' vorm, vandaar dat de vergelijking met een festival zich voordoet: beperkt aantal dagen, intensief, flexibel van opzet, zelf je richting bepalen, divers aanbod, belevingsgericht, bijzondere locatie, fun. Echter, aan het woord festival, of beter gezegd festivalisering (in dit geval van

het onderwijs) hangen tegenwoordig meer negatieve associaties dan positieve: overkill, plat vermaak, niet authentiek, overlast. Zelfs het iets neutralere eventisering neigt naar makkelijk te behappen kost. Dreigt het gevaar dat een vorm als een bootcamp het onderwijs te plat maakt? Een trucje? Niet als we de nadruk blijven leggen op het creëren van betekenisvolle of transformerende belevingen. Dit impliceert contextafhankelijkheid, een doordacht proces, diverse perspectieven en stakeholders betrokken, waarde gedreven,

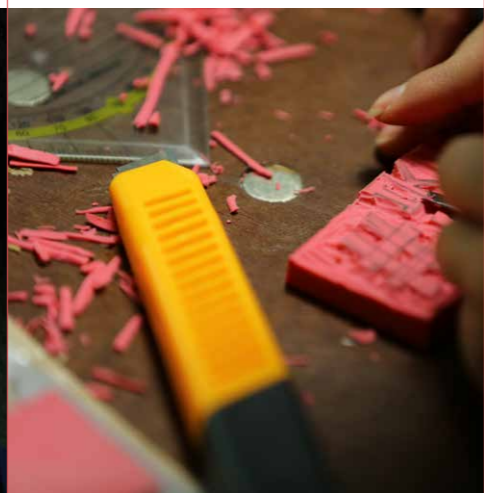
daadwerkelijk beweging creëren, gelaagdheid in het verhalen en concepten. Niet bepaald een trucje, maar mensenwerk dat studenten uitdaagt te reflecteren op hun manier van handelen. Te ervaren wat hun acties te weeg brengen en te leren hoe daar mee om te gaan.

## En dus?

De design bootcamp an sich is een geslaagd experiment dat voor herhaling vatbaar is. Het weerspiegelt onderwijsveranderingen, maar de waarde voor betrokkenen kan vergroot worden. Zo kunnen geslaagde interventies verder opgepakt worden middels afstudeeropdrachten. Aan de voorkant kan meer aandacht besteed worden aan het werven en formuleren van challenges om meer synergie te creëren rondom een thema of stad. Daarnaast zouden studenten eigen opdrachten in kunnen brengen om het gevoel van eigenaarschap te vergroten. Om de kwaliteit van de interventies te verhogen nemen idealiter studenten van diverse onderwijsinstellingen en disciplines deel. Of nog een stap verder: wat zou er gebeuren als studenten, docenten en werkveldvertegenwoordigers samen een team vormen? Genoeg zaken om over na te denken voor een volgende editie.



Zelfsturende studenten die geen voorgekookt programma volgen maar hun eigen leerproces vormgeven.



# ACTIVE local community design in Haagse Beemden

Imagineering in een Bredase wijk



Sophie Klok & Angelica van Dam & Frank Ouwers

## Wijken in veranderende tijden

Explosieve veranderingen vinden plaats in zorg, onderwijs, financiën, energie en bij de overheid. De verzorgingsstaat verandert in een participatiemaatschappij. Wijken en wijkbewoners maken onlosmakelijk deel uit van deze veranderingen. Van bewoners wordt verwacht dat zij steeds meer zelf doen. Bewoners tonen aan dat zij tot creatieve oplossingen komen in veranderende tijden. Buurten waar bewoners wonen en hun vrijetijd doorbrengen zijn het centrum van verandering. Samen kunnen bewoners buurttuinen, zorgen ze door actieve inzet als vrijwilliger dat buurthuizen, bibliotheken en zwembaden kunnen blijven bestaan, delen ze auto's en gereedschap via digitale buurtplatforms.

bewoners is een ideaal, maar partnerschap met de Gemeente blijft wenselijk. Denk bijvoorbeeld aan ruimtegebruik, subsidie, vergunning en expertise. Standaardoplossingen bestaan niet.

