

A Community of Practice, the step towards increasing study success

BUILDING A COMMUNITY OF PRACTICE IN HIGHER EDUCATION

A THESIS PROJECT BY JUSTIN SCHOOT

June 15, 2020

A Community of Practice, the step towards increasing study success

BUILDING A COMMUNITY OF PRACTICE IN HIGHER EDUCATION

A THESIS PROJECT BY JUSTIN SCHOOT

Name:	Justin Schoot
First Examiner:	Mr. Joris Verwijmeren
Second Examiner:	Mrs. Vanessa Urdaneta
Research Teacher:	Rienk van Marle
Client Organization:	Saxion University of Applied Sciences
Client:	Mr. Harold Neijenhuis
Class code:	AHM4V.EY
Class name:	IP-TH-Thesis Report C
Student Code:	432728
Date:	15-06-2020

Declaration of own work

I hereby declare that:

- I am fully informed about the Thesis C assessment criteria;
- all the work I have conducted to fulfill these criteria is entirely my own;
- I have not been assisted by any other person, except the coaching offered within HBS guidelines.

Name: Justin Mitchell Schoot
Date: 11-06-2020

Signature:



Preface

To finalize my four-year educational period at Saxion University of Applied Sciences in Apeldoorn, this thesis project is written that sums up all the previously gained knowledge in those four years of education. I came in contact with Mr Neijenhuis because I was interested in positively contributing to the educational organization that has invested so much in me during these four years. This way, I started on a project that focused on building a Community of Practice within the Hotel Management course and has led to the final thesis project that you see in front of you. The human behavioural aspects of this thesis project are closely aligned with my interests in hospitality, coaching and communication.

The thesis project has provided me with an informative challenge, where I learned a lot about myself and my capabilities. Because of the COVID-19 crisis, this thesis project had to be made entirely from home. This also meant that the interviews had to be held online. For someone who has always been used to being outdoors a lot, it was a difficult challenge to cope with being behind a computer the entire day. Although difficult in the beginning, this was something I was able to adjust to during the thesis project.

The report in front of you is the final thesis report, called "Building a Community of Practice in Higher Education". In writing this thesis report, I have been supported by the following mentors within Saxion University of Applied Sciences:

Mr J.A. Verwijmeren	First Examiner and Senior Research Lecturer at the Saxion Hospitality Business School
Mrs M.V. Urdaneta	Second Examiner and Senior Lecturer Spanish at the Saxion Hospitality Business School
Mr R.S.F. van Marle	Research assistant and Senior Lecturer Research at the Saxion Hospitality Business School
Mr H.a. Neijenhuis	Client and Team Manager at the Saxion Hospitality Business School

I would like to thank those that supported me for their advice and the valuable insights and information they have provided me to be able to write this report.

Furthermore, I would like to thank all those that contributed to this project by sharing information concerning a Community of Practice around which this thesis project revolves. Without their knowledge, answering the management question would not have been possible.

Apeldoorn, 15 June 2020, Justin Schoot

Summary

The client organisation that this thesis is written for is the Hotel Management course for Saxion University of Applied Sciences, the Apeldoorn establishment. The contact person for the researcher was Harold Neijenhuis. The Hotel Management course has a Dutch and an International course and is part of the Hospitality Business School.

Saxion Apeldoorn currently is not seeing the degree of study success that they would like to see for their Hotel Management course. To increase study success, Saxion Apeldoorn has initiated this project to find out how a Community of Practice can be built for their Hotel Management course. To do this, they would like to increase their test- and diploma-efficiency. Saxion Apeldoorn has set goals to improve on both of these for 2020 and 2021. To provide an answer to the management problem, the researcher came up with the following Management Question: *“How can Saxion Apeldoorn build a community of practice amongst Hotel Management students and lecturers in order to improve test- and diploma-efficiency?”* To find how this can be done, the research goals are to find out the different aspects of a Community of Practice and the various methods to build a Community of Practice.

When creating the research strategy, the researcher started by conducting literature research. During the literature research, while keeping in mind the Management Question, two core concepts were determined. These are ‘Community of Practice’ and ‘Community Building’. With further use of the found literature, these core concepts were operationalized. Because a Community of Practice concerns human behaviour, qualitative research has been chosen to further flesh out responses on the spot. It was determined that a multiple case study would be conducted to get the most valid results. For these interviews, the operationalizations were used to form the foundation of the interview instrument. When contacting the multiple case studies, it was quickly found that most educational organizations were still in the set-up phase of building a Community of Practice. Therefore the research will go into the expectations of interviewees when it comes to aspects of and building a Community of Practice.

A lot of different aspects and methods come forward during the research that are important when it comes to understanding and building a Community of Practice. It was found that a Community of Practice consist of many smaller and more prominent aspects. Most importantly, a Community of Practice is based on shared values, face-to-face interactions, a sense of inclusiveness and on different communal resources. When it comes to building a Community of Practice, it was found that methods of building a Community of Practice are repeating common values, creating a sense of inclusiveness, making students think for themselves and creating an atmosphere in which interactions and working together are promoted.

Taking the research results into account, an advice by means of an implementation plan was formed. It is recommended that Saxion Apeldoorn creates a code of conduct that is based on values. Doing this allows Saxion to emphasize many of the found essential aspects necessary to build a Community of Practice. To do this, the different involved stakeholder in the Community of Practice need to be consulted on what values are important to them. The most important of these values should then be combined and created into a code of conduct. It is recommended that this is a visual code of conduct. After the code of conduct has been implemented, Saxion Apeldoorn should make sure to pay constant attention to whether the choices it makes are in line with the vision of building a Community of Practice.

Table of Contents

1. General Introduction	9
1.1 Background information of client organisation.....	9
1.2. Reason for the thesis project	9
1.3. The Management Problem	9
1.4. The research	10
1.5 Reading guide	11
2. Research.....	12
2.1 Introduction	12
2.2 Literature review	12
2.2.1 Introduction to the literature review	12
2.2.2 Core Concepts.....	12
2.2.3 Operationalization of the core concepts	14
2.3 Research strategy.....	14
2.3.1 Method of data collection.....	15
2.3.2 Method of data analysis.....	17
3. Research results.....	18
3.1 Hotel Management at Zuyd University of Applied Sciences:	18
3.1.1 Community of Practice	18
3.1.2 Community Building.....	19
3.1.3 Financial implications	21
3.2 Academy Mens en Arbeid Saxion University of Applied Sciences:	22
3.2.1 Community of Practice	22
3.2.2 Community Building.....	22
3.2.3 Financial implications	23
3.3 Hotel Management at Saxion University of Applied Sciences:	24
3.3.1 Community of Practice	24
3.3.2 Community Building.....	25
3.3.3 Financial Implications	27
3.4 Case comparison	28
3.4.1 Community of Practice	28
3.4.2 Community Building.....	29
3.4.3 Financial implications	31
4. Conclusion	32
4.1 Community of Practice	32
4.2 Community Building	33
5. Validity and reliability.....	34
5.1 Construct validity.....	34
5.2 Internal validity	34

5.3 External validity	34
5.4 Reliability	35
6. Advice	36
6.1 Current situation	36
6.2 Preferred situation	36
6.3 Advice options	36
6.3.1 Option #1: Write a code of conduct based on values	36
6.3.2 Option #2: Change the interior to promote the aspects of a Community of Practice	36
6.3.3 Option #3: Create valuable Community projects	37
6.3.4 Option #4: Connect the education with the work field	37
6.3.5 Option #5: Include students more actively with the Hotel Management course	37
6.3.6 Option #6: Focus on internationalisation	37
6.4 Evaluation of the advice options	38
6.4.1 Explanation of Criteria Application Model	40
6.5 Implementation plan	42
6.5.1 Plan	42
6.5.2 Do	45
6.5.3 Check	45
6.5.4 Act	46
6.6 Financial implications	46
6.6.1 Indication of costs	47
Afterword	49
Bibliography	51
Appendices	53
Appendix I – AAOSCC model	53
Appendix II – Operationalization of the core concepts of ‘Community of Practice’ and ‘Community Building’	55
Appendix III – Case study criteria model	56
Appendix IV – Summary of different data collection sources	57
Appendix V – Interview guides	58
Appendix VI – Interview transcript Zuyd – Sylvia Knols	72
Appendix VII – Interview transcript AMA – Trea van der Vecht	82
Appendix VIII – Interview transcript Saxion Apeldoorn – Harold Neijenhuis	91
Appendix VIII – Interview transcript Saxion Apeldoorn - Duo-interview - Joy Douma & Tim Bouwsma	100
Appendix X – Interview transcript Saxion Apeldoorn – Focus Group – Marc Vink, Marijke van Bokhoven, Gerben Coelingh	112
Appendix XI – Interview transcript Zuyd – Rita Kusters	129
Appendix XII - Coding	138

Appendix XIII - Points rating system 146

Appendix XIV – Smart Solutions timeline 147

Appendix XV - Indication of working hours 148

Appendix XVI - Operating working hours after 5 years (per 6 months) 149

1. General Introduction

To start this thesis project, a background will be given to this thesis product through an introduction. The management problem will be defined, and the research will be outlined.

1.1 Background information of client organisation

The client for this research is Saxion, in particular the Hotel Management course at Saxion Apeldoorn. Saxion has three different locations in the Netherlands; Apeldoorn, Deventer and Enschede. Of these, Saxion Apeldoorn is the smallest of the locations and is primarily host to three separate studies. Of these three, one is the Hotel Management course. The Hotel Management course is part of the Hospitality Business School academy, of which all studies focus on hospitality. The Hotel Management study has both a Dutch and English version. The English version consists of Dutch and international students from different countries around the world. The contact person through which the client will share its wants and needs will be Mr Harold Neijenhuis, Team Manager of the Hotel Management course at Saxion Apeldoorn. Mr Neijenhuis will furthermore be the person to which the researcher will share its progress.

1.2. Reason for the thesis project

Mr Neijenhuis has informed the researcher that Saxion Apeldoorn has been looking into 'building a community' for the Hotel Management study at Saxion Apeldoorn. In particular, they want to look into communities of practice. Saxion Apeldoorn intends to increase the study success of students. They expect that this building of a community contributes to this by having a positive influence on the test- and diploma-efficiency for the course and the overall appreciation of the study. For both the test- and diploma-efficiency and overall appreciation of the study Saxion Apeldoorn has set strategic goals for 2020 and 2021 to make improvements. This makes it even more critical for the researcher to look into whether it is possible to make progress on these goals through building communities.

Literature written by Vincent Tinto (as cited in Bakx & van Nuland, 2015, p.14) on study success and community building supports Saxion's expectations. He states that students that feel more connected with the course and study environment, in general, are more successful in their studies compared to students that do not. Beishuizen (as cited in Visscher-Voerman, 2018, p.18) supports this statement by saying that communities are useful because they lead to social binding amongst students but also between students and teachers. This has a positive influence on the students' motivation as well as on the learning process in general; thus having a positive impact on study success. This research shows that community building could help Saxion in achieving the strategic goals they have set for 2020 and 2021. It is, therefore, a relevant topic for Saxion Apeldoorn, and thus the researcher, to look into. Further relevance of this research for Saxion Apeldoorn can be seen primarily in financial benefits. A higher diploma-efficiency of its students has financial benefits because Saxion Apeldoorn receives a variable amount of funding from the government that scales depending on the number of students that graduate. Thus, the more students that graduate, the more funding the school receives. Furthermore, when a student graduates, there is a clear result to the invested resources into educating that student, as opposed to these invested resources being in vain when the student does not graduate. Secondly, a higher appreciation often results in a higher reputation for the educational organization. This better reputation often correlates to a higher student inflow. As with the number of students graduating, Saxion receives funding from the government for every individual joining the study as a student. Thus, higher student inflow leads to Saxion receiving better funding.

1.3. The Management Problem

In the current situation, Saxion Apeldoorn does not see the desired test- and diploma-efficiency that they would like to have and have set strategic goals for 2020 and 2021 to make improvements in both of these. As written in the reason for the thesis project, to achieve this higher test- and diploma-efficiency Saxion Apeldoorn has requested the researcher to look at whether this is possible through building a community of practice. As shown through initial research, it has been shown that community building will have the desired effect of an increased study success for students and can, therefore, be

considered a tool to get to the desired situation. Saxion Apeldoorn has requested the researcher to come with an advice plan that offers the best solution(s) to get to the desired situation through an implementation plan. To be able to provide this implementation plan, a management question has been formulated that needs to be answered. This management question will be answered in the advisory part of the thesis report and has been formulated as follows:

How can Saxion Apeldoorn build a community of practice amongst Hotel Management students and lecturers in order to improve test- and diploma-efficiency?

1.4. The research

To provide a reliable advice and ways of implementation in the advisory part of the thesis, the researcher needs extensive knowledge on two chosen core concepts. These concepts are 'community of practice' and 'community building'.

- *Community of practice* has been chosen as a core concept because that is what the entire management question revolves around. It is part of the management problem, that what is currently missing but where Saxion would like to see positive progress in achieving. To understand how a community of practice can be built, it is first and foremost essential to understand what an actual community of practice is. Misinterpretation of this core concept could lead to an unreliable advice. At this stage, other interpretations of communities will also be looked at, an example being learning communities or communities in general. This is to define the core concept further.
- *Community building* as a core concept is a continuation of the understanding of the core concept of Community of Practice. Understanding how a community can be built is firstly important to further understanding of the Management Question. Secondly, building a community is what the entire advice to the management question revolves around. Understanding this core concept is critical to provide reliable advice options in the advisory part of the thesis. Thus, this core concept is a means to achieving the goals that Saxion Apeldoorn has set for the future. That is why it can be considered a core concept.

The research that will be conducted is based on these two core values. The research is an integral part of this thesis project. It will go into what other study programs expect that the aspects of a Community of Practice are and what they expect has to be done to build these Communities of Practice. For this, a multiple case study will be conducted, of which two case studies will be held at different educational organizations, and one at Saxion Apeldoorn itself. The goal of the multiple case study is to find out what other educational organizations expect is necessary to start working on a Community of Practice. The reason why the multiple case study goes into the expectations of the different educational organizations is because it was found that all of the case studies were still in the initial building phase when it comes to building a Community of Practice. At that stage in time, none of the cases had made any specific Community building implementations or had made a plan of approach.

Taking this into account, two central research questions have been formulated that are the core of the research part. With these, sub-questions have been formulated that provide a broader image for the core research questions. These core and sub research questions are formulated as follows:

- *What are the expected aspects of a Community of Practice?*
 - To what extent do study programs expect a common goal to be an aspect of a Community of Practice?
 - To what extent is a sense of inclusiveness expected to be an aspect of a Community of Practice?
 - To what extent are interactions expected to be an aspect of a Community of Practice?
 - To what extent is continuous involvement expected to be an aspect of a Community of Practice?
 - To what extent are communal resources to be an aspect of a Community of Practice?
- *What are the expected steps or policies necessary to build a Community of Practice?*
 - To what extent do educational programs think professionalism is necessary to build a Community of Practice?
 - Which policies regarding making a Community purposeful do educational programs think are necessary to build a Community of Practice?
 - Which policies regarding inclusiveness do educational programs think are necessary to build a Community of Practice?
 - Which policies regarding making a Community self-organizing do educational programs think are necessary to build a Community of Practice?

When looking at the central- and sub research question(s) for how to build a Community of Practice, it can be seen that the first sub-question differs from the other three questions. That is because professionalism was found to be more of an aspect that aids and speeds up the Community Building process, instead of it being an aspect of a Community of Practice that has to be built like with the other questions.

1.5 Reading guide

Now that the client has been described and an introduction to the thesis has been given by describing the management problem, management question and the research questions, a reading guide is provided that gives an idea of the following steps of the thesis process.

The Research

In the research part, the results of the research will be discussed. Furthermore, conclusions to the central and sub-research questions will be given.

The Advice

In the advice, different advice options will be given based on the conducted research. The different alternatives will be assessed through a criteria system which will result in the best solution to answering the management question. Then an implementation plan will be given on how the advice is best implemented.

Afterword

In the afterword, a reflection will be given on the entire thesis process. Furthermore, the value of the advice will be discussed and the value for the industry.

2. Research

In the introduction, the research was shortly outlined. In this chapter, the approach to the research will be described by defining the research strategy. To do this, the core concepts will be defined, the method of data collection and the method of data analysis will be described.

2.1 Introduction

This chapter will go into the research that was conducted as a means of answering the central and sub-research questions. The chapter will go into the approach to the research and the research results of the literature research and qualitative research. Furthermore, the cases will be compared, and a conclusion will be given. The central- and sub-research questions were formulated in the introduction and will be used to answer the management problem.

2.2 Literature review

Now the process of the literature review will be described. Furthermore, the core concepts will be defined based on this process.

2.2.1 Introduction to the literature review

An important part of the research is the theoretical framework and the literature review that is done on the two defined core concepts, 'Community of Practice' and 'Community Building'. To define these terms, scientific articles have been used to provide information on these core concepts. The primary search engine that was used for this is Google Scholar. Each chosen article has been analysed to check if it provided more relevant scientific articles in the reference page. Each of these articles found has been placed in the AAOCCC model, found in appendix 1, to check for its reliability and validity. The AAOCCC model is an adjusted version of the AAOCC, in that the last C is used as criteria to check if the right form of community is being discussed.

The first search for articles started with the search term Community of Practice via Google Scholar. This search term provided around 4 million results. The starting search term was extremely useful for the researcher because most of the found articles already provided insights into the right kind of Community, as discussed above. The first articles found using the search term Community of Practice all contained similar topics. These included 'educational communities', 'student communities' and 'learning communities'. These three were added to the search terms and all provided insights both into defining a Community of Practice and how to build a Community of Practice. Since building a community of practice is one of the core values, a fifth search term was added, 'community building education'. This search term provided around 5 million results. 'Education' was added at the end of this search term so that the right kind of community would be found. The initial articles found provided useful insights into how community building can be attempted.

2.2.2 Core Concepts

Knowing the search methods used, the core concepts were defined. As described earlier, the two chosen core concepts are 'Community of Practice' and 'Community building'.

2.2.2.1 Community of Practice:

As described earlier, the type of community the thesis report is concerned with is that of the social and psychological nature in an educational setting. To get to a clear definition of a community of practice, it is important to have an understanding of a community in general. Cobigo, Martin and Mcheimech (2016) conclude that a community is "a group of people that interact and support each other, and that are bound by shared experiences or characteristics, a sense of belonging, and often by their physical proximity". They state that in their research, it was found that especially physical proximity is a core element of a community. Sergiovanni (as cited in Lynch, 2004) states that "communities join people to a purpose, connect people via commitment not contract, and rely on norms and values over external control measures". This ties into the definition made by Cogio, Martin and Mcheimech, where people were bound by shared experiences and characteristics and had a sense of belonging. Westheimer

and Kahne (as cited in Manning & Saddlemire, 1996), state that “a community is a process that is marked by interaction and deliberation among individuals who share common interests to common goals”. Here again, the importance of working towards a shared goal is stated. Graves (as cited in Manning & Saddlemire, 1996) defines the term community as an “inherently cooperative, cohesive, and self-reflective group entity whose members work on a regular face-to-face basis toward common goals while respecting a variety of perspectives, values and lifestyles”. Manning & Saddlemire (1996) conclude a community to be “a continuing evolving process whereby learners and educators interact and work collaboratively in an atmosphere of trust, belongingness, and respect toward shared common interests and commitment to common educational goals”.

It can be seen that in these definitions the same core aspects come forward. Aspects such as working towards a shared goal, a share of common interest, a sense of belonging and being in close proximity throughout these definitions are shown to be important.

The definition given by Manning & Saddlemire ties into the management question, in that he discusses an evolving process between learners and educators, which in the management questions are addressed as students and lecturers. The management question focuses on a community of practice, which will be defined now along with the help of the above-given definitions of a general community.

The term community of practice is a term created by Lave and Wenger in 1991 (Tight, 2004). Wenger (1998) defines a community of practice as a group of people that are “informally bound by what they do together and by what they have learned through their mutual engagement in these activities”. This implies that there is a common or shared practice that these members engage in. Wenger (as cited in Tight, 2004) states that communities of practice are based on three basic building blocks of a social learning system. Firstly, he states that members of the community are bound together by a collectively developed understanding of what their community is about and that they hold each other responsible in the sense of a joint venture. This ties in with the above-defined core aspect of a community, where collectively working together towards a common goal was shown to be a building block of a community. Secondly, he states that the community is built by members through mutual engagement. The members do this by interacting with each other, establishing norms and values and thereby building on relationships. This ties in with the above-defined core aspects of a community, where it was said that members are bound by shared experiences or characteristics and that members interact in physical proximity. Finally, he states that communities of practice should have produced a shared repertoire of communal resources, that should be able to be used competently. These include language, routines, artefacts, tools, stories, styles and sensibilities. Furthermore, Wenger (1998) states that communities of practice develop around the members’ understanding of what is important. External influences can influence this understanding, but even then, the members develop practices that are their own response to these influences. This indicates that these communities of practice are self-organizing systems. This is in line with the link made by Manning & Saddlemire (1996) that a community is a continuously evolving process between learners and educators. As can be seen, the definitions of the general community are closely linked to that of the community of practice.

2.2.2.2 Community Building:

Sergiovanni (as cited in Lynch, 2004) states that schools have come to be seen more as organizations rather than communities because of the many rules and directives created. He claims that these merely serve as a purpose for an organization to reach its own organizational goals, but separates the organization from the people that it was initially created for. These self-interest aspects, according to Sergiovanni, will eventually be felt in each part of the organization, and lead to teachers and students working solely for their own interests. These aspects do not align with the aspects mentioned earlier of a Community of Practice, where it is important that through inclusiveness and mutual engagement members work towards a common goal. Sergiovanni, therefore, states that schools first have to create purposeful communities with a shared ideology to then be able to move on to a Community of

Practice. This indicates that a common goal or vision should be implemented, to give the group of people a purpose.

Furthermore, according to Sergiovanni, allowing teachers and students the freedom to create their own teaching objectives and learning outcomes are essential in creating a purposeful community. Implementing the aspects named by Sergiovanni would result in a community becoming self-organizing and thus continuously evolving. These tie in with the above-given operationalization of a Community of Practice.

On a classroom level, Sergiovanni indicates that democracy can be a tool to include all the classroom members and ways to engage students in the project. This promotes student involvement and thus adheres to the above-named sense of belongingness aspect of a Community of Practice. He argues that professionalism amongst teachers can help in improving the community building process. Professionalism commits educators to improve on their practice, viewing students not just as numbers but as people who care and should be the driving force in assisting colleagues. This would then create an environment where everyone is involved in learning and teaching at the same time, and thus creates a sense of inclusiveness important for a Community of Practice.

Graves (as cited in Manning & Saddlemire, 1996) stated that creating a community is a slow process but can be divided into four stages. These stages can be followed by an educational institution to determine at what stage the community-building process is currently or can help in guiding the community building process.

1. Forming the community: Who are we?
2. Exploring the community: What can we do together?
3. Functioning productively: How can we do our best?
4. Providing outreach: How can we help others?

These four stages are highly supportive of the arguments made by Sergiovanni on how community building can be achieved. The second stage indicates the creation of the purposeful community talked about by Sergiovanni. Furthermore, the importance of professionalism to build a Community of Practice is at the core of the third and fourth stages named by Graves.

Canning (as cited in Manning & Saddlemire, 1996) states that there are several strategies an organization can follow to stimulate the process of community building. These strategies mainly focus on the inclusiveness and engagement of students, such as encouraging attendance at meetings, facilitating and articulating members' feelings and ensuring discussions are conducted inclusionary rather than exclusionary. This ties in with the democratic aspects of a community named by Sergiovanni, that eventually lead to a community becoming self-organizing and continuously evolving. Furthermore, he states that emphasizing on the communities' goals and purposes and repeating these is very important. This ties into the aspect of a Community of Practice that members should work towards a shared goal and supports the ideas made by Sergiovanni on how a community should be purposeful.

2.2.3 Operationalization of the core concepts

The above-given definitions and aspects of the core concepts have been summarized in the form of a tree diagram. These operationalizations clearly show the most important aspects of the core values based on the literature research and act as a foundation of the research phase for the different case studies. The operationalization can be found in appendix II.

2.3 Research strategy

In the introduction of this thesis report, the central research questions and sub-research questions have been first formulated. These central research questions are supported by the literature review. To answer the central research questions and that way provide Saxion Apeldoorn with an advice and implementation plan, multiple case studies will be conducted in the form of qualitative research. When looking at the research questions, the answers to these can vary greatly. This is supported by that a sense of community mainly concerns human behaviour. The answers to the research questions are therefore expected to be highly subjective per case. Because of this, having the option to ask follow-

up questions and on the spot alterations is preferred to a predetermined set of options that could potentially be inappropriate for the person researched. Therefore, qualitative research was chosen for. According to Harrison, Birks, Franklin & Mills (2017), a case study is a distinct form of qualitative research that enables comprehensive and in-depth insights into understanding behaviours, processes, practices and relationships in context. Behaviours, processes, practices and relationships are all critical in understanding Communities of Practice and Community Building, as shown in the operationalizations of the Core Concepts. Therefore, the case study method has been chosen to conduct qualitative research.

According to Gustafsson (2017), the benefit of a multiple case study is that a researcher can analyse data within different situations, and is then able to compare these on similarities and differences. This being possible increases the reliability of the research. Because qualitative research as a research method has been chosen, and the thesis topic is a concept approached highly subjectively due to it being dependent on behaviours, processes, practices and relationships, increasing the validity and reliability of the research is extremely important. To increase validity and gain as many insights as possible, a multiple case study method has been chosen.

As explained, the information and knowledge that is needed to answer the research and advice question(s) will be collected by conducting a multiple case study. To have the highest validity, three case studies will be chosen that fit within the time limitations of the thesis project. To find case studies that provide insights that are relevant to the thesis project and in answering the management question, a set of criteria have been created. These criteria are divided into criteria that must be met and criteria that provide variety. The criteria that must be met are criteria that a potential case study has to meet to be relevant for answering the management question. The criteria that provide variety are criteria that help the researcher in finding case studies that are different from one another, to retrieve a variety of answers. A variety of answers will give the researcher a broader understanding of Communities of Practice and Community Building and can increase the validity of the advice report. These three case studies should meet the following chosen criteria:

Criteria that must be met:

- Community building must have been attempted
- Must have a good relationship with Saxion Apeldoorn Hotel Management

Criteria that provides variety:

- The field of the program or institution (hospitality or non-hospitality)
- The ratio of Dutch/International students within the program or institution
- Success-ratio in implementing community policies within the program or institution
- Give insight into the current sense of community
- Give insights into the approach of community building by other organizations than the client

Based on these criteria, it was decided that case studies should be conducted at Saxion Apeldoorn Hotel Management, Hogeschool Zuyd Hotel Management and Academie Mens en Arbeid. How these meet the set criteria can be seen in appendix III.

2.3.1 Method of data collection

To give a better overview of the method of data collection, the researcher has divided this into three processes that are conducted chronologically.

2.3.2.1 Pre-data collection process

The primary data collection method that will be used to retrieve data from the multiple case study will be the method of triangulation. According to Thurmond (2001), triangulation is a combination of two or more data sources, investigators, methodologic approaches, theoretical perspectives or analytical methods within the same study. Because of approaching a research from two or more different

aspects, the reliability and validity of a research are increased. This is especially important for this thesis project as it contains human behaviour and as explained before, is likely to receive highly variable or subjective answers. Thurmond (2001) names five different triangulation methods that can be used. The method that will be used for this research is the data sources triangulation. According to Denzin (as cited in Thurmond, 2001), the data sources triangulation is based on three types of data sources; time, space and person. These sources vary depending on when the data was collected, where the data was collected and from whom the data was collected. These sources add variety to the research because it could identify similar or reveal atypical data, which then increases the reliability and validity of the research.

By applying the triangulation method, it was decided to conduct at least two interviews and a document analysis per case. Next to this, it was determined that another data source should be added in the form of a focus group to add further reliability and validity. According to This Is Service Design Doing (n.d.), a focus group is a qualitative interview research method where a group of people are invited and asked questions on a specific topic, which in this case would be what their expectations are when it comes to building a Community of Practice. This Is Service Design Doing further state that the aim of such a meeting is to create an informal atmosphere where participants can freely discuss their perspective on this given topic. The researcher would then only ask an initial question, or guide the group through a set of questions, but furthermore would not interrupt in the discussion process. Because of this discussion, a lot of information can be retrieved.

The sample selection for this research was based on the purposeful sampling technique. According to Marshall (1996), there are three main sampling techniques that determine who best can be interviewed to provide the most reliable and valid insights. Marshall states that in the case of the purposeful sampling technique, the researcher actively selects the most productive sample, or in the case of this thesis project the most productive interviewee, to answer the research questions. Using the purposeful sampling technique while keeping in mind the method of triangulation, it was initially decided that per case study; a member of the management team, an officer responsible for educational (community) policies and a focus group with the different Community of Practice target-groups would have to be conducted. However, when arranging the interviews, it became clear that all of the case studies were still in the initial building phase when it comes to a Community of Practice. Therefore, there were no Community of Practice policy papers available. Furthermore, because of the COVID-19 crisis and the social distancing, the researcher was unable to arrange focus groups for the two cases external of Saxion Apeldoorn Hotel Management. In the end, this resulted in six interviews being conducted, of which one is a focus group with three officers responsible for educational policies and one duo-interview with the two interviewees of the student target group. A summary of the used data sources can be found in appendix IV.

2.3.2.2 Preparation of instrument

Before the interviews, an interview guide was created. This interview was based on the semi-structured interview method. This method has been chosen because according to Kallio, Pietilä, Johnson and Kangasniemi (2016), the interviewer can improvise follow-up questions during the interview based on the participant's responses. These responses would be on the pre-determined questions of the interview guide that are based on literature research and previous interviews (or case studies). This allows for more flexible interviewing, which is important since the topic is as discussed very subjective to the individual or educational organisation. The interview guide here merely acts as a structure that the researcher can lead the participant through.

In the creation of the interview guide, the sub-research questions were used to form the core of the interview guide. No follow-up questions were formulated beforehand, which is in line with the semi-structured interview method, where follow-up questions are supposed to be formulated on the spot. Different interview guides were created based on the recipient and the type of interview. For the focus group, the interview guide was adjusted to be more compact and only shows the topics that were planned to be discussed, instead of the full questions. Furthermore, per interview, two interview guides

were made, one for the interviewees, which revealed less information, and one for the interviewer with more information to help guide the process.

2.3.2.3 Conduction of the data collection

The scheduling of the interviews was done via e-mail or by phone and was done according to the availability of the interviewees. Because of the COVID-19 crisis, all of the interviews were conducted online via the programs Microsoft Teams and BlueJeans. To simulate a face-to-face conversation, the online interviews were held with the use of camera visualization and small-talk was held to create an informal interviewing atmosphere.

2.3.2 Method of data analysis

After the data collection has been done, the data has to be analysed. Because of the large amount of data that will be retrieved by conducting interviews, coding will be applied to make sense of the collected data. Two coding methods will be used during the coding process, axial- and open coding. According to Strauss & Corbin (as cited in Gläser & Laudel, 2013), the open coding process is a process where the researcher reads through the text and creates codes with certain text fragments. After the open coding process, axial coding will be performed where the categories and concepts that have been found during the open coding process are linked to fragments with the same codes which are then analysed on certain conditions, context or phenomena. Using these coding techniques finding the similarities and difference in a less time-consuming way. After the open and axial coding process, these codes can be used to make a code tree. These code tree resembles the operationalization process made earlier in the thesis proposal, but will be made with the information retrieved in the research phase. After this process, a descriptive analysis will be written where the individual importance of these categories will be determined when it comes to the core aspects, and the sub-aspects given in the operationalization (Saxion University of Applied Sciences, n.d.).

After having written the different descriptive analyses for the various case studies, these will be used to write an explanatory analysis, or in this thesis called a case comparison. This is considered to be an extra step in the research process. This additional step is chosen for because during this the different categories within the two concepts will be related to each other and the other cases. In other words, the researcher will aim to find a relationship between categories within the two different core concepts. During this step, the researcher will create a matrix or diagram through which these relationships can be seen. What exact matrix or diagram will be used here will be determined at a later stage, depending on the research results. The open and axial coding process will give the researcher two code trees. One provides an overview of different Community of Practice aspects, and the other will give an overview of Community Building steps or policies. The step talked about above will be the comparison of these (Saxion University of Applied Sciences, n.d.).

To make the research more reliable, a method will be used where information from the first case will first be analysed and coded before moving on to the second case. This is so the second case can be approached more effectively by updating the interviewing guide with the found information and codes. This will lead to more useful information being withdrawn from the interviews, that can be better used during the axial coding process. This method works alongside the semi-structured interviewing style, where the interview guide is based on previous knowledge. These interview guides can be updated after each case study to provide a more reliable structure for the interview that the research can guide the participant through.

3. Research results

In the following chapter, the three cases will be presented. Each case will be discussed on the two core concepts, Community of Practice and Community Building. For both the Community of Practice and the Community Building, the researcher will go into the different aspects of a Community of Practice and Community building based on the operationalization in appendix II. When aspects made in the operationalization are not shown, this means these were not discussed during the interviews or did not come forward as important to the interviewees. Furthermore, per core concept, additional aspects that came forth only in the research will be discussed. Then the financial implications are discussed.

3.1 *Hotel Management at Zuyd University of Applied Sciences:*

The Hotel Management study is a bachelor study within Zuyd University of Applied Sciences which has its own location, has a campus and is host to both national and international students. Two interviews were conducted here; one with Sylvia Knols (Community Manager) and one with Rita Kusters (Team Manager).

3.1.1 Community of Practice

When it comes to the aspect of a common goal, the Team Manager states that the feeling of community is a motivation for students to stick with the community and to in the end get their diploma. This can be considered a common goal within that community. Furthermore, she states that a community can be regarded as purposeful when the student perceives it as purposeful and that they want to be part of that community. She says that connecting your education with the work field is therefore also very important since this shows the students the relevance of what they are learning for the industry that comes after their education, thus making it purposeful for them. Furthermore, both the interviewees state that the students are bound by having the same experiences together. Because of the communal resources the school has, there are a lot of these shared experiences.

When it comes to a Community of Practice being based on interactions, they state that it is important that everyone knows each other for that feeling of community to grow, as this results in stakeholders not wanting to leave that community. Both the Community Manager and the Team Manager state that the small-scale of the school and the school being host to just the Hotel Management study greatly contributes to this, as all of the face-to-face interactions are with people from the study and thus people that everyone is familiar with. Because of having an active student association and a campus, there are many places where students and teachers see each other, thus more face-to-face interactions which builds on everyone knowing each other.

To build on that small-scale aspect necessary for a Community of Practice, Zuyd attempts to create small-scale within large-scale. In that big campus community, they link a study career councillor to approximately fifteen people, or a hall, within that campus. Once every while, these study career councillors will visit the campus to have coaching meetings with the students. In these meetings, topics will be discussed that reflect the hospitality industry to mentor them and make them ready for the industry. Furthermore, the Team Manager states how important students working together is to create a feeling of community and make them bond with each other. Working together is a way in which small communities are created within larger communities.

When it comes to the aspect of inclusiveness, it is discussed by both the interviewees that for a sense of community it is important that the education is connected with its students and that vice versa the students are connected with the education. It is stated that the main reason for this connection already being there for Zuyd is that there is a so-called 'trilogy' of factors that help the school in this department. They state that the student association, the living on the campus the first year and the way that they give education all contribute to that feeling of inclusiveness within that community. Furthermore, they emphasize that this feeling of community is so strong that it even stays after students leave the school, which results in a strong alumni network where alumni are also still involved in the form of guest lectures for the education.

She adds to this that recently the study has started with an international course and the inviting of international students. She says that this internationalisation can also have a significant impact on the community within a school and that it is important with this international group growing that everyone still feels comfortable within that Community. What is important here with these international students is that a Community of Practice should have inclusivity in language. The Community Manager states that what is often still seen in the International Hotel Management course is that Dutch is spoken, or that notes are being put up in Dutch which the international students cannot read. She states: "There are people that will say, that is a mistake, but if an international student hears that all the time they will not feel at ease." That is why, to create that feeling of community, a school should make sure that more inclusivity is seen here.

Furthermore, they state that it is essential that the Community of Practice is based on shared values. The Community Manager states: "If you want to have a strong relationship and you are wondering, how will you treat each other? Then having shared values is very important."

Lastly, both the interviewees stated that an aspect of a Community of Practice is that it has to bring value to the involved stakeholders. The Community manager states: "I think that it is important... You only build a community when people have that feeling of; 'What is in it for me? Why does it matter for me that I am part of that community?'" This value makes sure students are more engaged with the community, and thus that inclusiveness is built on.

When it comes to the aspect of a Community of Practice being continuously evolving, the Community Manager states that because Zuyd has a code of conduct based on values, the students are to an extent coached and indoctrinated with these values. This results in seniors addressing students in younger years on their behaviour instead of having to do this as lecturers.

During the interviews, different communal resources were discussed. As was already described, having a campus as a communal resource is an excellent tool for Zuyd to build on that sense of community. Because the students live together in an area with fifteen people, they make agreements with each other, and they address each other when necessary. The Community Managers states that this way, the students are learning informally and that this eventually leads to a feeling of solidarity which she states is especially important in the hospitality industry. Both the Team Manager and the Community Manager add to this how vital a student association is to add to the process of creating that feeling of community. Even though the student association acts as its own entity and can make its own rules, the school works closely with the student association to align these rules with the school. Furthermore, both the interviewees state that it is important for the overall feeling of Community that an education has a strong alumni network. The Community Manager states that students that just graduated from Zuyd will always be a step ahead at businesses where alumni of Zuyd work. Furthermore, both the Community Manager and Team Manager state that a lot of the alumni look back fondly on their study and therefore are also interested in partaking in that Community at Zuyd. The Community Manager even states there are so many alumni interested in contributing to the education that: "We just have to say no, because in principle we could fill all our classes just with Alumni that want to give back to the education." Furthermore, it is stated that these alumni also join the introduction week to give a small talk to the new students and participate in classes, through which they act as a role model of the industry and thus add to making the community more purposeful. The Team Manager states that another communal resource that is necessary for a Community of Practice is having quality internships. She says internships contribute because you make the students work, and continuously show the usefulness of the study for the industry, which keeps them motivated.

3.1.2 Community Building

To make a community purposeful, both the interviewees state that the joint-thesis is something that was implemented on purpose to build on a Community of Practice. They state that by making the thesis period a project which is done in groups instead of individuals, this adds motivation for all those involved. The involved students get a common goal in that they are working on the same project, which has to be passed for all those involved to get their thesis. The pressure that this goal brings

increases the motivation of the students involved, which is helpful if their intrinsic motivation to start with was not high enough. This results in more of the students passing their studies. The Community Manager states: "So it helps to make people responsible together to pull each other through that period. They started with a certain class, and they want to get that diploma together, and stand on that podium together." Furthermore, the Team Manager adds to this that, when a student is not intrinsically motivated that these external motivators are there to motivate the student more to work hard and pass their studies. She also states that being present has been obligated for the study, to which she says: "It is not allowed to just take a week off on holiday, you force them to... the group pressures asks for... yes, you are there, and yes, you do your part. However, the result is that there are no people that have been working on their thesis already for two years." This clearly shows that it is beneficial to the study success of the study.

Furthermore, the Team Manager states that a Community of Practice can be made purposeful by making what students learn relevant to the industry that comes after. She says that this is required so that students become more intrinsically motivated, in that they do not simply study anymore to get a six, but that they study because they realise how useful this knowledge can be in their career that follows the education. She states that in this way, the Community should bring value to the students.

When it comes to making a community self-organizing, the Team Manager states that especially in the first year, students are given much personal attention which they use to coach them towards young professionals. During this first year, it will be noticed when students are not there, and students are given the opportunity to provide feedback to each other. She states that this is difficult in the beginning, but eventually results in students giving feedback to each other by themselves and even kicking out group members that do not put in the work; thus becoming self-organizing.

During the interviews, professionalism as a tool to aid the community-building process is briefly discussed. Because the Hotel Management course at Zuyd has since a few years facilitated an international education as well, this requires that there are teachers available that can educate in English. The Community Manager states that at the time of introducing their international study, not all the teachers were able to teach in English. Because of this, they started a professionalisation project to educate teachers in being able to teach in English. Since this is not possible with all the teachers, they have now taken it into their recruitment process to make sure that new teachers speak English. Furthermore, the Team Manager states that the professionalism of teachers can aid in making students see the value of a Community. When it comes to connecting the education with the industry, she states that professionalism is required by teachers in that they think for themselves on how their educational practice can best show this relevance, and how their ways of educating can play in on students continuously seeing the significance of what they are learning. She states it is crucial that teachers continually address students on what they are doing this for. Furthermore, she says that professionalism is also necessary by students as they need to be willing to improve their practice too. She adds to this that professionalism is required to have a certain kind of mentality that works with that community within the education. She states that teachers do not have a nine to five mindset, but that they will work extra hours to get things done. If this sometimes requires them to come in during the weekend, they will. She states that within the community, it is necessary but also considered 'normal'.

When it comes to building a feeling of inclusiveness, in both the interviews, it came forward that Zuyd in the past has initiated a project to base that community on shared values. To do this, they have created a code of conduct within the school that is not based on rules but based on values that are at the core of how everyone treats each other. Furthermore, the Community manager states that one of these values is respect, which makes sure that people accept that everyone is different, that you, therefore, leave them in their values and that you recognize each other's qualities. She adds that professionalism and taking the initiative are also values that come with their code of conduct. To make sure that these values are known amongst all the involved stakeholders, the Community Manager states that the repetition of these values is necessary. She says: "These values that we formulated, these five values, from the day that students come in, even before they come in actually, the students

already receive a form at home about what are their values and how this shows in their behaviour.” This shows that this process of basing a community on shared values already starts before the students arrive in the pre-arrival stage. Furthermore, she states that this repeating of values also shows in the student intakes and during the introduction week, to make sure everyone knows how to treat each other. To support their decision for a code of conduct based on values, she states: “The nice thing about working with values is that it always applied. When I make 100 rules, that is a norm; then there will always be a 101st situation that does not fit with that norm. But when I say, these are our values, and you need to think from this thought, then you let people think for themselves.”. Lastly, she mentions that they make these values also come back in their reviewing of students and thus in their way of education. Most importantly, they involved both the students and lecturers in the process of making this code of conduct based on values. The Community Manager states: “There is no use in us (teachers) thinking of values to which a student says, ‘you know that just does not work’.” To create inclusiveness within the education, Zuyd had to consider the international group that was increasing in size. It is stated that to do this, the school implemented a ‘buddy system’. This system connects a senior with a first-year to show that new student where to go. It is explained how this buddy system is only necessary for international students as they need just a bit more attention. When it comes to inclusiveness by building value, it is stated in both the interviews that a school has to make sure that a Community of Practice brings value to the involved stakeholders. The Community Manager stated: “You have to make it in such a way, that there is no question whether they want to be part of that group or not, but that it becomes self-evident to be a part of it.” Zuyd has attempted to achieve this bringing value by creating a Community Involvement project for students. This will give them EC’s and is a project they can fill in freely as long as it serves the community within school. This way, motivation for students is increased to take on such a project, as there is value in it for them.

3.1.3 Financial implications

In the interview with the Community Manager, she states that when starting with building a Community of Practice it is necessary to put a group of people on it, to determine with each other what it is that the education wants to achieve. Furthermore, she states that after the initial building phase it is important to have someone that keeps an eye on whether the education is still doing the right things when it comes to building and upkeeping that Community of Practice. She mentions this does not have to be a full-time function, but at least part of the job description of an employee. Towards the end of the interview, she states again that the most important thing when it comes to a Community of Practice is that you need to have continuous attention to it.

The Team Manager mentions that it is important for an education to invest in good-quality internships because of how they have seen these are very motivating factors for the students. For Zuyd, they hired an internship bureau for this and made sure that teachers visit every student doing an internship abroad. She says you have to make that choice, that when personal attention is something you as an education consider necessary when it comes to building a Community of Practice, then these are investments you have to consider making.

When it comes to direct investments, the Team Manager states that Zuyd has invested a lot in the student hotel, which according to her, is motivating for the students. Furthermore, she says that when it comes to investments within your educational building that it is important to have project rooms where students can meet and have the right kind of equipment to be able to work on their project. She says that an education should at least give students the facilities so that after their classes, they can stay in school and work on their projects. Most importantly, she says it is about investing in your educational vision, to which she states it does not always have to cost a lot of money. She does say however, that an education should have a vision when it comes to building a Community of Practice and that all the choices should be with that Community of Practice in mind.

3.2 Academy Mens en Arbeid Saxion University of Applied Sciences:

The Academy Mens en Arbeid is an academy within Saxion University of Applied Sciences, that is host to five different studies, of which two are international ones. The international studies are host to both national and international students. The academy is located at the Deventer and Enschede locations. One interview was conducted here; with Trea van der Vecht (Business Developer).

3.2.1 Community of Practice

When it comes to a Community of Practice being based on interactions, the interviewee firstly makes arguments on how the small-scale aspect of any education is essential to build a feeling of community. That is because it is necessary to build on closer relationships between the different stakeholders. She mentions this as a reason why the sense of community is greater in hotel schools than in other educational organizations such as the AMA: "It can be considered the nature of the hotel management education to build such a community with each other. That world is simply small, and everyone knows each other". Furthermore, she mentions that the small-scale aspect makes sure that everyone can find each other: "Because what do you do to make sure it really turns into a Community? That is difficult and something I am searching for as well. I think at a given moment, like with International Human Resource Management... you are in a small building; you know where to find each other, you know everyone... that feeling is more self-evident". At the end of the interview, she concludes that the small-scale aspect is one of the most important core aspects of a Community of Practice.

When it comes to the aspect of inclusiveness, she mentions that a Community of Practice requires a degree of reciprocity. With this degree of reciprocity, she means that any of the stakeholders involved in that Community should make sure to 'give to the Community' as they are also 'taking from the community'. She mentions this as a downfall for many educational organisations: "Reciprocity is a key factor. In other words, it is not only; you see this very often; we only come to take and ask, no". She states that you should treat each other seriously as professionals and that you are willing to do something for one another.

Professionalism is not only required for that degree of reciprocity; she explains that it is necessary in general to make a Community of Practice work. That is because professionalism is the key factor to making the relationship between the student and lecturer work. She indicates that it is important that students are professional enough that they know how to differentiate between when there is an informal setting and a formal setting. This includes knowing when to address a teacher by their first name and when it is necessary to address them by their full name in a professional manner. Furthermore, this professionalism is required in that any of the stakeholders involved should be professional enough that they are willing to do something for someone other than themselves. This means occasionally putting in extra work for one another, which generates that feeling of community. Lastly, she mentions how it is important that students need to see that there is value in being part of the Community of Practice: "You need to organise it in such a way that people think; what is in it for me?" She argues how if there is no sense of urgency to be part of that community, that you are going to be forcing it on stakeholders to be part of that Community which she states does not work.

3.2.2 Community Building

To make a community purposeful, she states you need to implement value for the involved stakeholders. To implement value for the students, she concludes there are multiple options an education can take. Firstly she states that you can include students into the Community Building process: "That you, for example, get an exemption for some EC's to help setting this up". To add to this, she states that an education could do this in the form of an internship, where someone is made free to work on building a Community of Practice. Furthermore, implementing value can be achieved by organizing events that combine educational content and the social aspect required for a Community of Practice. Even though she argues that this is difficult to achieve for the studies within the AMA, as the students do not have that natural need for networking like hotel management students do, she states that organizing events that combine both educational content and that social aspect is a way of showing the value of a Community to the students. She adds that, especially for hotel management

students, that networking is part of their DNA. Thus it is an important factor to combine the education with the industry. In that way, you show how contribution is of value to the students.

She states that professionalism by educators aids the Community Building process in that it is necessary for them to be able to find the right balance of accessibility. This means that sometimes teachers should be able to lighten the mood and make the overall atmosphere more informal, thus creating a greater sense of equality. However, she states this professionalism is also required in making certain situations more professional and clearly stating boundaries for students. She says this balance of accessibility can then be used to educate students informally.

When it comes to creating a feeling of inclusiveness, she mentions that a school has to start thinking in small-scale solutions. She states that a study will naturally benefit in building a Community when it has its own building or a location which hosts only that study or a specific group of people. If this small-scale aspect cannot be achieved because of physical restrictions such as a large university building, then it can be achieved by creating the small-scale aspect within the large-scale: "I do not believe in large-scale. We have to deal with it, let that be clear, but make sure that if you have that large-scale aspect that you start thinking small". She indicates that when a study is large-scale, it should start the process of cutting up that large-scale into multiple small-scale cohorts: "You need to make sure that you divide into smaller communities". She states that the small-scale aspect is important so that the stakeholders see and interact with each other. As mentioned, she sees building on those relationships as core to that community feeling, which is better achievable through interactions in smaller groups of people.

Furthermore, she states that should a study have its own location that it can benefit from designing that location in such a way that it is inviting to stakeholders and promotes an informal atmosphere where stakeholders are invited to interact and to build on a better relationship.

She states multiple times during the interview that a school should also focus on creating that feeling of 'feel at home'. She mentions that AMA has attempted this, for instance, by creating small-scale within large-scale, which for them meant a specific area dedicated purely to AMA within the large organisational building of Saxion Deventer. She states, however, that creating this 'feel at home' feeling is also seen in initiatives an education can take that help in first-year students in finding their way, both on content but also informally. An initiative she mentions that did this was called the 'maatjes project' in which a senior was coupled with a first-year to show them around.

When it comes to the degree of reciprocity, she mentions that this is a trait that hotel management students can be expected to contain. She argues that it is possible to test this trait, as well as a certain degree of professionalism, during the initial student intake. This testing can also be on characteristics that support a degree of reciprocity or professionalism.

Furthermore, in the interview, she states that to build on a Community of Practice, the AMA organizes events four times a year for the students in which they attempt to combine content with the social component. They do this by introducing themes that transcend the course; however, that is still relevant content-wise. To facilitate this, they bring in an external expert on the topic. These events are outside of school hours, which is also why after the content part, the opportunity is given for the different students to connect and network. Also, here she outlines a 'feel at home' environment, where an informal atmosphere is created where the discussion can take place. She states these events are highly appreciated. An example she gives to add to this is the FM-café, where this same approach to giving events was given. She mentions here how alumni were also invited to these events, and thus students can network better and a greater sense of community is created.

3.2.3 Financial implications

When it comes to investments a school should take, as mentioned, she stated that there are direct financial investments an education can make to build on creating that feeling of 'feel at home'. She adds to this that the interior decoration of the rooms is an aspect in which an education can greatly facilitate an atmosphere that students want to work in. She states: "... they decorated a room where

students can work, drink a cup of coffee, eat some bread. That room is always full. It is a room where students want to meet. They do not sit downstairs, but there in that room... I also think the decoration of that room matters. There are these fat boys on the ground and those kinds of things...". She further adds that facilitating a digital environment where students can share things could be a good step to facilitate from an educational perspective. However, she clearly states she does not feel a member of staff should be made responsible for implementing a Community of Practice.

3.3 Hotel Management at Saxion University of Applied Sciences:

The Hotel Management study is a bachelor study within Saxion University of Applied Sciences. It largely has its own building and is host to both national and international students. The study is at the same time the study that this thesis project was initiated for. Three interviews were conducted here; one with two students (Joy Douma and Tim Boersma) of the study commission, a focus group with three teachers (Marijke van Bokhoven, Gerben Coelingh, Marc Vink) from the curriculum commission and with the Team Manager of Hotel Management (Harold Neijenhuis)

3.3.1 Community of Practice

When discussing the common goal, in the interview with the two students, one student mentions how it is important that the norms and value of teachers align with the norms and values of students. She says, just like in a typical business atmosphere, Saxion must make everyone aware of the norms and values in their educational building, which should be based on a mission and vision that the education has. A teacher during the focus group adds to this how commonality is essential.

In all the conducted interviews, it comes forward that an essential aspect to a Community of Practice is that the members, especially the students, have to be present in real life at the educational organization. Not only is this important so that the face-to-face interactions can take place, and thus the personal relationships are better built on, but also it is more efficient to do group work together on location while having the possibility of a teacher to drop by. One of the interviewed lecturers states: "Instead of having this fleeing force I would like them to experience it as, instead of: 'oh, my class is over, I am going home, I am out of here' to 'I would love to stay because this is the place where it happens'". For this to happen, it is mentioned that a Community of Practice needs to be of value to all the involved stakeholders.

When discussing the aspect of inclusiveness, all the interviewees agree that the small-scale aspect is important to create inclusiveness in a Community of Practice because it makes it easier to build on a personal relationship. The team manager states: "We benefit that the education is not based in Deventer or Enschede because, saying it quite negatively, those can be considered big factories. We have a small-scale location in which it is way easier to get to know people personally". All the interviewees agree that knowing each other more personally is one of the critical factors when it comes to a feeling of Community. Multiple of the interviewed lecturers add to this that accessibility and approachability are important factors in a Community of Practice necessary to build on that personal relationship. This accessibility and approachability is not only from lecturers towards students, but also students amongst each other. Another important aspect that comes forward is that face-to-face interactions are important and that students know how and where to find each other. This points out again why the small-scale aspect is important. A lecturer stated: "Students became aware that; you know, 'let us find each other, let us tackle this problem together'. This is what we would like to see in school".

Furthermore, it is stated that an aspect of this should be teachers and students knowing each other by name. Both the interviewed students agree that this is an aspect that signifies a more personal relationship between a student and a teacher. The team manager argues that a certain type of professionalism is required by the teachers to get to know everyone by name. Furthermore, it is mentioned by the interviewed lecturers that professionalism of teachers is necessary in that they have an exemplary role for students, and that they need to be intrinsically motivated for a Community of Practice to work. The team manager emphasizes that that same professionalism is also required by students to know when a teacher can be addressed informally and when a teacher has to be

addressed formally: "When a situation exists in which a teacher has a guest lecturer or someone visiting or you visit the dean that you then always address with two names".

Involvement and inclusiveness are considered to be two aspects that are important for students to want to be present. One of the interviewed students states: "Involvement I think very important. I think that feeling; that if more students were to have that feeling like Tim and I do, that we get asked for things, I think that will contribute a lot. If more students can experience that I think that will contribute to that feeling". This involvement comes back multiple times during the different interviews and can also be seen in students being able to give feedback about the study and by involving them in the Community Building process.

That inclusion should also be considered when taking into account the international students that are partaking in the education, as internationalisation is a topic that is becoming more and more apparent according to one of the lecturers. It is mentioned throughout both interviews with the students and lecturers that you need to make sure that you do not solely arrange the education for the Dutch students, as often it is considered as: "A Dutch education that gives English classes", instead of an actual international education.

When it comes to the aspect of a Community of Practice being self-organizing, the interviewees during the focus group state that students being able to make their own learning goals could contribute to students being stimulated to think for themselves and approach other students themselves with questions. To add to this, a teacher mentions that when students will be involved in the decision-making process that these decisions will also stick better for the different involved stakeholders.

During the multiple case study, when discussing the communal resources, there are mixed views about the additional value of an educational organisation having a campus. Both the students and the lecturers can understand the added value a campus can have, as they agree that it is a small community within a large community and increases the number of interactions. However, they believe it also requires a certain type of students that wants to go live on campus. They state that these are a different kind of student than the kind of student for their own education.

Throughout all the interviews in this case the study association comes forwards as being an important part of the overall Community within Saxion. The events that are organized by the study association allow students to network outside of school and to improve the relationship between students because of the increase in face-to-face interactions. Especially the interviewed teachers mention that it is very important that students are still part of that community outside of school hours. However, it is concluded in the interviews with the teachers and with the students that currently the way this is being approached has not paid off yet. A lot of the students are currently not partaking in the events.

3.3.2 Community Building

When it comes to making communities purposeful, in the interview with the students, it is mentioned how it is important that a culture is based on shared norms and values. Even though both the interviewees in the duo interview are not entirely sure how this should be implemented, they do mention awareness as an important point of attention. They state that the involved stakeholders should be made aware of the norms and values, and thus the 'corporate culture' that Saxion would like to have, which should be based on the norms and values the education has.

When discussing the importance of professionalism in the community building process, during the focus group, it is mentioned how professionalism is required in that lecturers are willing to work on their own practice. Furthermore, they should be comfortable in showing a vulnerability to facilitate that. A teacher states: "... as a lecturer you need to be aware that the things you do you do not always do in the best way and that this could be better. That is kind of a thing, that vulnerability, because as a lecturer, you have to look critically at yourself like; how can I add to that community?" It is stated that this same professionalism to be willing to work on your practice is also necessary with students.

To create professionalism amongst students, the education can start coaching students already in the first year to create within them values that align with the values required for a Community of Practice to thrive. The team manager states that courses such as communication and events can contribute to students being able to find a balance between when to address a teacher formally and informally. Furthermore, he states that school can start thinking of writing a code of conduct which would show the norms and values that the educational organization wants to operate along. This code of conduct could be based on the mission and vision of an educational organization. He states that this mission and vision should be repeated regularly and the awareness of this should grow amongst the involved stakeholders within that Community of Practice. Creating a code of conduct furthermore makes sure that all of the stakeholders within an educational organization are involved and aware of the Community Building process and what is necessary for it to thrive if that code of conduct is based on norms and values. Therefore he adds to that, that should an educational organization have a vision concerning a Community of Practice, this should be shared with students as well.

When it comes to implementing small-scale in larger locations, it is argued that you need to make sure that you are visible and that you can guarantee that small-scale aspect. One of the participants says that a way to do this is by concentrating all educational activities around a certain smaller area in a large-scale building or by making students work together in small groups. He states that both of these options guarantee that the number of face-to-face interactions increases and that therefore you can build on a better relationship between students or between students and teachers as it will make sure you get to know each other more personally. Two of the aspects mentioned necessary to build on this personal relationship are accessibility and approachability. The team manager states that to facilitate both accessibility and approachability, an educational organization has to create the physical environment in which it is possible for students and lecturers to easily approach each other: "... that you have a bit of a student café-like setting, with different seating options and where even as a lecturer you can easily walk in to start the conversation with a student".

In the interview, several options come forward that will contribute to making the education a more inclusive and involved environment so that students will want to be present at the educational organization. The two interviewed students themselves note that this comes down to including students in the mission and vision of the education by giving them the opportunity to give feedback and by including them in the decision making. This giving of feedback also applies to the way that the education is given. A method of approach that is named is that the meetings with your study career councillor could, instead of being used to talk about what you need, be used to give feedback on what a student thinks the education needs.

Other methods that are named are including the students in the Community Building process by creating more opportunities such as the student assistant job or the education commission that students can partake in to be more closely involved with the education itself and where it is headed. Methods of creating an inclusive atmosphere would be to focus on better methods to include international students. One of the interviewed students mentions that it could be an idea to use certain classes to mix up the Dutch and International courses, or by at least giving the opportunity to Dutch students to partake in the International classes. In the focus group, the teachers all agree on that an education also has to take into account their method of approach when it comes to international students, as the cultures of the students have to be kept in mind. They state that, when an education wants to also focus on international students, that means that the designing of that education and the code of conduct should also be focused on international students, and not solely on Dutch students. As a first step in the 'guest journey' of the students, it is mentioned that the 'story' we tell them pre-arrival concerning our community should be improved on. Most importantly, the education's expectations towards the students should be made clear. One of the lecturers in the focus group stated the following: "Managing expectations in the way that, not so much only managing their expectations but also what our expectations are; 'you will come here in August.. make an appointment with Promaître... it is normal that everyone partakes in the HOI days'. Of course, you are at the HOI, and at the HOI again is Promaître. So that you create more natural moments where people think;

'right, that is the way it goes here'". As can be seen from that statement, it will be necessary to already show and include the community in its entirety before the students have even had their first day of school. This form of doing that increases the awareness of the Community of Practice.

Lastly, during the focus group and the interview with the team manager it came forward that it is important to start coaching students towards adulthood and the values required for a Community of Practice from the moment they come in. One of the lecturers states: "... you need to raise them, and that starts already from day one, that it is normal that you are present at school and that you work and that you do not immediately go home after class. It is simply a matter of raising them. That starts in year one, day one, and grows with the group". When it comes to students coaching, this can be seen indirectly and directly. The example stated by the lecturer means that when it comes to the aspect of students being present, this indirect coaching is one of the ways to get the students to adhere to that required aspect. Another indirect coaching method that is mentioned is sharing the goal of that Community of practice or by creating a code of conduct within the educational organization that is then shared with the involved stakeholders.

A more direct way to coach students is the before mentioned communication and events classes that coach students in finding the balance between when to approach a teacher, or other involved stakeholders, informally or formally. Another direct coaching approach would be to continually repeat the norms and values of the earlier mentioned code of conduct. One of the lecturers states: "Yes, commonality in that is important. That you give them the idea that, whatever way they want to do that, that from both sides consensuses exist about what you both find important, and that you keep repeating that, because indeed then people will conform to those". This repeating of norms and values also increases the awareness of a Community of Practice.

3.3.3 Financial Implications

Amongst the interviewees, it is unanimously agreed on that an education can make investments when it comes to the physical environment that aid in the building of a Community of Practice. In the scenario that the building cannot be changed, this means that physical changes would have to be made on the interior. The team manager states: "That would mean that you should create more spaces in which you can easily work on projects. It also has to do with the set-up of the furniture within the classrooms. I mean, currently, it is set up very traditionally". The interviewed lecturers all agree that most educational organizations can still make strives when it comes to the set-up of furniture within classrooms. The team manager states that it would already be beneficial to create a set-up in which students and lecturers can face each other. The interviewed students add to this that the interior design can be altered to create a more social atmosphere.

One of the interviewed lecturers adds to this the importance of the element of surprise when it comes to building a Community of Practice. He states that when an education can quickly and flexibly switch the environment so that a student never knows what to expect, that this will lead to a more pleasant atmosphere and surprising new insights and thus on working towards that best practice.

In the interviews, there are different financial approaches named when it comes to the applying of FTE. The team manager states that what is necessary is a lecturer or someone else within the organization that spends two weeks on making a, preferably visual, code of conduct which is based on the aspects and values needed for a Community of Practice. He states that he does not think it necessary to continuously place a teacher on that topic as in the end since you are working with people, it needs to come from within them to make the Community of Practice work. The lecturers in the focus group state that most likely a group of lecturers will be necessary to kickstart the Community Building process, not an individual. However, they also state that on the long-run, the Community of Practice will become more a matter of prioritization within the educational organisation than actually placing FTE on this topic. They do however indicate that for a Community of Practice to work it would require the freedom and tools for lecturers to be able to facilitate ways of education that are in line with a Community of Practice or that they receive the hours to address the social component of it.

3.4 Case comparison

The research at the different case studies has given different insights and approaches towards what a Community of Practice should look like and how it should be built. Especially the case study at Zuyd University of Applied Sciences showed a different approach towards building a Community of Practice. However, that approach is also based on the facilities they have. What the researcher learned when taking into consideration all the different case studies will be described below. As with the research results, these differences and similarities will be described according to the aspects of the Community of Practice, and according to the expectations they have on how to build a community. Afterwards, a comparison of the financial implications will be discussed.

3.4.1 Community of Practice

When it comes to the aspects of a Community of Practice, the expectations of the different cases come close to each other. They are relatively in line with the literature research. The researcher learned that especially the aspects of the Community of Practice being based on interactions, the necessity of a sense of Inclusiveness and having communal resources are all aspects that initially come forth in the literature research but also came forth in the different cases. When it comes to implementing these three aspects, both the interviews at Zuyd emphasized the importance of having a code of conduct that is based on values, instead of creating rules or norms that students should adhere to. These statements were based on the results that they had already seen since they started to build their Community of Practice. The importance of having a code of conduct was also briefly discussed during the other cases, and the importance of this was agreed upon. The different cases at Saxion added to that that creating more awareness for this code of conduct is essential. What was furthermore agreed on with all the interviewed cases was that the small-scale aspect is crucial to build a Community of Practice and to have the necessary atmosphere for that. Throughout the cases, the researcher learned that for this to be the case, sometimes a small-scale aspect would have to be created within that large-scale environment. This is the case when a study is inside a building that is host to many different studies, such as for the AMA in Saxion Deventer. This small-scale aspect is also important as it is important for face-to-face interactions, which was agreed on across the multiple cases as being an aspect that is very important for a Community of Practice. This same aspect also makes sure there is a feeling of inclusiveness which is also agreed on to be important in all the three cases. Because of this, the researcher learned that students and teachers working together more has also been considered to be an important aspect throughout all the interviews. This working together then creates that common goal for a Community of Practice. The importance of having a common goal with shared experiences came forward only at the interviews conducted at Zuyd based on the experience they had already had building a Community of Practice. These, therefore, were not expectations. With the other cases, it did not come forwards as much, although here it also could not be based on experience.

As briefly mentioned, throughout the cases, inclusiveness came forth as being a building block of a Community of Practice. The researcher has learned that this sense of inclusiveness is reliant on other aspects of a Community of Practice. That means that in order for there to be a sense of inclusiveness aspects such as professionalism, availability of communal resources and specific values are required. All those interviewed agree that the building on personal relationships between the stakeholders of a Community of Practice is crucial for there to be a sense of Community. For that to happen, there should be sufficient interactions, and an informal atmosphere should be present where stakeholders know each other by their first names. Throughout the different interviews, these aspects were agreed on, and are in line with the conducted literature research.

What came forward relatively little was the continuous evolvement aspect of a community, an aspect that did come forward often during the literature research. During the focus group, it was stated that this could be an important aspect of a Community of Practice mainly to make students think for themselves. For Zuyd, it was briefly discussed and more mentioned as something that would be a result of a Community of Practice. After that students became more involved; they expected it would

become self-organizing in that students would start addressing each other on their behaviour so that the teachers would not have to operate as 'police officers'. Therefore it can be considered that despite its importance in the literature research, in practice, none of the interviewed cases sees it as a priority.

The most significant differences in the aspects of a Community of Practice between Zuyd and the other two cases are seen in the communal resources they currently have. While Zuyd has a campus and a student association, neither of the Saxion cases have a campus, and only Saxion Apeldoorn Hotel Management has a study association, which is not the same as a student association. Because of this, many aspects discussed during the Zuyd case were based on the results they had seen because of their communal resources. They also state that these resources became available to them, but they could imagine other educations not having them available, and thus the Community Building process being harder. During the interviews at the Zuyd case, the researcher learned that for them their communal resources are considered to be the most important reason why they already have such a strong feeling of community. Especially their campus is considered to be a strong building block for their community. When Zuyd's community was discussed in other cases, it was stated that this campus attracts a particular kind of student. Since other educational organisations do not attract these students interested in living on campus, it would not be relevant for these organisations to build a campus. Furthermore, at Zuyd, the student association builds on this already strong aspect of a community and works closely together with the education itself. At the other cases, the study association is considered to be important as well. However, it is agreed to currently have a less important role for the education when comparing that to the student association at Zuyd.

3.4.2 Community Building

When it comes to building a Community of Practice, the expectations were very different between the three cases. The researcher learned that when it comes to making a community purposeful, the researcher learned that the most important topics are that an education has to make sure that the Community of Practice brings value to the involved stakeholders and that a school makes sure students are aware of the purpose of that Community of Practice.

When it comes to a community bringing value to the involved stakeholders, it is argued that students need to get that feeling that they need to be part of that community because being part of it brings the stakeholders value. For students, with multiple cases, it is determined that this bringing value can be done by rewarding students for contributing to that Community of Practice. The interview at the AMA case states that students should get EC's for doing certain activities that benefit building that Community of Practice. These EC's would then be considered the value. At Zuyd, they have already implemented this exact strategy where students get points for doing a project that benefits the Community within the educational organization. They state that this has shown for them that students will want to contribute to such a project actively. A way in which this can be done is a through a buddy system, where a senior student shows a freshman the way or a social responsibility project where a student conducts a project that helps the community inside or outside of school. Another implementation that came forward in both the Zuyd case and the case at Saxion Apeldoorn Hotel Management is that connecting the education with the work field makes the students see the Community of Practice as more valuable. That is because it is stated that connecting the study with the work field shows students what they are doing and what they are doing it for, thus adding a purpose to their studies. This then motivates the students more and can be considered external motivation. At the Zuyd case, it is stated how important this external motivation is when students are not intrinsically motivated. Throughout the courses, including the alumni network is stated as a way of including the work field. The only step that is added to this is Zuyd saying they continuously repeat the value of what they are learning in connection with the work field.

An aspect necessary to build a Community of Practice is the act of repetition. Both Zuyd but also different interviews at Saxion emphasized how repetition can be used as a tool to make students more aware of the mission and vision of the educational organisation and the norms and values that come with that. It is, therefore, a tool that brings more awareness to the purposefulness of a Community and

brings more awareness of the value of that Community of Practice. In general, it is stated that in order to make students conform to certain implementations, repetition is an excellent tool to use. Furthermore, the researcher has learned the importance of working together and how this is a tool that can be used to create a purpose for a community. Zuyd has already implemented a joint-thesis, where students work together on their final project towards getting their diploma. This working together for a shared goal motivates the students within that group, to which the Team Manager stated it has a positive result on study success. This aligns with the literature research conducted by the researcher.

Throughout the multiple cases, it is mentioned several times that the professionalism of both students and lecturers benefits the Community Building process. This aligns with the literature research. How this benefits building a Community of Practice is discussed differently between the cases. Both the Zuyd case and the case at Saxion Apeldoorn state professionalism is essential and that it should show in that lecturers are willing to work on their practice and do not mind doing additional work that would benefit the Community, such as staying late. This professionalism for being willing to improve your own practice is also important for the student target group. Furthermore, in both these cases, professionalism is required in that teachers know they have an exemplary role and think about how to fill that role for the benefit of the education of students. In that way, professionalism can be considered important for students to be able to improve their practice.

A lot of different aspects came forth during the different cases on how a community could be made to be more inclusive. Because of this, the researcher learned and could determine the importance of inclusiveness when building a Community of Practice. As discussed in the aspects of a Community of Practice at 3.4.1, having a code of conduct is crucial as it created commonality within the educational organisation. During the case at Zuyd, it was emphasized that a code of conduct is also very important for inclusiveness. To ensure this, the values within that code of conduct should be based on values that promote inclusiveness, such as respect or professionalism. Furthermore, basing a code of conduct on values makes sure students think for themselves on what is the right approach. When this idea of a code of conduct was mentioned during the other cases, it was agreed that this is an option that builds a feeling of inclusiveness when using the correct values.

Furthermore, it was stated that in the case of Zuyd, they had included the students into which values the code of conduct should be based on. This form of including students in decision making creates more inclusiveness within an organization. At both the Saxion cases, this was further emphasized. Thus the researcher learned that the inclusion of students in the vision of an educational organization is important for a Community of Practice. At both the Saxion cases, it was even stated that this increase in inclusiveness would make sure students would be present more in the educational building, and therefore the face-to-face interactions would increase.

At all the cases, it was also mentioned how it is important that the international students are included correctly. A way that this can be done is by making sure the education is designed for both Dutch and international students. This means an education has to actively make sure it is not just a Dutch education designed for Dutch students, but for internationals as well. Furthermore, it was mentioned that while doing this, the Dutch and International courses should be combined more.

Making communities self-organizing is an aspect that came forward very little in any of the cases and could, therefore, be considered less valuable in practice. This contradicts the conducted literature research. For both the Zuyd case and the case at Saxion Apeldoorn it was briefly discussed that teaching students on how to give feedback to other students but also to lecturers and the education in general, is a way in which a community could become more self-organizing. That is because teaching this could eventually make sure that students would start giving feedback by themselves. In that scenario, the education would receive regular feedback on its own practice and would not have to encourage students anymore to give feedback. In that way, the Community of Practice would become self-organizing. The feedback they give would furthermore make sure they feel more engaged with the education. At the Saxion Apeldoorn case, it was discussed that an attempt was made with this, where

students could have more influence on what their own learning goals were, however, it was seen more as a tool to personalize the education for students instead of building on a sense of community.

3.4.3 Financial implications

When it comes to the financial implications when comparing the different cases, the researcher learned that an educational organization has to make interior-design investments that promote a Community of Practice atmosphere. These include investments that promote a more social atmosphere within that interior design and investments in the interior design that help in making the way of education more promoting of a Community of Practice atmosphere. Throughout the multiple cases, it was agreed on that face-to-face interactions are beneficial to create an atmosphere such as one in a Community of Practice, and this should also be taken into consideration for the interior design. This includes making classrooms more connective and giving teachers the possibility to switch up the design to make it more surprising for the students. This switching up of the design also allows teachers to give a different type of interaction to students. Thus they would never know what to expect. This also includes creating project rooms and making sure these have all the facilities so that students can work on their projects at school, and will decide to stay at school rather than work in a library.

Concerning the FTE needed to implement a Community of Practice, all the cases and individual interviews showed different approaches. Between the different cases, in particular between the Zuyd and the Saxion cases, the most significant difference is seen in that the case at Zuyd believes the overseeing of a Community of Practice should become part of a team member's job responsibilities. They state that one or more members should at all times oversee whether the choices that a school makes are still aligned with a Community of Practice vision. The different interviews at Saxion believe that a Community of Practice is created by itself and that it is unnecessary to put an employee on overseeing this. Both the cases do agree that in the initial phase of building a Community of Practice, a group of people should be put together and made responsible for kickstarting the Community of Practice. However, as described, according to the Saxion cases, this is only necessary for the initial building phases. In contrast, Zuyd believes someone would still be necessary on the long-term to oversee this building process.

Furthermore, should an education want to create a code of conduct that aligns with the different aspects of a Community of Practice, and thereby make it a core aspect of its mission and vision, then an education would have to make one or more educational members responsible for creating this code of conduct, which would cost working hours to create. According to the client education, this should take up to 80 working hours.

4. Conclusion

With the help of the research results and the case comparison in this section, the central and sub-research questions will be answered.

4.1 Community of Practice

The first research question that was formulated addresses the different aspects of a Community of Practice, and looks as follows: *What are the expected aspects of a Community of Practice?* This research question will be answered by answering the sub-research questions to this central research question.

To what extent do study programs expect a common goal to be an aspect of a Community of Practice?

The importance of having a common goal is only discussed in the Zuyd case. The statements made here are based on their experience and the results they have seen. They state having a common goal is mostly seen in students working together in groups and therefore have a common goal of passing a particular assignment. Furthermore, they state the common goal in a Community of Practice is seen in the shared experiences members have based on the communal resources of an education. What is briefly stated here is in line with the literature research. Because it is only briefly referenced, it is considered to be averagely important.

To what extent is a sense of inclusiveness expected to be an aspect of a Community of Practice?

The sense of inclusiveness can be concluded to be an essential aspect of a Community of Practice based on the research results and literature research. In both types of research, it is frequently mentioned. A sense of inclusiveness should be seen in an informal atmosphere where the stakeholders of a Community of Practice can build on personal relationships. A sense of inclusiveness is determined to be a building block of other aspects of a Community of Practice and vice versa. Because of a sense of inclusiveness being frequently mentioned, it is considered to be a critical aspect of a Community of Practice.

To what extent are interactions expected to be an aspect of a Community of Practice?

Throughout the different cases, interactions are determined to be an important aspect of a Community of Practice, in particular face-to-face interactions. These face-to-face interactions, like a sense of inclusiveness, are considered to be a building block of a Community of Practice as it allows for personal relationships to be built and for students to work together, thus contributing to the creation of a common goal. Furthermore, the type of interaction is important as it helps in creating a way of educating that is promoting of a Community of Practice atmosphere. Thus based on interactions is considered to be an important aspect of a Community of Practice.

To what extent is continuous evolvement expected to be an aspect of a Community of Practice?

Despite continuous evolvement coming forward during the literature research as being very important, throughout the multiple case study it was rarely mentioned. Here it was seen more as a result of taken actions but not as a necessity for a Community of Practice to exist. Continuous evolvement is mostly discussed as students giving feedback to other stakeholders by themselves, and students addressing each other on important values. Both of these align more with a sense of inclusiveness necessary for a Community of Practice instead of being a continuous evolvement aspect. Therefore by itself, continuous evolvement is not seen as a very important aspect of a Community of Practice.

To what extent are communal resources to be an aspect of a Community of Practice?

All the cases have different views on the need for communal resources for their own study, but the importance of them was agreed upon. The most important communal resources discussed were having a campus and a student association. The Zuyd case considers it as very important because they have experienced the benefits their communal resources have given them in building a Community of Practice. The other two cases agree that both a campus and student association contribute significantly to a Community of Practice. For Saxion as an organization, a campus was

considered less important because of the students attending. It was determined that the type of student determines the necessity of having certain communal resources. Smaller communal resources were not explicitly mentioned. Because communal resources are such a base aspect, they are considered to be important for a Community of Practice.

4.2 Community Building

The second research question that was formulated addresses the different policies an educational organization can take in order to build a Community of Practice, and looks as follows: *What are the expected steps or policies necessary to build a Community of Practice?* This research question will be answered by answering the sub-research questions to this central research question.

To what extent do educational programs think professionalism is necessary to build a Community of Practice?

Throughout the different cases, professionalism comes forwards as being an important contributing factor to the Community Building process. This professionalism should come from both students and lecturers. It is a necessity because it is necessary for either of the stakeholders to be willing to improve on their practice. Furthermore, professionalism by educators is required in that they are willing to help each other, that they do not mind doing extra work for the Community of Practice and that they keep in mind that they have an exemplary role for the students. It can, therefore, be concluded that professionalism is necessary to build a Community of Practice.

Which policies regarding making a Community purposeful do educational programs think are necessary to build a Community of Practice?

The most important step an educational organization can take to make a Community of Practice purposeful is by making sure that the community brings value to the involved stakeholders. Stakeholders should want to be part of that community. It is determined that this is best done by creating projects that serve the community, that students can partake in, and that provides them with EC's. These projects include a buddy-system or a social responsibility community project. Furthermore connecting the education with the work field is discussed as important to make a community purposeful.

Which policies regarding inclusiveness do educational programs think are necessary to build a Community of Practice?

In order to make a Community more inclusive, the most crucial aspect that comes forward is to build a code of conduct based on values that promote an inclusive atmosphere, such as respect and professionalism. Students should be included in the creation of this code of conduct. The code of conduct based on values ensure that students learn to think for themselves, which is a key factor in making sure students grow up to be young professionals. Furthermore, giving students the opportunity to give feedback to each other and to the education makes them feel part of that education. It thus creates a more significant feeling of inclusiveness. A school that is host to both Dutch and International courses should make sure to try and combine these, and to make sure the organization is not designed as a Dutch school that happens to have some international students. A school should focus on designing the school to be inclusive of both.

Which policies regarding making a Community self-organizing do educational programs think are necessary to build a Community of Practice?

Policies to make a Community self-organizing rarely came forward. Teaching students to give feedback to each other and lecturers could be an important step as it eventually could make sure that this will be done automatically, and thus the Community would become self-organizing. This is based on expectations. In this scenario, the students could also give feedback about the education, which could turn into a self-organizing aspect.

5. Validity and reliability

In this part of the thesis, the validity and reliability of the research will be discussed.

5.1 Construct validity

William Trochim (2020) states that construct validity refers to the degree to which inferences can legitimately be made from the operationalizations in a study to the theoretical constructs on which those operationalizations were based. As can be seen in chapter two, an extensive has operationalization has been created based on the literature review. The central and sub-research questions that were made were based on the operationalizations of these core concepts and were used for the interview guide. Thus, as can be seen, the operationalization was directly translated into the questions asked to the interviewees. In that way, the interview guide was reflective of the literature research. That is why the construct validity of this research can be considered of good quality.