## Imagineering als community design methodiek

Het creëren van deze nieuwe duurzame authentieke verbindingen in de wijk vraagt om andere community designmethodieken. Werkwijzen gestoeld op innovatie en creativiteit om 'gewenste, écht vernieuwende, duurzame veranderingen teweeg te brengen.' Imagineering zoals het gedoceerd wordt aan de Academy for Leisure aan Internationaal hoger onderwijs NHTV in Breda sluit hier nauw op aan.

## Imagineering als perspectief

Imagineering is naast een community designmethodiek echter ook een perspectief. Een manier van kijken en doen die als uitgangspunt gebruikt kan worden voor processen, producten, en zelfs hele wijken. De essentiële bestanddelen en eigenschappen daarvan zijn 'ACTIVE'. Een nieuw ontwikkeld acroniem dat makkelijk in te zetten is om zowel nieuwe innovatie vorm te geven, als ook bestaande producten en processen te toetsen. De zes kernelementen worden kort toegelicht.

### Wat is ACTIVE?

De letters van ACTIVE staan voor de volgende woorden en betekenissen:

#### Appreciative

Binnen Imagineering nemen we altijd de sterke punten van een wijk als uitgangspunt. Waar ligt potentie en wat kan er uit die kracht ontstaan? Appreciative is een houding van kansen zien en daarop bouwen in plaats van te focussen op mogelijke problemen en onmogelijkheden.



Sophie Klok, Angelica van Dam en Frank Ouwers zijn als docent en onderzoeker op het gebied van Imagineering werkzaam aan de Academy for Leisure NHTV.

#### Co-creative

Imagineering is geen individueel creatief maar een open en actief proces, waarbij toegevoegde waarde wordt gecreëerd door alle betrokken partijen in de wijk om zo voort te bouwen op de kracht van communities en stakeholders. Mensen ondersteunen immers hetgeen ze zelf maken voor de wijk.

#### Transformative

Imagineers willen duurzame en waardevolle veranderingen in de wijk teweegbrengen, routines en patronen doorbreken en focussen op nieuwe inzichten en oplossingen. Niet alle veranderingen moeten groots en meeslepend zijn, maar zaken in beweging zetten behoort tot de essentie van het perspectief.

#### Imaginative

Met verbeeldingskracht denken, spreken en doen, mobiliseert creativiteit en 'out of the box'

authentieke en stabiele basis voor verandering, support en commitment. Juist in een context van verandering genereert een stabiele en gedeelde set waarden betekenis en zorgt voor duurzame ontwikkelingen.

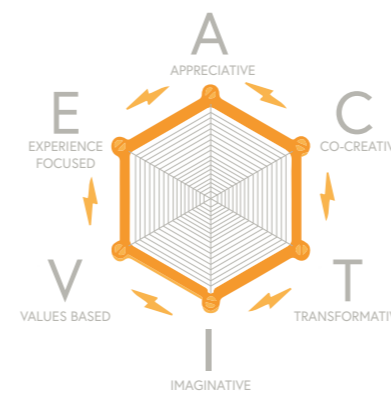
#### Experience focused

Verandering, commitment en innovatie zijn gestoeld op intense ervaringen. Het is cruciaal om een beleving aan te bieden, zowel in producten als processen.

De eerste zes letters van elk woord vormen samen het woord ACTIVE; een krachtig acroniem om een Imagineering perspectief toe te passen. Daarnaast is het woord ACTIVE letterlijk een perfecte representatie van imagineering: een energiek proces dat een cultuur van betrokkenheid creëert in de wijk wat op zijn beurt weer innovatie en transformatie tot gevolg heeft.

ACTIVE werkt op twee manieren: Als creërend uitgangspunt, maar ook als evaluerend, diagnostisch instrument, voor zowel de wijk als geheel als voor haar bestaande en nieuwe buurtinitiatieven en buurtprocessen. Om het ACTIVE gehalte te bepalen is het 'ACTIVE Energy Field' (figuur 1) ontwikkeld dat met een spinnenweb letterlijk laat zien hoe ACTIVE een wijk, buurt of buurtinitiatief is.

Figuur 1: ACTIVE Energy Field



## Let's get ACTIVE in de wijk Haagse Beemden

Haagse Beemden bestaat 40 jaar in 2017. De wijk heeft 28.000 inwoners en zou een groot dorp genoemd kunnen worden. De wijk heeft scholen, speeltuinen, sportclubs, winkelcentra, een kerk en één brasserie. De zeven buurten van Haagse Beemden zijn gebouwd rond een groen hart met een ontelbaar aantal bruggetjes. In de groene omgeving leven duizenden ganzen. De snelwegen zijn nabij.