5.2 Internal validity

According to Patino & Ferreira (2018), internal validity is defined as the extent to which the observed results represent the truth in the population that is being studied, and thus, are not due to methodological errors. In order to improve internal validity, two techniques were used, the purposeful sampling technique and the triangulation research method.

Purposeful sampling was decided on as it allowed the researcher to pick specific interviewees that would provide the highest value results. These interviewees were decided on based on pre-determined criteria.

The triangulation method was decided on to increase validity. For this, per case, different interviewees were chosen that each could provide different insights for the researcher. Furthermore, it was checked if the different insights coincided. Per case, at least two different educational employees were interviewed. For the Zuyd case, a team manager was interviewed, and an officer on educational policies was interviewed. For the Saxion Hotel Management case, a team manager, a duo-interview with the student target group and a focus group with three officers in charge of educational policies were interviewed. Therefore, in these cases, triangulation was used to increase internal validity. For the case at Saxion AMA, only one person was interviewed when it was the goal to interview at least two participants. Initially, a second interview was planned that got cancelled. That is because no more were available to provide their insights on building a Community of Practice. Because of this, the internal validity for the Saxion AMA case is lower than those of the other cases. This reduces the internal validity of the overall research.

Furthermore, it was the goal to conduct a document analysis. However, because it became clear in the initial phase of the research process that the different educational organisations are still in the start-up phase when it comes to building a Community of Practice, no Community of Practice policies were available.

5.3 External validity

According to Patino & Ferreira (2018), external validity is judging whether the same study results would apply to similar patients in a different setting. Through the multiple case study, three different cases were interviewed. Each of these three cases was chosen because all of them have different characteristics and thus interviewing them led to different valuable ideas and aspects of a Community of Practice and building a Community of Practice. The results of these different three cases were added together, and the topics that came forth most during all the interviews were used to create the implementation plan and advice. Because of mainly using results that come forth during all the interviews instead of just one, the researcher attempted to increase the external validity.

However, it is difficult to prove whether the same Community Building steps would apply for other higher education organisations. The interviewed cases were very different; Zuyd could be considered a best practice in the field of building a Community of Practice, whereas AMA is currently far-off from implementing an actual Community of Practice. Likely, educational organisation with different characteristics and resources react differently to certain implementations than other educational

organisations. All in all, the researcher has found the relevant themes and patterns on how to build a Community of Practice, but the approach and effectiveness are likely to be different for other educational organisations.

5.4 Reliability

According to Noble and Smith (2015), reliability is the consistency of the analytical procedures, including accounting for personal and research method biases that may have influenced the findings. The researcher has taken several steps in making sure the procedures taken were consistent and that biases were countered. This has been done by providing the reader insight into all the steps taken in the entire thesis process that made sure the research was not dependent on chance but that the researcher was in control. Chronologically, this has been done firstly by describing how the literature research is at the core of the interviews created. The interview guides are provided at appendix V. The interviews conducted have been described and have all been added to the thesis project from appendix VI to appendix XI in chronological order. The coding on which the results are based has been added at appendix XII. The results described led to the result and the advice. By making all these tools available to the reader, the reliability of this thesis report is increased.

A reliability issue that occurred was that an interview could not be transcribed correctly because it only captured the answers of the interviewee, but not the questions of the interviewer. This was an issue for the first interview, which because of the COVID-19 pandemic had to be conducted online. At this time, recording conversations was new to the researcher, and the issue was only discovered after the interview had concluded. The questions and explanations by the interviewer in that interview have been transcribed as accurately as possible based on the researcher's recollection.

6. Advice

In this part of the thesis, the final advice for the client organisation will be given. This will be done by describing the current situation and the preferred situation. Alongside these, the management question will be given. After this, the different advice option will be defined based on the conducted research, which will be evaluated based on a set of criteria that will be introduced. By applying the set of criteria, the most valuable advice option will be determined. Then the financial implications of this advice option will be discussed as a set-up to the implementation plan.

6.1 Current situation

Currently, Saxion Apeldoorn Hotel Management does not see the test- and diploma-efficiency that they would like to have and have set strategic goals for 2020 and 2021 to make improvements in both of these. So far, small steps have been made to try and build a Community of Practice. These include welcoming students before and after they go on internship and creating an informal atmosphere in which teachers are easily approachable. No actual plan has been created yet on how to build a Community of Practice. Building one has not been taken into the mission, and vision of the organisation.

6.2 Preferred situation

In the preferred situation, Saxion Apeldoorn Hotel Management would like to have a strong Community of Practice that results in a higher test- and diploma-efficiency seen for the Hotel Management courses. The main target groups that this Community of Practice should influence are the students and lecturers of the Hotel Management Course. The client stated that he would like to see that more students would be willing to stay in school after classes instead of leaving immediately. A max budget is set aside of 80 working hours that could be spent on implementing this Community of Practice.

Taking the current and preferred situation in mind, the following Management Question was formulated: *How can Saxion Apeldoorn build a community of practice amongst Hotel Management students and lecturers in order to improve test- and diploma-efficiency?*

6.3 Advice options

As shown in the current situation, Saxion currently is not actively building a Community of Practice. Because of this, the advice options will be based on building a Community of Practice from scratch.

6.3.1 Option #1: Write a code of conduct based on values

As seen in the research results, writing a code of conduct based on values is seen as an essential tool to build a Community of Practice. Creating a code of conduct based on values ensures that students think for themselves about what the right way of approach is instead of blindly following rules. This assures students grow up to be young professionals. Furthermore, the values that this code of conduct is based on could be made into values that are important for a Community of Practice. That way, with one implementation, multiple aspects of a Community of Practice can be addressed. Based on the research results, these values would include: respect, professionalism and openness. Implementing these values as part of a code of conduct ensures that a sense of inclusiveness is created.

6.3.2 Option #2: Change the interior to promote the aspects of a Community of Practice

Throughout the research results changing the interior of an education is said to be one of the most important aspects of creating a Community of Practice. That is because a Community of Practice is based on certain aspects that can be brought forward more with the right design. Especially the social component can be emphasized by creating an open and inclusive design, and throughout the research results is considered to be an important necessary step towards building a Community of Practice. Furthermore, the interior design can be created in such a way that it allows lecturers to be flexible in the education they provide and that they can make sure the education is continuously

surprising. This allows lecturers to improve on their practice. Furthermore, this benefits the education given to the students and thus allows them to improve on their own practice.

6.3.3 Option #3: Create valuable Community projects

As discussed in the research results, it is important that a Community of Practice brings value to the involved stakeholders. Bringing value to the stakeholders makes sure they want to be involved and part of that Community of Practice. A way of doing this as discussed in the research results is by creating community projects that students can partake in. These community projects should bring value to the students by rewarding them for their participation. Furthermore, these community projects should contribute to the community within the school or the community outside of school which Saxion is a part of. This makes sure that students can contribute their share to the education they are part of, thus making them more engaged with Saxion Apeldoorn Hotel Management. External projects can be used to improve the social profile of Saxion itself.

6.3.4 Option #4: Connect the education with the work field

Another option to make a Community of Practice valuable to the involved stakeholders that is discussed in the research results is connecting the education to the work field. Connecting the education with the work field makes sure that students start seeing the value of what they are learning, as it is connected with the industry that they will be a part of in their future career. This makes sure that being part of that Community of Practice becomes purposeful for the students and can be considered an external motivation, which is important should students not be intrinsically motivated enough. Creating a purpose to a Community of Practice is furthermore based on an important step towards creating a Community of Practice based on the literature research. Connecting the education with the work field can be done by including the alumni network or continuously repeating the value of what they are learning in relation to the industry.

6.3.5 Option #5: Include students more actively with the Hotel Management course

Throughout the research results and literature research, it is discussed how important it is to make a Community of Practice based on a sense of inclusiveness. In order to do this, it is stated that an educational organization should make sure to include students with their course by giving them the opportunity to give feedback on the education or certain courses. This makes sure students are engaged with the study and thus creates a feeling of inclusivity. Furthermore, it enables an education to get direct insights into the point of view of one of the most important target groups and helps them design their education accordingly. Implementing this advice option could result in students eventually giving feedback to the course or lecturers by themselves, thus making the Community of Practice self-organizing, an aspect considered important based on the literature research.

6.3.6 Option #6: Focus on internationalisation

Throughout the research results, it is discussed that internationalisation is an essential part of creating a Community of Practice. It is stated explicitly that a school should make sure not to design a school for Dutch students with an international aspect, but that it really should be designed with both Dutch and international students as the focus group. Furthermore, it is mentioned that this internationalisation should also be seen in that the Dutch and international courses are connected more often. However, because the researcher is not directly researching how to apply internationalisation to an education and its effects, no details can be provided. It is therefore recommended to conduct a research directly into the effects of internationalisation for an education.

In the different interviews, a seventh option came forward, which is focusing on establishing a strong alumni network. However, for several reasons, this option has not been included. The six given advice options focus mainly on a Community of Practice within school. In contrast, an alumni network, although connected with school, is considered to be more of a community outside of school. Furthermore, the importance of an alumni network is already partially included in option five. Besides that, it is already known that another student is researching how to establish an alumni network for

Saxion. Because internationalisation concerns the Community within school, that option has been included.

6.4 Evaluation of the advice options

In order to be able to provide the best possible advice for Saxion Apeldoorn Hotel Management, the above-given advice options will have to be evaluated based on a set of criteria. These criteria will be explained below, along with why they are chosen and why they were given the weighing they have. These criteria are the following:

- *Effectiveness:*

The effectiveness of an advice option determines how effective the option is in solving the Management Problem. In the operationalization of the core concept of Community Building, found in appendix II, four aspects are given that are most important. These options were taken into account when making the interview guides, when writing down the results and the conclusion. These four options are: Making a Community purposeful, make a community self-organizing, using professionalism by educators and creating a feeling of inclusiveness. Because the literature review showed that these four aspects were important, these four aspects will be used to determine the effectiveness of each advice option. This will be done by creating separate criteria for each aspect. However, because the self-organizing aspect rarely came forward in the case studies, this option as a criterion will not be taken into account. Furthermore, professionalism is discussed as a helpful tool in building a Community of Practice, but is not described as an aspect that needs to be implemented. Therefore, this option is not relevant in determining the value of an advice option and will also not be taken into account. Therefore, the following two criteria have been created:

- *Effectiveness in making a community purposeful*
- *Effectiveness in making a community inclusive*

Since it is difficult to give a precise measurement to the effectiveness of an option, it will be based on the research results. The less effective an option is in solving the management problem, the less likely that advice option is to be implemented, and thus the less valuable it becomes. Therefore, five points will be awarded when an option has an optimal effect, and one point will be awarded when an option has a low effect. In the weighing system, both these options weigh five times, as it is considered the most important criteria because it is central in solving the Management Question.

- *Costs based on direct investments*

Because the client has set a budget for implementing the different advice options, costs based on direct investments is a critical criterion to keep in mind. The higher this cost, the less likely an advice option is to be implemented, and thus the less valuable it becomes. Therefore, five points are awarded when an advice option needs no direct investment to be implemented, and one option will be awarded when the direct costs needed to implement an option are more than 30.000. In the weighing system, this option weighs four times. That is because it is a very important aspect because of the strict budget the client has in answering this thesis project. Therefore, if an option crosses this budget, it would quickly become a lot less relevant.

- *Extra FTE needed for implementation*

Like with the costs based on direct investment, the client has set a budget concerning the available working hours that are available to implement an advice option. Because of this, the extra FTE needed for implementation is very important. The more FTE needed to implement an advice option, the less likely that advice option is to be implemented and thus the less valuable it becomes. Therefore, five points will be awarded when an option needs no extra FTE to be implemented, and one option will be awarded when it takes more than 160 working hours to implement an option. As with the Costs based

on direct investment, the client has set a strict budget which the option cannot cross. Therefore, extra FTE needed for implementation weighs heavily and therefore four times.

- *Time needed to implement*

The sooner that an option is implemented and shows results, the sooner Saxion Apeldoorn will see the expected results of an increase in test- and diploma efficiency. Because Saxion Apeldoorn has set goals for 2020 and 2021 to improve on these, the time needed to implement is an important criterion to keep in mind. The longer it takes for an advice option to be implemented and to show results, the less likely that advice option is to be implemented and thus the less valuable it becomes. Therefore, five points will be awarded when an option takes no time to implement, and one option will be awarded when it takes more than 12 months to implement. 12 Months has been chosen for giving the minimum amount of points because an option taking more than 12 months would make the client unable to implement the option for a Community of Practice before their goals in 2021. In the weighing system, this criteria only weighs twice, as it is not a requirement set by the client to answer the Management Question but merely a requirement that determines the value of each option.

- *Expected resistance of involved stakeholders*

Because a Community of Practice involves many stakeholders, successful implementation of it is dependent on them. Therefore the resistance of involved stakeholders could hinder the implementation and thus reduce the success of the Community of Practice in solving the Management problem. Therefore, the more resistance the involved stakeholders show, the less likely that advice option is to be implemented and thus the less valuable it becomes. Therefore, five points will be awarded when no resistance is expected of involved stakeholders, and one point will be awarded when very large resistance is expected of involved stakeholders. The expected resistance of the involved stakeholders weighs three times in the criteria rating model. That is because the criteria itself is considered less important than the costs or effectiveness, however, is considered more important than the time needed to implement. That is because this criterion says more about the likelihood of something being implemented than the time needed to implement, which is more a side-criteria.

In order to evaluate these advice options, a points system is created. For each criterion, 1 to 5 points can be given based on the different ratings. How many points are given for what ratings can be seen in appendix XIII.

Taking this criteria rating system into consideration, the different advice options have been evaluated. Because of the implemented weighing system, certain scores per criteria are multiplied depending on their importance as discussed above. Doing this brought the following result:

		Criteria						
		Effectiveness in making a community purposeful	Effectiveness in making a community inclusive	Costs based on direct investments	Extra FTE needed for implementation	Time needed to implement	Expected resistance of involved stakeholders	Total
Weight		5	5	4	4	2	3	-
Advice Options	#1	20	25	20	8	2	9	84
	#2	10	25	8	12	4	12	71
	#3	25	15	16	8	6	12	82
	#4	25	5	16	12	6	12	76
	#5	10	25	20	12	6	9	82
	#6	10	25	12	12	4	9	72

As can be seen based on the Criteria Application Model seen above, the option that comes forward as being the best is advice option #1: Write a code of conduct based on values. What is important to note here is how closely scored all of the options are. That is because each option addresses an important but different aspect of a Community of Practice. Each will have its own effect on building a Community

of Practice. Since a Community of Practice has a lot of different aspects, each can therefore be considered important. For this thesis, and taking into account the budget restraints, only one advice option could be chosen. Because of this, writing a code of conduct can be seen as a first step. However, because all the other options address different aspects, all the options are necessary to build an actual Community of Practice. This should be something the client organisation should take into consideration. Why the above-shown scoring was applied is discussed below.

6.4.1 Explanation of Criteria Application Model

The first advice option, *Write a code of conduct based on values*, scores four points for making a community purposeful because the option creates a shared ideology within the community. As seen in the operationalization of the literature research, this is a sub-aspect of making a community purposeful. It is, however, an indirect result of the advice option. Therefore, four points are given. The option scores five points at making a community inclusive, as the shared values that come with this advice option, as came forward in the case study, creates an equal atmosphere that leads to an inclusive Community of Practice. The option scores five points on costs based on direct investments. That is because it is expected that writing a code of conduct based on values is mostly seen in terms of working hours needed to write the code of conduct. The actual implementation of it is expected to require no additional costs. For this same reason, the extra FTE needed for implementation was given two points. The time needed to implement is expected to take more than twelve months, as multiple involved stakeholders will have to be involved in the writing process, the change of conduct will have to be discussed with Saxion as an organization, and the awareness has to be raised with the different involved stakeholders. The expected resistance of involved stakeholders is rated with three points. That is because writing a code of conduct concerns a lot of different stakeholders, but it is not a drastic change, therefore average resistance.

The second advice option, *Change the interior to promote the aspects of a Community of Practice*, scores two points at making a community purposeful because it is expected these have a slight indirect effect on creating a purpose to the community. The option scores five points at making a community inclusive, as it is expected the interior can be designed in such a way when it comes to the way of education or the social component that it will have an optimal effect on creating a Community of Practice. The option scores two points at costs based on direct investments. That is because this option would require the entire interior to be changed, and thus a lot of costly investments to be made. Extra FTE needed for implementation is scored with three points, as it is still expected working hours will be necessary to initiate, plan and oversee this project. Two points are scored at time needed to implement, as it is expected to take at least 7-12 months for the interior design to be designed and implemented. The expected resistance of involved stakeholders is expected to be slight. That is because it will mostly only have an influence on the way of education and perhaps on the involved caretaker stakeholders. This is, however, expected to be a minor resistance based on the benefits this option brings.

The third advice option, *Create valuable Community projects*, scores five points at making a community purposeful because as explained, this option provides value to the involved stakeholders and thus creates a purpose to the community for those involved stakeholders. Therefore it is expected to have an optimal effect. The option scores three points for making a community inclusive at is expected these community projects can be designed in such a way that they make the overall community more inclusive. However, community projects can also be created with different results in mind. Therefore, an average effect is expected. The option scores four points at costs based on direct investments. Based on the research results, it is expected that these projects do not require a lot of investments to take place and are often entirely free of costs. Two points are scored at extra FTE needed for implementation, as with these project it is expected working hours are necessary to plan these projects and to oversee them. For time needed to implement three points are given, as it is expected implementation of these projects takes at least 3 – 6 months. Four points are given at

expected resistance of involved stakeholders, as slight resistance is expected from teachers now having to coordinate these projects or by students not willing to take these projects on.

The fourth advice option, *Connect the education with the work field*, scores five points at making a community purposeful, as the results of the multiple case study showed that this creates value for the students and shows them what they are doing it all for, thus creating a purpose. The option is scored one point for making a community inclusive, as it is expected this option has a low effect on this, also indirectly. The option scores four points at costs based on direct investments, as it is expected only certain investments have to be made when it comes to industry visits, the hiring of experts or including the alumni network. The extra FTE needed for implementation scores three points as it is expected more working hours will be necessary to oversee and to carry out the implementations to connect the education with the work field. The time needed to implement is scored with three points, as it is expected to take at least 3 – 6 months to start implementing this as part of the education. The option scores the four points with the resistance of involved stakeholders, because it is a simple option that can be implemented in the way of education. The only resistance expected is of the alumni network that would not be willing to cooperate.

The fifth advice option, *Include students more actively in the Hotel Management course*, scores two points for making the community purposeful because it is expected to have a slight effect on students being more connected with the study and that it therefore indirectly is considered more purposeful by them. The option scores five points for making a community inclusive as that is the primary purpose of this option. It is therefore expected to have optimal effect. The option scores five points at costs based on direct investments because the options described at 6.3.5 will not require any financial investments. Three points are awarded at FTE needed for implementation, as working hours will have to be spent on noting down the feedback given by students and applying this feedback. Four points are awarded at time needed to implement this option, as technically the feedback taking could start right away. It is however expected that the applying of this feedback takes at least 3 – 6 months. The expected resistance of involved stakeholders is scored with three points, as for the students, this is an option that they are not obligated to partake in. Resistance that is expected are lecturers having to improve on their practice because of given feedback by students.

The sixth advice option, *Focus on internationalisation*, scores two points for making a community purposeful as creating a more inclusive environment is expected to add to a shared ideology, which is a found sub-aspect in the literature research of making a community purposeful. The option scores five points at making a community more inclusive, as that is the primary goal of this advice option. Because the international stream is such a large part of the community in general, it is expected to have an optimal effect. The option scores three points at costs based on direct investments. That is because it is expected that some investments in the interior have to be necessary to promote a smoother connection between the Dutch and International courses. Three points are scored for extra FTE needed for implementation as it is expected to cost extra working hours to outline and oversee the internationalisation process. Time needed to implement is scored with two points, as these implementations would most likely be on a strategic level and also concern writing a code of conduct. Because of this, it is expected to take at least 7 – 12 months. Expected resistance of involved stakeholders is scored with three points. This is mainly seen in designing the education more for international students, and the resistance that would come in doing this from the Dutch students.

Now that the criteria have been applied and the best advice option has been evaluated, when looking at the given management question: *How can Saxion Apeldoorn build a community of practice amongst Hotel Management students and lecturers in order to improve test- and diploma-efficiency?* It is therefore concluded that the best advice option to this would be to create a code of conduct that is based on values. This option ensures that the code of conduct can be based on the critical aspects of a Community of Practice and therefore is best in creating one. Based on the research results, this option is the best option to increase the test- and diploma-efficiency.

6.5 Implementation plan

In the previous section, the advice options have been evaluated based on the defined and explained criteria. By doing this, the option to write a code of conduct based on values came forward as being the most valuable advice option towards answering the management question. In the following part, how to implement this advice option will be described through an implementation plan. For the implementation plan, the PCDA cycle will be used. After the implementation plan has been discussed with the use of the PCDA cycle, the financial implications will be given.

The PDCA cycle stands for; Plan, Do, Check, Act cycle. According to Sokovic, Pavletic and Pipan (2010), the PDCA cycle has been found more effective than adopting a “right the first time” approach. They state that using the PDCA cycle means continuously looking for better methods of improvement. Furthermore, they state that the PDCA cycle has been extensively used in the development and deployment of quality policies. This applies to the best-valued advice option of implementing a Community of Practice and writing a code of conduct based on values.

Initially, the researcher came up with a development team that consisted of teachers and students.

This team would be in charge of creating the code of conduct and conducting research into the different involved stakeholder groups. However, after making a budget for this, the researcher quickly realized this would require too much FTE and would largely go over budget.

Implementing a code of conduct requires a lot of work and knowledge to be able to implement it and to see results. Because this thesis project has gone into the aspects of a Community of Practice and what has to be done to implement one, the researcher has not researched how a code of conduct is best made and how visualizing it can be approached. Therefore, the researcher suggests a new research should be started into how this is done. When taking into account the budget restraints set by the client organization, the researcher suggests this is done through the Saxion project Smart Solutions. Smart Solutions is a project by Saxion where six to eight students work together on a project inside or outside of Saxion. For this students will each receive 25 credits which amount to 32 working hours per week per person based on the 20 week period that is set out for a Smart Solutions project. This would indicate that a total of 3.840 hours can be spent on creating a code of conduct. The working hour budget set by the client organisation would then only have to be used in the form of a teacher that oversees the project, and interviews by the Smart Solution group with members of Saxion Apeldoorn.

What furthermore supports this idea that by using Smart Solutions, Saxion Apeldoorn creates a project that contributes to the community within the school and is immediately involving students in the course of a Saxion study. That way, the advice options of *creating community projects* and *including students more actively* are partially included in this implementation plan as well, making it overall more effective. The PDCA cycle described below will go into the actions the Smart Solutions team, from now on referred to as the ‘Development Team’, will have to take to create a code of conduct.

6.5.1 Plan

According to Jagusiak-Kocik (2017), the ‘plan’ stage is the stage where the possibility of changes are recognized, and the improvements are scheduled. He states before this, the problem should be identified, analysed, and solutions should be generated. This has been done through the literature research and the multiple case study. The options that have been generated are the advice options, to which creating a code of conduct based on values came forth as being the most valuable. Therefore a plan will now be made how a code of conduct based on values can be created. This will be done based on the multiple case study. This plan will be divided into multiple steps to make it more clear for the reader. In the ‘plan’ and ‘do’ stage, the development team will have a primary function, while afterwards, Saxion Apeldoorn itself will become responsible.

Step 1: The first step is to set up a Smart Solutions project that revolves around creating a code of conduct. It is recommended this is set up by an already existing educational entity within Saxion, such

as the curriculum commission, as these teachers are closely involved with the course and are aware of the general direction the study is going. Furthermore, one lecturer should be appointed that will oversee the entire Smart Solution process.

A Smart Solutions project needs to consist of at least six students from three different studies. Since only a few studies are involved in this process, it is recommended that three studies are selected that, based on knowledge taught in those courses, can contribute to this code of conduct creation process. The three that are recommended are described below, along with why they are recommended:

- *Tourism Management* (Is taught quantitative and qualitative research, works with different cultures and thus needs to be able to recognize different values, is taught management)
- *Creative business: Media, Information & Communication* (Are capable of creating a visual design, can therefore contribute to creating a visual code of conduct, are taught business)
- *Ondernemerschap & Retail Management* (Management course, creating a code of conduct can be useful for future entrepreneurship and management situations)

What this course/Smart Solutions project should look like is based on the steps that will be discussed below, as these steps go into the steps the development team would have to take in order to be able to create that code of conduct based on values.

Step 2: Since the Smart Solutions project takes place over two quartiles, this step will take place in the first quartile. Because no knowledge has been gained yet about making a code of conduct, the first step is for the development team to research how an effective code of conduct is made, what aspects determine the effectiveness of a code of conduct and how it can be created visually. To do this, two groups of people have to be interviewed:

- Experts in the field of creating a (visual) code of conduct (how does one create a code of conduct?)
- Managerial or Educational officers at different educational organisations (how have they approached creating a code of conduct previously, what should be kept in mind?)

As this Smart Solutions project makes use of students with different kinds of knowledge, this knowledge should determine which students interview which experts/officers. The information that is gained from these interviews will be analysed by using effective quantitative/qualitative research data analysis methods.

Furthermore, during this step, the students of the development team should become aware of what aspects and values are essential for a Community of Practice. This is so that they will have an idea of what the code of conduct should look like. The development team can do this by planning their own interviews with experts on building a Community of Practice or by carefully analysing this thesis project. Based on the multiple case study of this thesis project, the following values came forwards as important for a code of conduct based on values: respect, professionalism, trust, proactiveness and openness.

Step 3: At the end of the first quartile and towards the start of the second quartile, the development teams makes the switch towards gathering the values that are important for the code of conduct. Because the code of conduct has to be based on values, Saxion Apeldoorn first has to determine which of the values are considered to be important for the Hotel Management course. This should be done first on the management level, where the mission and vision of Saxion Apeldoorn Hotel Management can be kept in mind. That means that the development team starts by interviewing managerial officers of Saxion Apeldoorn on what values are considered important to them. Because the managerial stakeholder group for Saxion Apeldoorn Hotel Management are most likely just a few

people, it is recommended that interviews are conducted as they are more effective. That is because these provide the development team with a more clear foundation of what to base the code of conduct on that they are creating.

The information that is retrieved from these meetings should then be analysed by the development team. After analysing the values, these should be discussed within the development team and act as the foundation for the research with the other stakeholder groups. These values will be referred to as the 'founding values'.

Step 4: The above-named foundation should now be used to conduct research with the other involved stakeholder groups. These stakeholder groups include: the lecturers of the Saxion Apeldoorn Hotel Management course, the students of the Saxion Apeldoorn Hotel Management course and other involved stakeholders of the Saxion Apeldoorn establishment (reception staff, F&B staff, housekeeper). It is important that all these stakeholder groups are asked for their feedback as all of these will be involved in the Community of Practice within the Saxion Apeldoorn establishment. However, it should be mentioned that the feedback of the educators and students weigh more important than the feedback of the other involved stakeholders. As described throughout this thesis report, a Community of Practice does not work if the values do not resonate with the most important target groups.

It is recommended these are interviewed by using quantitative research methods, in particular by sending out surveys. In these surveys, these stakeholder groups should be given the opportunity to give feedback on the founding values and to add new values that are considered important to them. These survey results should then be gathered and analysed by using a program such as SPSS. It is recommended a research lecturer should be available to provide feedback to the development team on their analysis of the survey results. After the analyses of these results are complete, these should be discussed and used to update the founding values to create the definitive set of values that will be standing at the core of the code of conduct. When updating the founding values to the new definitive values, it is important the development team keeps in mind the values considered important for a Community of Practice based on this thesis report and their own research into a Community of Practice. Because the teacher stakeholder merely needs to fill in a survey which at maximum will take 15 minutes of their time, these are not included in the indication of working hours. That is because from teachers, it can be expected that they are willing to spend 15 minutes of their own time on answering a survey if it means improving the overall educational organisation that they work for. As discussed during the multiple case study, this kind of professionalism can be expected of a teacher.

Because the gathering of quantitative results takes some time, it is also recommended that the development team here starts setting up the tools to create the visual code of conduct at step five.

Step 5: Now that the development team has the definitive values that the code of conduct should be based on, the team should make the transition towards creating the actual code of conduct. This transition should take place somewhere in the middle of the second quartile.

In the multiple case study, it came forward several times how it is important that this code of conduct should be visual. Jason Lunday (2018), a principal consultant in the ethics business, supports that a code of conduct should have a compelling visual design and states that the code of conduct should be reflective of the organisation's culture. Based on the research conducted by the development team at step two, the team should have an idea of how to create a visual code of conduct. Especially the expertise of the Creative Business students can be used here.

After the code of conduct has been created, these must be shared with the management team of the Saxion Apeldoorn Hotel Management team. Feedback that is given in this meeting should be applied before the implementation of the code of conduct. When the code of conduct has been created, the Smart Solutions project is finished, and the development team can be disbanded. A summary of this

Smart Solutions process can be found in appendix XIV. From this point on, the actual implementation of the code of conduct is the responsibility of the client organization.

6.5.2 Do

According to Jagusiak-Kocik (2017), the 'do' stage is the stage where the organisation implements the developed plan in order to see changes in a certain process. In this case, that process would be the creation of a Community of Practice for the Hotel Management course at Saxion Apeldoorn.

When the visual code of conduct has been created, it should be implemented. Throughout the multiple case study, it came forward that repetition is the most important tool to increase this awareness of the code of conduct. This repetition should be applied to all the involved stakeholders, most importantly, the students and the educators as those are the largest involved target groups. It is recommended that the values be repeated in the way of education that the educational organization provides and in the personal coaching of the students. Because it might be challenging to understand for educators how to apply the code correctly, Lunday (2018) recommends that in order to obtain the best value from a code of conduct, an organisation has to educate its employees to use and understand it. This better understanding of the employees makes sure they can apply it better, which makes implementing a core conduct based on values more valuable and thus more effective in creating a Community of Practice. This, however, has not been added to the financial implications because it is not directly correlated with the implementation of a code of conduct. It can be considered more of a new advice option that could appear after the code of conduct has been implemented, to educate teachers on a better understanding of that code of conduct.

Because the development team has been disbanded, it is recommended that from this point on, it becomes part of the job responsibilities of an already existing operational team within Saxion to oversee the Community Building process. Operational teams that can be used for this are the education commission or the curriculum commission. This team would then keep track of whether an education is making choices that are in line with the newly created code of conduct. This team, for ease of reading referred to as the Community Team, will also be responsible for the 'check' stage and the corresponding measurements described below. For making the financial implications, this group will consist of four employees.

6.5.3 Check

According to Jagusiak-Kocik (2017), the 'check' stage is the stage where the solutions introduced are checked if they brought adequate results. At this stage, measurements that were implemented are checked to determine whether the goals have been achieved.

Because a Community of Practice concerns human behaviour and their perceptions, it is difficult to implement factual measurements to determine the success of the implementation plan. What can be done is to implement and check measurements according to the operationalizations based on the literature research and the multiple case study. This can be done two ways:

- The first is to measure the perception of the involved stakeholders when it comes to the aspects of a Community of Practice. This indicates that during the implementation of the code of conduct based on values, the perceptions of these aspects should be measured. These can then be compared with perceptions of these aspects at a later time to determine the success of the implementation.
- The second is to measure the perception of the involved stakeholders when it comes to the aspects of building a Community of Practice. The same goes, where these perceptions should be measured during the implementation and the 'check' stage.

For both of these, it is recommended these be measured through quantitative research methods. Because the topic of a Community of Practice is based on human behaviour, the researcher would

typically recommend a qualitative research method to analyse this. However, taking into account the scale this investigation would have to be to get an accurate representation of this, and taking into account the budget restraints, quantitative research is recommended. This is best done by creating multiple surveys for each target group and then using control sheets or control charts to measure the progress (Jagusiak-Kocik, 2017). These surveys can be created, sent and analysed by the Community Team. It is recommended that these will be sent once each half year.

The end-goal of building a Community of Practice is to increase the test- and diploma-efficiency of the Hotel Management course. That is why this option is being implemented. It could be considered, therefore, that the test- and diploma-efficiency are a measurement that should be included in determining the success of the implementation. However, what is important to note here is that a definite correlation between building a Community of Practice and an increase in test- and diploma-efficiency is very difficult to make. That is because, as found in the multiple case study, it will take a long time to see the results of implementing options to build a Community of Practice. In this period, it is likely that other changes are made within the educational organization that could contribute to an increase or decrease in test- and diploma-efficiency. That is why it will be difficult to determine an increase or decrease to be because of implementing this code of conduct, and thus a Community of Practice. That is why it is not a valuable measurement to use to determine the success of implementing a code of conduct.

During the 'check' stage, when the implementation of the advice option proves to be appropriate for building a Community of Practice, Saxion Apeldoorn can proceed to the 'act' stage. Should this not be the case, they will have to return to the 'plan' stage and come with a different form of implementation (Jagusiak-Kocik, 2017).

6.5.4 Act

According to Jagusiak-Kocik (2017), the 'act' stage is the stage where an organization starts the standardization of the implemented option because as described above, this option showed to have a positive effect in building a Community of Practice. In general, this leads to continuous application of the implemented option and continuous measurement of these to check on its progress.

During this stage, other advice options outlined in this report can be developed as an addition to the code of conduct based on values, such as creating community projects that align with this or focusing on better integration of international students.

6.6 Financial implications

When reading the implementation plan above, it can be seen that several types of investments will have to be made by the educational organization. These investments, along with the benefits, will be described here.

First and foremost, the researcher would like to state the difficulty of monetizing the benefits of this particular advice option, and of building a Community of Practice in general. In the introduction, it has been stated that the financial benefits of answering the management question are seen in more government funding because of higher student inflow and higher student graduation. As described, for both of these Saxion Apeldoorn receives funding by the government. The reason why it is difficult to monetize the benefits is that it will be difficult to determine the direct link between building a Community of Practice and the effect it has on an increase in study success. Even though literature has stated that a Community of Practice is expected to have a positive effect, when the degree of study success increases, this could be because of countless of changes within the educational organisation. Furthermore, this increase is highly dependent on the students attending the educational organisation, which can vary widely each year.

6.6.1 Indication of costs

As shown in the advice, the most valuable option in building a Community of Practice is to write a code of conduct based on values. The above-given implementation plan by means of the PDCA-cycle will be used to indicate the costs. Before this can be done, an indication of the budget will be given.

The client for this thesis project, Mr Neijenhuis, informed the researcher at the beginning of the project that a budget of 5000 euros would be available, or two employees that work one week in terms of working hours on building that community. This amounts up to 80 working hours. Furthermore, along with the client, it has been determined that on average, a single working hour can be monetized to 53 euros in terms of hourly wages.

When looking at the PDCA-cycle described above, the financial investment can be seen only in terms of working hours. These working hours occur because of different activities. An indication of these activities along with the expected working hours that come with those activities can be seen in the indication of working hours model at appendix XIV.

The indication of working hours model shows precisely how many hours are needed to create a code of conduct and how many hours are needed to operate, or maintain, that code of conduct. Of course, this model only shows the hours that Saxion would have to invest in terms of employees. The hours that the students spend because of the Smart Solutions program do not have to be taken into account as they do it for 25 EC's. In the model, it is concluded that 133,5 hours are needed to create a code of conduct. Afterwards, on a monthly basis, an average of 17,33 hours has to be spent on maintaining that code of conduct. These hours can now be used to create an investment budget and an operating budget based on the hourly wage of 53 euros as defined by the client. This is seen in the indication of costs given below. The working hours are all multiplied with the hourly wage of 53 euros.

Indication of costs		
Cost	Hours	Hours monetized
Investment budget	105,5	€ 5.591,50
Operating budget - 6 months	88	€ 4.664,00
Operating budget - 1 month	14,67	€ 777,51

As can be seen from the indication of costs, in order to implement a code of conduct, the client will have to go slightly past the budget of 80 working hours. Furthermore, as explained, it is recommended to oversee and maintain the Community Building process on the long-term as it is not something that is implemented on the short-term. The client will have to exceed its initial working hour budget to maintain a Community of Practice on the long-term. Currently, per month, it is expected that 14,67 working hours are needed to be able to do this. What is, however, expected is that these will reduce on the long-term. That is because of the following reasons:

- Saxion will become more effective in the 'check' phase, and thus fewer hours would have to be spent on conducting and analysing the surveys.
- Saxion will become better adapted to the code of conduct based on values and what is necessary to build on a Community of Practice. Therefore less time will be necessary to discuss the organizational choices on a monthly basis and to give feedback to the management level.
- After seeing success because of the implementation of a Community of Practice, it will be less necessary to keep measuring its effects. On the long-term other Community of Practice implementations will be made that eventually will become more relevant to measure.

After five years, it is expected that the analysing of surveys, the monthly discussion of the organizational choices and the feedback to the management level will have been reduced. An indication of working hours after five years can be found in appendix XV . This indication of working hours can be used to determine the depreciation of working hours each year. In order to calculate this, the straight-line depreciation method has been used. This can be seen below:

Depreciation of working hours							
	School year						
Working hours/budgets	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	2025/2026	Straight-line depreciation calculation
Operating working hours per 6 months	88	76	64	52	40	28	$(88-28)/5 = 12$ hours (reduced each year)
Operating budget - 6 months	€ 4.664,00	€ 4.028,00	€ 3.392,00	€ 2.756,00	€ 2.120,00	€ 1.484,00	$(4.664-1.484)/5 = 636$ euros (reduced each year)
Operating working hours per year	176	152	128	104	80	56	Multiplied by 2 from 6 month budgets
Operating budget - 1 year	€ 9.328,00	€ 8.056,00	€ 6.784,00	€ 5.512,00	€ 4.240,00	€ 2.968,00	

What can be concluded from the depreciation of working hours is that upkeeping a Community of Practice in the initial stages is expensive. However, it will reduce in costs over the years. Furthermore, it is expected based on the literature research and multiple case studies that there are financial benefits that come with a Community of Practice. As explained, these are difficult to be calculated and are therefore not taken into account. However, the reader should be aware that there will be financial benefits to balance out the above-named costs.

Afterword

To conclude the entire thesis process, and afterword will be written in which the researcher reflects on his actions when managing the thesis project and on the value of the thesis for the current needs in the industry.

This thesis project has been extremely valuable for my personal development. I have learned a lot about myself, and have discovered personality traits that require a different approach when again conducting research of similar magnitude.

The most important attribute I discovered about myself is that I am a perfectionist. I feel that this is a very positive attribute if one knows how to approach it correctly, which I did not before writing this thesis. I discovered this attribute half-way through my thesis project. Just after planning the interview, I got sick. It had all the symptoms of the Corona virus. Because of being sick, I spent a lot of nights awake, which resulted in being very tired during the day and not much work being finished. Because of this, I developed a two- to three-week delay in my planning. For this semester, I still had to retake a Spanish video and a Management Report alongside a student assistant job that I decided to take on before the thesis project. When all this came together, I quickly found out I took too much on my plate. This resulted in a lot of stress which brought me to a situation I had not been in before. Because of being a perfectionist, I still strived to deliver above-average quality at all these different projects and was not able to let that go. This resulted in more stress and me being in a depressive emotional state during the final weeks of writing my thesis.

There are several things I have learned that I could have done better and that I plan on implementing so that this does not happen again. A first step would be to, prior to a thesis semester or any other project of the same magnitude, to make a planning not solely for one of the projects I have to finish that semester, but to make one for all the projects. For this semester, I made a planning for the thesis, which did not include the other projects I had to complete and was thus not useful. Now that I am aware of this perfectionist trait, I am going to try to take this into account when making decisions in the future of projects I want to take on. I will also discuss this more extensively with those close to me and consult them on what steps to take when taking into account my professionalism trait.

What eased the stress that came with this delay was the individual attention that was provided to me by Saxion Apeldoorn, in particular my first examiner Joris Verwijmeren. He showed me much patience and continuously had faith in my capabilities and that I would still be able to finish my thesis project in time. This has taught me to look for the same kind of cooperation in an examiner, colleagues or a company culture in my future career as it increased my confidence in myself.

When reflecting on the value this thesis has the industry, it should be stated what the current needs are in the higher education industry. What I learned throughout the thesis project is that building a Community of Practice within educational organisations is currently considered to be a hot topic in the higher education industry. However, I have also seen that a lot of these educational organisation are struggling with how to build a Community of Practice. A lot of these are currently in the process of finding out what a Community of Practice is, how they can use it and what the benefits can be for their organisation. My thesis sheds some first light on this topic and can be considered useful for educational organisations that are in the set-up stage of building a Community of Practice.

The multiple case study that has been conducted has only been with Universities of Applied Sciences. Therefore an argument could be made that the definition of a Community of Practice, and how to build one, is based on a University of Applied Science and would not be relevant for a Research University. That is because in general, the personal approach towards students in a University of Practice is a lot stronger than in a Research University. However, the researcher believes that the multiple case study has resulted in a general definition of a Community of Practice, and feels that the multiple advice

options named could, therefore, all be relevant for a Research University as well. Therefore it is considered to be relevant for the entirety of the higher education industry.

The thesis project discusses how an educational organisation in the higher education industry can build a Community of Practice. Both in the literature research and the multiple case study, it is stated that the Community of Practice has a range of benefits for an educational organisation. As described, for this particular thesis topic, the benefit of an increase in test- and diploma-efficiency was deemed important, which is a result of the implementation of a Community of Practice. However, besides the benefit of this implementation, working on the different aspects critical to building a Community of Practice all have benefits by themselves. To give an example, building on increasing inclusiveness or creating value within a community to the involved stakeholders not only help build a Community of Practice but are beneficial for an educational organisation by itself. As the thesis report gives an outline of these aspects and of how to build a Community of Practice, it can be determined that any higher education organisation can benefit by reading this report.

Bibliography

Bakx, D., van Nuland, E. (2015, September 16). *Studiesucces verhogen*. Retrieved January 12 2020, from <https://lic.avans.nl/binaries/content/assets/iavans/service.lic/publicaties/studiesucces-literatuurstudie-16092015.pdf>

Cobigo, V., Martin, L., McHeimech, R. (December, 2016). *Understanding Community*. Canadian Journal of Disability Studies. Retrieved February 24, 2020 from <https://cjds.uwaterloo.ca/index.php/cjds/article/view/318/540>

Gläser, J. & Laudel, G. (May, 2013). *Life With and Without Coding: Two Methods for Early-Stage Data Analysis in Qualitative Research Aiming at Casual Explanations*. Forum: Qualitative Social Research. Retrieved March 4, 2020 from <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1886>

Gustafsson, J. (January 12, 2017). *Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study*. Forum Qualitative Social Research. Retrieved March 3, 2020 from <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/index>

Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., Mills, J. (January, 2017). *Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations*. Forum: Qualitative Social Research. Retrieved March 3, 2020 from <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/2655/4079.#g5>

Kallio, H., Pietilä, A., Johnson, M. & Kangasniemi, M. (May 9, 2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Informing Practice and Policy Worldwide through Research and Scholarship*. Retrieved March 12, 2020 from https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/jan.13031?casa_token=NwR-YajUn0AAAA:k3t7ZSVt-iZbpfDNantE5_9E1N27LA3mL_PGid_1PI0BowLj-bWSLIuLUEF49QVboPM5BH17QNQCSc

Lynch, S. (December, 2004). *Building Community in Schools*. Catholic Educations. Retrieved February 22, 2020 from <https://pdfs.semanticscholar.org/f1fc/20f91d0603136bfc8ca587803b00c6c8351f.pdf>

Lunday, J. (July, 2018). *Creating an Effective Code of Conduct (and Code Program)*. Corporate Compliance Insights. Retrieved June 8, 2020 from <https://www.corporatecomplianceinsights.com/creating-an-effective-code-of-conduct-and-code-program/>

Manning, L. & Saddlemire, R. (December 1996). *Developing a Sense of Community in Secondary Schools*. Personalizing the high school. Retrieved February 24, 2020 from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.833.2812&rep=rep1&type=pdf>

Noble, H. & Smith, J. (2015). *Issues of validity and reliability in qualitative research*. Evidence based nursing. Retrieved June 8, 2020 from <http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/23995/1/SmithIssues.pdf>

Patino, C.M. & Ferreira, J.C. (2018). *Internal and external validity: can you apply research study results to your patients?*. Sociedade Brasileira de Pneumologie e Tisologia. Retrieved June 8, 2020 from <https://www.scielo.br/pdf/jbpneu/v44n3/1806-3713-jbpneu-44-03-00183.pdf>

Saxion University of Applied Sciences. (n.d.). Qualitative Research Lesson 4.1. [PDF]. https://leren.saxion.nl/bbcswebdav/pid-2260604-dt-content-rid-5402055_4/xid-5402055_4

Sokovic, M., Pavletic, D. & Pipan, K. (2010). *Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS*. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering. Retrieved June 8, 2020 from http://jamme.acmsse.h2.pl/papers_vol43_1/43155.pdf

Tight, M. November, 2004). *Research into higher education: an a-theoretical community of practice?* Higher Education Research & Development. Retrieved February 19, from https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0729436042000276431?casa_token=9HINjGdY8eAAAA

AA:Umpyv0sTEfiPhkENgqDWQOA7LGNSxald2paaKYOguhko4ZrHggv5kh4O-
izuRjL7Dgy0HXYPbD_Wiw

Trochim, W. (2020). *Measurement Validity Types*. Retrieved from Conjointly:
<https://conjointly.com/kb/construct-validity-idea/>

Visscher-Voerman, J.I.A. (2018, December 21). *Perspectieven op curriculuminnovatie in het hoger onderwijs*. Retrieved January 12 2020, from
https://www.techyourfuture.nl/files/downloads/Lectorale_rede_Irene_Visscher-Voerman.pdf

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning as a Social System*. Systems Thinker.
Retrieved February 21, 2020 from
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/56672918/Learningasasocialsystem.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCommunities_of_Practice_Learning_as_a_So.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200224%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200224T235109Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=158103b3b2f87e6c20c1fae0dddc6a36b3e2d4fd59ef592fa2de95fb53833acf

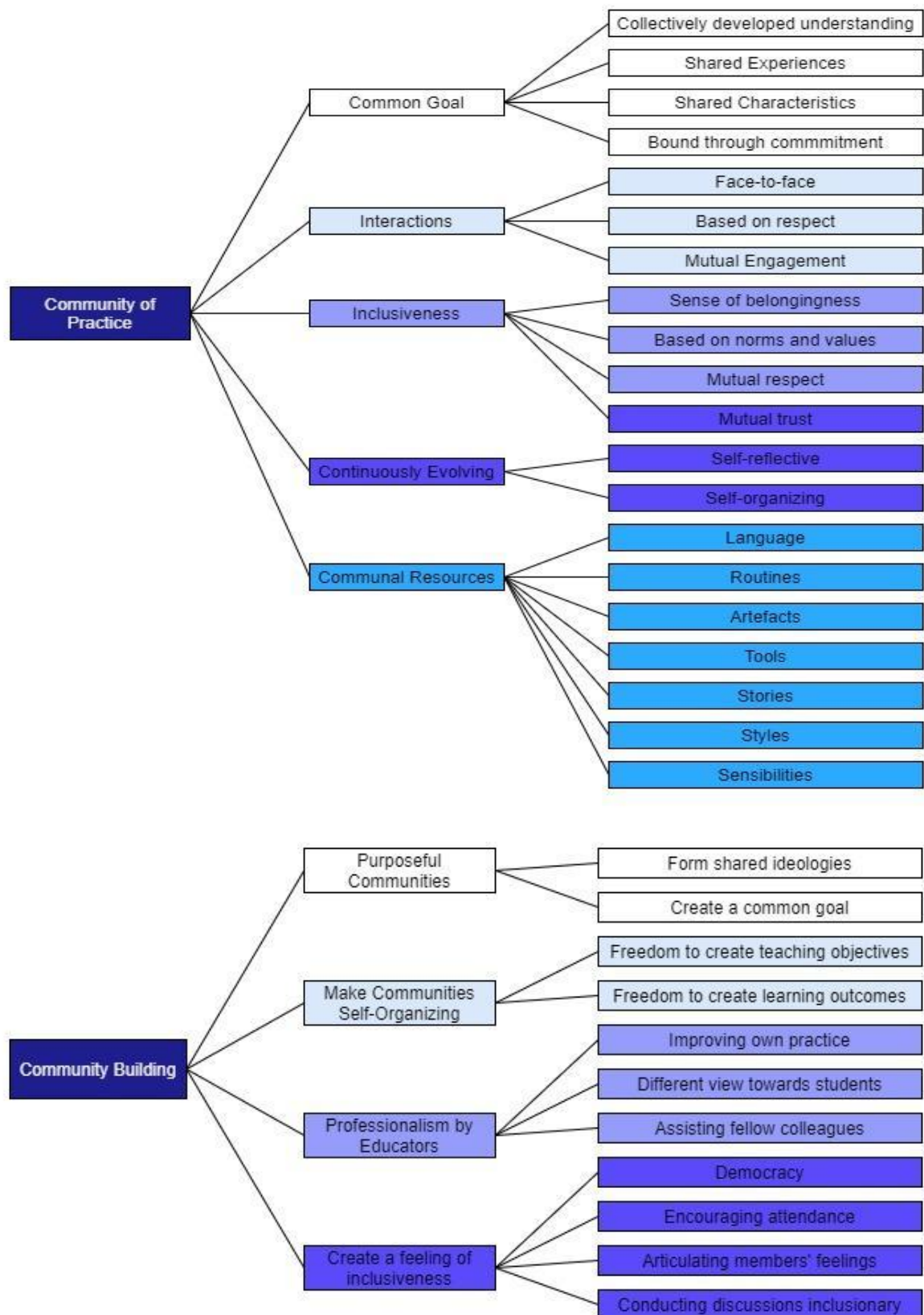
Appendices

Appendix I – AAOCCC model

Criteria Model						
Article	Accuracy	Authority	Objectivity	Currency	Coverage	Definition of Community used
Building community in schools (review)	Findings are based on research, case studies and original ideas. Original author of book is specialized in educational and social communities; therefore the original ideas can be considered reliable. Several references to other literature research are made, without actual sourcing in the review.	The article is written as a review of a book. The author of the article provides his job location and job position and can therefore be considered reliable because he can be contacted. Author isn't cited in other bibliographies. The original author of the reviewed book is a well known professor who specialized in social and educational communities and has published multiple articles on the topic.	The author of the article reviews a book, thus his arguments are subjective; despite throughout the article trying to remain as objective as possible. The author provides clear arguments in favor and against the argument of the original author and therefore provides a more objective total image of the information discussed. Review is written in <i>Catholic Education</i> and can therefore be considered subjective through Catholic beliefs	Original book is written in 1994. Since it discussed educational communities and human behaviour to a large extent it can be considered current. Review was done in 2004.	Article is merely a review of a book. The book is not provided in the article and thus conclusions can only be made on the small information provided. Book is accessible for purchase but this option is not provided with the written article.	In the article, the term community is used in an educational setting, meant amongst students and lecturers. Author is professor in social and educational communities.
Research into higher education: an a-theoretical community of practice?	Findings are based on extensive research by the author, which is also described clearly in the article. Furthermore, scientific sources are made that are later referenced and can be found by any reader.	The article is written by an author specialised in (higher) educational research. The authors is part of the department of educational research for Lancaster University. His contact information can be found within the article. Author has published multiple journals on this topic.	To a large extent the conclusions are based on objective research made within the article itself. The theoretical framework on which the research is based is clearly explained with scientific sourcing.	Article was written in 2004. Because article is based on human behaviour, the article can still be considered relevant.	All the information needed for the conclusion are given in the article itself and are therefore accessible. The same can be said for the definitions made and references to other accessible scientific research.	In the article, the term community of practice is used in different settings and it is explained how these can be used for higher education, thus an educational setting.
The transition of adult students to Higher Education: Legitimate peripheral participation in a Community of Practice?	Some references to scientific source that substantiate the discussed material. Most findings are based on observations of qualitative research. Conclusions are drawn from these, to an extent subjective and therefore not always reliable.	Both authors have research interests in the fields concerning the article and are educated in psychology, which to an extent applies to the discussed materials. Contact details are not written down, however job locations and positions are to which contact details could easily be traced. Articles written in the <i>Adult Education Quarterly</i> , thus reliable concerning the discussed materials.	Most conclusions made in the article observations of the qualitative research and can therefore be considered objective. Conclusions made from these observations along with the suggestions made not always clearly linked to scientific research and could therefore indicate a degree of subjectivity.	Article was written in 2007 and is based on human behaviour. Therefore, the information is very relevant and reliable.	Despite that during the discussion of empirical research lots of examples are given to substantiate the conclusions being made, the actual research is not written down and can't be found through this article, thus important information is left out.	The research is being conducted for a higher educational setting. As described in the article, the theoretical framework contains a Community of Practice and its aspects.

Understanding Community	Many different references made to articles explaining the publication topic; the definitions made and supporting the analysis methods used.	The article is written by three authors. All the authors have other publications on related social/psychological publications. The lead author has the most publications and has posted her contact details, increasing the reliability of the publication.	The goal of the article, as drawn from the conclusion made, is to merely explore the definition of a community. Because of this, there is no hidden agenda of the article authors. Furthermore, because of the high use of scientific sources, the reliability is increased and the subjectivity is decreased.	The article has been written in 2016 and therefore contains a lot of recent information concerning the thesis topic. Furthermore, most of the scientific sources used in the article are of later than 2005, increasing the currency and thus reliability of the publication.	Very extensive coverage of the purpose of the publication. Lots of scientific sources and research that back up the conclusion.	The document is focused on communities that have a behavioural or social approach, thus is closely related to the definition of community used in the thesis project.
Developing a Sense of Community in Secondary Schools	A lot of references are made to different scientific articles on the publication topic. These articles are used to make conclusions without subjective interpretation.	The article is written by two authors that are both employed in the education sector and are educated appropriately. No personal contact details are shared but a general link can be found where the dialogue on the discussed topic can continue, indicating the subjectivity of the topic.	The publication discusses a very subjective topic with not a lot of factual information to support it. A lot of scientific articles are used in the article to come to definitions and make conclusions. No research is conducted besides the literature review, making it less reliable. This is to be expected with the topic discussed.	The article has been written in 1996, and thus is slightly older, making it less reliable. The topic however discusses aspects of human behaviour that haven't significantly changed since the article was written. Therefore it is still reliable.	Very extensive coverage of the purpose of the publication. Reader gets extensive insight into what the publication is based on, where it gets its information from and how this information is then used to make conclusions.	The article is focused on a behavioral/social feeling of community already in the setting of an educational institution. It is therefore relevant for the thesis project.
Communities of Practice: Learning as a Social System	No references made to other articles. Neither are any findings of research provided in the article on which the explanations are based. The article is part of a larger book, which can be expected to contain research. Since author is creator of type of community discussed in the publication, which could be considered a valid reason why no previous research is being mentioned.	The author of the article is an educational theorist and practitioner and therefore has extensive knowledge on the discussed topic in the publication. Author has posted many publications and can therefore be considered more reliable.	Article itself doesn't provide any findings or research in the article on which the explanations made are based, even though the article is part of a larger book which can be expected to contain research. That does not increase the reliability of the article. Article seems to be written very subjectively, as from the point of view of the writer. No prior research on communities of practice was possible in the article as Wenger is one of the founders of the term, doesn't have to quote himself.	The article was originally written in 1998, and is therefore less reliable/valid. The topic discussed concerns a social learning system that largely focuses on the sociobehavioural aspects of its members. It therefore concerns human behaviour that haven't significantly changed since the article was written. Therefore it is still reliable.	The purpose of the article is to give complete understanding of a Community of Practice, which the article does extensively. A lot of different insights into Community of Practice are discussed that provide a very broad definition of the term.	The article primarily focuses on defining the term Community of Practice. The article is written by one of the original creators of the term Community of Practice and is therefore very reliable and valid for the thesis project, and concerns the right kind of community.

Appendix II – Operationalization of the core concepts of 'Community of Practice' and 'Community Building'



Appendix III – Case study criteria model

	Educational Institution or Program		
Criteria	Saxion Apeldoorn Hotel Management	Hogeschool Zuyd Hotel Management	Academie Mens en Arbeid
<i>Must be met:</i>			
Community building must have been attempted	X	X	X
Must have good relationship with Saxion Apeldoorn Hotel Management	n.a	X	X
<i>Variety:</i>			
Focused on hospitality	X	X	
Not focused on hospitality			X
Dutch students	X	X	X
International students	X	X	X
Has been succesful in building communities	X	X	X
Would still like to improve in building communities	X	X	X
Provides insights into sense of community for client (internal) by target groups	X		
Provides insights into approach of community by other organisation (external) than client		X	X

Appendix IV – Summary of different data collection sources

	<u>Case Study</u>		
<u>Data Source</u>	Saxion University of Applied Sciences - Hotel Management	Saxion University of Applied Sciences - Academie Mens en Arbeid	Zuyd University of Applied Sciences - Hotel Management
Member of the management team	X		X
Officer in charge of educational (community) policies		X	X
Focus Group with officers in charge of educational (community) policies	X		
Duo-interview with student target group	X		

All possible information for interview in text format

A. Introduction

My name is Justin Schoot, I am currently doing my thesis project as my final report in order to complete my studies at Saxion University of Applied Sciences in Apeldoorn. Here I follow the International Hotel Management Course. The client of this thesis project is Mr. Harold Neijenhuis, Team Manager of the Hotel Management Course at Saxion Apeldoorn, and thus Saxion Apeldoorn is the client organization.

Saxion Apeldoorn is currently not seeing the desired degree of study success in the current situation, and would like to see an improved test- and diploma-efficiency in the preferred situation. They would like to achieve this through building a Community of Practice. Therefore the thesis project focuses on **Communities of Practice** and on **Community Building**. I want to investigate how a Community of Practice can be build and the effects it has on study success.

The questions in this interview will go into the views you and your organization have on a Community of Practice and Community Building and the effects of implementation you expect to observe when it comes to study success. The interview will at max take 45 minutes. During the conversation I would like to record the conversation and make notes, do you agree with this? All information gathered here will be treated confidentially and will only be used as information in providing a reliable advice to the management problem for the client of this thesis project. Therefore, your contribution is very important to the success of this thesis project and your participation is highly appreciated. Should something go wrong with the technology we are using, there's nothing to worry about. We will continue from where we left off as soon as we can get it started again.

The structure of the interview consists of four parts. First we will go into you, the person being interviewed. Then we will discuss what you expect is necessary to take a community to a Community of Practice and then what you expect the impact of these steps to be on the community building process. Lastly we will go into the Financial Implications of these policies/steps.

B. Questions about Interviewee:

*Here the interviewer will go more in depth into the person being interviewed, their characteristics and professional background. This is to get an idea of who is being interviewed, and the effect this might have on their view of a Community of Practice and Community Building. - **Not part of actual interview guide, simply as a guide for the interviewer to keep in mind.***

1. Personal information,

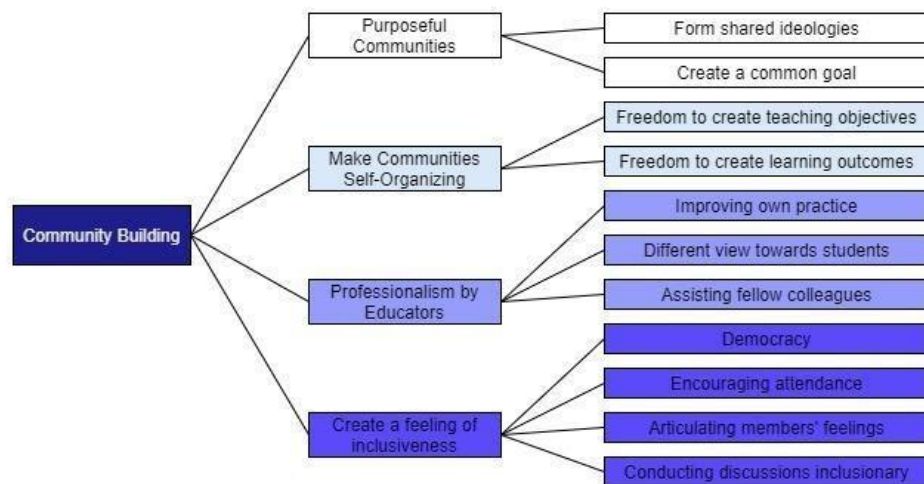
- [
- Can you tell me a bit about yourself?
 - How old are you?
 - Where are you from?
 - What is your educational background?
- What is your job within this organisation?
 - How long have you worked for this organization?
 - Where did you work previously?
 - What do you like most about your work?
 - Concerning your professional characteristics, name three characteristics that you would use to describe yourself?

C. Questions about Core Concepts

2. Policies concerning Community Building,

- Does your educational organization currently have any policies implemented concerning community building?

“Literature Research showed that making a community purposeful, making a community self-organizing and self-developing, a degree of professionalism and creating a feeling of inclusiveness within the community are policies that are all necessary in order to create a Community of Practice. ” - Not part of actual interview guide, simply as a guide for the interviewer to keep in mind,

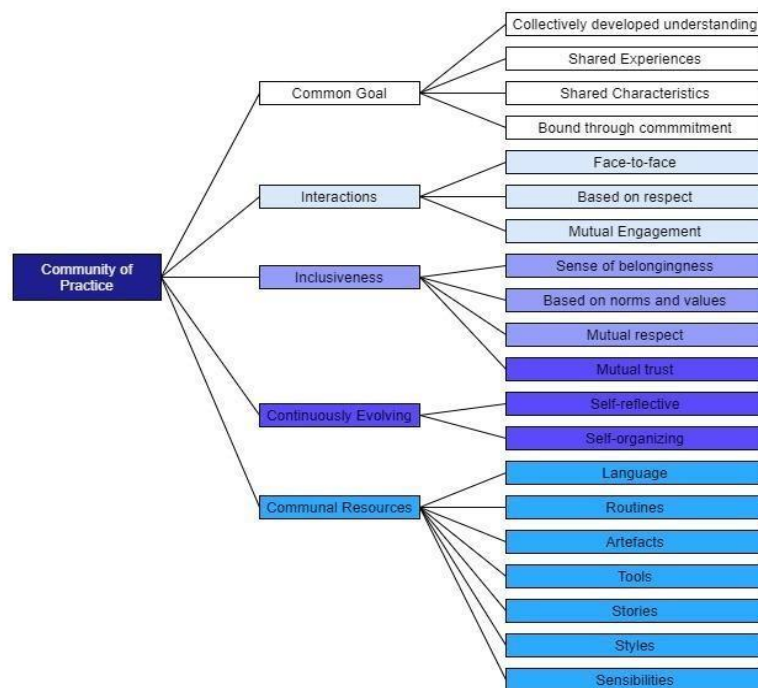


- What policies do you expect will make a community purposeful?
 - Do you have policies that make the community purposeful? If yes, which policies are these?
 - Do you expect shared ideologies to make the community more purposeful? In what way?
 - Do you expect a common goal to make the community more purposeful? In what way?
- What policies do you expect will make a community more self-organizing?
 - Do you have policies that make a community self-organizing? If yes, which policies are these?
 - Do you expect freedom to create teaching objectives will make the community more self-organizing? In what way?
 - Do you expect freedom to create learning objectives will make the community more self-organizing? In what way?
- Do you expect professionalism of teachers will help the community building process?
 - Is professionalism within your organization already used to help in the community building process? If yes, in what way is it used?
 - Do you expect educators improving on their own practice to aid the community building process? In what way?
 - Do you expect educators seeing students not just as numbers but as people who care to aid the community building process? In what way?

- Do you expect educators assisting fellow colleagues to aid the community building process? In what way?
- What policies do you expect to make a community more inclusive?
 - Do you already have Gedeelde ideologie
 - Algemeen doel
 - that focus on making the community more inclusive? If yes, which policies are these?
 - Do you expect democracy can be used to make a community more inclusive? In what way?
 - Do you expect encouraging attendance will make a community more inclusive? In what way?
 - Do you expect articulating the feeling of members will make a community more inclusive? In what way?
 - Do you expect conducting discussion inclusionary will make a community more inclusive? In what way?

Summarize policies concerning community building

3. Impact of these (above named) policies on Community Building, *“Literature Research showed that a common goal, interactions, a feeling of inclusiveness, a community being continuously evolving and use of communal resources are all aspects of a Community of Practice.”* - **Not part of actual interview guide, simply as a guide for the interviewer to keep in mind,**



- What aspects of a community do you expect these named policies to have the biggest impact on?
- What do you expect the impact of these policies to be on the continuous evolvement of a community?
 - What do you expect the impact of these policies to be on the self-reflectiveness of the community?

- What do you expect the impact of these policies to be on the self-organization of the community?
- What do you expect the impact of these policies to be on increasing the sense of inclusiveness?
 - What do you expect the impact of these policies to be on creating a sense of belongingness?
 - What do you expect the impact of these policies to be on the norms and values that the community is based on?
 - What do you expect the impact of these policies to be on the mutual respect of members within the community?
 - What do you expect the impact of these policies to be on the mutual trust of members within the community?
- What do you expect the impact of these policies to be on creating a sense of a common goal?
 - What do you expect the impact of these policies to be on the collectively developed understanding within the community?
 - What do you expect the impact of these policies to be on community members having shared experiences?
 - What do you expect the impact of these policies to be on the shared characteristics of the members within the community?
 - What do you expect the impact of these policies to be on making the members bound through commitment?
- What do you expect the impact of these policies to be on the interactions within the community?
 - What do you expect the impact of these policies to be on the face-to-face interactions within the community?
 - What do you expect the impact of these policies to be on the mutual respect within the community?
 - What do you expect the impact of these policies to be on the mutual engagement within the community?
- What do you expect the impact of these policies to be on the communal resources within the community?
 - What do you expect the impact of these policies to be on the language within the community?
 - What do you expect the impact of these policies to be on the routines within the community?
 - What do you expect the impact of these policies to be on the artefacts within the community?
 - What do you expect the impact of these policies to be on the tools within the community?
 - What do you expect the impact of these policies to be on the stories within the community?
 - What do you expect the impact of these policies to be on the styles within the community?
 - What do you expect the impact of these policies to be on the sensibilities within the community?

Summarize Impact of these policies on community building process

4. Financial impact of these policies,
 - What funds do you expect have to be made available for these community building policies?
 - How do you expect these funds would be used?
 - Which people do you expect will be responsible for these community policies?
 - How much hours do you expect have to be spent on these policies on a weekly basis?
 - What tasks do you expect the people responsible for these policies perform?

Summarize Financial impact

Interview Guide (for interviewer to use during the interview)

Introduction

1. Background and purpose
 - Target project
 - Target interview
 - Interview Information
 - Anonymity
 - Duration of the interview (max. 45 minutes)
 - Structure of the interview
 - Introduction interviewee

Questions about Core Concepts

2. Policies concerning Community Building,
 - Does your educational organization currently have any policies implemented concerning community building?
 - What policies do you expect will make a community purposeful?
 - Shared Ideologies
 - Common goal
 - What policies do you expect will make a community more self-organizing?
 - Freedom to create teaching objectives
 - Freedom to create learning objectives
 - Do you expect professionalism of teachers will help the community building process?
 - Educators improving their own practice
 - Seeing students as individuals, not just numbers
 - Assisting fellow colleagues
 - What policies do you expect to make a community more inclusive?
 - Democracy
 - Encouraging attendance
 - Articulating members' feelings
 - Conducting discussions inclusionary

Summarize policies concerning community building

3. Impact of these (above named) policies on Community Building,
 - What aspects of a community do you expect these named policies to have the biggest impact on?
 - What do you expect the impact of these policies to be on the continuous evolvement of a community?
 - Self-reflective
 - Self-organizing
 - What do you expect the impact of these policies to be on increasing the sense of inclusiveness?

- Sense of belongingness
- Based on norms and values
- Mutual respect
- Mutual trust
- What do you expect the impact of these policies to be on creating a sense of a common goal?
 - Collectively developed understanding
 - Shared Experiences
 - Shared Characteristics
 - Bound through commitment
- What do you expect the impact of these policies to be on the interactions within the community?
 - Face-to-face
 - Based on respect
 - Mutual engagement
- What do you expect the impact of these policies to be on the communal resources within the community?
 - Language
 - Routines
 - Artefacts
 - Tools
 - Stories
 - Styles
 - Sensibilities

Summarize Impact of these policies on community building process

4. Financial impact of these policies,
 - What funds do you expect have to be made available for these community building policies?
 - How do you expect these funds would be used?
 - Which people do you expect will be responsible for these community policies?
 - How much hours do you expect have to be spent on these policies on a weekly basis?
 - What tasks do you expect the people responsible for these policies perform?

Summarize Financial impact

Interview Guide (for interviewee prior to the interview)

Introduction

1. Background and purpose
 - Target project & interview
 - Introduction interviewee

Questions about Core Concepts

2. Policies concerning Community Building,
 - Does your educational organization currently have any policies implemented concerning community building?
 - What policies do you expect will make a community purposeful?
 - What policies do you expect will make a community more self-organizing?
 - Do you expect professionalism of teachers will help the community building process?
 - What policies do you expect to make a community more inclusive?
3. Impact of these (above named) policies on Community Building,
 - What aspects of a community do you expect these named policies to have the biggest impact on?
 - What do you expect the impact of these policies to be on the continuous evolvement of a community?
 - What do you expect the impact of these policies to be on increasing the sense of inclusiveness?
 - What do you expect the impact of these policies to be on creating a sense of a common goal?
 - What do you expect the impact of these policies to be on the interactions within the community?
 - What do you expect the impact of these policies to be on the communal resources within the community?
4. Financial impact of these policies,
 - What funds do you expect have to be made available for these community building policies?
 - Which people do you expect will be responsible for these community policies?

Interview Gids (voor interviewer vóór het interview)

Introductie

1. Achtergrond informatie en doel interview
 - Doel project & interview
 - Interview informatie
 - Informatie blijft anonym
 - Duurt ongeveer 45 minuten
 - Structuur van het interview
 - Introductie geïnterviewde
 - Korte uitleg literatuur onderzoek

Vragen over Core Concepts

2. Acties/Beleidsvormen om een community te bouwen
 - Heeft uw organisatie momenteel acties ondernomen die met het bouwen van een community te maken hebben?
 - Zijn er stappen die een organisatie kan nemen waarvan u verwacht dat ze een community betekenisvol maken?
 - Gedeelde ideologie
 - Algemeen doel
 - Zijn er stappen die een organisatie kan nemen waarvan u verwacht dat ze een community zelf organiserend maken?
 - Vrijheid om eigen onderwijs doelen te stellen
 - Vrijheid om eigen leerdoelen te stellen
 - Verwacht u dat professionaliteit van de leraren bijdraagt aan het bouwen van een community?
 - Leraren die hun eigen praktijk verbeteren
 - Studenten zien als individuen, niet nummers
 - Elkaar ondersteunen als collega's
 - Zijn er stappen die een organisatie kan nemen waarvan u verwacht dat ze een community meer inclusief maken voor de leden van die community?
 - Democratie
 - Aanwezigheid bemoedigen
 - Gevoelens van leden articuleren/bespreken
 - Discussies inclusief voeren
 - Welke stappen/beleidsvormen die een school of opleiding kunnen nemen verwacht u dat de grootste impact zullen hebben op het bouwen van een community?
3. Impact van bovengenoemde beleidsvormen op het proces van het bouwen van een community
 - Wat ziet u als de belangrijkste aspecten van een community?

- Op welke aspecten van een community verwacht u dat de eerder genoemde beleidsvormen het meeste effect zullen hebben?
- Wat verwacht u dat de impact van de eerder genoemde stappen/beleidsvormen zal zijn op de continue ontwikkeling van een community?
 - Zelf reflecterend
 - Zelf organiserend
- Wat verwacht u dat de impact van de eerder genoemde stappen/beleidsvormen zal zijn op het verhogen van het gevoel van inclusiviteit binnen de community?
 - Gevoel van verbondenheid
 - Gebaseerd op normen en waarden
 - Gebaseerd op respect
 - Gebaseerd op vertrouwen
- Wat verwacht u dat de impact van de eerder genoemde stappen/beleidsvormen zal zijn op het creëren van een algemeen doel binnen een community?
 - Collectief ontwikkeld begrip
 - Gedeelde ervaringen
 - Gedeelde eigenschappen
 - Verbonden via betrokkenheid
- Wat verwacht u dat de impact van de eerder genoemde stappen/beleidsvormen zal zijn op de interacties binnen de community?
 - Oog in oog (face-to-face)
 - Gebaseerd op respect
 - Gebaseerd op betrokkenheid
- Wat verwacht u dat de impact van de eerder genoemde stappen/beleidsvormen zal zijn op de gemeenschappelijke middelen binnen de community?
 - Taal
 - Routines
 - Voorwerpen
 - Instrumenten
 - Verhalen
 - Stijl
 - Gevoeligheid (voor elkaar)

4. Financiële impact

- Welke financiële middelen verwacht u zullen vrijgemaakt moeten worden om deze stappen/beleidsvormen te implementeren?
- Wie verwacht u zullen verantwoordelijk zijn voor deze stappen/beleidsvormen?
- Hoeveel uur verwacht u dat er wekelijks vrij moet worden gemaakt om de genoemde stappen/beleidsvormen te implementeren?

Interview Gids (voor geïnterviewde vóór het interview)

Introductie

1. Achtergrond informatie en doel interview
 - Doel project & interview
 - a. Introductie geïnterviewde
 - b. Korte uitleg literatuur onderzoek

Vragen over Core Concepts

2. Acties/Beleidsvormen om een community te bouwen
 - Heeft uw organisatie momenteel acties ondernomen die met het bouwen van een community te maken hebben?
 - Zijn er stappen die een organisatie kan nemen waarvan u verwacht dat ze een community betekenisvol maken?
 - Zijn er stappen die een organisatie kan nemen waarvan u verwacht dat ze een community zelf organiserend maken?
 - Verwacht u dat professionaliteit van de leraren bijdraagt aan het bouwen van een community?
 - Zijn er stappen die een organisatie kan nemen waarvan u verwacht dat ze een community meer inclusief maken voor de leden van die community?
 - Welke stappen/beleidsvormen die een school of opleiding kunnen nemen verwacht u dat de grootste impact zullen hebben op het bouwen van een community?
3. Impact van bovengenoemde beleidsvormen op het proces van het bouwen van een community
 - a. Wat ziet u als de belangrijkste aspecten van een community?
 - Op welke aspecten van een community verwacht u dat de eerder genoemde beleidsvormen het meeste effect zullen hebben?
 - Wat verwacht u dat de impact van de eerder genoemde stappen/beleidsvormen zal zijn op de continue ontwikkeling van een community?
 - Wat verwacht u dat de impact van de eerder genoemde stappen/beleidsvormen zal zijn op het verhogen van het gevoel van inclusiviteit binnen de community?
 - Wat verwacht u dat de impact van de eerder genoemde stappen/beleidsvormen zal zijn op het creëren van een algemeen doel binnen een community?
 - Wat verwacht u dat de impact van de eerder genoemde stappen/beleidsvormen zal zijn op de interacties binnen de community?
 - Wat verwacht u dat de impact van de eerder genoemde stappen/beleidsvormen zal zijn op de gemeenschappelijke middelen binnen de community?

4. Financiële impact

- a. Welke financiële middelen verwacht u zullen vrijgemaakt moeten worden om deze stappen/beleidsvormen te implementeren?
- b. Wie verwacht u zullen verantwoordelijk zijn voor deze stappen/beleidsvormen?
- c. Hoeveel uur verwacht u dat er wekelijks vrij moet worden gemaakt om de genoemde stappen/beleidsvormen te implementeren?

Focus Group Guide

Introduction

1. Small talk
2. Background and purpose
 - Target project
 - Purpose of the interview
 - Interview Information
 - Anonymity
 - Duration of the interview (at least 60 minutes)
 - Structure of the interview
 - Introduction interviewees

Questions core concepts

3. Policies to make a community into a Community of Practice
 - What can Saxion Apeldoorn do in terms of policies to make a community purposeful?"
 - Shared Ideologies
 - Common goal
 - What can Saxion Apeldoorn do in terms of policies that would make a community more self-organizing?
 - Freedom to create teaching objectives
 - Freedom to create learning objectives
 - In what way can the professionalism of educators improve the community building process?
 - Educators improving their own practice
 - Seeing students as individuals, not just numbers
 - Assisting fellow colleagues
 - What can Saxion Apeldoorn do in terms of policies to create a feeling of inclusiveness amongst members of a community?
 - Democracy
 - Encouraging attendance
 - Articulating members' feelings
 - Conducting discussions inclusionary

Summarize these policies

4. Impact of these policies the Community Building Process
 - What do you think the impact will be of the discussed policies on the common goal within the community?
 - Collectively developed understanding
 - Shared Experiences
 - Shared Characteristics
 - Bound through commitment

- What do you think the impact will be of the discussed policies on the interactions within the community?
 - Face-to-face
 - Based on respect
 - Mutual engagement
- What do you think the impact will be of the discussed policies on the degree of inclusiveness within the community?
 - Sense of belongingness
 - Based on norms and values
 - Mutual respect
 - Mutual trust
- What do you think the impact will be of the discussed policies on the continuous evolvement of the community?
 - Self-reflective
 - Self-organizing
- What do you think the impact will be of the discussed policies on the communal resources within the community?
 - Language
 - Routines
 - Artefacts
 - Tools
 - Stories
 - Styles
 - Sensibilities
- What other policies do you think could be necessary to implement in order to build on the sense of community?

Summarize Impact of these policies

Transcription:

Name of interviewee:	Sylvia Knols
Position within organisation:	Community Manager
Name of organisation:	Zuyd Hogeschool
Date:	10-04-2020
Name of interviewer:	Justin Schoot
Additional note:	Because of a recording failure the questions of the interviewer weren't recorded. Because of this, the questions were recollected as best as possible based on the answer of the interviewee. Where recollection wasn't possible (inaudible) will be put.

Interviewee: Oke, en waarom specifiek bij Zuyd?

Interviewer: Ten eerste omdat volgens mijn opdrachtgever Saxion een goede relatie heeft met Hogeschool Zuyd, waardoor mijn opdrachtgever al een contactpersoon voor mij had voorafgaand aan het interview. Ten tweede omdat Zuyd bekend staat als een voorloper wat betreft het bouwen van een Community of Practice.

Interviewee: Oh dat is leuk om te horen!

Interviewer: (inaudible)

Interviewee: Ja weet je wat het is, maar dan gaan we al een beetje in op het interview. Wat ik me afvraag is of we dingen heel bewust gedaan hebben of dat dingen ook gegroeid zijn.

Interviewer: Ja dat kan ik heel goed begrijpen, dat zie ik zo ook bij Saxion Apeldoorn, dat er iets ontstaan is zonder dat er echt specifiek iets voor gedaan is.

Interviewee: Ja zonder dat we het in de gaten hebben wellicht.

Interviewer: Laten we maar gewoon met het interview beginnen!

Interviewee: Ja

Interviewer: Zoals ik al aangaf zal het interview ongeveer 45 minuten duren. Ik weet niet precies tot hoe laat u de tijd heeft maar wat mij betreft gaan we er voor zorgen dat we deze 45 minuten kunnen halen.