Gemeente Breda kiest ervoor om niet alleen

met Imagineering experts te werken, maar vooral met Imagineering studenten met een frisse en creatieve blik en een ACTIVE aanpak. En natuurlijk met actieve bewoners uit Haagse Beemden. Er is een groep van circa 10 wijkbewoners die zichzelf de Koplopers noemen. Deze bewoners willen niet 'op kop lopen', maar de wijk 'op z'n kop zetten', om zo samen te werken aan een toekomstbestendige wijk. Samen doorlopen studenten en Koplopers een op maat gemaakt Imagineering proces.

Door creatieve onderzoeksmethoden leren de Imagineers dat wijkbewoners van de verschillende buurten trots zijn op het groen rond de wijk en dat er behoefte is aan meer contact. Er zijn veel bewonersinitiatieven, maar door een minder sterk netwerk zijn niet altijd alle bewoners op de hoogte van wat er te beleven valt. Het valt op dat via de digitale wijkplatformen veel negativiteit wordt gedeeld. Na een intensieve onderzoeksperiode met bewoners van de wijk, komen de Imagineers terug bij de Koplopers voor een 'DNA Dive'. Dit houdt in dat de koplopers in een creatieve sessie een toekomstvisie voor de wijk hebben gecreëerd.

De Koplopers kiezen aansluitend bij de wijkvisie een verbindend concept dat speciaal door de Imagineers voor de wijk Haagse Beemden is ontwikkeld. Onder de paraplu van 'Samen Natuurlijk' gaan de bewoners vooruit. Een verbindend concept dat naadloos aansluit op de wijk.

Onder het verbindend concept kunnen uiteenlopende buurtinitiatieven worden gehangen. Op creatieve wijze kunnen deze belevingen worden uitgewerkt door bewoners en Imagineers. Er zijn reeds veel ideeën en buurtinitiatieven, maar het netwerk verdient aandacht. Op buurtniveau zijn er verschillen tussen de buurtnetwerken. Waar de ene buurt een overschot heeft aan vrijwilligers, heeft de andere buurt een tekort, maar de buurten weten dat niet van elkaar. Expertise wordt niet gedeeld. Elke buurt van Haagse Beemden heeft 'aanjagers': buurtbewoners die burens aan zich weten te binden en te stimuleren tot inzet voor de buurt. Samen met deze 'aanjagers' wordt het netwerk op creatieve wijze in kaart gebracht en wordt gekeken naar mogelijkheden voor uitbreiding van het netwerk. De Imagineers dagen de Aanjagers uit om een virtuele pen door te geven. De Aanjagers worden gevraagd om positieve belevingen in de wijk via een 'experience platform' te delen.

Hoe ACTIVE is de aanpak tot nu toe in Haagse Beemden? De aanpak is door de zoektocht naar positieve en sterke punten Appreciative. Het community design proces is een Co-creatief proces van bewoners, Imagineers en Gemeente Breda. Ook al zijn

de veranderingen in de wijk niet groots en meeslepend, ze zijn wel transformatieve. De verbeeldingskracht van Koplopers en Aanjagers uit de wijk blijkt groot. Op Imaginatieve wijze wordt een beweging op gang gebracht. De shared Values blijken sterker op buurtniveau dan op wijkniveau. Het is cruciaal om Experience focused belevingen aan te bieden in de vorm van buurtinitiatieven door en voor bewoners.

## De wijk neemt het over

Bewoners en Imagineers zijn samen de weg naar transformatie van de wijk ingeslagen. De wijk kan het nu zelf overnemen. Koplopers en Aanjagers blijven belangrijk om andere bewoners te inspireren en verbinden en zo betekenisvolle belevingen door een voor bewoners vorm te geven.



Het project Haagse Beemden is een co-creatie van: Ad, Amy, Berna, Bert, Henk, Hussein, Jacqueline, Jaimey, Jan, Jeffrey, Joost, Jos, Lars, Liejan, Marianne, Marijke, Mynouk, Nadine, Natasja, Nicole, Nikki, Peter, Peter, Rory, Rowena, Shoudely, Siebe, Sophie, Susja, Tika, Tommy, Wim en steeds meer bewoners uit Haagse Beemden.