Interviewee: Nee nee, ik heb afgesproken dat we tot 12 uur de tijd hebben, dus ik heb de ruimte.

Interviewer: Zoals ik ook al aangaf zal het rapport naar u opgestuurd worden nadat ik het heb ingeleverd en dat het nagekeken is, zodat Hogeschool Zuyd er eventueel ook nog wat aan kan hebben.

Interviewee: Nee hartstikke leuk.

Interviewer: (inaudible)

Interviewee: Nee maar misschien is het handig dat ik weet, dat ik, als we het hebben over Community, dat is natuurlijk een heel breed woord, je moet eerste even overeenkomen over je definitie van Community, dan weet ik ook vanuit welke gedachtegang jij praat zegmaar.

Interviewer: Dat lijkt mij ook een goed idee, het beste wat we dan kunnen doen is kijken naar de Tree Diagram die ik u eerder vandaag nog opgestuurd heb. Hierin staan namelijk de verschillende aspecten van een Community of Practice en het bouwen van een Community wat uit de literatuur gebleken is.

Interviewee: Ja kan ik dat doen terwijl ik met jou zit.

Interviewer: Dat kan, anders noem ik gewoon de aspecten op dan hoeft u het er niet bij te pakken.

Interviewee: Wel even mijn bril opzetten hoor, want ik heb ooit ook nog eens een keer in mijn Master het over een Community of Practice gehad dus ik heb mijn oude stukken er ergens bij gepakt. En dan pak ik de definitie van Lave en Wenger erbij, ik weet niet of jij deze ook gebruikt heb.

Interviewer: Via het Literatuur onderzoek ben ik tot een Tree Diagram gekomen met vijf verschillende kenmerken van een Community of Practice. Deze vijf verschillende kenmerken hebben ook allemaal weer sub-kenmerken, maar voor de definitie hoeven we daar naar te kijken. Hieruit komt naar voren

dat een Community of Practice gebaseerd is op het hebben van een algemeen doel binnen de organisatie, gebaseerd op interacties, vaak face to face, binnen die Community, gebaseerd op een gevoel van inclusiviteit onder de leden, de Community ontwikkeld zich continu en heeft verschillende "Communal Resources" waar de Community op gebaseerd is of waar de leden gebruik van kunnen maken. Komt dit een beetje overeen met uw definitie?

Interviewee: Ja ik zit even een stuk wat ik zelf had te vergelijken, want het is al zo lang geleden weer. Maar.. eh.. ik heb uiteindelijk daarbij van gezegt van nou; samenvattend kan gesteld worden dat Community of Practice een groep mensen is die met soms met interesses, problemen of ideeën, en daarbij hun kennis en ervaring op dit gebied delen door voortdurent met elkeraar te interacteren en de uitgangsprincipes wat betreft een learning community (inaudible) ... Dat zijn vier dingen, zingeving, praktijk, gemeenschap en identiteit. Dus dat komt wel een beetje overeen.

Interviewer: Laten we dan voordat we aan de vragen wat betreft een Community of Practice beginnen met een introductie van uzelf. Zou u wat over uzelf willen vertellen

Interviewee: Ik ben sinds 2003 al werkzaam bij de Hotel School Maastricht. Ik heb een aantal functies bekleed, ik ben gekomen vanuit de praktijk hotelierie, en heb daarbij het Teacher hotel opgestart. Wij hebben bij de opleiding een hotel, het teacher hotel. Vervolgens ben ik het onderwijs in gegaan; en toen kwam er een positie vrij als teamleider die verantwoordelijk was voor de campus. Toen dacht ik van ja, dat vind ik wel heel erg leuk. Ehm.. dus sinds 2000... nou denk nu een jaar of vijf, zes inmiddels, ben ik verantwoordelijk voor de campus. Alle eerste jaars studenten wonen bij ons op terreinen. Dus ik ben verantwoordelijk voor het 260 pubers in bedwang houden zeg ik wel eens. De gedachte achter het wonen op de campus is niet van, ja we vinden het leuk dat ze mekaar snel leren kennen, al is dit wel onderdeel van waarom ze daar zitten, maar is ook dat je ze begeleidt in het.. noem het maar.. volwassen worden en in het vormen. Dat vormen in het eerste jaar is heel erg belangrijk en draagt ook bij aan die Community Building, en vandaar dat we nu ook gezegt hebben van we gaan die functie wat meer omvormen, en in die zin is die nieuw. En voor mij, wat ik aan gaf, is dat we er een Community Manager van gemaakt hebben, waarbij een onderdeel is het gedeelte van de campus, maar dat zou je natuurlijk veel breder kunnen pakken, en dan heb je het ook over, hoe kan je nou inderdaad inclusiviteit voor iedereen genereren, hoe zorg je nou dat iedereen erbij blijft, dat iedereen zich op zijn gemak voelt, hoe is de interactie tussen de student en de docent. Die functie ben ik nu een beetje aan het ontwikkelen, van wat kan je meer doen dan alleen maar het campus gedeelte.

Interviewer: Oke, u geeft al aan dat er bepaalde dingen vanzelf al ontstaan zijn wat betreft de aspecten van een Community of Practice. Zijn er stappen die de school specifiek genomen heeft om een Community of Practice te implementeren?

Interviewee: Nou eigenlijk, wat we nu net gedaan hebben is... Laat ik voorop zeggen, wij hebben een hele sterke Community, of je dat nou een Community of Practice noemt, dat is even de vraag, maar we hebben in ieder geval een hele sterke binding tussen docent-student, en student-student en docenten onderling. We zitten een beetje op een apart eilandje buiten de stad, sommigen noemen het wel eens Temptation Island, maar dat is vooral op de campus. Maar er is een hele sterke binding tussen docenten en studenten en studenten onderling. Die is de afgelopen jaren heel erg gegroeit, een jaar of acht of negen terug zijn we daar heel bewust mee aan de gang geweest destijds door aan te geven, als je hele sterke binding wilt en als je wilt zeggen van; hoe wil je nou met elkaar omgaan? Dan is het hebben van gemeenschappelijke waarden heel erg belangrijk. Dus we hebben destijds hebben we een aantal waarden geformuleerd samen met studenten van, hoe geven wij daar invulling aan? En dit is een soort van leidraad geworden hoe willen wij met elkaar omgaan. Iedereen kent die waarden op school, docenten spreken student erop aan, we spreken elkaar erop aan, studenten spreken elkaar erop aan. En wat we nu zien is dat de afgelopen twee jaar dat er een behoorlijke doorloop geweest is van medewerkers, doordat we een vrij oude populatie hadden waardoor er veel mensen met pensioen zijn gegaan. Er zijn in korte tijd veel nieuwe medewerkers bij gekomen... en we zien de student veranderen, dus we hebben toen met elkaar gezegt van, we moeten dat traject weer opnieuw doen. Eigenlijk moeten we weer gaan zeggan van, waar staan wij nou voor, wie willen we zijn en hoe gaan we dat uitdragen. Dat traject gaan we nu weer opnieuw in en we hebben daar nu een bureau voor ingesteld die ons daarin gaat begeleiden. Noem het een cultuur project, de opzet moet

nog starten maar we hebben daar in ieder geval nu een bureau voor geselecteerd. We hebben gezegd, we gaan eerst met het management team aan de slag, en vervolgens met de laag daaronder. En vervolgens gaan we kijken, hoe gaan we dat doen met de studenten.

Interviewer: Dus wat ik u hoor zeggen is dat er door de nieuwe lichting studenten weer opnieuw een traject gedaan moet worden omdat deze nieuwe studenten nieuwe eigenschappen hebben. Dus eigenlijk moeten deze eigenschappen continu aangepast worden voor dat gevoel van Community?

Interviewee: Ja of misschien concluder je wel dat het dezelfde kunnen zijn maar ze worden minder gedragen zegmaar op de een of andere manier. Dus we moeten er opnieuw aandacht op vestigen dat, misschien zelfs zullen we dingen moeten wijzigen, maar we moeten het weer onder de aandacht gaan brengen zodat het weer leeft binnen de Community.

Interviewer: Wat ziet u als de belangrijkste stap die Hotel Management Zuyd genomen heeft om die Community te bouwen?

Interviewee: Ik denk dat de vorming van onze Community, met name in het eerste jaar he.. daar leg je de basis, met de studenten. Dat is een drieluik van het onderwijs, het wonen op die campus en de vereniging speelt daar ook een hele belangrijke rol in. We hebben een hele sterke studenten vereniging, die zit ook bij ons op het terrein. Ik denk dat 90%-95% van de studenten daar lid van is. We merken dat de internationale studenten dat wat lastiger vinden. Ook die moeten gaan nadenken van, hoe gaan we daar mee om. We hebben een cultuur die is heel erg gebaseerd op de Nederlandse student, sinds een aantal jaar komen daar ook internationale studenten bij. Die hebben andere verwachtingen en andere ideeën bij een vereniging. Dus je kunt niet alles zomaar weer, van uit het mom van ja dat is traditie, kan je niet zo aan alles vasthouden. Je moet dan ook gaan nadenken van hoe ga je nou die nieuwe groep mensen die binnenkomt die steeds groter wordt daar ook bij betrekken. Die kracht van die Community, die sterke binding die men met school heeft, die is er eigenlijk al van... mijn man is 30 jaar geleden afgestudeert, zijn beste vrienden zijn nog de vrienden waarmee hij op de gang woonde in de campus.. een aantal daarvan heeft hij zijn dispuut mee gevormt.. en die binding met die vereniging is zo sterk dat... daarom hebben wij ook heel weinig uitval van mensen die weg willen. Kijk we sturen ze soms weg omdat ze hun BSA niet halen, maar ze willen nooit weg omdat ze het zo leuk vinden om hier op school te zijn. En dat komt echt niet alleen door het onderwijs, dat is die combinatie met het wonen, het sociale aspect.. het iedereen kennen, en die vereniging, dat drieluik, dat maakt dat mensen zo die sterke binding met die hotel school hebben. En dat is er natuurlijk al heel lang want die vereniging bestaat natuurlijk ook al 70 jaar.

Interviewer: Ik hoor u zeggen dat dat drieluik belangrijk is voor dat gevoel van Community en u zegt dat dit al een lange tijd aanwezig is. Waar ziet u dat dan precies aan? Dat er zo'n sterke Community is?

Interviewee: We zien het aan dat.. iedere student kent elkaar. Elke docent kent bijna iedere student. Je ziet het uit het feit dat mensen gewoon niet weg willen. Dat ze liever nog hebben van, ik doe nog een extra minor omdat ik het wel interessant vindt, maar ook omdat ik er nog onderdeel van uit wil maken. Dat studenten zeggen van, ik ben nog niet klaar voor de echte wereld. En je ziet het ook in het werkveld, dat een hotello van Maastricht zal altijd bij een hotello van Maastricht een steekje voor hebben. Dat ook het Alumni netwerk is zo sterk dat, en dan noem ik maar even het voorbeeld van mijn man weer dat als nu iemand van de hotelschool die in hetzelfde dispuut zit als ik die ik helemaal nooit ken, en die zegt van ik heb een probleem, dan stap ik in die auto en dan ga ik hem helpen. Dus er zijn korte lijntjes, en we proberen dat ook middels een alumni platform en regelmatig terugkomen.. en als je kijkt hoeveel oud studenten vragen van mag ik op een of andere manier een bijdrage leveren aan het onderwijs.. "ik wil iets teruggeven, het heeft mij zoveel gebracht, ik wil iets teruggeven. Kan ik geen gastcolleges geven? Mag ik meedoen aan selectiegesprekken?" We moeten gewoon nee zeggen, omdat in principe zouden we al onze lessen kunnen vullen met Alumni die iets willen terugdoen. Dus er is gewoon een heel warm gevoel voor de opleiding.

Interviewer: En de campus die school heeft, is die puur voor hotelmanagement of voor de hele opleiding?

Interviewee: Alleen voor de hotelschool. Dus daar zitten ook echt alleen maar hotelschool.. dat is ook het voordeel, wij zitten niet in een verzamelgebouw he. We maken weliswaar onderdeel uit van

Hogeschool Zuyd maar wij zitten op een aparte campus met een eigen schoolgebouw, met een eigen hotel, met een eigen campus. Dus het is echt een enclave zegmaar.

Interviewer: En hoe groot is de hotelschool in totaal, qua studenten?

Interviewee: Ik denk dat we per jaar hebben we tussen de 360 en 390 nieuwe instromers, verdeelt over twee semesters. Dus ik denk dat we ongeveer op zo'n 1400 zitten.

Interviewer: Ah oke, dat is wel vergelijkbaar met wat wij hebben.

Interviewee: En hoe groot zijn jullie dan, als ik vragen mag?

Interviewer: Wij hebben wel iets minder dan Hogeschool Zuyd, ik denk dat wij ongeveer op zo'n 900 uitkomen, maar dat zou ik echt niet met zekerheid kunnen zeggen.

Interviewee: Maar jullie zitten wel in een verzamel gebouw denk ik he?

Interviewer: Ja dat klopt, wij hebben volgens mij drie studies in ons gebouw, Hotel Management, Security Management en Facility Management geloof ik. Waarvan Hotel Management de grootste is. Wij hebben daarnaast ook een studievereniging bij ons op school voor onze hele vestiging. Echter is daar wel minder verbanden bij dan wat u nu verteld over de vereniging bij Hogeschool Zuyd.

Interviewee: En met name hoe dicht staan ze bij de organisatie, dat is natuurlijk ook wel belangrijk. Den Haag heeft bijvoorbeeld ook een grote vereniging maar die staan wat verder af van de school heb ik het gevoel. Bij ons, ze zijn hun eigen vereniging en wij hebben onze eigen belangen, en soms botst dat met elkaar, maar we stemmen wel heel erg dingen met elkaar af, het gaat wel uit van dezelfde waarden. En dat is natuurlijk als je 's avonds in de kroeg staat anders dan als je op de opleiding zit, maar het gaat wel uit van dezelfde principes. Dus dan kun je elkaar ook versterken.

Interviewee: Nee ik denk dat het met name een soort van.. Ik weet niet in hoeverre de keuze destijds van het hebben van een campus en het hebben van een vereniging op locatie, of dat echt destijds gekozen is om daarmee een Community te bouwen of dat dit praktisch gezien zo uit kwam, en uiteindelijk blijkt het gewoon een gouden formule te zijn. Daar ben ik gewoon niet lang genoeg voor hier om dat te kunnen beoordelen, of dat een bewust verhaal was.

Interviewer: Zoals aangegeven is een van de redenen dat Saxion dit onderzoek doet om het diploma- en slagings-rendement te verhogen. Ziet u dat de Community bij Zuyd hier invloed op heeft?

Interviewee: Nouja goed, wij zijn heel tevreden over het diploma-rendement. Onze studenten doen er soms iets langer over dan de vier jaar. Dat hebben we wel geanalyseerd; komt dat dan omdat ze niks doen.. meestal heeft dat te maken dat ze dan zeggen van, ik wil nog iets extra's doen. Dus die zeggen dan van, ik wil toch nog een keer young professionals overseas gaan doen voor tien weken, of ik wil toch nog een minor gaan doen. Maar ze trekken elkaar er wel doorheen, en het feit dat we dus die gezamenlijke afstudeerfase ook hebben zorgt ook wel dat mensen zeggen van: "Kom op jongens, we moeten nu even doorzetten, we gaan ervoor.". Dus dat helpt wel om mensen samen verantwoordelijk te maken om elkaar er doorheen te trekken. Want ze zijn al met een bepaalde lichter begonnen en ze willen ook met zijn allen dat diploma halen, en dat podium op gaan.

Interviewer: In hoeverre verwacht u dat die campus bijdraagt aan het gevoel van Community?

Interviewee: Feitelijk is de campus op zich natuurlijk ook een soort van Community of Practice. We zeggen namelijk een soort van, jullie moeten met elkaar leven in een groep van vijftien mensen, jullie spreken elkaar aan, jullie maken afspraken met elkaar, en je spreekt elkaar aan zegmaar. Dat betekent dus dat je eigenlijk op een informele manier aan het leren bent en je voor je eigen plek kiest, en kies je voor solidariteit en kies je voor nu wel, en nu niet. Die vaardigheden zijn ontzettend belangrijk in het hospitality vak. Dus die vorming in dat eerste jaar binnen die Community is heel sterk, en dat wil ik in het komende jaar wat gaan versterken, doordat we nu gezegd hebben van, onze studieloopbaanbegeleiders ga ik niet meer koppelen aan een klas maar die ga ik koppelen aan een gang of een Community van 15 mensen op een gang, en eens in de zoveel tijd gaan we Community coach gesprekken voeren, van; hoe gaan jullie met elkaar om, waar loop je tegen aan, hoe werkt conflicthantering, welke keuzes maak je tussen kiezen voor jezelf en solidariteit. Dus we proberen ze daarin, ook in de toekomst, nog meer te begeleiden om dat zelf-leren, dat character van zo'n Community van vijftien mensen, om die te versterken.

Interviewer: (inaudible)

Interviewee: Ik denk dat belangrijk is dat, een Community bouw je alleen maar als mensen het gevoel hebben dat; "What's in it for me?". Wat wordt ik er beter van als ik onderdeel van die groep uit maak?

Ze moeten het gevoel hebben van, daar wil ik bij horen. Dat betekent dat je, het zodanig moet maken dat ze, dat er eigenlijk geen vraag is van, wil ik bij die groep horen ja of nee, maar dat het een soort van zelfsprekendheid is om daar bij te horen.

Interviewer: U gaf eerder aan met een traject bezig te zijn waarbij de normen en waarden gedeelt worden onder de studenten en leraren. Denkt u dat in zo'n Community wederzijds respect belangrijk is?

Interviewee: Die respect is een van de waardes die je met elkaar kan afspreken, zo van dit is hoe we met elkaar omgaan. Dat betekent dat je accepteert dat mensen anders zijn, maar ze daarmee wel in hun waarden laat. Het moment dat je mensen niet de ruimte geeft in een organisatie om anders te zijn is het leereffect ook nooit zo groot. We zijn natuurlijk allemaal hotello's, en hotello's hebben meestal een grote mond, en die hebben hun praatje klaar, maar er zitten er ook tussen die veel meer blauw zijn; van ik kijk het even aan, ik analyseer wat ik hoor... het kan alleen maar werken als je elkaar in die waarden ook laat en dat je elkaars kwaliteiten ook herkent, en dat je zegt; daar ben ik beter in, daar ben jij beter in en daar kan ik dus van leren. Dat je daar voor open staat, dan is respect daar wel een voorwaarde voor.

Interviewer: (inaudible)

Interviewee: Daar ga ik wel vanuit. Wat je nu ziet is dat degene met de grootste mond bepalen heel erg wat de sfeer wordt en doordat die docent probeert dan ook middels die coachgesprekken het andere perspectief te belichten; van probeer je nou eens te verplaatsen in die student die wel gewoon vanavond wil studeren op zo'n campus terwijl andere mensen een feestje houden, probeer je daar nou een in te verplaatsen. En zeker als het gaat om andere culturen, als je een Chinese student hebt die zal niet zomaar zeggen dat ze iets vervelend vindt of het lastig heeft. Dus je moet mensen continu spiegelen, van stel nou eens dat jij in die situatie zou zitten. Dat kan je natuurlijk in die coachgesprekken heel goed doen.

Interviewer: Hoe zorgt u dat die gemeenschappelijke waarden waar u het eerder over had, dat deze bij alle studenten en docenten bekend zijn?

Interviewee: Nouja weetje, dat is continu herhalen, herhalen en herhalen. Waar staan we nou precies voor? Die waarden die we geformuleerd hebben, die vijf waarden, Die worden vanaf de dag dat studenten bij ons binnenkomen, nog voordat ze bij ons binnenkomen zelfs, krijgt die student al een formulier van mij thuis van wat zijn jouw waarden en hoe zie ik dat dan terug in je gedrag. Want mensen kunnen van alles benoemen he; "Ik vind eerlijkheid heel belangrijk". Dan denk ik van, ja dat is leuk, maar hoe ga ik dat dan terugzien in je gedrag. Hoe gaat zich dat uiten? Dat vraag ik ze al voordat ze op de campus komen om daar overna te denken. Ze hebben dan nog niets door in welke context ze het moeten zien. Vervolgens, tijdens de selectie gesprekken, worden ze eigenlijk ook al beoordeeld op die vijf waarden. Dit zit er in projectie al een beetje in, omdat als je weet dat iemand dezelfde waarden heeft weet je ook dat ze zich sneller kunnen aanpassen in de organisatie. Dus bij het selectiegesprek wordt al heel erg vanuit die waarden het gesprek gevoert. En vervolgens komen ze dan binnen tijdens de introductie van de school, dat is een hartstikke leuk programma maar ook daar wordt meteen duidelijk gemaakt van, dit is hoe we hier met elkaar willen omgaan. Ik leg ze dan ook meteen uit; de bedoeling is dat het zo eigen voor je wordt dat je er niet meer overna hoeft te denken. Het fijne van met waarden werken is dat het altijd van toepassing is. Als ik 100 regels maak, dan is er een norm, dan is er altijd een 101^{ste} situatie die niet binnen die norm past. Maar als ik zeg, dit zijn onze waarden, en vanuit die gedachte moet je denken. Dan laat je mensen, en zelf nadenken.. als jij zegt van professionaliteit is voor ons een belangrijke waarden, dan vraag ik mij dus af inderdaad van.. jij zit hier nu dus tegenover me, je hebt er overna gedacht van; "Oh ik heb een gesprek, dan moet ik dus even een jasje aantrekken, dan moet ik een net overhemd aan". Snapje, dat is uit een waarde van respect maar ook een stukje professionaliteit. Ik wil dus niet tegen een student moeten zeggen van; "als jij naar die en die les gaat, dan moet je dat aantrekken". Nee, ik verwacht professionaliteit van je en dat betekent dat je zelf nadenkt wanneer je in je korte broek en slippertjes kunt lopen, bijvoorbeeld op de campus, maar zodra je in het onderwijsgebouw loopt, dan heb je dus iets anders aan. Want dan is die professionaliteit anders.

Interviewer: En die vijf waarden waar u het over heeft, hoe worden deze dan herhaalt zoals u dat aangaf?

Interviewee: In de praktijk worden ze beoordeeld op basis van die waarden. Dus, we gaan ze niet beoordelen of ze nou precies die groenten goed snijden, maar we gaan ze beoordelen op, nemen ze initiatief. Initiatief is een van onze waarden, zijn ze proactief, nemen ze verantwoordelijkheid, daar worden ze op beoordeeld. Dus ook in het beoordelingssysteem komen ze terug. We hebben ze gevisualiseerd in het gebouw. Als ik een gesprek heb met een student die zich niet helemaal netjes gedragen heeft op die campus, dan spreek ik hem erop aan van, wat zijn nou die waarden van ons, en vind je jouw gedrag passen met wat we afgesproken hebben daarmee. Dus ze worden er bij wijze van spreken helemaal mee geïndoctrineert. En zo zie je dus ook dat ouderejaars studenten jongerejaars student daarop gaan aanspreken van; "Dat doe je toch niet?" Anders ga je namelijk als een soort politieagent fungeren, en dat wil je dus juist niet. En eigenlijk corrigeren ze elkaar nu.

Interviewer: En u zegt dat ouderejaars studenten jongerejaars aanspreken, worden ouderejaars ook bewust bij het Community bouwen betrokken?

Interviewee: Dat stimuleren we in die zin ook wel, dat we inderdaad ouderejaars betrekken bij die selectiegesprekken. Die zijn soms kritischer dan docenten bij die selectiegesprekken. We betrekken ouderejaars bij zo'n introductiecommissie. Je ziet ook dat de eerstejaarscommissie van de vereniging heel sterk inspeelt om die nieuwe binnenkomende studenten een beetje wegwijs te maken van; ja zo gaan we met elkaar om en zo dus niet. En dan zie je ook wel, en dat is ook de reden dat we zeggen van, we moeten toch een beetje weer gaan hereiken, je ziet de studenten wel veranderen. Je ziet dat ze minder hebben meegekregen vanuit thuis. Dingen die normaal heel normaal waren, die zijn toch een beetje aan het vervagen. En dat betekent dus dat we toch weer iets meer aandacht aan moeten gaan besteden dan voorheen omdat we zien dat het anders wordt zegmaar. De vanzelfsprekendheid om iemand in de u vorm aan te spreken wat je van thuisuit normaalgesproken meekrijgt, daarvan zie je dat dat tegenwoordig niet meer zo is. En je kan ook zeggen van, ja moet dat dan? Net zoals vroeger in de bediening was, ja je haar mag niet tot op je kraag vallen bij wijze van spreken. Nu zie je in de meest luxe hotels zie je dat daar mensen met staarten en piercings zitten. Dus je moet ook met de tijd meegaan, maar dat maakt dat we nu een beetje aan het hereiken zijn, van wat wij doen, past dat nog bij de tijd van nu en de mensen van nu.

Interviewer: Verwacht u ook dat een bepaalde vorm van profesionaliteit belangrijk is voor het Community bouwen process? Denk aan dat docenten elkaar helpen of studenten niet als nummers maar als individuen zien.

Interviewee: Dat is eigenlijk omdat we heel kleinschalig onderwijs hebben. We zijn weliswaar groter dan jullie, maar we hebben zelden colleges van meer dan 60 man. We hebben eigenlijk alleen maar werkgroepen. Elke docent kent eigenlijk elke student en spreekt deze ook individueel aan op een aantal dingen. Dat is dus eigenlijk geen kwestie van, professionaliteit, dat is eigenlijk vanzelfspreken. Als je met veertien man in een klas zit, en je geeft het vak Duits, of Engels, of managementvaardigheden, of statistiek, ja dan ken je de mensen die voor je zitten.

Interviewer: En als we kijken naar die waarden waar we het eerder over gehad hebben, worden deze dan ook meegenomen in het recruitmentproces van de docenten, of is dit iets wat Zuyd eventueel zou willen doen?

Interviewee: Wij zitten best wel in een positie.. in Zuid-Limburg is het lastig om goede docenten te vinden. Omdat mensen dan bereid moeten zijn om naar Limburg te verhuizen. Dus we hebben misschien wel veel gekeken naar hun professie, zijn ze vakinhoudelijk de juiste docent. Maar hebben ze ook wat met het hospitality vak en de sfeer die daar omheen valt, misschien is dat ook wel een van de redenen, en dat is misschien niet voor iedereen vanzelfsprekend. Een leraar Duits is een leraar Duits, maar een leraar Duits in een hospitalityvak moet meer doen dan alleen maar die kreten leren die in het hospitality vak te vinden zijn maar ook diezelfde attitude hebben, en dat zien we misschien ook wel doordat er veel wisselingen zijn geweest, dat die groep elkaar minder gaat corrigeren omdat de groep nieuwe mensen te groot is geworden.

Interviewer: En ik ga er vanuit dat dit ook de reden is dat Zuyd weer begonnen is met dat traject gebaseerd op normen en waarden, zodat die weer herhaald worden.

Interviewee: Het is continu blijven werken aan wat het doet. En dat is ook de reden dat we gezegt hebben van, die vanzelfsprekendheid, die is er niet meer, dus we moeten daar actiever aan gaan werken.

Interviewer: Wat denkt u dat er voor nodig is qua werkuren vanuit een organisatie om een Community te bouwen? Verwacht u dat daar een medewerker voor ingehuurd moet worden?

Interviewee: Ik denk dat je in het begin iets meer energie, wat ik kan dat niet in mijn eentje, ik ga dat niet alleen bedenken. In het begin heb je een groep van mensen nodig die daar overna gaan denken van, wat willen we dan. Ik denk wel dat het belangrijk blijft om daar iemand, en dat hoeft geen full-time functie te zijn, ik doe ook nog andere dingen ernaast, maar dat er wel altijd iemand blijft die vanuit die blik blijft kijken van, joh doen we daar de dingen nog wel op de goede manier. Iemand die eigenlijk die thermometer er continu insteekt en aangeeft van jongens, volgensmij moeten we daar nog wat aan gaan doen, of daar gaat het wel goed en daar gaat het niet goed. Ik zou daar bijvoorbeeld zelf ook wel eens met andere opleidingen die hele sterke Communities hebben willen gaan spreken. Van, hoe doen jullie dat? Net zo goed als dat ik contact heb met de campus manager van Den Haag en Amsterdam. En over twee weken heb in contact met degene van Nijenrode, dat zijn natuurlijk vergelijkbare Communities. Laten we van elkaar leren, en kijken wat we daarmee kunnen. Dus ik denk wel dat het belangrijk is dat daar continue aandacht aan gegeven wordt.

Interviewer: (inaudible)

Interviewee: Het is in die zin niet vervaagt, maar je moet hereiken. Je moet kijken, past het nog steeds bij hetgeen wat we bedacht hebben destijds.

Interviewer: (inaudible)

Interviewee: Wat ook belangrijk is, afgelopen vier jaar begonnen zij met die internationale stroom en de internationale studenten. De impact van meer culturen in huis halen verandert natuurlijk ook wel. Dat zie je nu ook nu die groep wat groter wordt, hoe ga je nou zorgen dat die zich op hun gemak voelen. En ze hebben misschien ook andere verwachten wellicht, ik weet niet hoe dat bij jullie is, maar je ziet wel dat het nu een beetje wringt. Dat ook de achtergrond van de student die binnenkomt aan het veranderen is. Als 25% van je populatie in een keer een ander paspoort heeft, dat vraagt ook om hereiking. En om na te denken of dit nog wel past bij die gedachtengang.

Interviewer: Ziet u dan ook dat bij deze internationale stroom andere maatregelen nodig zijn om hun bij die Community te betrekken?

Interviewee: Daar doen we nu al wat meer mee, die hebben wat intensiever contact met hun studieloopbaanbegeleider, we hebben een buddy-systeem, waarbij een ouderejaar student een internationale student mee op sleeptouw neemt. Zodat het ook peer-to-peer, iemand hele praktische zaken leert, bijvoorbeeld; "waar haal ik nou een fiets vandaag, bij welke winkel moet ik zijn, hoe zit het met de politiek in Nederland" om ze daar wat wegwijs in te maken. Dat buddy-systeem hebben we alleen maar voor de internationale studenten omdat je merkt dat die gewoon even wat meer aandacht nodig hebben. We hebben ook nog een international officer die ook helpt bij allemaal praktische dingen, dus dat vraagt gewoon meer aandacht.

Interviewer: (inaudible)

Interviewee: Nee, student-student. Wij kennen binnen de hotelschool het project Community Involvement. Community Involvement dat is een programma binnen de hoofdfase van de opleiding waarbij je drie credits kan verdienen, die vrij in te vullen zijn als het maar de Community binnen de school dient. Daar krijgen ze dan drie credits voor en moeten ze dan een verslag voor maken, ze moeten een plan van aanpak maken. Er zijn studenten die zeggen, ik wil graag buddy zijn voor een andere student en maken daar hun Community Involvement project van. Er zijn ook mensen die zeggen van, we hebben een wat ingewikkelde relatie met de buurt, want je kan je voorstellen dat het zitten in een volksbuurt met studenten, dat matcht niet altijd. Dus die zeggen van, we gaan een project doen om de buurt op een leuke manier in verband te brengen met de hotelschool zodat ze niet alleen de negatieve dingen zien maar ook de positieve. Zo'n Community Involvement project geeft de studenten de vrijheid om zich in te zetten voor die Community. En daar is dan zo'n buddy-project er een van.

Interviewer: Oh dat klinkt als een ontzettend leuk project, helemaal omdat ik uit ervaring ook wel weet als oudejaarsstudent dat je zelf meer betrokken bent met de opleiding in je latere jaren.

Interviewee: Dat vinden studenten ook echt heel leuk. We geven daar drie credits voor, credits staat voor 28 uur werk geloof ik. In praktijk zijn mensen er veel meer mee bezig, maar je moet de student

wel even iets geven om ze aan de gang te krijgen. Dan zie je ook dat ze er veel meer energie in stoppen dan die uren die er voor staan. Omdat ze het ook gewoon leuk vinden om te doen.

Interviewer: (inaudible)

Interviewee: Dat doet zo'n eerstejaarscommissie ook die gaan elke woensdag die campus op, en die gaan echt aankloppen bij deuren van "Hey hoe gaat het met je?". Je kan ze in de kroeg spreken, maar dan durven mensen misschien niets te zeggen, maar als ze echt er naartoe gaan en zeggen, hoe gaat het met je, en bla bla bla. Dan komen er wel gesprekken naar boven. En ik hoor dan vaak van, die en die zit niet lekker in zijn vel, die heeft heimwee of er is thuis wat gebeurt, en dan ga ik ook met zo'n student het gesprek aan van; "Heb je hulp nodig? Heb je geen hulp nodig?" Dus dat is een mooie wisselwerking met elkaar.

Interviewer: We hebben het nu voornamelijk over de rol van studenten en hoe die bijdraagt aan het gevoel van een Community, maar hoe ziet u hierin de balans tussen wat studenten moeten leveren en wat leraren moeten leveren?

Interviewee: Ik denk dat die dezelfde inspanning moeten leveren. Ik denk.. de docent doet het automatisch vanuit zijn positie. Maar ook daarnaast, verwachting van een docent Duits bij wijze van spreken, als die iemand in het restaurant of in het personeelsrestaurant ziet weglopen zonder dat die zijn spullen weg zet, verwacht ik wel dat hij die persoon erop aanspreekt van; "Joh, volgens mij hebben we andere afspraken over hoe we hier met elkaar omgaan." Dus dat is iets, dat moet je niet bij een paar politieagenten gaan neerleggen, daar moeten mensen elkaar continu op aanspreken.

Interviewer: (inaudible)

Interviewee: Wij hebben de keuze gemaakt binnen de opleiding om te zeggen van, je schrijft je in voor de Nederlandstalige stroming of voor de Engelstalige stroming, en binnen die internationale stroom hebben bepaalde mensen dus een internationaal paspoort. Je ziet dat het binnen die internationale stroom toch wel best redelijk normaal is om altijd Engels te spreken, maar je moet daar toch wel regelmatig op wijzen als er acht Nederlanders in zitten en vijf internationalen dat ze niet in het Nederlands tegen elkaar moeten praten omdat we in een Engelstalige klas zitten. Dus je moet daar wat mee doen. Als mensen door het gebouw heen lopen zie je niet altijd aan de neus of het gaat om een Nederlandstalige student of een internationale. Daar zie je dat we nog wel wat te winnen hebben. Wat ik soms zie, bij wijze van spreken, dat er bordjes ergens geplaatst worden alleen in het Nederlands. En dat mensen er dan niet overna denken van, een internationale student kan dat niet lezen. Dus die inclusiviteit op taal, daar hebben we echt nog wel een wereld te winnen. Je ziet bijvoorbeeld ook, docenten, dan staan ze voor de klas, dan hebben ze op dat moment even niet door dat er een internationale klas voor ze zit, dan beginnen ze in het Nederlands te praten en dan zeggen ze: "Ohnee, ik moet in het Engels praten." Er zijn mensen die zullen zeggen, dat is een vergissing, maar als je dat als internationale student elke keer hoort dan voelen ze zich niet op hun gemak. Dus we zijn ook aan het kijken van, hoe kan je nou een docent daarbij helpen, dat die meteen weet van ohja, en schakelt, van dit is dus wel een internationale student en dat ze dus dan in het Engels gaan praten. Aan het einde van de dag vergeten mensen dat, en dat is wel het ingewikkelde van de keuze die we hebben gemaakt om twee stromen naast elkaar te hebben. En daar staan we nog steeds achter. Er zijn namelijk studenten die zeggen, ik vind het toch fijn om in mijn moedertaal les te hebben in plaats van in het Engels, hoewel de literatuur vaak wel in het Engels is maar de uitleg in het Nederlands. Maar het is wel ingewikkeld.

Interviewer: U zegt dat dit soms problemen oplevert, wat doet u daar nou specifiek aan qua stappen om te zorgen dat dit niet gebeurt?

Interviewee: Je ziet dat, we zijn bezig met een professionaliserings traject van het Engels van veel van de docenten, en dat is best ingewikkeld. Er zijn ook docenten bij die heel goed zijn in hun vak, maar die kan ik drie weken bij de nonnen in vught sturen maar dat wordt hem nog niet bij wijze van spreken. En als iemand dan tegen de 60 zit dan moet je als opleiding de afweging maken van, ga je daar nou nog heel veel energie in steken, en die man of vrouw zich heel ongelukkig laten voelen, want dat heb je natuurlijk ook. Of zeg je van, dan delen we jou in alleen bij de Nederlandstalige groepen voor zolang het duurt, en je hebt dan in ieder geval die Engelstalige groepen niet. Alleen, bij alle nieuwe mensen die binnenkomen selecteren we daar veel strikter op, want ja, je kiest ervoor om deze opleiding, dus dat betekent dat je in het Nederlands of in het Engels moet lesgeven, en allebei moet

op een bepaald niveau zijn. Maar bij mensen die er al zitten moet je continu die keuze maken van, lukt het überhaupt nog, om die mensen op niveau te krijgen.

Interviewer: En hoe zorgt u voor dat onderscheid tussen die studenten?

Interviewee: Als studenten praktijk hebben, dragen ze hun badge, en diegene die in de Engelstalige stroom zitten dan staan de letters op de badge in het rood, en de andere staan in zwart, dus dan weet je het automatisch. Maarja, moet je dan altijd aan de student vragen zo'n badge te dragen. Daar zijn we nu een beetje over aan het stoeien, zodat de herkenbaarheid makkelijker is zonder dat je etiketjes gaat opplakken. Dus dat is zoeken tussen opleggen en zelf tot die ontdekking komen.

Interviewer:

Interviewee: Dat cultuur project, dat is de bedoeling daarvan dat ook de student council bij gaan betrekken en ook mensen van de vereniging in dat brainstorm project, om hun gelijk wel mee te nemen in dat verhaal. Het heeft geen zin dat wij met zijn allen iets bedenken waarvan een student zegt van, ja weetje dat werkt gewoon niet. Toen we destijds bijvoorbeeld de waarden hebben geformuleerd toen zijn we ook met studenten om de tafel gaan zitten van oke, wat betekent dat dan voor jou. Als ik zeg professionalisme, probeer daar eens een kreet bij de bedenken die voor jou alles omvat wat professionalism is. Of initiative, daar zijn dus korte zinnen achter gekomen te staan die samen met de studenten inhoud hebben gegeven aan, wat bedoelen we daar precies mee.

Interviewer: Als u nu terugkijkt op het interview, wat zou u zeggen is het belangrijkste om een Community te bouwen?

Interviewee: Continue aandacht voor het bouwen van die Community, het moment dat ik nu met jou praat denk ik we doen al heel veel dingen al best heel goed. Maar willen we het vasthouden, dat zie je ook met hotels die altijd vol zitten, die denken op een gegeven moment van het zit toch wel vol, ik hoef niks meer te doen, en kom in een keer tot de conclusie dat het toch niet goed loopt en dat ze de boot gemist hebben. Ik denk dat wij zelf nu ook in die fase zitten, we zien andere hotelscholen heel erg groeien daarin, wij hebben daar zelf altijd best wel een bijzonder positie in gehad, dat realiseer ik me ook wel. Willen we nou niet ingehaald worden door de omgeving, dan moeten we daar wel aandacht voor blijven houden.

Interviewer:

Interviewee: Ja en dat mensen het gevoel hebben dat het hun wat oplevert. Als ze zien wat de voordelen ervan zijn als we met elkaar in die Community optrekken dan is het ook niet zo'n probleem om mensen bij de les te houden.

Interviewer:

Interviewee: Ook, maar ook het gevoel van hier wil je bijhoren. Wij zitten nogsteeds in de gelukkige positie ten opzichte van heel veel andere opleidingen dat we echt nog kunnen selecteren, en dat mensen blij zijn, mensen willen daarbij horen, willen dat meemaken, willen dat gevoel van de hotello hebben. Dat moet je wel blijven houden. Daarbij zie je bijvoorbeeld dat de internationale student echt wel anders is, wij kiezen de Nederlanders als student, maar de internationalen kiezen ons veel meer. Hun scope is veel breder, die hebben de hele wereld als mogelijke school waar ze naartoe kunnen gaan. En de Nederlandse student zal eerder zijn van, ik wil naar die school toe, en dan hebben wij de keuze. Bij de internationalen ligt die verhouding toch wat anders, dus dan moet je er wat meer moeite voor doen, om te bedenken van daar wil ik dus zijn, en niet ergens anders.

Interviewer: Voor de rest nog iets?

Interviewee: Nee ik denk dat dit opzich het wel is. Ik realiseer me wel dat de impact van het eerste jaar wat wij hier hebben in combinatie met die campus en de vereniging dat die wel heel erg bepalend is. En dat het dat ook een stuk makkelijker gemaakt heeft om de Community op deze manier te vormen. Dus ik kan me voorstellen als je die faciliteiten niet hebt, dat je er dan nog harder voor moet werken.

Interviewer: (inaudible)

Interviewee: Ja en soms doet een opleiding dat wel maar heb je het niet eens door dat het gebeurt, dat kan ook.

Interviewer:

Interviewee: Ja het moet meer zijn dan, voor de vorm doe ik wat, er moet een echte intensieke betrokkenheid bij de student zijn. Doordat ik ze nu ga koppelen aan een gang en ook ga zeggen van,

je houdt die coach gesprekken in de gemeenschappelijke ruimten van die gang, dan kom je echt in de wereld van die student, in die huiskamer van die student. Dan krijg je ook een ander soort binding met die student want dan gaat het om meer dan doe jij je lessen wel goed, nee, wie ben jij als persoon. Het is meer mentoring denk ik dan.

Interviewer:

Interviewee: Ik denk dat het heel leuk is dat je in ieder geval continu reflecteerd dat die persoonlijke vorming die voor een student zo belangrijk is, die gebeurt maar heel deels in de lessen, maar dit gebeurt heel veel daar omheen. Als je die in verbinding brengt met elkaar, en dat je bij wijze van spreken kan zeggen, joh weet je nog dat we het in managementvaardigheden gehad hebben over die en die situatie, betrek die nou eens op je prive situatie. Is het dan zo wezenlijk anders? Nee, dat is echt niet zo. Het gaat uit van dezelfde principes. Soms moet je dat even zichtbaar maken voor studenten.

Interviewer:

Interviewee: Voor de buitenwereld klinkt het allemaal alsof wij het perfect op orde hebben maar dat hebben we ook niet. Ik bedoel laten we wel wezen, als ik met jou praat dan denk ik: "Oh maar dit moeten we eigenlijk nog, en dit nog.." Snap je? Maar ik kan me wel voorstellen dat andere hotel scholen wellicht ons daarin als een voorloper zien. Maar dat bekent niet dat wij achterover kunnen leunen en kunnen denken, wij hebben het wel voor elkaar

Transcription:

Name of interviewee:	Trea van der Vecht
Position within organisation:	Business Developer Academie Mens en Arbeid
Name of organisation:	Saxion University of Applied Sciences
Date:	16-04-2020
Name of interviewer:	Justin Schoot
Additional note:	The start to this interview was not recorded because of an issue with the recording device, it starts shortly after the first question was asked.

Interviewee: ... je bent van Den Haag, of je bent van Maastricht, of je bent van Breda of je bent van Apeldoorn, daar zit iets.. daar zit ook bijna iets rivaliserends, want ja.. heel eerlijk de top is nog altijd Maastricht of Den Haag, laten we heel eerlijk zijn. Dat is gewoon zo. Dat weet ik ook. En daar wil ik niet mee zeggen, want ik vind dat Apeldoorn een hele goede hotel school is, en de keuze dat het veel als managerial wordt ingezet, dus dat managen van, dat vind ik gewoon echt heel erg goed hoor. Maarja er zit wel een... het is een beetje in de aart van de hotelschoolopleiding om juist ook zo'n community met elkaar te bouwen. Dat wereldje is gewoon klein, men kent mekaar heel erg... naja dat hoef ik jou niet uit te leggen denk ik. Ik vind bij uitstek dat doen we gewoon goed. Toerisme is hetzelfde, toerisme is ook een beetje, daar kent iedereen elkaar ook allemaal. Als je er eenmaal in zit, in bepaalde posities zoals bij Tui of Corendon, of noem ze allemaal maar op, als je daar gewerkt hebt, dat kent elkaar allemaal. Dit komt al vanuit de opleiding. Dat is gewoon heel bijzonder.

Interviewer: Denkt u ook dat hieraan bijdraagt dat de opleiding van Hotel Management vaak, als we even kijken naar Saxion Apeldoorn, die hele vestiging staat bijna in het teken van Hotel Management, en het is best een kleine school wat dat betreft, denkt u dat dat daar aan bijdraagt?

Interviewee: Security Management zit daar natuurlijk ook bij in. Maar ik denk ook dat een eigen pand, een eigen locatie, die goed ingericht is, dat helpt gewoon, dat is dat gevoel van... nouja, het "Feel at Home", dat idee een beetje. Ik denk dat je dat ook, dat zit in de opleiding verweven, dat zit bij de docenten ook verweven, en richting het netwerk van het werkveld, ook naar die studenten gewoon toe. Ik kan me herinneren dat er ook een hele actieve studentenvereniging was, want die vraag had ik eigenlijk nog, die organiseren ook gala's en dergelijken. Mijn complimenten zo goed als dat georganiseerd is. Een Community bouwen dat heeft te maken met... inhoudelijk moet het gewoon goed zijn, maar het heeft ook te maken met, je moet elkaar weten te vinden. Daarnaast moet er een stukje wederkerigheid in zitten. Daar zal ik ook veel op terugkomen, wederkerigheid is wel een sleutelfactor. Met andere woorden, het is niet alleen maar.. Dat zie je heel vaak, we komen alleen maar brengen, vragen en dat.. Nee, je moet het zo organiseren dat mensen denken van, valt er voor mij wat te halen? Hotel is natuurlijk ook wel heel erg gevoelig van, en dat is bij de AMA studies gewoon minder, gevoelig voor netwerken. En ik merk ook gewoon omdat ik zelf uit die branche kom... ik heb hier binnen de AMA namelijk het relatiebeheer opgesteld, en dat mensen soms zeiden... dan organiseerde ik borrels of actualiteitsessies voor het werkveld maar ook voor studenten, dat die studenten iets hadden van... ja hoezo? Het is dan het doel om elkaar ook gewoon weer te zien, te spreken, op inhoud maar ook om daarna met een goede borrel af te sluiten. Het zit bij jou in het DNA, bij heel veel opleidingen zit dat er gewoon niet in. Sterker nog, ik heb wel eens een bijeenkomst gehad vanuit netwerk, en dat ze dan om vijf uur zeiden van: "Nou dag!" En dat ik zei van: "Huh, sluiten jullie het nu al af?" Dat is zo vreemd.

Interviewer: Ja dat is wel echt iets wat in die hotel wereld zit. Dat connecten nog erna, wat er automatisch in zit.

Interviewee: Ja daar voel ik me ook altijd heel erg thuis bij. Dat zijn wel dingen waarvan ik denk, dat moet er wel in zitten.

Interviewer: Ja.. Ja.. en als ik heel even de stap mag maken naar uw eigen opleiding, want, voordat we daar iets verder over gaan, zou u misschien een beetje een schets kunnen geven hoe de situatie nu is qua Community bij de AMA? U gaf net al aan namelijk dat het nog niet volledig was.

Interviewee: De AMA is de Academie Mens en Arbeid. Wij hebben twee Bachelor opleidingen, dat is HRM, Human Resource Management maar ook in de internationale variant, IHRM. Dat zeg ik bewust even omdat de Community daar gewoon behoorlijk goed loopt. En je hebt de opleiding Toegepaste Psychologie. HRM wordt gegeven in Deventer en Enschede. IHRM wordt alleen gegeven in Enschede. Dan heb je Toegepaste Psychologie, die wordt gegeven alleen in Deventer. Wat ik zelf heel bijzonder eigenlijk vind is dat het drie opleidingen zijn maar dat ze ook heel divers eigenlijk zijn. Dat uit zich ook in de soort studenten en docenten. Van mij is ook nog wel even goed te vertellen, ik ben Business Ontwerper, en dat wil zeggen dat ik niet werk voor de Bachelor opleiding maar dat ik ook met inschrijvingen en commerciële activiteiten. Er zijn heel veel bedrijven die gerichte trainingen willen hebben, die zijn heel divers, en ik ga dan bijvoorbeeld naar de ABN Amro toe en dan willen mensen getraind worden door ons in bijvoorbeeld circulaire economie, blockchain, en dan ontwikkeling en training. Ik haal daar docenten en trainers bij, dan maak ik een offerte en daar verdien ik gewoon mijn geld mee. Ik zou heel plat kunnen zeggen dat ik mijn eigen bedrijf heb binnen een hogeschool. Ik moet er eigenlijk voor zorgen dat ik mijn eigen salaris verdien. De trainingen die ik aanbied zijn heel divers, van arbeidsdeskundige jobcoaching tot gespreksgedrag, alles wat gewoon voorbij komt. Daarnaast werk ik nog voor drie lectoraten, Strategisch HRM, Smart Solutions en het lectoraat Brain and Technology. Dat heeft te maken met mensen in een slimme wereld, maar ook mensen die divers zijn, bijvoorbeeld blind zijn of een form van ASS hebben, hoe zorg je met technologie dat je die.. dus daar werk ik ook voor. Daar doe ik ook veel projecten voor, ik zit ook in veel subsidie projecten.

Interviewer: Dus samenvattend, een ontzettend druk schema als ik dat zo hoor.

Interviewee: Ja maar kijk, ik heb een ontzettend leuke baan. Ik heb tien, twaalf jaar gewerkt bij de Hospitality Business School als opleidingsmanager, en ik mis het nog wel hoor. De vanzelfsprekende bedrijfsmatige gastvrijheid, hoe moet je met mensen omgaan en hoe dat gewoon werkt.. ja.. dat zit ook in mijn DNA, dat mis ik wel. Mensen denken dan van, een HBO opleiding is een HBO opleiding, nee dat is niet waar, het is zo divers.

Interviewer: Ja.. en u zei eerder dat bij de internationale opleiding dan ziet u wel iets meer Community, hoe komt dat dan dat verschil met die Nederlandse?

Interviewee: Ik denk een beetje.. Ik denk dat het vergelijkbaar is met wat jij ook schetste in Apeldoorn. IHRM, dat heeft de hotelschool ook, dat is een speciale richting binnen HRM, waarbij ook... de studenten die net even een stap harder zetten, die elkaar weten te vinden, en die ook met elkaar eigenlijk wel collectief zeggen: "wij zijn gewoon daarin anders" Ik kan het niet uitleggen. Er ontstaat bijna een ongeschreven regel, dat doe je, daar behoort je ook bij. Ze hebben ook netwerkborrels, als er een event is of er gebeurt wat dan is iedereen ook gewoon aanwezig, mensen zijn gewoon goed voorbereid. Snap je wat ik wil zeggen? Het is een wezenlijk verschil. Als je bijvoorbeeld Toegepaste Psychologie hebt, dan heb je 450 eerstejaars, die komen in een keer ook binnen. Ik denk de kleinschaligheid dat is bevorderlijk, maar ook een eigen hok hebben.. weetje.. dat "Feel at Home", dat idee, dat heb je bij een hotelschool, dat heb je bij IHRM, dat je elkaar beter leert kennen, docenten zijn ook meer betrokken. Je hebt ook docenten die geen bezwaar hebben om s' avonds door te gaan met iets te doen, daar zit het hem gewoon in. Ik vind het ook moeilijk om er grip op te krijgen, maar ik merk gewoon.. want ik geef ook wel eens een track met IHRM studenten, dan merk ik dat het gewoon hele andere studenten zijn, vreemd he? Dat zit hem in dat soort aspecten gewoon.

Interviewer: Oke, ik vind het grappig wat u zegt, want u zegt eigenlijk verschillende aspecten die ik ook in de literatuur gevonden heb, komen toch wel in uw verhaal voor.

Interviewee: Want, wat zeg ik dan dat je opvalt?

Interviewer: Nou bijvoorbeeld, in eerste instantie, die kleinschaligheid heb ik niet zozeer uit het literatuur onderzoek gehaald, maar dat vind ik wel grappig dat u dat noemt als een aspect om Community te bouwen omdat wij dat dus zelf ook op school hebben. Wat ik bijvoorbeeld ook grappig vind, als ik u goed begreep zei u dat leraren bijvoorbeeld tot later door gingen..

Interviewee: Ja een bepaalde werk ethos.

Interviewer: Ja.. in mijn literatuur heb ik bijvoorbeeld gevonden dat over het algemeen wordt het gezien als een aspect van een Community of Practice bouwen, is het professionalisme van leraren. Dus dat is gewoon professioneel zijn in hun beroep, maar dat is ook studenten niet als nummer zien maar meer als individuen.. en dat komt natuurlijk ook weer sneller bij zo'n kleine school. Dus ik vind het grappig dat u dat zo zegt. Als ik daar even iets aan mag toevoegen, hoe verwacht u dat de balans zou moeten zijn om een Community te bouwen tussen studenten en leraren? Denkt u dat ze daar gelijkwaardig belangrijk voor zijn of denkt u dat er toch wel meer van de studenten moet komen?

Interviewee: Nee ik, weetje, dat vind ik ook eentje. Ik heb wel meerdere keren gedacht om alumniverenigingen op te stellen, er moet een vorm van wederkerigheid in zitten. Dat is gewoon heel erg belangrijk. Die wederkerigheid, en daar bedoel ik mee te zeggen, niet de hele tijd van, voort wat hoort wat. Maar dat je elkaar gewoon als professional serieus neemt, en dat je daarin ook gewoon dingen voor elkaar doet. Dat is gewoon een hele belangrijke. Bij mij, bij eerstejaars heb ik wel een bepaalde soort afstand, bij tweedejaars ook, maar op een gegeven moment als iemand groeit in zijn professie dan merk je op een gegeven moment ook dat je meer collegiaal afstemt. Natuurlijk heb je altijd een verhouding, laat dat helder zijn, mensen die dat ontkennen daar geloof ik niet in, er zit altijd een verhouding tussen een docent en een student, ook al zit je in de laatste fase. Maar jij merkt waarschijnlijk zelf ook dat je op een gegeven moment een andere band krijgt met een docent naarmate je studie vordert. Dat je andere gesprekken hebt. Zeker ik heb nu straks een afspraak, dat is een vroegere student van mij van de HTRO, en zij is nu trekker van OCW in Apeldoorn. En het is heel grappig, want vroeger was ik haar opleidingshoofd, en nu zie je mekaar.. en ze zei ook van "Ik vind het heel raar, en ook een beetje spannend om met u te praten, want ja, u had die rol en nu zijn we eigenlijk..." nu zijn we gewoon gelijk zei ik, en dat vind ik fijn. En toen zei ze ook dat zij dat ook vond. Dat is heel kenmerkend. Maar aan de andere kant, dat is ook terecht, dat hoort ook gewoon zo. Maar je merkt wel op inhoud, ben je meer gelijkwaardig, zeker als je elkaar dan op een gegeven moment weer tegenkomt in het werkveld. Vaak vind een student het ingewikkelder dan dat ik het vind. Die zeggen: "Ja, hoe werkt dat dan?" Maar die wederkerigheid is heel belangrijk.

Interviewer: Maar denkt u dan ook dat aan de leraren is om dit gevoel wat gelijker te trekken?

Interviewee: Ja dat denk ik wel. Laat ik voor mezelf spreken, dat doe ik altijd wel. Ik vind dat het jouw taak is om een beetje die toegankelijkheid, door af en toe een grapje.. ik ben niet zo heel grappig hoor, maar soms probeer ik dat met een grap wel een beetje gelijk te trekken, dat vind ik gewoon belangrijk. Want ik denk, we zijn allemaal professionals op dat moment. Je weet elkaar op inhoud te vinden. En ik ben niet zo van.. als is de hotelschool wel redelijk hiërarchisch, maar dan vind ik als je in een professional omgeving zit dan spreek je elkaar op de inhoud aan en op je professionaliteit. Dat is niet des hotello's en zeker niet in de toeristische wereld, want de CEO's van de grote Corendoms die staan echt boven... weet je wel? Dat wereldje is behoorlijk hiërarchisch, en dat is de hotelschool natuurlijk ook, dat weet ik. Maar ik sta er wat gelijkwaardiger in.

Interviewer: U zegt dan het gaat voornamelijk om professioneel zijn naar elkaar, of als student-leraar, leraar-student, maar is het dan ook belangrijk een wat informele sfeer te creëren?

Interviewee: Ja dat klopt. In mijn periode van toerisme deden wij altijd short trips, short excursions, werken aan een toeristisch product. Ik ging zelf altijd met zo'n weekend mee, dat was hard werken, studenten moesten dit zelf verzorgen. Hoe doe je dat nu eigenlijk? Dan merkte ik ook gewoon, dan s 'avonds, na de hele dag een intensief programma, daarna met elkaar dineren, dan zeiden de studenten van goh, we gaan nog ergens een biertje drinken. En dan vroegen ze of ik mee ging. Afhankelijk van de groep ging ik mee. Ik vind dat heel lastig om te duiden, maar sommigen snapten gewoon wanneer ik in de rol van Trea zat, en dan vind ik ook niks mis met je, en jij en Trea, daar vind ik niks mis mee. En die schakelden dan de volgende dag dan ook weer heel gauw over naar Mevrouw van der Vecht. Die hebben dat door, die finesse. Ik heb dat zelf ook, bij bepaalde mensen zeg ik een op een ook je en jij, maar bij anderen, bijvoorbeeld mijn directeur, ik maak grappen met haar, als we een op een met elkaar zijn. Het moment dat we in de omgeving zitten bij andere gelijkwaardigen dan benader ik haar op een andere manier. Dat is een bepaalde sensitiviteit binnen een organisatie, en onderling tussen mensen, die je moet beheersen. Bij aansteek hotello's moeten dat beheersen. Sommige studenten hebben dit door, en sommigen hebben dat niet. Ik heb ook wel eens een biertje

gedronken waarvan ik achteraf dacht van, dat had ik niet moeten doen. En bij een andere groep ging dat dan juist wel weer heel goed.

Interviewer: Als ik dan heel even het Community Bouwen in mijn achterhoofd hou, is er iets wat u hier aan kan doen om dit wat duidelijk te maken tussen u en die studenten? Of denkt u echt dat dit per situatie anders is en dus altijd eigenlijk een beetje...

Interviewee: Nee ik denk dat je dit ook gewoon bespreekbaar moet maken. Ik heb toen ook een keer gehad dat het wat onplezieriger werd, en toen heb ik ook gezegd van ik wil het er gewoon over hebben. Ik heb twee rollen, soms heb ik de hoed van Trea op en soms heb ik de hoed als opleidingshoofd op, en dan verwacht ik een andere benadering. Ik vind dat zelf iets vanzelfsprekends, maar sommige mensen hebben dit niet door en dan ging ik het ook echt benoemen. Dan zei ik van, ik ben niet je vriendin, dat ben ik niet. Dat is niet omdat ik iemand persoonlijk niet mag, maar ik ben niet je vriendin. Dat moet je gewoon goed aanvoelen. Maak dat ook bespreekbaar, zeg gewoon hoe het is. Als je een goede hotello bent dan voel je dat wel aan. Jij weet ook gewoon wanneer je je, jij, en grappen kan maken, en wanneer je dat niet moet doen. Wie is jouw begeleider?

Interviewer: Ik heb als begeleider Joris Verwijmeren.

Interviewee: Ohja, Joris.

Interviewer: Die kent u wel?

Interviewee: Ja die ken ik heel goed.

Interviewer: Dat is fijn om mee samen te werken. Dat wel echt.

Interviewee: Ja dat klopt, een hele goede collega van mij, ja dat klopt.

Interviewer: Zo ben ik namelijk ook in eerste instantie bij u terecht gekomen. En via Harold dan.

Interviewee: Joris is onderzoekstechnisch ook heel goed.

Interviewer: Ja ik ben ook zeker heel blij dat ik hem als begeleider heb.

Interviewee: Ja daar mag je ook heel blij mee zijn.

Interviewer: Als ik nog heel even terug mag gaan, wat u hiervoor vertelde, eigenlijk als ik dat goed begrijp zegt u dus; het is dus belangrijk om tussen de studenten en de leraren die normen en waarden duidelijk te maken? En dat kan dan bijvoorbeeld door dit te blijven herhalen of, zoals u zei, in gesprek te gaan.

Interviewee: Nou, ook gewoon door het te vragen. Jij knikt bijvoorbeeld als ik het tegen je zeg. Dat heb jij ook wel door. Je zou bijna moeten zeggen van... nou benoem een situatie hoe je dan zou reageren, dat heb je heel goed door. Dat weet je wel. Er zijn een aantal die het niet door hebben, die moet je het dan even vertellen. Van, wacht even.. het mooiste is dat jij het dan vertelt zeg ik altijd.

Interviewer: Als ik nog heel even naar dat professionalisme van de leraren kan gaan. U wil toch bepaalde kwaliteiten als we het over die normen en waarden hebben, wilt u misschien wel zien in de gehele opleiding, vind u dan ook dat een organisatie daar op moet recruten? Denkt u dat het belangrijk is bij het recruitmentproces om te kijken naar die normen en waarden?

Interviewee: Bedoel je vanuit de opleiding naar de student toe?

Interviewer: Voor de leraren bedoel ik eigenlijk.

Interviewee: Nou weet je, als het goed is, hebben jullie een vrij uitgebreid intake assessment. Een rollenspel en dergelijke ook he. Nou weet ik niet.. zo expliciet weet ik dat niet maar dat zou je eens moeten navragen bij bijvoorbeeld Harold, je zou eens die criteria moeten opvragen. Wat zijn nu inderdaad die criteria om toegelaten te worden. Ik weet dat dit met IQ te maken heeft, je moet een aantal cognitieve testen doen, maar ook zeker ook met EQ. Volgens mij moet je ook een soort spel in een groep doen kan ik me herinneren. Dan wordt met name heel erg gekeken naar, hoe verhou je je daar eigenlijk in, en hoe normatief ben je daarin. Het is denk ik heel interessant voor jou om eens te gaan kijken van, wat zijn daar de criteria van en wat hebben die voor invloed op het bouwen van een Community. Wat zijn persoonskenmerken voor een Community bouwen? Ik noem maar bijvoorbeeld sensitiviteit, dat moet je goed helder hebben. En die wederkerigheid, professionaliteit, zo noem ik een aantal dingen al. Eigenlijk zou je dit eens moeten toetsen bij de intake, zie ik deze ook terugkomen, zit dat er ook echt eigenlijk in, toetsen we daar mensen eigenlijk op. En zo niet, dan zou je een aanbeveling kunnen geven bij de intake van "Goh, voor het bouwen van zo'n Community is dit wel van belang". Maar je moet niet onderschatten, echt waar, ik vind het bij hotelschool bij uitstek iets wat gewoon goed draait. Zeker ook de relatie naar de studievereniging, die zit ook inhoudelijk klopt dat?

Interviewer: Klopt, die zit binnen in het pand.

Interviewee: Daar ligt ook een hele mooie lijn.

Interviewer: Dat is inderdaad mooi om te zien, dus dat zou een goede mogelijkheid zijn om Community te bouwen. Ik ben ook toevallig in gesprek geweest met Hogeschool Zuyd, daar zeiden ze... wonen alle studenten natuurlijk op de campus, en die hebben dan een vereniging op de campus zitten. Daar heb je eigenlijk een beetje hetzelfde idee. Daar zorgt die studenten vereniging voor meer connectie. Als ik heel even mag vragen over de AMA, u vertelde mij via de mail dat u en uw opleiding nog niet echt bezig geweest zijn met het implementeren van een Community of Practice. Wat denkt u dat de AMA in stappen zou moeten nemen om daar een begin aan te maken?

Interviewee: Ik streste bij het begin eigenlijk al dat het drie opleidingen zijn. IHRM is een beetje vergelijkbaar met de hotelschool, daar gaat het eigenlijk vanzelfsprekend. Bij Toegepaste Psychologie al gezegd begin nou kleinschalig, als je 450 eerstejaars hebt dat wordt een beetje lastig, maar misschien zou je per cohort of... ze hebben verschillende doorstromen. Je komt AMAS binnen maar na één semester maak je al een keuze, je moet er voor zorgen dat je het opdeelt en in eerste instantie kleinere Communities met elkaar gaat maken. Als je dat namelijk doet.. dat heeft ook te maken met, even een linkje naar de HBS: ooit wilden we een alumni vereniging voor de HBS maken, en vervolgens met drie bloedgroepen. Terwijl ik denk van ja men voelt zich pas thuis bij zijn eigen bloedgroep. Hoe mooi zou het zijn als je 450 eerstejaars hebt dat je iedereen alleen maar indeelt in een bloedgroep. Als je daar langzamerhand vorm aan kan geven, en dan vanuit daar.. dat doen we dus nu ook al.. een van de acties die we nu doen is een studiegenerale organiseren. Dit is een Saxion breed initiatief waarbij onderwerpen die overstijgend zijn aan de opleiding maar er wel gelieerd aan zijn worden gedaan door een externe. Wat we nu doen ook al om een Community of Practice vorm aan te geven is binnen Toegepaste Psychologie studiegenerales te organiseren. Dit doen we vier keer per jaar, waarbij we thematiek pakken die de studenten aanspreekt.. klinische psychologie, laatst iets over autisme, dat soort thema's worden dan georganiseerd. Dan nodigen we ook studenten buiten schooltijd uit om ook inhoudelijk over het onderwerp te praten. TP's zijn namelijk heel erg van de inhoud, dat is echt doorkauwen, dat gaat echt heel ver. En daarna hebben we een borrel georganiseerd. Dat doen we nu al vier keer per jaar. Dit zijn dan thematieken waarmee we gekomen zijn gebaseerd op de keuzes die ze gemaakt hebben. Ik geloof eigenlijk in een fasering erin, de inhoud moet mensen gewoon aanspreken. Oh mijn Siri gaat af. Daarnaast moet je ook iets leuks met elkaar doen. Dat borrelen dat vinden de TP'ers minder. Hotello's, en ik ook, die vinden dat gezellig. TP'ers haken dan eigenlijk af. Die hebben zo iets van, nu is de inhoud geweest, ik heb mijn ding gedaan, nu gaan we gewoon weg. Daar zijn we dus nog wel veel zoekende in. Kortom, even herhalend, fasering, opkrikken, rubriceren, inhoud moet gewoon goed zijn, en op die manier proberen we dat vorm te geven. En ook studenten, niet alleen docenten, maar de studenten daarin betrekken. Je kan samen ook het thema bepalen en daar een rol ingeven. En niet alleen geven, maar medeverantwoordelijke commitment en dat soort woorden.

Interviewer: Als ik het heel even duidelijk kan hebben voor mezelf, die momenten waar dan gesproken wordt over zoiets als autisme, is dat een vrije omgeving waarin er gewoon vrij gepraat kan worden of is het wel echt iets van de opleiding van; hier geven wij jullie informatie over een bepaald onderwerp?

Interviewee: Het is en-en. Als ik nu zie, we hebben de laatste gewoon gehad, dan doen we het ook inderdaad bij de Amazon. Dat is een ruimte die wat informeler is. We regelen tafels, een kop koffie en dat soort dingen, het is dus informeel. En iemand die de stand van zaken weet/geïnformeerd is op dat gebied die nodigen we uit. Die heeft het inhoudelijke verhaal ook eigenlijk, en dan vind de discussie ook daar gewoon plaats. Die bijeenkomsten worden heel erg gewaardeerd. En zo erg gewaardeerd dat we een intakelijst moeten hebben om mensen te weigeren. Dat is op zichzelf wel heel erg succesvol. Maar de kunst is dan, hoe schaal je dat op naar een Community of Practice. Dit is meer van, dit doe je, je weet elkaar op de inhoud te vinden, maar dat is nog niet een Community of Practice. Die stap is dan heel erg lastig.

Interviewer: Ik zie hier wel heel mooi in, want een van de aspecten van een Community of Practice is echt die interacties, voornamelijk face-to-face, dus eigenlijk meer interacties op informeel gebied, dat is eigenlijk wat ik zie in wat u nu omschrijft. Maar u zegt, het is nog niet echt naar een Community of

Practice toe, denkt u bijvoorbeeld dat een algemeen doel creëren, dat kan bijvoorbeeld zijn in de vorm van een leerdoel, of misschien wel als algemeen doel het halen van je diploma. Denkt u dat het benadrukken van zo'n doel of van zo'n Community betekenisvol maken dat dit belangrijk is voor het creëren van een Community of Practice?

Interviewee: Nou ik zal eerlijk zeggen dat ik daar een beetje zoekende in ben. Wat maakt nou... ik zei nu ook al, we doen nu het eerste jaar... hoe schaal je op, hoe zorg je nu dat mensen dat ook.. volgensmij heeft het ook iets te maken met trots op je opleiding of zoiets. Ik ben daarin zoekende, ik weet dat niet. Daar ben ik gewoon heel eerlijk in, ik ben ook een beetje zoekende, dit en dit hebben we gedaan, mensen weten elkaar te vinden, er kan een discussie plaatsvinden, ze delen informatie uit, dat is allemaal hartstikke mooi. Maar hoe schaal je nou op naar een echt... ja daar ben ik zoekende in. Dat weet ik nog niet.

Interviewer: Het is natuurlijk heel moeilijk omdat het natuurlijk ook over zo'n menselijk aspect gaat om ook echt duidelijk te kunnen zien van...

Interviewee: Ik heb even een telefoontje, ik moet even zeggen dat ik later terugbel... Vertel, wat was je laatste vraag?

Interviewer: Even kijken waar ik ook al weer naartoe ging. Ik ben het even kwijt...

Interviewee: Jouw vraag ging er naartoe van, hoe zorg je nou dat je opschaalt? Want hoe zorg je nou inderdaad vanuit zo'n insteek dat het echt zo'n Community wordt. Dat vind ik ook een lastige, daar ben ik ook op zoek naar. Ik denk op een gegeven moment, zoals IHRM, dan zit je al in een klein gebouw, je weet mekaar al te vinden, iedereen kent mekaar eigenlijk al. Dat is veel meer vanzelfsprekend. Wat ik bij TP doe, in die zin al regelen of organiseren en doen... weetje? Ik zeg dat moet ook heel erg vanuit die studenten ook zelf komen. Dat ze een stukje behoefte daaraan hebben. Dat ze ook zien van, dit helpt me nu maar dit gaat me later ook in... ik zei ook als je als student binnenkomt dan ben je al aan het netwerken he. Je netwerk is zo belangrijk. Dat hebben jullie in je DNA zitten maar mensen van de AMA... dan hebben ze een lezing en zijn ze geïnteresseerd maar je moet dan nog de slimme vragen stellen zodat je opvalt. Dat is handig als je later ooit.. dat vinden ze vreemd. Terwijl jullie vinden dat vanzelfsprekend. Tuurlijk doe je dat, je bent verzorgt, je ziet er goed uit.. dat doe je. Bij de AMA dat maakt ze niks uit. Dat ik denk, jongens, zo belangrijk, de eerste indruk.

Interviewer: Nee het is dan, wat ik een beetje wou zeggen, omdat het zo'n menselijk aspect betreft een Community of Practice dan kan het heel erg verschillen per, stel dat je een nieuwe lichting krijgt, bij nieuwe eerstejaars die heel anders zijn dan kan het weer heel erg verschillen. Als ik er een idee in mag gooien van wat ik van Zuyd meekreeg, daar zou ik dan graag uw mening over krijgen. Wat zij hebben is een soort van buddy-systeem, dan denk ik dat dat iets relevanter is voor als je een campus hebt, maar alsnog wou ik het met u bespreken, waar bijvoorbeeld derde of vierdejaars studenten voornamelijk met internationale studenten verbonden worden aan een eerstejaars om hun te helpen. Denkt u dat dit kan bijdragen aan een Community of Practice?

Interviewee: Daar geloof ik absoluut in. Zoiets heb ik binnen Saxion hadden we ook, het maatjes project. Ik weet niet of je dat kent?

Interviewer: Ik ken het niet nee.

Interviewee: Het maatjes project bij het studiesuccesscentrum hadden we dan het maatjes project. Studenten werden hier gekoppeld aan andere studenten om ze wat meer thuis te laten voelen. Dat doen we met name ook aan de voorkant, dus als mensen zich ook definitief hebben aangemeld. Ik roep ook al een paar keer dat "Feel at home", dat doe je door dit soort initiatieven. Dat je iemand kent, iemand die wegwijs maakt, zowel op inhoud maar ook juist informeel. Juist ook iemand van gelijkwaardigheid, die je daar in meeneemt. Ik geloof daar absoluut in dat dat heel goed zou werken. Dat doen studieverenigingen natuurlijk ook he, dat is ook een bepaalde hiërarchie. Als je daarin gekoppeld wordt aan vader/moeder-achtige ideeën dat werkt gewoon heel erg. Daar geloof ik absoluut in, dat bindt echt heel erg. Ik heb ook wel eens gezegd, je zou veel meer ook... wat jij dus nu doet dat afstuderen. Dat je bijvoorbeeld zoals je zei student assistent wordt, maar dat je ook veel meer invloed zou moeten hebben voor eerste of tweedejaars vakken. Wat is er nou mis mee dat iemand in het tweede jaar stage loopt en dat een vierdejaars drie keer geconsulteerd mag worden. Van "Goh, ik loop hier tegen aan." Echt op de inhoud, denk eens even met me mee. Dat zou ik perfect vinden. Er

wordt veel te weinig met de ervaring die jullie opdoen gedaan tijdens jullie studie, terwijl ik denk je moet veel meer gebruik maken van elkaar. Ik ben het daar helemaal mee eens.

Interviewer: Dat vind ik echt, wat u als laatste noemde, dat vind ik een heel leuk voorbeeld. Wat dus ook uit mijn literatuur onderzoek is gebleken dat beide een gevoel van inclusiviteit maar ook betrokkenheid dat die belangrijk zijn voor het gevoel van Community. Het lijkt met dat je dat op deze manier een beetje creëert, door zo'n buddy-systeem of met een vierdejaars kunnen praten.

Interviewee: Ja dat klopt.

Interviewer: En dat soort dingen, dus ik vind het leuk dat u dat zegt.

Interviewee: En weet je wat ik ook vind, je moet dit ook doorzetten naar de opleiding. Ik vind dat wij ook veel te weinig doen met onze alumni. Ik heb ooit toen bij de HTRO alumni betrokken bij de afstudeerfase, die fase waar jij ook al zit, dat je naast een begeleider en een opdrachtgever het ook wel eens leuk is om met een alumni te sparren. Ik ben daar toen weggegaan dus op een gegeven moment is dat wat gestopt, maar ik hoorde wel dat studenten... want A je krijgt natuurlijk feedback dat is heel handig als je met dingen worstelt. Maar je zit natuurlijk ook meteen in een stukje netwerk. Iemand die drie, vier jaar werkt die heeft al een hele andere omgeving, die kan daar ook weer in meehelpen. Dan bouw je ook al bijna vanzelfsprekend aan een Community. Want ik zou ook alumni erbij betrekken hoor. Niet alleen de huidige student, maar ook zeker ook de alumni.

Interviewer: Bedoelt u dan ook echt dat studenten daarmee in contact kunnen zijn of dat ze bijvoorbeeld bepaalde lessen of informatie seminars of zoiets geven?

Interviewee: Nou en-en. Ik zou het eigenlijk en-en willen hebben. En ook gewoon goeie... dat heeft vroeger Facility Management ook gedaan, het FM café hadden ze dan. Dat vond ik altijd wel heel erg leuk. Er was dan een inhoudelijke spreker, en daar waren zowel de huidige studenten, als de docenten maar ook alumnus werden daar uitgenodigd. Ik ben van oorsprong ook Facility Manager, dus ik ben er ook wel een paar keer geweest. A vind ik het leuk om studenten te spreken, de laatste ontwikkelingen vind ik leuk, en ik vind het leuk mensen vanuit het werkveld te zien. Dus aan alle kanten levert het me wat op.

Interviewer: Ja dat is iets wat ik mee kan nemen. Toevallig werk ik met een andere studente samen die dat nu onderzoekt, alumni beleid. Dus we zijn allemaal gegroepeerd zegmaar. Dus we werken niet echt samen maar je weet wel van elkaar af.

Interviewee: Ja leuk!

Interviewer: Wat voor mij nog wel even een belangrijke vraag is, ook voor de AMA. Denkt u dat het bijvoorbeeld, vergeleken met mijn opleiding, dat het een groot verschil is de AMA voornamelijk les gegeven wordt op toch best wel grote locaties. Denkt u dat daar een verschil in zit, en zo ja, wat voor verschil?

Interviewee: Ja dat denk ik wel. Ik denk dat in de locatie, en elkaar gewoon echt zien, dat je ook echt in een gebouw elkaar ziet, dat werkt gewoon. Wat wij wel doen, we zitten natuurlijk met de AMA voornamelijk op de derde verdieping A-vleugel. Daar is ook de Amazon, ze hebben hier bij de A-vleugel een ruimte ingericht waar studenten kunnen werken, een kop koffie kunnen drinken, ze mogen daar een broodje eten en dat soort dingen. Die zit altijd vol gewoon. Ik zeg wel eens, dat is zo'n ruimte waar studenten wel eens afspreken, waar ze even wat samen eten. Die gaan dus niet beneden zitten, maar echt daar boven. Je ziet dan, je organiseert binnen zo'n groot gebeuren een eigen plek eigenlijk. Daar liggen ook boeken van de AMA. Ik denk ook heel erg aankleding van die ruimte, hoe je dat faciliteert, dat spreekt de studenten gewoon aan. Daar liggen wat van die fatboys op de grond, je kent het wel.

Interviewer: Ja en, dus u denkt wel dat de inrichting van dat soort ruimtes dat die bijdragen aan het gevoel van Community?

Interviewee: Ja cruciaal. Ik denk echt cruciaal. Ik geloof heel erg in het versterken van, als je het ook goed faciliteert en ondersteunt en dergelijken. Dat zie je nu ook al hoe wij gewoon zitten, het is anders dan dat wij tegenover elkaar zitten met een kop koffie erbij.

Interviewer: Ja, ja natuurlijk. In zo'n ruimte.

Interviewee: Ja prima hoor, laat dat duidelijk zijn. Maar dat is wel anders. Ik zeg ook altijd, het bouwen van Communities dat is niet alleen op inhoud maar dat is ook op basis van vertrouwen. Vertrouwen doe je niet zo, dat doe je op een andere manier als dat wij nu zo doen.

Interviewer: Ja, ja. En vertrouwen zegt u tussen de student en de leraar ook?

Interviewee: Ja, ja.

Interviewer: En het lijkt me lastig om daar iets specifiek voor te implementeren, dus dat moet dan ook weer komen door die normen en waarden, dat zal dan langzaam gecreëerd moeten worden.

Interviewee: Dat is ook een groeimodel he. In elke vorm van een relatie heb je zoiets van, dan komen er incidentjes en als je dat heel goed oplost dan verstevigt een relatie. En als je het niet goed oplost, dan gaat het wat minder. Ik zeg wel, zonder schuring geen glans, dat heb je met dit soort Communities ook. Je moet mekaar weten te vinden, zoeken, er moet wat gebeuren, en dan opnieuw weer heroverwegen, dat hoort er allemaal bij.

Interviewer: Dus dan komen we eigenlijk weer terecht op die kleinschaligheid die u eerder al noemde. Ik denk ook wel, als ik dit goed uit uw verhaal haal, komt het ook een beetje neer dat op een kleinere school zal je meer mensen van je opleiding tegenkomen dan bijvoorbeeld op zo'n hele grote locatie waar je elkaar minder ziet.