## Bronnen

- Dam, van A. en F. Ouwers (2016), *Let's get ACTIVE*, Breda: NHTV (interne publicatie).
- Klok, S. (2017), *Literature Review on Local Community Design*, Breda: NHTV (intern document).
- Rooijackers, M. (2016), *Toolkit for Design Research & Interventions*, Breda: NHTV.

## Fotografie

- linkerpagina en rechterpagina Tommy Schouren
- portretfoto links Agnieszka Stopczanska

# Imagineren als motor voor systeeminnovatie

Kennisontwikkeling in interactie met de praktijk



Diane Nijs

Terwijl je dit leest ben je omgeven door systemen: energiesystemen die je licht en warmte geven, schoolsystemen die je voorbereiden op je professionele carrière, gezondheidssystemen die je opvangen als je hulpbehoevend wordt, overheidssystemen die een context creëren waarin mensen individueel en als collectief kunnen floreren, financiële systemen waar je geld in omgaat en nog vele andere systemen. Onze wereld bestaat uit vele complexe, met elkaar verweven systemen die doorheen de tijd, al dan niet gepland, zijn ontstaan en geëvolueerd.

Ook al zijn deze systemen van levensbelang, vele systemen werken niet langer zoals ze zouden moeten of kunnen werken. Energiesystemen moeten dringend minder CO2 uitstoten. Gezondheidssystemen moeten wereldwijd dringend efficiënter en effectiever worden. Onderwijssystemen moeten wereldwijd dringend meer hedendaags worden. En overheidssystemen moeten dringend interactiever en co-creatiever worden willen mensen hun vertrouwen in de instellingen niet verliezen. Een cruciale vraag die we in de komende decennia dan ook met zijn allen zullen moeten beantwoorden is hoe we dergelijke complexe systemen kunnen innoveren.

Systeeminnovatie is zondermeer een overweldigende vraag waar zich uiteraard een groeiende groep wetenschappers en praktijkmensen over buigt. In dit artikel geven we aan hoe we als imagineers een unieke bijdrage denken te kunnen leveren aan dit uiterst relevante onderzoeksgebied. Daartoe zullen we eerst het fenomeen systeeminnovatie definiëren en ingaan op de huidige stand van zaken in de wetenschap op dit vlak. Vervolgens gaan we in op de designbenadering van imagineren en op de 'industrie-labs' waarin we de afgelopen jaren aan systeeminnovatie hebben gewerkt. We beschrijven enkele belangrijkste lessen die we daarbij hebben geleerd en eindigen dit artikel met conclusies en onze vervolgstappen.



Imagineren, Innovating Together. Let's shape the future together!

*Dr. Diane Nijs leidt als Lector Imagineren de 'Imagineren and Business Innovation' researchlijn van Academy for Leisure NHTV. Ze promoveerde in 2014 aan de R.U.Groningen op Systeeminnovatie vanuit het Imagineren perspectief. Diane heeft een sterke achtergrond in bedrijfskunde en heeft veel praktijkervaring op het vlak van Organisatie Innovatie, Publieke Innovatie en Sociale Innovatie.*



'het systeem' in je eentje niet veranderen maar mits een duidelijke richting zijn we zeker niet machteloos overgeleverd aan 'het systeem'. Denk bijvoorbeeld aan afval scheiden: in je eentje afval scheiden heeft weinig zin maar als het hele systeem (ophalen en verwerken) zo wordt ingericht, dan heeft het wel degelijk zin om afval mee te scheiden met alle anderen die dat ook doen.

Ten tweede gaat systeeminnovatie over het innoveren van een systeem, dit wil zeggen: vraag en aanbod tezamen. Als de bibliotheek of de binnenstad drastisch in hun voortbestaan worden bedreigd door met name de digitalisering (bij de bibliotheek is informatie



plots overal voorhanden en voor de binnenstad geldt dat de 'platte' consumptie verhuist naar het internet) en dus dringend innovatie nodig hebben willen ze überhaupt relevant blijven als ontmoetingsplekken voor de toekomst, dan heeft het geen zin om enkel aan de aanbodkant te sleutelen. De vraag in de markt zal mee moeten veranderen wil de transformatie kans van slagen hebben.

Systeeminnovatie gaat dus altijd over vele acties, zowel interne als externe actoren, die op elkaar verder bouwen in een meer duurzame richting. In dat opzicht is systeeminnovatie een ander type van uitdaging dan productinnovatie of dienstinnovatie. In het engels worden de twee types respectievelijk aangeduid met de woorden 'complex' en 'complicated', of andersgezegd, 'wicked problems' en 'tame problems'. De eerste zijn niet oplosbaar, de tweede wel. Voor het eerste type uitdagingen wordt er evolutiegericht gewerkt terwijl het tweede type uitdagingen wordt benaderd met een oplossingsgerichte benadering. Imagineren biedt ons inziens een goed perspectief voor het eerste soort uitdagingen, uitdagingen waar vele actoren in eenzelfde richting een nieuwe, betere realiteit wensen te co-creëren.



Als kleine veranderingen in open systemen worden versterkt kunnen ze tot hele grote effecten leiden.

## De wetenschappelijke stand van zaken

Voor het aanpakken van complexe uitdagingen als systeeminnovatie (waaronder publieke innovatie, sociale innovatie of organisatie-innovatie) wordt weinig heil verwacht van de traditionele top-down benaderingen. Wetenschappers schrijven nu ook de weinig fraaie cijfers op het vlak van bijvoorbeeld verandermanagement (slechts 1 op de 3 veranderingsplannen zou enig positief effect hebben) toe aan het mechanisch, lineair en top-down benaderen van zoiets complex als organisatieverandering. Nieuwe inzichten uit de wetenschap van de levende systemen (complexity science en chaos theory) werpen een geheel nieuw, niet-lineair licht op de zaak: namelijk dat in open systemen kleine veranderingen kunnen worden versterkt waardoor ze juist tot hele grote effecten kunnen leiden.



Om dergelijke nieuwe inzichten te kunnen benutten in functie van systeeminnovatie zijn zowel wetenschappers als praktici het erover eens dat een coherente benadering nodig is waarbij over de grenzen heen discussiëren, leren en experimenteren cruciaal zijn. Hierbij worden nieuwe competenties naar voren geschoven als systeendenken, design denken en het creëren van 'creatieruimtes' zoals een facebook pagina, apps maar ook fysieke ruimtes waar mensen van diverse afdelingen elkaar kunnen ontmoeten om collectief en creatief innovaties te kunnen uitwerken. De vraag die nog volop open ligt is met name hoe die co-creatie processen integraal, zowel intern als extern kunnen worden geïntegreerd. Hoe laten we dergelijke processen van start gaan en hoe komen we tot duurzame continue en co-creatieve innovatie. Hoe maken we de organisaties zelf tot motor van de innovatie?

## Waarom imagineren voor systeeminnovatie?

De hypothese dat de designbenadering van imagineren effectief kan worden ingezet voor het effectueren van systeeminnovatie is gebaseerd op de inzichten van Jason Potts (2011) omtrent de rol van de creatieve industrie in de samenleving. Potts, een evolutionair econoom die de rol van de creatieve industrie bestudeert vanuit het wetenschappelijk perspectief van de levende systemen, heeft recent uitvoerig betoogd dat de creatieve industrie niet zozeer van belang is voor de creativiteit in de samenleving (elke industrie zou wel creatief zijn) als wel voor de dynamische waarde ervan.

De creatieve industrie is een structuur in de samenleving die essentieel is voor het laten ontstaan en inbedden van innovatie. Veel meer dan van belang te zijn voor de creatieve productie en de werkgelegenheid die daarmee samenhangt, is de creatieve industrie essentieel voor economische evolutie.

Op basis van deze inzichten is het onze hypothese dat een goed gedesigned 'high concept'/creatief concept op microniveau eenzelfde dynamische rol kan spelen voor de evolutie van een systeem als de creatieve industrie op macroniveau speelt voor de economische evolutie van de samenleving.