Interviewee: Je merkt ook van, als je kijkt naar.. Er zijn in het land ook kleinere HBO instellingen. Er zit in Ede bijvoorbeeld eentje, dat is wel Christelijk, maar dat is een kleine school gewoonweg. Dat betekent gewoonweg, dat rendeert gewoonweg, mensen weten elkaar te vinden, ze hebben ook een studenten en een zee van (inaudible)... die scoren ook op een of andere manier werkt dat gewoon. Ik geloof niet in grootschaligheid. We hebben ermee te dealen hoor, laat dat duidelijk zijn. Maar zorg dan als je het grootschalig hebt, en dat is misschien een inkopper, denk dan ook klein. Rubriceer, knip op, en probeer op die manier ook meer te organiseren met elkaar. Want grootschaligheid dat is.. ik ben ooit een keer een reünie geweest van mijn GMO uit Sneek, nou dat was een giga fabriek. Het eerste wat ik deed toen is waar is mijn groep, en daar ben ik de hele avond bij gebleven. Met de rest dacht ik van, ja het zal wel. Daar heb ik helemaal niks mee. Vanuit een professie vind ik het leuk wat er gebeurt, he dat. Maar vanuit persoon denk ik alleen van goh, ik wil naar mijn lichting toe. Zo werkt het gewoon.

Interviewer: Dus als ik heel even mag samenvatten van eigenlijk alles wat we tot nu toe hebben besproken, dat vindt u de belangrijkste aspecten toch wel; ten eerste die kleinschaligheid, maar ook wat u zei die wederkerigheid tussen leraren-studenten en ook tussen leraar-leraar. Daar plak ik dan aan vast dat daarbij een bepaalde professionaliteit wel voor nodig is om dat te creëren.

Interviewee: Ja, klopt. Dat is wel goed samengevat.

Interviewer: Dan zou ik nog even op één ding met u op in willen gaan als we even rekening houden met de tijd. Wat denkt u dat een school financieel vrij moet maken om bijvoorbeeld meer aan een Community of Practice te kunnen bouwen? Verwacht u dan dat dat meer echt financiële investeringen zijn zoals we net al een beetje noemden met hoe ziet zo'n ontmoetingsruimte er uit, of denkt u dat daar een bepaald persoon op gezet moet worden. Een Community Manager of iets. Of heeft u daar geen verwachtingen van?

Interviewee: Nou weetje, ik heb ook vroeger wel eens gedacht, je zou gewoon... want ik vind dat het een combinatie van student en docenten moet zijn. Dat studenten eigenlijk, en dat weet ik ook wel, je moet ook ambitieus zijn om dit er leuk naast te doen, maar dat je bijvoorbeeld vrijstelling krijgt voor wat EC's als je hieraan meehelpt om dit op te zetten. Ik weet ook wel dat als je dit doet, en dat snap ik ook hartstikke goed, dat mensen zeggen: "Ja maar what's in it for me?" Je kan het belonen middels een, dat je bijvoorbeeld in plaats van een stage dit een keer doet. Zo zit ik te denken. En iemand er echt voor vrij maken.. ik geloof dat de sense of urgency moet liggen bij beide groepen. Als je iemand erop zet die eraan loopt te trekken dan zit je te trekken aan een dood paard, daar geloof ik niet in. Je moet wel gewoon de ondersteuning vanuit de academie regelen, wij hebben zelf ook een academiebureau, dat je bijvoorbeeld een ledenadministratie krijgt, misschien dat je een digitale omgeving met elkaar faciliteert, dat je dingen met elkaar wilt delen. Dat zou wel heel erg mooi zijn, dat je dat ondersteunt vanuit een academie. De rest moet echt.. en zorg ook alstjeblieft.. laat studenten in the lead.

Interviewer: En bijvoorbeeld zo'n buddy-systeem, daar zijn natuurlijk niet echt financiële middelen voor nodig. En de ruimtes die u zei, inrichten op een bepaalde manier, dat zou eventueel nog wel een financiële investering kunnen zijn.

Interviewee: Klopt.

Interviewer: Maar u gelooft er dus niet in om iemand daar echt op te zetten.

Interviewee: Nee, daar geloof ik helemaal niet in.

Interviewer: Oke, nou opzich dan... het grappige is dat in uw verhaal bent u eigenlijk al op heel veel van de punten die ik uit mijn literatuur onderzoek heb gehaald, daar bent u al op ingegaan. Heeft u misschien zelf nog iets waarvan u zegt, dat wil ik nog toevoegen aan dit interview, waar we nog niet langs zijn gekomen, qua gespreksonderwerp?

Interviewee: Nee volgensmij zijn we aardig compleet geweest. Zullen we het volgende afspreken, soms heb ik ook wel eens dan, als ik nou nog iets toe te voegen heb dan stuur ik je een mailtje. En dat wou ik jou ook vragen, als je denkt van goh, dat zou ik toch nog wel even aan haar willen vragen, dat we dan even mekaar een mailtje sturen. Als ik dat heb dan stuur ik je ook even een mail. Ik ben erg benieuwd naar het eindresultaat.

Interviewer: Het zal in ieder geval in Juni zou het klaar moeten zijn, dus dan laat ik het eerst nakijken en dan stuur ik het naar u op. Eventueel pas ik dan wat aan, dat moet ik nog even kijken, hoe dat gaat met mijn opdrachtgever. Bedankt nog dat u dat mailtje had doorgestuurd naar uw teamleider. Het zou fijn zijn als ze daar op in zou gaan, we zien het wel. Bedankt dat u de tijd voor me vrij gemaakt heeft, succes nog met al uw meetings vandaag!

Interviewee: Dankje, hetzelfde!

Transcription:

Name of interviewee:	Harold Neijenhuis
Position within organisation:	Team Manager Hotel Management
Name of organisation:	Saxion University of Applied Sciences, Apeldoorn Hotel Management
Date:	17-04-2020
Name of interviewer:	Justin Schoot

Interviewer: ... Ik begin even met een kleine introductie. Dat is natuurlijk voor u iets makkelijker aangezien u het doel van het project en alles dat weet u wel. Wat we net al zeiden laten we in ieder geval proberen dan om voor 12 uur het interview af te krijgen. Ik neem het interview op met uw goedkeuring zodat ik het later kan transcriberen. Als ik heel even naar de internetgids ga om daarover uitleg te geven. Ik heb een literatuuronderzoek gedaan, dat heeft u ook gezien in mijn TPD, met die twee three diagrams. Wat ik eigenlijk al heel snel merkte is toen ik met verschillende bedrijven in contact kwam en ook AMA enz. In mijn eerste instantie ging mijn onderzoek echt over wat hebben ze tot nu toe gedaan om community te bouwen maar toen bleek het al heel snel dat ze eigenlijk allemaal nog in de opzetfase zitten. Dus toen is het meer aangepast naar wat zijn de verwachtingen voor hun als het komt kijken bij community bouwen. Dus in dit interview zullen we daarom meer ingaan op wat zijn uw verwachtingen. Omdat ik toch wel belangrijk vond, om zeker voor mijn eigen opleiding, maar ook van mijn eigen cliënt, een beeld te krijgen van hoe ziet u zelf voor het Saxion het community bouwen of het community of practice. Dus daar zal het voornamelijk op ingaan. Vaak merk ik al wel, dat als we de vragen wat verder gaan, hoeven we op zich niet stapsgewijs door elke vraag te gaan, want in heel veel wat er al besproken wordt komen eigenlijk al heel veel vragen aan bod vaak. Ik zeg we gaan gewoon daarmee beginnen. In eerste instantie voor mijn interview zou ik u willen vragen u eerst heel even voor te stellen en uw functie binnen Saxion.

Interviewee: Mijn naam is Harold Nijenhuis, ik ben de teammanager van Hotel Management, Hotel Management Saxion Apeldoorn. Dit team bestaat uit 32 collega docenten en dat doe ik sinds bijna 3 jaar nu, in de zomer is het 3 jaar, ja!

Interviewer: ok, hartstikke goed. Even een vraag die nog iets meer over u zegt. Als u uzelf mag samenvatten in 3, of u professionele zelf mag samenvatten in 3 woorden, welke woorden zou u dan gebruiken?

Interviewee: faciliterend hè voor docenten, faciliteren, organiseren en verandering. Dat vind ik eigenlijk wel wat bij mij past zeg maar.

Interviewer: dat zijn allemaal mooie eigenschappen voor een teamleider dus dat is hartstikke goed.

Interviewee: je merkt dat ik natuurlijk jaren docent ben geweest dus ik weet eigenlijk precies wat docenten vaak nodig hebben. Dat is gewoon heel fijn. Dat koppel ik echt aan dat je docenten faciliteert in hun werk. En je merkt in mijn taak als teammanager, managen, daar hoort organiseren bij, dat is eigenlijk de rode draad in je hele baan. Als laatste zei ik verandering, dat is in relatie tot nou waar we voor opleiden, daarin moet je continu veranderingsbereid zijn. Dat is eigenlijk de toelichting.

Interviewer: dan ga ik meteen beginnen over het community bouwen. In eerste instantie zou ik u willen vragen voor Saxion. Zijn er al bepaalde beleidsvormen, of zijn er al stappen gemaakt om een community of practice proberen te bouwen, is er al een begin mee gemaakt?

Interviewee: we hebben daar een begin mee gemaakt. Je vraagt eigenlijk twee dingen hè? Beleid of ook acties die we hebben gedaan. In beleid zijn we daar nu mee bezig om zeg maar in onze nieuwe visie daar vorm aan te geven zodat de collega's ook weten dat dat één van onze uitgangspunten moet zijn hè om binnen het gebouw van Saxion Apeldoorn een community te bouwen. Dan heb je natuurlijk eigenlijk al, zou je kunnen zeggen, wat hebben we daarin gedaan? Eigenlijk zijn er eigenlijk al zaken geregeld hè als je het vergelijkt met Deventer en Enschede. We hebben natuurlijk een klein gebouw waar eigenlijk maar 2 opleidingen in zitten dus we zien de studenten eigenlijk al heel snel al binnen het gebouw. De meeste studenten kennen we zoveel mogelijk bij naam, dat proberen we als

docenten, en welke acties hebben we zeg maar sinds we hier mee bezig zijn al echt genomen, dat is er eigenlijk gewoon al hele kleine operationele dingen. Dan zal ik wat voorbeelden noemen. Dat zijn b.v. studenten die b.v. in hun tweede jaar terugkwamen van stage, dat was in januari, dat die door de SLB-er zeg maar op een apart moment weer zijn ontvangen. Eigenlijk welkom heten binnen Saxion Apeldoorn. De mensen die juist op stage gingen die zijn zeg maar ook weer door de SLB-ers zeg maar uitgezwaaid. Dat hebben we gedaan, dat hebben we zo gepland dat we dat na het laatste toetsmoment in kwartiel 2 hebben gedaan. Dus die studenten hadden die laatste toets en aansluitend is er een moment geweest met de SLB-er om die studenten zeg maar ook gewoon letterlijk eventjes uit te zwaaien. Aan het begin van kwartiel 2 in Saxion Apeldoorn heb ik de collega's die starten met de lessen van het tweede jaar heb ik zeg maar gewoon een paar, heb ik de docenten een paar slides gestuurd waarin we dit eigenlijk ook hebben uitgelegd, dus de community building, wat we daar eigenlijk van verwachten. Dat zijn dus een aantal stappen die zijn specifiek voor het tweede jaar genomen. Dat is eigenlijk een begin.

Interviewer: ja ok, en als ik zo heel even samenvattend daar naartoe kijk zie ik heel erg dat u het heeft over eigenlijk de relatie student en leraar. Waarom denkt u dat dit belangrijk is voor het bouwen van een community?

Interviewee: nou ik denk altijd dat de onderlinge hè dat communicatie is natuurlijk een heel belangrijk punt, sowieso van mens tot mens, maar zo specifiek natuurlijk op school is het belangrijk hè om dat de docent weet van nou hoe functioneert een student. Zit die student lekker in zijn vel, heeft die student aandacht nodig, is er persoonlijk iets aan de hand? Vaak zie je dat natuurlijk dat in de communicatie, met name in ook vaak in non verbaal gedrag kun je dat zien, kun je dat merken. Dan moet je eigenlijk als docent ook een beetje je voelsprietten voor hebben, dus dat is één ding en de andere kant denk ik ook dat waar wij voor opleiden is dat natuurlijk ook een heel belangrijk aspect hè? Bedoel wij leiden natuurlijk op voor studenten die in de praktijk, natuurlijk in de gastvrijheidsbranche, met mensen werken, voor mensen werken, en het wordt eigenlijk ook gezamenlijk door heel veel mensen gedaan hè? Dus daar is die communicatie ook wederom heel belangrijk en ook het samenwerken. Dus in dat opzicht is het bouwen van een community zeg maar om bij een bepaalde groep te horen is gewoon heel belangrijk.

Interviewer: en u zegt dus die communicatie is heel belangrijk en eigenlijk dat die docenten die voelsprietten hebben.. verwacht u dan ook dan dat als er een organisatie een community of practice wil bouwen dat zij bepaalde aspecten in hun recruitmentproces moeten meenemen om b.v. in dit geval te zorgen dat je docenten hebt die dit aanvoelen?

Interviewee: ja! Nou weet je, als wij een vacature stellen sowieso Justin dan is met name dat het aanvoelen van hoe werkt de branche hè? Heb je branche ervaring of niet? Dat is natuurlijk een heel belangrijk aspect. Stel dat je een vacature stelt voor docent Engels, ja.. heeft hij of zij dan in de branche gewerkt, nou.. dat hoeft niet. Maar het is natuurlijk wel zo dat als je uit 5 kandidaten kan kiezen en iemand heeft echt een affiniteit met die branche dan heeft ie natuurlijk wel echt een pré. Want dan weet je precies wat er natuurlijk speelt in die branche, hoe belangrijk dat is.. dus dat is zeker bij vacatures belangrijk en daar zit natuurlijk ook samenwerken bij in, samenwerken natuurlijk als collega's onderling, samen binnen multidisciplinaire teams maar ook samenwerken met studenten. Daar wordt echt wel op geselecteerd.

Interviewer: ja, dus klopt het eigenlijk dat u wel een bepaalde professionalisme van de leraren verwacht zodat ze elkaar dus helpen maar ook b.v. . uit het literatuuronderzoek is gebleken dat het belangrijk is dat leraren studenten niet als nummer zien maar als individuen maar ook dus dat ze elkaar helpen en dat je daarin een bepaald professionalisme ziet.

Interviewee: ja, ja! Nou dat is heel mooi wat je zegt! Nummers dat vind ik altijd een hele belangrijke, Ik had dat als docent, en de één is daar beter in dan de ander, maar mijn punt was altijd dat als ik startte met een nieuwe klas hè, of in september of in februari, dan was mijn streven altijd, als ik een klas had van 32, dan deed ik altijd een voorstelronde en had ik zelf een bepaalde techniek om de studentnaam te onthouden. En over het algemeen had ik vaak na de eerste les al wel een derde in mijn hoofd en dan in hopelijk in de derde les kende ik iedereen bij naam. En daar had ik wel een bepaalde ja techniek voor. Dat lukt niet iedereen dat weet ik ook heel goed en je ziet ook vaak dat de oudere doelgroep, de oudere docenten, hebben daar vaak wat meer moeite mee maar als je dat

creëert, dat je echt de docent, oh sorry de student bij naam leert kennen, dat voelt veel persoonlijker als dat je dat niet doet. En dat is iets wat ik vind dat moet eigenlijk in de docenten zelf zitten om zoveel mogelijk de die studentnaam te kennen, ja de één is daar wat beter in dan de ander, maar dat maakt het namelijk veel persoonlijker want dat is natuurlijk ook het grote voordeel dat wij niet in Saxion Enschede of Deventer zitten want dat zijn natuurlijk eigenlijk, als je het even heel negatief zegt, dat zijn grote fabrieken. En wij hebben wat dat betreft gewoon een hele kleinschalige locatie waarin het ook veel makkelijker is dat je mensen persoonlijk eerder kent. En dat is eigenlijk, en dan maak ik even een zijstapje, toen ik docent werd en ik werd nu teammanager, dat is het enigste grote nadeel in mijn huidige baan nu, doordat ik geen les meer geef, dat ik behalve de studentenpanels, hè de paneldiscussies die ik heb, of ik nou werk met studentassistenten of mentorstudenten, voor de rest ken ik heel weinig namen nu. Voor mijn functie nu is dat wel heel lastig omdat ik natuurlijk iedereen zie ik op afstand en omdat ik geen les meer geef, ja dat maakt het dat erg moeilijk. Ik begeleid eigenlijk alleen nog maar afstudeerders als eerste of tweede examinerator of als opdrachtgever. Ja die ken ik dan wel maar dat is wel het nadeel in mijn baan zelf, maar goed dat even terzijde.

Interviewer: ja dat snap ik ook wel. Want ik vind persoonlijk, als ik dan even een zijstapje mag maken, dat het leuke aan onze opleiding is dat je ook echt heel veel van die docenten kent. En als ik nu met ze in contact ben voor b.v. mijn afstudeeronderzoek dan is het al veel sneller hey Mark of hey Gerben in plaats van hey meneer Koeling, maar dat komt dan misschien omdat ik 4ejaars student ben. Maar ik zou nog graag heel even terug willen, want u zei dat persoonlijk is belangrijk. Verwacht u dat om het community bouwen proces te versnellen dat een informele setting belangrijk is? Hoe ziet u de balans tussen een informele setting en een professionele setting als u kijkt naar een community bouwen?

Interviewee: nou ja, eigenlijk.. je geeft het net al heel mooi aan met het noemen van namen hè? Ik vind eigenlijk, zo heb ik dat studenten in de klas altijd aangeleerd, zo gauw je bij mij in de klas komt, of ik spreek je aan op de gang, of jij spreekt mij aan op de gang, dan mag je altijd Harold zeggen. Dat is die informele setting. Dus dat geldt in heel veel situaties. Maar zo gauw ik bij wijze van spreken met gasten sta te praten als docent of ik heb bezoek, een bezoeker is in het gebouw, en de student in kwestie weet niet wie dat is, dan moet hij of zij juist zeggen meneer Nijenhuis. Dat is de scheidslijn tussen formeel en informeel. Dus zo gauw er een situatie ontstaat dat een docent een gastdocent heeft of iemand op bezoek of je komt bij de directeur op bezoek dat je dan altijd wel met twee woorden spreekt. En dat je dan altijd meneer Nijenhuis zegt. Kijk op het moment dat de student niet weet dat het misschien ook iemand is in het informele circuit dan zal ik altijd wel zeggen goh weet je wel eventueel.. je mag me gewoon Harold noemen. Ik denk dat dat ook wel een kenmerk is van Saxion Apeldoorn dat we over het algemeen ook proberen informeel aan te vliegen en als je het verder betreft en ik weet niet of iedere docent dat nu doet maar de meeste, een groot aantal wel.. ik vind ook altijd in de klas zie ik studenten eigenlijk als min of meer ook gelijkwaardig hè.. kijk.. je kunt zeggen de docent is de expert, die heeft de wijsheid in pacht en dat was misschien tien of twintig jaar geleden zo, maar dat is nu niet meer zo. We gaan natuurlijk veel meer richting coachend studeren hè, coachend doceren, waarbij het best zo kan zijn dat docent X iets inbrengt in de klas en dat jij heel kritisch zegt beste meneer X, U zegt dit nu wel maar ik heb vorige week dit gelezen en dat geeft een heel ander licht op het onderwerp. En dat je de discussie dan voert in de klas op een gelijkwaardige manier, dat je elkaar daarin versterkt, dat is natuurlijk ook wel een belangrijk onderdeel in dat informele circuit, dat het niet zo is dat wat een docent vertelt persé de waarheid is. Nee, dat hoeft niet altijd omdat jij kunt als student ook een hele mooie ervaring hebben gehad dat je zegt nou ik werk in bedrijf X en daar hebben we vorige week dit en dat gedaan en wat vindt u daarvan?

Zo kan ik nog wel wat voorbeelden noemen maar dat is een beetje denk ik een voorbeeld van informeel – formeel.

Interviewer: ik vind het grappig want u zegt, u noemt gelijkwaardigheid, dat dat wel belangrijk is. Maar u zei ook van dat er wel ook bepaalde momenten zijn dan moet een student toch weten dat op zo'n moment moeten ze u met meneer Nijenhuis aanspreken. Wat verwacht u dat een school kan doen om dit proces te versoepelen? Dus dat er b.v. wel duidelijk is vanaf deze momenten is een informele setting prima maar hier wordt toch een professionele setting verwacht?

Interviewee: ja, daar kunnen we mensen in trainen in het eerste jaar hè, b.v. bij communicatielessen. We doen daar natuurlijk al iets in hè, ook bij events. Ja, je zou bij wijze van spreken, maar dan ga je echt opschrijven, dat zie je ook wel eens bij bedrijven, dat je een soort code of conduct maakt, dat je echt opschrijft van wij staan voor dit hè, b.v. wat je ziet met een missie of visie. B.v. wij verwachten dat onze studenten, even heel gedetailleerd een voorbeeld, wij verwachten dat als de lessen om 08.30 uur beginnen dat je er om 08.30 uur bent. Als je niet naar de les komt dat je dat bij de docent meldt. Op een gegeven moment kan je heel gedetailleerd regels gaan opstellen maar je kunt ook op een gegeven moment zeggen van weet je .. wat zijn eigenlijk de gebruiken binnen een school. En daar zie je natuurlijk heel veel variëteit. En dat heeft te maken met ook hoe docenten daarin staan maar ook studenten. Dus de ene docent die zal als een student binnenkomt in de klas, echt een heel praktisch voorbeeld en die een boterham in de hand heeft, zeggen van goh.. buiten opeten anders kom je de klas niet in, en een andere docent laat dat toe. Dit natuurlijk altijd in dat soort zaken als het beleid niet strak is geformuleerd en ook niet wordt uitgedragen door docenten dan kan dat natuurlijk in het ergste geval alle kanten opvliegen. En die student weet gewoon de eerste twee uur zit ik bij docent X daar mag ik niet eten in de klas en dan ga ik naar het derde en vierde uur en dan zit ik bij docent Y en die is heel streng, snap je? En zo kun je wel verder denken. Dus eigenlijk vind ik dat wij studenten op een vrij natuurlijke manier moeten leren wat er van hem of haar wordt verwacht en dat er natuurlijk nog wat speling is ja, daarvan kun je zeggen van vind ik dat nu wel of niet zo, ik vind in een community of practice dat je elkaars gebruiksaanwijzing leert kennen, van deze docent wil liever dit en dat en deze docent liever dat en dat, dat moet je op een gegeven moment respecteren vind ik. Maar je merkt altijd wel, dat zie je heel vaak hè, nu ook in de Corona crisis, als het kabinet met een persconferentie komt en geen ruimte laat op wat wel of niet kan, je geeft duidelijkheid, je kunt het negatief bezien als heel streng, maar duidelijkheid is vaak wel heel prettig. Maar dan weet je, ok ik mag nu tot 28 april mag ik niet met grotere groepjes als drie personen bij elkaar scholen. Het geeft veel duidelijkheid maar dat is natuurlijk ook een voorbeeld met community of practice. Als je een community opbouwt dat je wel duidelijkheid geeft, van wat verstaan we eronder, wat kan dan en hoe doen we dat dan. En dat is natuurlijk altijd heel lastig om iedereen daarin mee te krijgen en dan zie je dat vaak dat als het wat te losjes is dan wordt het vaak ook niet veel beter. Dan moet je daar hele duidelijke kaders voor stellen.

Interviewer: dus je moet echt, als ik het even samenvat, als ik het even de kernwaarde mag noemen, moet u eigenlijk afstemmen samen met de studenten op een manier dat het niet wordt gezien als regels want dan haal je eigenlijk een beetje die informele setting weg maar wel dat het genoeg, hoe zeg ik dat, dat het niet een drama wordt, als ik het even zo mag zeggen.

Interviewee: in onze visie staat ook b.v. hè, we leiden op tot internationale dedicated, innovative, responsible students bla bla bla... nou, alleen al dat woord responsible hè, dus dat betekent dat wij als school maar ook de studenten zijn of haar eigen verantwoordelijkheid moet nemen. Dat is gewoon waar. Dat is een heel breed begrip. Je hebt allemaal wel een beetje een gevoel hè, wat is dan die verantwoordelijkheid?

Interviewer: En U zegt.., U had het al eerder of missie of visie die de school heeft, verwacht u dat het belangrijk is dat als je een community wilt bouwen dat deze missie of visie gedeeld moeten worden met de student? Misschien op een reguliere basis?

Interviewee: ja! Dat is een hele goede opmerking! Want dat doen we in principe.. tja.. Dat gebeurt wel eens maar dat kunnen we misschien wel wat actiever doen.

Interviewer: want eventueel, en dan maak ik ook even een zijstapje misschien, maar een idee zou kunnen zijn dat je dat in het intakeproces dat we nu hebben dat je dat daar misschien ook in mee neemt. Maar ja, dat blijkt allemaal wel uit mijn rapport.

Ik wil hem even iets breder trekken en iets algemener. Als U nu kijkt in de huidige situatie waar Saxion nu in zit, wat verwacht u dat echt de belangrijkste stappen zijn die Saxion moet nemen om aan een community te gaan bouwen voor de toekomst?

Interviewee: dat is denk ik, als ik het splits zeg maar naar de grotere locaties dan is die, dat je eigenlijk moet kijken van hoe kun je natuurlijk in een groot gebouw er toch voor zorgen dat je zichtbaar bent en die kleinschaligheid kunt garanderen, dat zie je b.v. in Deventer doordat b.v. onze academie in de B-vleugel op de 2^e verdieping zit en je dus het onderwijs concentreert eigenlijk zo dicht mogelijk

tegen de academie aan. In Apeldoorn is het voordeel nogmaals dat we natuurlijk 1 gebouw hebben en een klein gebouw hebben en.. even kijken, je zei hoe kun je het nu organiseren?

Interviewer: ja ik zei wat verwacht u dat echt de belangrijkste stappen zijn om eigenlijk te beginnen met het bouwen van die community?

Interviewee: de belangrijkste stap is denk ik dan, ja je moet kijken natuurlijk naar mensen denk ik en ook naar het gebouw. Ik denk dat het belangrijk is dat wij natuurlijk zelf onze visie daarin moeten delen met studenten, daar had je het net al over, dat is heel belangrijk. Want als wij tot een soort beleid komen daarin dat we dat delen met studenten. Dat je daarop eigenlijk ook anticipeert in het gebouw. En dat zie je natuurlijk nu al gebeuren in de ontwikkeling van onderwijs. Dat is natuurlijk best wel vaak dat studenten in kleinere groepjes samenwerken of eventueel met de docent. Ik ben ook echt van mening dat, kijk de klaslokalen die we nu hebben die zijn natuurlijk nog heel erg traditioneel ingericht. Kijk naar een smartboard en de tafelopstelling, en als je kijkt dat je in een community werkt dat je gewoon veel meer dan, daar hebben we gelukkig wel een aantal ruimtes voor, een paar projectruimtes binnen Apeldoorn, dat dat veel meer voor de hand ligt dat je naar dat soort structuren gaat hè. Dat naast de koffieruimte weet je wel in Apeldoorn, weet je wel waar je eigenlijk een beetje dat soort studentcaféachtige setting hebt, van die bankjes hebt, verschillende zitvormen en waar ook docenten gewoon heel gemakkelijk naar binnen kunnen lopen om b.v. het gesprek aan te gaan met jou als student. Die toegankelijkheid en benaderbaarheid over en weer dat zijn wel twee heel belangrijke elementen voor het bouwen van een community. Je ziet nu ook gewoon dat het digitaal lesgeven wat we nu eigenlijk onder hoge druk hebben moeten realiseren door de Corona crisis dat geeft ons straks denk ik een enorme voorsprong want iedere collega die misschien wat minder goed in techniek was, online les te geven of een toets af te nemen moet nu noodgedwongen dit gaan doen. Dat is nu toch zou je kunnen zeggen straks een winst dat we meer online kunnen gaan doen. En community organiseren of in gesprek zijn met elkaar, dat je eigenlijk in teams 4 schermen voor je ziet als je in een groepje met 4, dat is op zich natuurlijk ook prachtig. Dat je toch een gezicht ziet bij iemand en dat je met elkaar kunt spreken, je kunt je microfoon uitzetten, iemand die is aan het woord, dan luister je goed, weet je wel. Dus het is ook een bepaalde mores die je dan moet hebben. Dat zijn de elementen. Dus eigenlijk samenvattend mensen en middelen, mensen met name de docenten richting de studenten en andersom en materialen en middelen dat is natuurlijk met name de inrichting van het gebouw.

Interviewer: nee, dat zijn hele goede punten. Hoe belangrijk verwacht u dat de studenten zelf zijn voor het bouwen van een community? En misschien heeft u een idee welke rol zij daarin zouden kunnen spelen?

Interviewee: , in een groep de lessen volgen, aan opdrachten werken, soms interdisciplinair of multidisciplinair weet je wel, zeker als je kijkt naar het 3^e jaar dat je b.v. in het HBS semester wat jij misschien zelf ook hebt ervaren dat je met studenten van FM of TM bent gemengd in groepen, maar dat is volgens mij nog meer dan dat want dat ik ook een beetje wat uit onze ideeën zijn gekomen, om dit te gaan bouwen, om daar veel actiever in te zijn. Wat we natuurlijk ook zien in de reguliere lessen dat ook soms studenten afwezig zijn. Ja weet je, dat kan gebeuren, iemand kan letterlijk ziek zijn of er is iets aan de hand maar wij zien natuurlijk ook wel eens dat studenten afwezig zijn omdat de les al om 08.30 uur begint op maandagochtend en dat die student denkt nou ik blijf nog wel even een uurtje liggen weet je wel. Of ik heb vrijdagmiddag van 15.00 tot 18.00 uur les, ja daar heb ik eigenlijk niet zoveel zin in want ik heb ook een bijbaan op die tijd. Dat zijn natuurlijk allemaal redenen waar wij niet vrolijk van worden. En dan vind ik echt dat als je een community bent dan ben je eigenlijk gewoon maandag van 08.30 uur tot vrijdag 17.00/18.00 uur beschikbaar. Natuurlijk weten we ook dat het de dagelijkse praktijk is dat studenten er ook wel bij werken maar dat is wel denk ik de aanzet geweest tot dit bouwen van een community dat we zeggen van ja het lessen volgen, opdrachten maken op school is één maar ook gewoon na lestijd, stel je bent om nou noem eens wat 14.00 uur klaar met lessen dat je dan ook met een groepje studenten b.v. een uur lang nog aan een opdracht werkt en dan desnoods ook de docent eens een keer vraagt om langs te komen. Dat kan heel efficiënt zijn. Maar wat je in vaak in de praktijk natuurlijk ziet gebeuren is dat mensen die natuurlijk een hele lange reistijd hebben die gaan hup de eerstvolgende trein in naar huis. Dus je ziet met name tussen 14.00 en 18.00 uur, laat ik het anders zeggen, tussen 14.00 en 17.00 uur dat heel veel studenten dan toch weer naar huis

vliegen. En dat vind ik dan eigenlijk ook bij een community horen. Of dat om 11.00 uur beginnen de lessen, dat je dan gewoon tussen 09.00 en 11.00 uur iets gaat doen. En ik wil niet zeggen dat dat niet gebeurt, het gebeurt wel, maar ik denk dat dat nog veel beter kan.

Interviewer: en verwacht u dat b.v. een studentenorganisatie, zoals Promaitre, hierin kan bijdragen?

Interviewee: ja dat denk ik zeker. Ik denk dat zij zeker daar, en dat doen zijn aan de ene kant ook al wel, want zij hebben natuurlijk 1 x per kwartiel zo'n collegetour, die wordt meestal zo tussen 15.00 en 17.00 uur gepland, ergens in die tijd, maar goed Promaitre kan dat natuurlijk ook niet alleen.

Interviewer: nee, nee zeker niet. Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat het ook belangrijk is in een community of practice, of dat nou op de gehele school valt of op kleine groepen van community of practice, dat ze zelf organiserend zijn, dus dat ze b.v. eigen leerdoelen kunnen maken of dat leraren leerdoelen voor de student kunnen bepalen. Verwacht u dat er bepaalde stappen zijn die een organisatie kan nemen om dit te realiseren?

Interviewee: ja ik denk zeker als we kijken naar de ontwikkeling van nieuw onderwijs daar kunnen de studenten zeker in bijdragen. Ja hoor! Je ziet ook wel vaak dat dat steeds meer gebeurt dat als een moduleteam nieuw onderwijs of herontwikkelt dat ze vaak een studentenpanel erbij vragen. En dat ze dan kijken van goh wij willen deze kant op, je ziet vaak wel .. eigenlijk zijn er verschillende stappen die bij nieuw onderwijs worden gemaakt hè.. kijk uiteindelijk wordt door mij en de Curriculum commissie bepaald we gaan een deel van het onderwijs vernieuwen. Dan wordt er eerste worp gemaakt door de Curriculum commissie, dan wordt voorgelegd aan het team, daar komt feedback op, dan gaan we weer naar de tekentafel, dat is de tweede keer dan, dan gaat het weer naar het team toe, en dan nog eens een keer terug. Uiteindelijk dan schuiven er ook studenten aan die zeggen van goh wat vinden jullie hiervan? Dus dat is zeker heel belangrijk.

Interviewer: en verwacht u dat zo'n commissie, dat dit proces wat u noemt dat dit bijdraagt aan dat zo'n community zichzelf continu ontwikkelt?

Interviewee: ja dat denk ik wel. Het moet gewoon een beetje gemeengoed worden natuurlijk hè?! Dat is net zoals we natuurlijk naast de paneldiscussies ook sinds vorig jaar september zo uit mijn hoofd of 2 jaar geleden de opleidingscommissie in het leven is geroepen, dat is ook wettelijk vastgesteld door het Ministerie van Onderwijs, een opleiding moet een opleidingscommissie hebben voorzien van docenten en studenten over wat gebeurt er op school, wat beslist een opleiding, wat beslist een Curriculum commissie? En ze hebben aan de ene kant adviesrecht maar ze hebben ook op bepaalde onderdelen instemmingsrecht. Ze kunnen dan ook letterlijk zeggen, wat een school nu voorstelt dat zien we totaal niet zitten. Een opleidingscommissie betreft de studenten er vaak al met opzet bij, zodat bepaalde besluiten niet geheel onverwacht komen. Wij proberen echt wel goed te luisteren naar studenten om te zeggen van nou waar gaan we naartoe en wat vinden jullie hiervan? Ik bedoel dat is heel belangrijk als ik kijk naar de laatste accreditatie in 2018, daar hebben studenten ook een hoofdstuk moeten schrijven. Dit moest eigenlijk uit de studenten zelf worden geschreven, dat ging om wat vind je nou eigenlijk goed aan de opleiding? Wat vind je goed aan de docenten? Maar ook wel wat vind je niet goed. En dat ging over verschillende aspecten allemaal hè? En dat is uiteindelijk een heel mooi stuk geworden wat wij hebben voorgelegd aan de accreditatie en dan ziet de accreditatiecommissie ook van ok, studenten worden erbij betrokken en die hebben daar kritische opmerkingen over. Wat doet uiteindelijk een opleiding ermee. Dat is natuurlijk altijd wel lastig hè? Het is natuurlijk ook in die Plan Do Check Act cyclus van Demming.. er wordt heel vaak iets gepland, iets gedaan en soms wel geëvalueerd, maar wat dan? De Act-fase die is nog wel eens vaak onderbelicht. Dus er wordt iets (gepland) gedaan, er vindt een actie plaats en dan wordt het geëvalueerd, maar wat dan? Het is hetzelfde als jij een studentevaluatie invult van vak X, wat doet die docent er dan uiteindelijk mee? Als b.v. 60% van de studenten zegt van ja we hebben de toets gehad maar die toetsstof is veel te veel of de toets is veel te lang wordt ie dan ook daadwerkelijk veranderd? En dat is nog wel een lastige hoor, in de breedste zin van het woord. Dat zie je bij, soms op hoog niveau, zie je op beleidsteamniveau, bij docenten. Dus die cirkel echt afmaken van PDCA, proberen daar gevolg aan te geven, waarbij je eigenlijk weer recht doet soms een nieuw cohort studenten, stel dat die docent de toets heeft aangepast, dat een nieuwe groep studenten daar in ieder geval profijt van gaat hebben.

Interviewer: U geeft aan over studenten dat zij hun mening geven over b.v. een klas of een opleiding. In hoeverre verwacht U dat dit belangrijk is om dit b.v. continu te doen voor de ontwikkeling van een community of practice? Verwacht U dat dit daaraan bijdraagt?

Interviewee: ik verwacht dat dit zeker belangrijk is. Ik denk dat je dit zeker 2 à 3 keer per jaar kunt evalueren. Dat je ook kunt zeggen dat de acties die we nu uit hebben gezet hebben studenten dat ook gezien, hebben ze dat ook ervaren en wat vinden ze ervan? Weet je, dat je echt studenten meeneemt in beslissingen die je neemt. Want als je dat niet weer goed communiceert of niet deelt en ook niet wederom vraagt hoe ver ben je in dat proces? Daar kun je bij wijze van spreken iets bouwen, maar als het niet door studenten wordt gezien of ervaren ja dan gaat het natuurlijk helemaal de verkeerde kant op. Dan sla je de plank een beetje mis denk ik.

Interviewer: omdat toch een community of practice eigenlijk 2 groepen betreft, ook de studenten, en als het in een richting gaat wat totaal niet klopt voor de studenten dan werkt eigenlijk de community of practice niet is wat u zegt?

Interviewee: nee.. nee.

Interviewer: als ik heel even iets meer naar de financiële kant mag gaan, wat verwacht U in eerste instantie met, waarbij we een beetje in het achterhoofd houden wat U net genoemd heeft, wat er nodig is qua financiële middelen om zo'n community of practice te implementeren? Verwacht U b.v. dat daar echt een investering voor gemaakt moet worden of verwacht u dat daar meer uren vrij voor moeten worden gemaakt in de vorm van b.v. een community manager?

Interviewee: ik denk beide. Ik denk dat als je aanpassingen doet in het schoolgebouw met de beperkingen die je hebt, want het schoolgebouw zoals het is dat staat er, het gebouw wordt niet groter, tenminste niet op korte termijn, dan zal je in het gebouw zelf aanpassingen moeten doen. Dat zou betekenen dat je meer ruimtes zou kunnen creëren waar je wat makkelijker in projecten kunt werken. Het heeft ook te maken met het opstellen van lesmeubilair. Ik bedoel, het staat nu nog heel traditioneel zeg maar in theateropstelling of in rijtjes achter elkaar. Wij hebben ook al gezegd het zou veel mooier zijn als je wat meer in carré kunt werken, dat je in een vierkant kunt gaan zitten. Dus dat je elkaar ook echt letterlijk kunt aankijken tijdens gesprekken. Dat zijn praktische dingen die je gewoon zou kunnen regelen. Maar gewoon het formuleren van een plan in de zin van beleid dus dat je niet alleen docenten maar ook de huismeesters, iedereen die in het gebouw werkt dat die dat ook weet, daar is natuurlijk tijd en geld mee gemoeid, dat docenten die daarbij betrokken zijn dat je daar bij wijze van spreken gewoon eens een keertje bij stilstaat. Dus ja dat kost natuurlijk allemaal geld, ja.. Ik weet niet of wij in het voorgesprek met Joris, heb ik toen niet een indicatie genoemd over geld?

Interviewer: ik dacht 80 uur maar weet het niet zeker meer.