## Wat houdt de imagineren design benadering in?

*The design and use of a strategic imaginative narrative to generate new order in a system.*

We lichten elk onderdeel van deze definitie nader toe te beginnen bij het 'strategische imaginative narrative' aangezien dit het onderscheidende kenmerk van de imagineren benadering vormt. Dit 'artefact' of 'High Concept' zoals dit startende concept in de creatieve industrie wordt genoemd, bestaat meestal uit 1 of een paar (soms nog nieuwe) woorden die een nieuw perspectief voor het systeem suggereren. Geïntegreerd in de identiteit van het systeem (in het logo en de HRM-instrumenten) kan dit instrument het dagelijkse gedrag van de individuele actoren in het systeem beïnvloeden in de richting van het gesuggereerde, collectieve perspectief. Zo werd in het industriële lab met de bibliotheken (van Brabant) het strategische imaginative narrative 'Van Collectie tot Connectie' ontwikkeld waardoor aan de aanbodkant beslissingen 'meer connected' worden genomen dan vroeger en waardoor de buitenwereld anders naar de bibliotheek gaat kijken. De bibliotheek is niet langer de houder van een collectie maar een partij die ook zorgdraagt voor het connecten.

Een voorbeeld van de interpretaties van een deelnemende bibliotheek is beschikbaar op [www.bibliotheekvannu.nl](http://www.bibliotheekvannu.nl) (zie *webadres in bronnenlijst*).





Arend Hardorff



Arend Hardorff is directeur van Academy for Leisure NHTV.

# Column

In de complexiteitswetenschap wordt een dergelijk 'High Concept' een 'adaptive tension engine' genoemd, een motor die een spanning teweegbrengt tussen realiteit en strategische richting waardoor de individuele actoren hun creativiteit gaan gebruiken om die gap tussen realiteit en strategische richting te dichten. Actoren ervaren dus een mind-shift, een verandering van perspectief dat hen inspireert tot nieuwe acties waarmee ze niet alleen staan maar waarmee ze het nieuwe collectieve perspectief helpen vorm te geven. Als dat perspectief attractief is, dan zullen vele actoren hier ook gehoor aan geven.

Op dit vlak brengt de netwerksamenleving een wel hele attractieve shift met zich mee omdat in een transparante samenleving een 'purpose-oriëntatie', een betekenisvolle oriëntatie, beter gedijt dan een profit-oriëntatie (of een 'shared value orientation'), een oriëntatie op winst (of een shareholder value orientation). In een open, transparante samenleving zijn shareholders nog steeds zeer belangrijke stakeholders maar ze zijn niet langer meer de enige die meetellen in processen van waarde co-creatie.

Een tweede aspect van de definitie dat een toelichting verdient is het aspect van 'design and use' van een strategische imaginative narrative. Het designen van een dergelijk strategisch frame is namelijk slechts de eerste stap van een succesvol systeeminnovatietraject. Een even belangrijke stap is de tweede stap van het bottom-up managen van de ontluikende processen. Als dergelijke nieuwe processen gemanaged worden met een top-down benadering, dan zal dit ten koste gaan van de systeeminnovatie die op de langere termijn kan ontstaan. Imagineering is niet alleen een kwestie van inspireren tot het zien van een nieuwe horizon van waardecreatie maar het is ook een zaak van het managen van collectieve processen van creativiteit, ondernemerschap en innovatie.

Een derde aspect van de definitie dat een toelichting behoeft is het aspect van 'to generate new order in a system'. Het genereren van nieuwe orde is het centrale focuspunt van de

complexiteitswetenschap. In tegenstelling tot de conventionele wetenschap die verandering ziet als afwijking van evenwicht wat de norm is, is verandering in de complexiteitswetenschap de norm en evenwicht de uitzondering. De wetenschap van de levende systemen tracht dan ook te begrijpen hoe leven tot stand komt en evolueert. Deze wetenschap is dynamisch georiënteerd in plaats van georiënteerd op de 'status-quo'. Systeeminnovatie in de wetenschap van de levende systemen wordt dan ook gearticuleerd als 'het genereren van nieuwe orde'.

### Industriële labs en de lessen die daaruit voortkomen

In de afgelopen tien jaar hebben we heel wat industriële labs georganiseerd in samenwerking met de verschillende edities van de Master in Imagineering. Partijen die elkaar voorheen als concurrenten beschouwden gaan hierin samen aan de slag om systemische innovaties te bedenken en te ensceneren waarbij ze tot de ontdekking komen dat ze in de netwerksamenleving niet langer concurrenten zijn maar co-creators in verweven systemen die men al dan niet samen kan uitbouwen. Zo werden de eerste vier jaar industriële labs gehouden met toeristisch-recreatieve bedrijven zoals het Groene Eiland, Marvelt Recreatie, Omnivents (zie vimeo-impressie in bronnenlijst) en OAD (busbedrijf). Daarna volgden labs met Brabantse bibliotheken, actoren uit de gezondheidssector waaronder Surplus en labs met partijen van CLC-Vectra zoals Amsterdam RAI, Jaarbeurs Utrecht en World Forum.

Wat we tijdens deze labs vooral hebben geleerd is hoe belangrijk het systemische perspectief is in het leren zien van de mogelijkheden die de netwerksamenleving met zich mee brengt en hoe belangrijk het is diverse actoren te betrekken bij elk systemisch innovatieverhaal. We hebben zeker ook ervaren hoe moeilijk systemisch innoveren is voor organisaties en hoe makkelijk terugvallen in de conventionele logica gebeurt. Maar we hebben zeker ook ervaren wat de kracht is van het narratieve imagineering perspectief in dit soort systemische processen die massief veel collectieve creativiteit en collectief leren

behoeven willen ze leiden tot florissante innovaties waarvan zowel het individuele bedrijf als de wereld beter wordt.

### Conclusie en vervolgstappen

Het aanpakken van complexe vraagstukken zoals systeeminnovatie vraagt om nieuwe aanpakken en de imagineering-design benadering biedt daarvoor zeker een interessant perspectief dat verdere verdieping verdient. De benadering biedt een hoopvol, nieuw perspectief en mind-set die samen met technologische ontwikkelingen, vele actoren met verbeelding kan helpen collectieve processen te orkestreren en mogelijk versnellen. Maar dergelijke processen blijken altijd meerdere jaren te beslaan wil de echte effectiviteit ervan duidelijk worden. Het ontwikkelen van dit soort kennis kan dan ook enkel gebeuren in de context van een researchprogramma dat over meerdere jaren loopt en verschillende industrieën beslaat. De inzichten die eruit voortvloeien kunnen ons in staat stellen effectiever te worden in het innoveren met vele mensen en systemen samen. We beseffen meer dan ooit dat systeeminnovatie nodig is en weldegelijk geëffectueerd kan worden, maar dat we alleen samen echt tot mooie resultaten kunnen komen. We nodigen de lezer dan ook van harte uit met ons mee te denken en te werken. Je kan ons werk verder lezen online [www.imagineering-network.com](http://www.imagineering-network.com) en de methode kan je uitgebreid bestuderen in het nieuwe imagineeringboek dat begin 2018 verschijnt met als titel: *Imagineering, Innovating Together. Let's shape the future together!*

### Bronnen

- Draper S. (2013). *Creating the big shift: System innovation for Sustainability*, Forum for the Future, UK.
- Potts, J. (2011). *Creative Industries and Economic Evolution*.
- (video-impressie) *Omnivents*. <https://vimeo.com/379589400>
- (website) *Bibliotheek van nu*. <http://www.bibliotheekvanu.nl/dam/bestanden/bibliotheek-vannu-van-collectie-tot-connectie2016-2018.pdf>

Tenzij u, net als ik overigens, een magazine van achter naar voren leest, heeft u als u deze pagina bereikt kennis kunnen maken met een grote diversiteit aan artikelen. De gemene deler van al deze artikelen is de relatie met het onderwerp vrijetijd. Het interessante is dat in de politiek en media lijkt alsof de dominante betekenis van vrijetijd conjunctuurgevoelig is.

Als net als nu de economische cijfers weer door het dak schieten en het consumentenvertrouwen historische hoogten bereikt, wordt vrijetijd (even als verzamelterm voor alles wat met cultuur, sport, toerisme, evenementen en recreatie te maken heeft) vooral als een belangrijke en kansrijke economische sector gezien. Een sector die de experience-gedreven consument in staat stelt om zijn geld uit te geven aan onvergetelijke gebeurtenissen en die zoveel toeristen trekt dat we ons kunnen verliezen in luxe-discussies over rolkofferoverlast, Nutellawinkelterreur, decibeltsunami's en bezoekersdruk op steden en bijbehorend spreidingsbeleid. Een sector ook, die nu meer dan de traditionele industrie, nieuwe werkgelegenheid biedt aan relatief lager opgeleiden. Vaak wel in de vorm van seizoensarbeid en flexcontracten. Kortom, als het even guur weer wordt is het ook de plek waar als eerste de klappen vallen.

Maar in tijden van crisis en economische tegenspoed, zoals we zo tussen ruwweg 2008 en 2014 achter de rug hebben, ontdekken ineens andere politici, ministeries en groepen ambtenaren het onderwerp vrijetijd. De vrijetijd van mensen is immers het arsenaal van tijd waar in de vorm van mantelzorg en vrijwilligerswerk een beroep op gedaan wordt. Een beroep dat maakt dat er bezuinigd kan worden op zaken die voorheen vooral het domein van betaalde arbeid waren zoals de zorg, maar ook iets als openbare veiligheid (denk daarbij aan buurtpreventieteams). Kortom, de participatiesamenleving als ideaalbeeld voor onze maatschappij met de vrijetijd van de burgers als voornaamste brandstof daarvoor.

Dit betekent wel dat daarmee ook de traditionele notie van vrijetijd verandert. Het is al lang niet meer alleen meer de restcategorie die overblijft nadat we onze uren besteed hebben aan werk, zorg en slapen. Het is de tijd die ons in toenemende mate het platform verschaft voor persoonlijke ontwikkeling en maatschappelijke binding. Maar ook de maatschappij doet een dermate beroep op de vrijetijd van haar burgers, dat vrijetijd minder dan ooit verbonden is aan de ultieme persoonlijke (keuze)vrijheid. En zelfs als we dan wel eens in volledige vrijheid onze activiteiten uitkiezen, worden we in toenemende mate uitgedaagd niet alleen te consumeren maar meer en meer te co-creëren.

Als NHTV hebben we volgens mij de afgelopen 50 jaar altijd oog gehad voor het gegeven dat de vrijetijd (samen met toerisme) niet alleen een economische sector is, maar daarnaast een dynamisch maatschappelijk domein met een enorme impact op hoe we als samenleving als geheel onze kwaliteit van leven beoordelen en vormgeven. En ook op hoe we dat als individuen doen. Tegelijkertijd zijn bestaande concepten over vrijetijd aan verandering onderhevig, zoals ook Tony Blackshaw betoogt.

Wat NHTV onderscheidt van een traditionele HEAO of business school, is dat we, behalve het gegeven dat onze opleidingen specifieke sectoren bedienen, altijd oog hebben gehad voor de maatschappelijke kant van onze onderwerpen. Naast dat we studenten trinden om succesvolle bedrijven te runnen en op te zetten in deze sectoren, is er altijd veel oog geweest voor thema's als het effect van toerisme op lokale gemeenschappen, duurzaamheidseffecten van massatoerisme, betrokkenheid van bewoners bij evenementen, de rol van cultuur op integratie en participatie, de relatie tussen sportparticipatie en gezondheid en ga zo maar door. Juist een instituut dat wetenschappelijk en toegepast onderwijs en onderzoek combineert op dit domein heeft de verantwoordelijkheid om ook een zichtbare bijdrage te leveren aan het maatschappelijke en wetenschappelijke debat over de impact en betekenis van onze sectoren en velden als vrijetijd en toerisme. Hopelijk inspireert deze Uncover anderen op verschillende plekken tot verder debat hierover.

De ontwikkeling van het hoger onderwijs gaat ondertussen ook door. Meer dan in het verleden zullen studenten na de bachelor doorgaan naar een (HBO-)master. Naast de bestaande masters Leisure and Tourism Studies (wetenschappelijk), Imagineering en Tourism Destination Management (beide HBO), zal NHTV op niet al te lange termijn starten met HBO-masters gericht op Hospitality en op Events. Juist HBO-masters vormen de ideale interface voor (na)scholing op en toegepast onderzoek naar de strategische verbinding tussen het creëren van nieuwe economische waarde(n) en de maatschappelijke betekenis en impact van vrijetijd in de meest brede zin van het woord.

Mocht deze Uncover u geïnspireerd hebben om samen met ons nieuwe vragen te verkennen, kennis te ontwikkelen of om innovatieve vormen van scholing vorm te geven, nodig ik u van harte uit om daartoe contact met ons op te nemen. Tot een volgende Uncover!



**NHTV** ACADEMY  
FOR  
LEISURE