Interviewee: dat was denk ik op dat moment alleen gebaseerd op docenturen inzet. Ik denk dat als je het wat breder trekt dan kom je misschien wel op een wat hoger bedrag uit, ik weet niet wat ik nu had gezegd... stel dat een bepaald persoon daar 2 weken mee bezig is hè zeg maar om iets op te schrijven in de vorm van beleid, en je zou zeggen na een kortere notitie.. want kijk als je weer een beleidsstuk schrijft van 10 pagina's, als je kijkt naar studenten en docenten tegenwoordig ook, dat merk je steeds meer, er wordt amper goed gelezen.. dus je kunt veel beter gaan naar een soort ja.. zeker na wat je tegenwoordig steeds ziet, een soort infographic.. stel dat je een infographic van 1 of 2 A4tjes maakt waarin je de community of practice duidelijk maakt.. nou ja stel dat iemand daaraan werkt die het goed kan, die heeft het waarschijnlijk wel binnen een dag of 3 klaar, dus die 80 uur die ik heb benoemd ik denk dat dat wel reëel is.

Interviewer: U verwacht dus niet dat er continu iemand op hoeft te zitten door het jaar heen?

Interviewee: nee, dat denk ik eigenlijk niet, tenzij jij in de literatuur andere zaken hebt gelezen dan laat ik me graag informeren. Maar ik denk dat er uiteindelijk een aanzet moet worden gedaan en uiteindelijk, en dan komt het weer op als je iets wilt bereiken bij mensen dan moet die verandering van binnenuit komen hè? Dus.. kijk we kunnen natuurlijk een heel liefelijk document schrijven maar of iemand dat leest en denkt nou Harold dat is hartstikke mooi maar ik leg het in de kast en ik ga weer verder met wat ik altijd doe. Op het moment dat wij studenten door docenten daarover goed informeren dan moet die verandering dus van binnenuit komen en dan moeten we het op een gegeven moment ook gewoon gaan doen! Ik ben heel erg van, wat ik in het begin van het gesprek ook al zei, dus dat je met kleine stapjes zoals in jaar 2 hè met het afscheid nemen van die studenten die

op stage gaan en terugkomen, welkom heten, en daar bij de start van de lessen weer wat over zeggen, daar ben ik veel meer van. Gewoon echt wat te gaan doen en dan hopelijk werkt dat op een gegeven moment ook gewoon als een olievlek hè?! Dat het steeds duidelijker wordt voor studenten en vooral ook startende studenten wat wij van hun verwachten.

Interviewer: ik heb eigenlijk nog 2 vragen voor U. In eerste instantie, aan het begin heb ik U de vraag gesteld wat zou u nu als de belangrijkste stappen zien die Saxion zou kunnen nemen. Na het gesprek zou u dat nog een keer kunnen vertellen maar dan misschien wat meer samenvattend. Dus we hebben nu toch meer wat onderwerpen nog besproken. Wat ziet u nu als de meeste belangrijke aspecten die Saxion kan nemen, en dan niet heel uitgebreid, maar wat korter?

Interviewee: ik denk wat ik net al zei, want dat zie je vaker voorkomen, en ik vind het zelf heel prettig, dat je eigenlijk op een hele korte manier, 1 à 2 A4tjes hooguit, en bij wijze van spreken ondersteund met een Infographic van 1 A4 duidelijk maakt aan docenten en studenten wat verstaan wij nou onder community of practice. Je hebt zelf veel literatuur gelezen dus het kan heel breed gaan maar je zou het dus eigenlijk heel compact willen neerzetten zodat je visueel, want we zijn natuurlijk steeds visueel ingesteld, dat je d.m.v. zo'n Infographic of zelfs een kort filmpje, hè dat kan ook een soort opname zijn van max. 2 minuten, waarin je duidelijk maakt wat we verstaan onder een community of practice en dat alle spelers in zo'n gebouw als Saxion Apeldoorn daar een bijdrage dienen te leveren. Dus niet alleen student en docent, maar ook diegenen die achter de receptie zitten, frontofficemedewerker, de huismeester, de catering ja.. eigenlijk iedereen.

Interviewer: dus het echt belangrijk dat met elke doelgroep die er betrekking op heeft dat het met hen gedeeld wordt?

Interviewee: ja, ja!

Interviewer: heb ik nog één laatste vraag voor U. Heeft u nog iets van wat U zegt nou dat hebben we in dit interview niet echt benoemd maar dat zou ik nog wel toe willen voegen aan wat ik belangrijk vindt voor een community of practice?

Interviewee: ik heb natuurlijk jouw TPD gelezen maar ik heb eventjes niet meer scherp dat jij misschien nu door voortschrijdend inzicht, hè doordat je de literatuur hebt bestudeerd, heb je ook iets gevonden, hetzij een model of bepaalde ervaringen of tekst waarvan je zegt van nou.. dat is wel heel belangrijk dat wij dat weten. Dat is wel een heel mooi voorbeeld hoe je het zou kunnen aanpakken of wat echt wel essentieel is zeg maar voor community of practice?

Interviewer: nou ik moet eerlijk zeggen ik heb nog niet echt een model gevonden of iets in die richting en dat komt voornamelijk omdat ik merk dat het echt lastig is om het in een model te zetten aangezien het het menselijk aspect en gedrag betreft dus daar zit heel veel verschil in maar wat ik vanuit mijn meerdere interviews nou echt wel heb meegekregen is dat ik toch wel zie dat bepaalde aspecten continu naar voren komen. B.v. U zegt ook die kleinschaligheid, dat is eentje die echt wel naar voren komt, maar ook b.v. het inrichten, hoe de ruimtes eruit zien is een belangrijk die telkens naar voren komt. En dat er toch wel misschien van dat traditionele moet worden afgestapt omdat het niet echt bevorderlijk is voor die interacties. Dat blijkt ook heel belangrijk te zijn, de interacties op zich. En dat is inderdaad dus of informeel of professioneel. En wat ik heel erg merk is dat de rol van studenten toch best wel groot is. Ik kan U nog wel een voorbeeld geven dan kan U misschien nog even aan het einde van het interview uw mening over geven. Bij Zuid hadden ze b.v., Zuid is natuurlijk iets anders dan Saxion, die hebben natuurlijk die campus die ook bijdraagt aan de community, maar wat Zuid deed als voorbeeld is, ze hadden een zogenoemd 'buddy systeem', de dame daar vertelde dat in het 4^e jaar wat studenten meestal krijgen, en dat herkende ik zelf ook, dat hoe langer je in de opleiding zit des te meer je jezelf in die community of practice zet als student. In het 4^e jaar, ik ken nu heel veel leraren, ik heb op school gewerkt dus dat zit altijd wat meer dieper dan. Wat zij zei dat ze dan vaak deden is omdat 4^e jaars studenten meer betrokken zijn bij de opleiding dan, vooral de internationale studenten, linkten ze die dan aan een 1^e jaars. En dan hadden ze wel die campus maar via dat Buddy systeem nam de 4^e jaars echt de 1^e jaars mee en was ie beschikbaar voor vragen van die 1^e jaars student en wat je dan een beetje doet is die breedte van de opleiding toch weer wat kleinschaliger maken.

Interviewee: ja dat is een mooi voorbeeld!

Interviewer: en ik hoorde toevallig, want ik had een interview met de AMA dat Saxion ook een talentenprogramma had of iets in die richting wat ook zo heette dus wat dat betreft denk ik dat de rol van studenten hierin heel belangrijk is.

Interviewee: dat ben ik zeker met je eens. Dat is een heel mooi voorbeeld wat je mogelijk kunt meenemen in je advies uiteindelijk.

Interviewer: dus dat vind ik mooi om te zien maar ik heb nog veel focusgroepen volgende week, ook op Saxion zelf dus ik ga zien wat daar nog allemaal uitkomt. Maar echt in de vorm van een model dat heb ik nog niet echt gevonden nee dat niet.

Interviewee: wat je nog wel eens kunt doen maar dat is wel een lastige, daar zou je jezelf misschien toe kunnen uitdagen, dat als je b.v. een model hebt en daarnaast een model 2, dat je bij wijze van spreken elementen uit model 1 en model 2 bij elkaar pakt en dat je bij wijze van spreken een nieuw model maakt. Een model wat je zelf hebt ontworpen, dat doen niet veel studenten maar dat zou natuurlijk wel kunnen.

Interviewer: ja inderdaad. Of gewoon in zijn algemeen een model opleveren in het implementatieplan. Dat is goed dat u dat zegt.

Interviewee: weet je voor mij, als ik het visueel nou heel kort moet zien, is dat ik vind dat het echt van beide kanten moet komen. Wij kunnen als docenten of als leidinggevendenden heel veel geven maar dat is ook altijd een beetje het spreekwoord hè, geven en nemen. Op het moment dat wij heel veel geven en de student neemt dan moet de student ook teruggeven. Dat moet echt iets samen zijn. Op het moment dat natuurlijk enorm lopen te duwen van dit is de community of practice en daar moet je bij aanhaken, en dat zie je natuurlijk eigenlijk ook wel een beetje gebeuren bij Promaitre de laatste 3 jaar, is dat ze veel geven maar dat ze soms niet altijd wat terugkrijgen. En dat is wel heel lastig en soms in het ergste geval frusterend dat je denkt ja ik sta hier gewoon heel erg mijn best te doen en krijg geen reacties terug. Of mensen doen niet mee een bepaald event of hè.. dus ja dat is lastig. Die wederzijdse afhankelijkheid dus dat ook studenten terug moeten geven dat is wel een hele belangrijke. En dat moet echt wel in balans zijn want anders dan weet je wel... als de studenten ook terug geven dan ga je elkaar versterken en dan krijg je als het ware een beetje zo'n model als, ik weet niet of je dat kent, dat zit ik nou net even te bedenken, dat is zo'n apparaatje met 6 kogels en die ene kogel die laat je los .. en dan blijft ie zo tikken. Dan blijft het in balans en dan blijft het heen en weer gaan. Dat zie ik dan even voor me. Dat zou heel mooi zijn als we dat kunnen realiseren.

Interviewer: dus u zegt echt je moet ook wel kijken met de student, en dan komen we weer terug op dat ze eigenlijk wel bepaalde karakteristieken moeten hebben ofwel echt bewust moeten zijn, misschien wel missie of visie, zodat ze daarin ook hun input, of nee geen input maar mindset op dezelfde lijn hebben zitten dan die van leraren.

Interviewee: ja, ja!

Interviewer: dan zijn mooie punten! Zo zie ik, want ik heb b.v. een hele interviewgide gemaakt maar op heel veel van die punten zijn we eigenlijk al teruggekomen.

Interviewee: ja maar weet je wat het is Justin, als je toch merkt na het uitwerken deze vraag heb ik nog niet gesteld dan bel je me even en dan maken we een nieuwe afspraak.

Interviewer: ik heb eigenlijk alles wat ik wou hebben heb ik wel gekregen vanuit dit interview. Heeft u misschien nog vragen voor mij of iets wat onduidelijk is?

Interviewee: nee, nee, wat ik al zei, ik nodig je graag uit dat als je nog een keer vragen hebt bel me gewoon of maak een afspraak weer. Het is op zich wel altijd heel mooi dat als je op een gegeven moment resultaten gaat verwerken en je gaat richting advies dat je misschien die adviesopties dat je die een keer met mij deelt. Dat je zegt van goh, wat vind je daar nu van? Dan kan ik daar even mijn mening over geven en misschien zeg ik wel heel makkelijk van dat ziet er goed uit of dat ik misschien denk van heb je daar of daar wel aan gedacht? Dat is altijd wel prettig maar anders zou ik zeggen heel veel succes met de voortgang!

Transcription:

Name of interviewee:	Joy Douma, Tim Bouwsma
Position within organisation:	Student, Education Commission
Name of organisation:	Saxion University of Applied Sciences, International Hotel Management
Date:	20-04-2020
Name of interviewer:	Justin Schoot
Additional note:	Interviewee #1: Joy Douma Interviewee #2: Tim Bouwsma

Interviewer: We doen het gewoon lekker rustig aan, en we zien wel hoe het gaat. Waar ik dan mee zou willen beginnen, jullie hebben nu een beetje mijn definitie gehoord, of in ieder geval hoe ik het heb gezien, als we dan nu bijvoorbeeld een algemeen gevoel van Community pakken binnen een opleiding, en dan voor Saxion zelf, hoe zien jullie dat? Laten we beginnen met, hoe zien jullie momenteel dat er binnen Saxion een gevoel van Community is?

Interviewee #1: Als opleiding HBS zegmaar?

Interviewer: Ja

Interviewee #2: Ja, persoonlijk denk ik best wel dat dit een beetje tegenvalt.

Interviewer: Maar dat is juist goed, vertel!

Interviewee #2: Een specifiek voorbeeld is misschien wel wat meer, wat wij nu al hebben met Strategisch Management. Ik denk niet dat jij dat gehad hebt zoals wij dit hebben. Alle studenten van Strategisch Management, dus internationaal maar ook de Nederlandse opleiding, dat die dus allemaal bij elkaar worden gezet.

Interviewer: Oke

Interviewee #2: Iedereen heeft wel hetzelfde doel, want iedereen wil het vak halen, dus dat je dan wel wat soort meer een Community creëert als dat het daarvoor was. Daarvoor was het natuurlijk apart, laat maar zeggen.

Interviewer: Als ik daar heel even iets verder op in mag gaan, want je hebt dus nu Strategic Management dat doe je dan samen met Nederlandse studenten of met Engelse studenten, dus dat zit allemaal bij elkaar?

Interviewee #1: Ja Tim en ik zaten samen, ik ben dan Engelse versie en Tim die doet Nederlands, en wij zaten samen bij elkaar in de klas. Daarom ken ik Tim.

Interviewer: Wordt die les dan in het Engels gegeven of in het Nederlands? Ik neem aan dan in het Engels.

Interviewee #2: Ja

Interviewee #1: Ja

Interviewer: En jullie denken dat dit tot meer Community kan leiden of tot minder? Hoe voelt het voor jullie?

Interviewee #1: Op de manier dat het nu gedaan is denk ik dat het niet minder, maar ook niet uitmaakt, dat er geen verschil is. Maar als ze het op een andere manier zouden toepassen, bijvoorbeeld dat je groepjes combineert, dat je bijvoorbeeld Nederlands en Engels gaat mixen zeg maar met elkaar, want dat gebeurt niet. Het was alleen maar twee klassen werden alleen maar voor de stof bij elkaar in gezet. Iedereen bleef gewoon bij zijn eigen taal. Ik denk op een gegeven moment als dat zeg maar gemixt wordt dat je met Engelstalige studenten gaat samenwerken als Nederlanders dat het dan wel kan bijdragen. Je leert dan weer meer mensen kennen en dan werkt het denk ik veel beter, want dan leer je ook wat van elkaar.

Interviewer: En Tim, wat denk jij?

Interviewee #2: Nu was het een beetje dat het heel erg aan de motivatie van de student ligt. Dat maakt natuurlijk wel dat je een gezamenlijk doel hebt maar vooral bij Nederlandstalige, ik denk dat dat over het algemeen wel een beetje zo is. Dat de Nederlandstalige gewoon echt minder motivatie

hebben om überhaupt ergens moeite in te stoppen. Dus als ik het vanaf mijn kant vergelijk met de internationale groep, dat hun gewoon wat gemotiveerder zijn als bij ons.

Interviewer: Denk je wel dat bijvoorbeeld meer samenwerken dat dat wel zou helpen?

Interviewee #2: Dat denk ik wel. Iedereen past zich dan een beetje aan de ander. Ik denk eerlijk gezegd niet dat een internationale student zich zo snel laat afleiden door iemand die wat minder motivatie heeft. Snap je wat ik bedoel?

Interviewee #1: Ik denk ook wel dat op een manier die Nederlandse studenten misschien wel gemotiveerd raken, of in ieder geval een soort van push voelt om meer te gaan doen of whatever.

Interviewer: Ja oke. En als ik dat zo even goed begrijp, want Joy jij zei net dat je dus meer in groepen zou moeten samenwerken. Denk jij dat bijvoorbeeld die kleinschaligheid bijdraagt aan een gevoel van Community? Een gevoel van Community is misschien lastig, maar een gevoel van betrokkenheid?

Interviewee #1: Als we dan kijken naar Strategisch Management, dat was al in groepjes zeg maar. In groepjes van vier of vijf was het volgens mij. Sowieso, kleinere groepjes, en ook als je Saxion als geheel pakt, niet Saxion als geheel maar Apeldoorn als geheel, dan denk ik dat dat wel bijdraagt. Dat kleinigheid, als het ware intimiteit kan bijdragen aan een Community, daar ben ik het wel mee eens.

Interviewer: En waarom denk je dan dat dat echt bijdraagt?

Interviewee #1: Je hebt meer interactie met elkaar, je bent op een persoonlijker manier met elkaar bezig. Bijvoorbeeld, alle leraren kennen mij bijna wel bij naam, en ik ken ook de leraren bij naam, ook voornaam. Ik denk dat dat wel een teken is van he, we zijn wat persoonlijker, wat informeler met elkaar bezig waardoor de sfeer ook.. dat je elkaar beter leert kennen, ook op een informelere manier, wat dan weer bijdraagt aan een Community. Ik denk dat een Community wel echt gebaseerd is op kennissen en vriendschappen, dat is mijn idee.

Interviewee #2: Ik denk dat je hier wel even een kleine kanttekening bij moet maken, denk ik persoonlijk. Ik heb dat ook wel hoor, dat ik iedereen bij voornaam aanspreek, en zij mij bij voornaam. Maar je moet wel denk ik even een onderscheid maken tussen mensen die wat meer voor school doen, wat meer betrokken zijn bij school, dus bijvoorbeeld opleidingscommissies en net zoals wij, studentassistent, als met, even tussen haakjes de "reguliere student".

Interviewee #1: Ja dat is wel waar. Maar wel, als ik dan kijk naar mijn Engels klas vind ik wel dat alle leraren kennen wel iedereen bij naam. Maar ik snap het wel.

Interviewer: Het grappige is, wat jullie dus nu zeggen, in eerste instantie zeiden jullie van, het is moeilijk om een Community of Practice te begrijpen, maar waar jullie het nu over hebben is precies dus eigenlijk al een Community of Practice. Ik vind het mooi dat je inderdaad aangeeft dat verschil, want ik ben zelf ook studentassistent natuurlijk en ik merk dat ook wel, dat bepaalde studenten meer interactie hebben met beide andere studenten en leraren dan bijvoorbeeld de reguliere student. Wat jullie net besproken hebben, wat denken jullie dan dat Saxion zou kunnen doen om bij meer studenten dat gevoel te creëren? Bijvoorbeeld bepaalde stappen, het kan gewoon een heel klein voorbeeld zijn maar het kan misschien ook iets heel groots zijn.

Interviewee #1: Ik denk dat dat lastig wordt, eerlijk gezegd. Ik denk dat zoals we al aangaven dat motivatie en involvement wel meespelen aan of je wel of niet dat gevoel hebt. Ook het feit dat je op school bent en dat je in de lessen zit dat, dat soort kleine dingetjes dat je er bent. Je kan niet een Community creëren als je maar een of twee keer per week in de les zit. Ik denk ook dat aanwezigheid meespeelt. Ik denk ook dat elkaar kennen dat dat wel belangrijk is.

Interviewee #2: Ik denk ook wel dat je, net zoals wij dat hadden Joy, met die lessen, was dat Strategisch Management dat ze op een gegeven moment iedereen daar een voor een moest komen, en moest aangeven wat we er van vonden. Weet je dat nog?

Interviewee #1: Ja

Interviewee #2: Ik denk wel dat je met dat soort dingen, dat heel veel studenten dat niet zouden doen. Maar toen was het eigenlijk verplicht dat ieder groepje daar langs ging om wat te zeggen, wat ze er van vonden. Heel veel studenten zouden dat in eerste instantie zelf niet doen, ik wil niet zeggen dat ze het daarna wel zouden doen, maar ik denk wel dat als je dan iets zegt waar wat mee gedaan wordt, dat de opleiding laat zien dat ze er wat mee doen, dat het dan wel bij kan dragen dat mensen eerder interactie zoeken met een docent of met een ander.

Interviewer: Want wat moesten ze precies zeggen? Als ik dat heel even duidelijk kan krijgen.

Interviewee #2: Het was meer dat, heel veel mensen vonden Strategisch Management nogal onduidelijk en vaag, en het was allemaal ellende. Toen hebben ze in principe gewoon specifiek op de man af gevraagd; “Wat vind je nou fijn? Wat vind je niet fijn? Vind je het te veel werkdruk? Te weinig werkdruk?”. Je moest eigenlijk gewoon specifiek aangeven wat je er nu van vond.

Interviewee #1: Van Strategisch Management, van het vak.

Interviewer: Dus eigenlijk als ik het goed begrijp en zo even mag samenvatten; die studenten werden dus betrokken bij eigenlijk wat de opleiding is en wat de opleiding doet.

Interviewee #2: Ja.

Interviewee #1: Ja maar bij dat vak. Ze worden niet betrokken bij de opleiding.

Interviewer: Denk je dan bijvoorbeeld dat, als dit wel zo zou zijn, dus dat ze wel betrokken worden bij de hele opleiding. Als je ook even kijkt naar jullie allebei, jullie zijn natuurlijk wel meer betrokken bij de opleiding dan een normale student. Zou dit tot meer Community kunnen leiden?

Interviewee #2: Bij veel mensen.. ja.. niet bij iedereen denk ik, maar wel bij een groter deel als nu. Ik denk het gevoel van iets eigen hebben, iets eigen maken... Dat is een beetje hetzelfde als je Evenementen Organisatie of bij een meewerkevenement moet helpen, of dat je er eentje zelf hebt georganiseerd, het verschil is natuurlijk enorm.

Interviewee #1: Ik denk dat als ze misschien verantwoordelijkheid krijgen... ik bedoel omdat wij in de opleidingscommissie zitten, daar zit ook een klein stukje verantwoordelijkheid bij. Als er dan waardering wordt uitgesproken over een idee dat jij hebt, dat je zeg maar... betrokkenheid is denk ik heel belangrijk. Ik denk dat dat gevoel, als meer studenten dat gevoel zouden ervaren zoals Tim en ik dat ervaren, dat we echt ergens voor gevraagd worden, ik denk dat dat heel erg bijdraagt. Als meer studenten dat kunnen ervaren dan denk ik dat dat heel erg meewerkt aan dat gevoel.

Interviewer: En dan ga ik toch even vragen, zouden jullie een specifieke stap bij kunnen bedenken wat Saxion zou kunnen doen om meer die betrokkenheid te krijgen?

Interviewee #2: Nouja, misschien.. Die SLB gesprekken die je in het eerste jaar hebt, en dat gaat dan voornamelijk over de persoon. Misschien dat dan gewoon omdraaien.

Interviewer: Hoe bedoel je dat precies?

Interviewee #2: Nouja, nu wordt er vooral gevraagd naar de persoon, wat diegene nodig heeft.. het is vooral op de persoon gericht. Misschien moet je nu eens gewoon vragen, ook een soort van SLB gesprek, maar dan gewoon andersom vragen van; “Wat denk je dat Saxion nog meer nodig kan hebben? Wat denk je dat de opleiding nog meer nodig kan hebben?”. Dan heb je in ieder geval een eerste stap dat mensen hun mening kunnen geven.

Interviewer: Ja, wat denk jij ervan Joy?

Interviewee #1: Dat vind ik ook wel een goed idee. Ik vraag me alleen af, maar dat is een beetje hetzelfde als met dat wij dan zeg maar soms moeten gaan vragen wat mensen voor mening hebben over bepaalde dingen. Dat sommige mensen dat wel tegen ons durven te zeggen maar niet tegen een leraar. Ik weet niet of je daar dan tegenaan gaat lopen. Ik denk dat het gewoon goed is om vroeg te beginnen met vragen naar meningen van studenten. Niet dat je in het derde jaar aan komt kakken en zegt van “Wat is jullie mening?”. Daar ben ik het wel mee eens. En verder, ik vind het wel lastig hoe je daar zeg maar specifiek... ik heb daar niet specifiek iets voor. Ik denk dat het echt een samenhang is van verschillende elementen, misschien dat je op een manier mensen toch meer dat gevoel kan laten ervaren van betrokkenheid. Ik weet het niet eigenlijk.

Interviewer: Denken jullie misschien dat leraren zelf hier wel een hele belangrijke rol in spelen, en misschien op welke manier zou je dat zien?

Interviewee #1: Ik denk dat het wel heel belangrijk is. Ik heb bij bepaalde leraren een heel fijn gevoel en bij andere leraren helemaal niet. Ik denk op het moment dat jij een fijner gevoel hebt bij een leraar... laten we zeggen dat je bij de meerderheid van de leraren waar jij les van krijgt een goed gevoel hebt, dat dit dan weer bijdraagt aan een Community. Terwijl, als jij echt niet kan opschieten met je leraar, dat je ruzie hebt of weet ik veel wat, dat dat dan weer niet bijdraagt. Ik denk dat een relatie met je leraar op de een of andere manier toch wel heel belangrijk is. Dus daarin investeren is dan misschien wel iets.

Interviewer: Ja.. Wat denk jij Tim? Als je dat zo hoort?

Interviewee #2: Ja ik denk als je dat zo hoort dat misschien wel op de een of andere manier er toch misschien wel al meer sprake is van is dan men denkt dat er is. Omdat je al best wel veel informele gesprekken hebt met docenten over het algemeen. Ik denk dat er sowieso misschien al een grotere Community is dan dat veel docenten misschien wel denken, en ook dan veel studenten misschien wel denken. Je zegt natuurlijk al gauw informeel wat tegen iemand, waar je later misschien niet meer over nadenkt.

Interviewer: Het grappige is wel ook uit eigen ervaring weet ik wel dat er wel inderdaad groot verschil is binnen de opleiding bij.. he kijk ik denk dat wij alle drie misschien wel een beetje hetzelfde hebben. Ik kan ook wel elke leraar gewoon aanspreken eigenlijk wel met de voornaam. Ik ken ook wel bijna iedereen. Maar ik ken ook wel veel studenten in mijn eigen klas die totaal niet zo'n connectie hebben. Misschien ligt het ook wel een beetje, want Joy jij zei net bijvoorbeeld dat sommige leraren je liggen en sommigen niet, waar ligt dat dan precies aan? Zijn dat dan gewoon de eigenschappen van die persoon?

Interviewee #1: Ja ik ben een heel erg gevoelspersoon, om maar zo te zeggen, denk ik. Ik voel het ook niet. Die klik is er of die klik is er niet. Bijvoorbeeld, dan, meneer Pakkert. Ik kan me herinneren dat we de eerste les van hem hadden en dat ik gelijk al dacht van oh wat een leuke man. Dan ga je er gelijk met een positief gevoel in. Iemand denkt, wat maakt die gast nou voor een rare grap, terwijl ik dat leuk vind. Dan is die eerste indruk belangrijk, zoals ook met vriendschappen. En ik denk ook dat dat voor altijd zo blijft, je mag iemand of je mag iemand niet. Ik denk dat dat gewoon altijd zo blijft. Maar het is wel fijn als je met de meerderheid wel kan.

Interviewer: Tim, dan ga ik even naar jou, hoe belangrijk denk jij dat wederzijds respect is, tussen bijvoorbeeld leraren en andere leraren, maar ook tussen leraren en bijvoorbeeld studenten, voor een Community.

Interviewee #2: Ik denk wel dat dat een van de belangrijkste dingen is. Maar ik denk ook vooral dat je onderschat dat respect tussen leraren en leerlingen negen van de tien keer er wel is, al zijn er ook een aantal voorbeelden waarvan dat niet helemaal spreekt. Ik denk dat docenten onderling ... als je een docent wat hoort zeggen over een andere docent wat niet helemaal oke is, dan denk je toch al gauw over die docent die dat zegt van; "Hmm, wat een rare uitspraak.", of je denkt over die andere docent al wat. Dat je dan gelijk een bepaald beeld creëert, van andere docenten.

Interviewer: Ja oke, dus dan komt het er eigenlijk op neer dat ze wel op een bepaalde manier respect voor elkaar moeten hebben zodat dit soort dingen niet voorkomen.

Interviewee #2: Ja, maar ik denk dat dat in het normale leven ook zo is. Als jij iemand kent en die zegt iets over een ander, dan heb je al gauw wat meer een mening over diegene als dat je in eerste instantie zou hebben. Dat is met docenten natuurlijk precies zo. Het is natuurlijk een weerspiegeling van het normale, een school heeft niet heel veel anders als dat je gewoon normaal leeft.

Interviewer: Eigenlijk wat ik hier een beetje uit haal is dat bijvoorbeeld, we zeiden het net al even met waarom bepaalde leraren je wel liggen en bepaalde niet, maar ook wat je hier zegt. Als ik dat een beetje samenvat dan lijkt het heel erg alsof die relaties eigenlijk gebaseerd zijn op dezelfde normen en waarden, dus dat je die eigenlijk moet hebben, voor een zo goed mogelijke relatie. Denken jullie dat Saxion hier wat aan kan doen, als je kijkt bijvoorbeeld naar die normen en waarden, waardoor dat meer op elkaar ingespeeld is tussen bijvoorbeeld studenten en leraren?

Interviewee #2: Iedereen heeft natuurlijk ook een beetje zijn eigen normen en waarden, ook docenten. Ik denk dat het nogal lastig is om überhaupt normen en waarden van iemand te veranderen. Eigenlijk kun je dat al bijna niet.

Interviewer: Maar zou het bijvoorbeeld kunnen zijn, als ze dat zouden meenemen in het recruitment proces, zouden jullie daar wat in zien? Of denk je dat dat een onbegonnen zaak is?

Interviewee #2: Nou ik denk het op zich wel, nog een klein stukje terug op net, ik denk dat het ook wel, als ik een beetje zo naar alle docenten kijk met wie ik goed kan, dat die ook de meeste betrokkenheid hebben bij Saxion zelf. Ik weet niet of je het daar mee eens bent Joy? Als je bijvoorbeeld kijkt naar Erik, als je kijkt naar Marc, als je kijkt naar al die docenten, die zijn zo betrokken bij Saxion en zo betrokken bij Hotel Management en HBS. Dit kan natuurlijk ook toeval zijn dat dat zo is.

Interviewee #1: Ik ben het daar wel mee eens. Als we even kunnen terugkomen op de normen en waarden. Wat was dan precies de vraag? Hoe normen en waarden verandert kunnen worden of of...

Interviewer: Nee meer van, hoe denk je dat Saxion er iets aan kan doen waardoor die normen en waarden meer op elkaar ingespeeld zijn? Of denk je dat ze er iets aan kunnen doen waardoor dat beter werkt en er dus een betere relatie ontstaat tussen de leden?

Interviewee #1: Tussen student en.. ja.. Ik denk dat verschil van normen en waarden is dan, dat ze dat niet gelijk hebben, dus dat leraren en studenten niet dezelfde normen en waarden hebben. Ik denk dat het belangrijk dat ze elkaar begrijpen waar die normen en waarden vandaan komen. Ik denk dat dat de eerste stap is. Ik weet niet hoe je dat dan kan duidelijk maken, maar ik denk dat begrip voor elkaar stap één is. Maar hoe je dat gaat veranderen, en of je dat wil veranderen, een beetje een lastige vraag dit, ik vind het moeilijk.

Interviewee #2: Het kan ook bijna niet denk ik. Als je bekijkt, alle studenten, ik bedoel iedere student heeft ook andere normen en waarden. Dan zou je op alle normen en waarden van alle studenten zou je..

Interviewee #1: Ja, maar ik denk wel dat, stel we zien Saxion als een bedrijf, en wij zijn de medewerkers, dus Saxion niet als bedrijf met de leraren de medewerkers, maar wij zijn de medewerkers, misschien wel de leraren erbij als medewerkers. Als je een bedrijf binnenkomt dan heerst daar gewoon een soort van normen en waarden. Dat is een beetje die missie en visie waar dat bedrijf naar streeft, en daar hangen die normen en waarden aan vast, zeg maar de corporate culture. Ik denk dat Saxion dan moet duidelijk maken van dit zijn onze normen en waarden hier op school en jullie als personeel moeten zich daar op de een of andere manier aan houden. Ik denk dat het hetzelfde als een bedrijf is, als ik kijk naar Saxion als bedrijf, dan iedereen die daar werkt en studeert dat zijn de medewerkers. Ik denk dat daar een soort van algemene cultuur bekend moet worden als dat niet duidelijk is voor beide partijen, student en leraar, dan moet dat duidelijk worden gemaakt. Maar again, hoe dan?

Interviewee #2: Weet jij, Justin, wat de cultuur is die Saxion en HBS nastreeft?

Interviewer: Nee, ik zou dat nu niet specifiek weten, omdat dat op een bepaalde manier voel je dat aan denk ik. Het is niet zozeer dat ze dat echt duidelijk maken. Maar ik vind het wel heel grappig dat jullie dit zeggen want ik heb toevallig een interview met Hogeschool Zuyd, de hotelschool, en wat zij doen elk jaar is bijvoorbeeld een soort van vragenronde of enquête sturen ze naar de studenten waarin ze eigenlijk hun kenmerken en normen en waarden opschrijven. Dat wordt dan allemaal gecombineerd en dan doen ze hetzelfde voor de leraren. En dan de belangrijkste normen en waarden die daar uit komen die worden op een bepaalde manier herhaald. Dus die worden bijvoorbeeld op bepaalde plekken op school laten ze dat zien, maar dat kan ook bijvoorbeeld zijn in feedback gesprekken dat dan die normen en waarden naar voren worden gehaald. Ze linken het dan inderdaad ook vaak aan die missie en visie. En dan kom je eigenlijk weer een beetje bij dat algemeen doel. Maar dan moet ik wel zeggen, en dat is ook echt het lastige voor Saxion... ik ben zelf heel erg betrokken met Saxion, en dat is misschien ook wel de reden dat ik nu voor hun een afstudeerproject doe, maar ik weet wel dat er heel veel verschil is, en voor mij ik voel dat gewoon aan, die bepaalde cultuur. Maar ik weet ook wel dat er studenten zijn die dat veel minder voelen. Wat ik ook eigenlijk wel wil weten van jullie beide, dan ga ik weer iets persoonlijker, waarom hebben jullie voor Saxion Apeldoorn gekozen als opleiding?

Interviewee #2: Ik ben in andere hotelscholen geweest, maar ook alle verhalen die je van alle hotelscholen hoort denk ik, heel groot, heel veel mensen, iedereen woont daar, tussen haakjes gezegd, iedereen "doet" het met elkaar.

Interviewer: Dat mag zeker gezegd worden.

Interviewee #2: Bij veel hotelscholen is dat gewoon zo. En ook wat ik van vrienden hoor, ik kom zelf echt uit een heel klein dorp en ik denk dat dat ook wel een van de redenen is dat ik toen bij Saxion kwam, omdat het gewoon heel klein is, er zijn niet zoveel mensen, maar wel het persoonlijke. Je kan gewoon een gesprek hebben op oprecht niveau zonder dat je zo naar een docent hoeft te kijken. Dat vind ik persoonlijk heel prettig.

Interviewer: En als ik daar dan heel even snel op in mag, dus eigenlijk die kleinschaligheid is wel een reden waarom je het gekozen hebt. Mis jij een campus?

Interviewee #2: Nee, nee ik niet.

Interviewer: Waarom niet?

Interviewee #2: Laat ik het zo zeggen, ik denk dat er wel meer gedaan kan worden met studenten onderling, maar als ik aan een campus denk dan denk ik vooral aan heel veel mensen, en ik denk niet perse dat kwantiteit boven kwaliteit gaat. Ik heb dan liever dat ik met twee of drie mensen na school, of in de kroeg blijf hangen en praten als dat ik met 200, 300, 400 mensen ergens op een campus zit.

Interviewer: Oke, duidelijk, Joy?

Interviewee #1: Ik woonde in Den Haag, toen ik ben afgestudeerd van de Havo ben ik naar Den Haag verhuisd voor drie jaar. Toen heb ik eerst IBMS gedaan één jaar, toen Communicatie & Event Management één jaar en toen niks één jaar. Toen dacht ik, laat ik toch maar weer eens wat gaan doen. Mijn ouders hebben een Bed & Breakfast gehad in Frankrijk, toen dacht ik van, dat vond ik altijd wel heel leuk, ik had wel eens in de horeca gewerkt dus toen dacht ik laat ik lekker de hotelschool gaan doen. Ik heb een extra taal, dus dat komt mooi uit. En toen ben ik in Leeuwarden geweest, daar heb ik ook die test gedaan dus toen ben ik ook aangenomen. Op een gegeven moment dacht ik.. eerst wou ik naar de Haagse hogeschool, want dat was dichtbij, ik wou in Den Haag blijven. Maar daar kostte het eerste jaar iets van 10.000 euro, en je moest verplicht op campus. Je moest ergens gaan wonen daar, en daar had ik echt geen zin in. Ik had echt geen zin om met allemaal mensen te gaan wonen. Elke week had iedereen dan had iemand dan een taak, daar vond ik mezelf echt te oud voor. Dus ik dacht van, mijn ouders woonden hier in Deventer, Saxion leek me wel een leuke school, terug naar mijn roots, toen ging ik daar kijken en dat voelde allemaal goed aan. Ik vond het leuk dat het zo klein was, want daar hou ik wel van. Ik kom ook uit een klein dorp, Wierden. Het is dus ook de kleinschaligheid voornamelijk.

Interviewer: Dus dat hele gevoel van dat samenwonen bij jullie allebei is dat echt iets wat jullie niet willen.

Interviewee #1: Nee, ik hoef echt dat... ja ik heb daar een soort van afschuw tegen, studentenverenigingen en zo.. een studievereniging is nog wel oke, en ook op campus, daar krijg ik gewoon kriebels van.

Interviewer: Ja grappig.. Nee oke want bij bijvoorbeeld Zuyd, bij het interview dat ik daar had, gaven ze dus aan dat de campus dus een van de redenen was dat ze zo'n goede Community hadden. Het ligt dan ook wel een beetje aan.. Ik denk dat veel studenten die naar Saxion komen ook zo'n reden hebben dat ze dat juist misschien niet willen.

Interviewee #2: Ik denk bij Saxion, als ik daar wat over mag zeggen, ik denk dat bij Saxion en vooral bij de HBS en onze locatie, denk ik echt dat mensen komen voor dat kleinschalige en voor dat idee van een paar mensen kennen en daar goed mee kunnen, wat Tim ook zei. Ik denk dat het eigenlijk helemaal niet past bij ons, dat type Community. Ik denk dat daar wel een soort van onderscheid in kan worden gemaakt van; hoe groot is je Community? Hoe zie je dat? Ik denk gewoon dat een campus..

Interviewer: Daar niet aan bijdraagt...

Interviewee #2: Ja als ik kijk bijvoorbeeld kijk hoeveel mensen er bij die studievereniging zit, Promaitre, dan vind ik persoonlijk... ik was daar wel voor ingeschreven want dan kreeg je korting op evenementen, maar daar heb ik me weer uitgeschreven want eigenlijk doe ik er niks mee. Ik denk dat heel weinig mensen daar wat mee doen.

Interviewee #1: Maar wat gaven hun dan aan dat de campus bijdroeg aan de Community?

Interviewer: Zij zeiden dat het gevoel, dat ze allemaal samen wonen, samen door dat eerste jaar heen gaan gezamenlijk, elkaar eigenlijk altijd zien, iedereen kennen, ook als je dus op die campus komt, dat dat dus heel erg bijdraagt. Ik moet zeggen in een bepaald opzicht snap ik haar wel, en snap ik wel dat het bijdraagt, maar ik denk ook dat het aankomt op een verschil in normen en waarden van de student. Want zelf is het bijvoorbeeld ook een reden dat ik daar niet.. ben ik ook op Saxion gekomen voor die kleinschaligheid en ik hoef die campus zelf ook niet. Maar dat zeiden zij, en op zich ik snap dat wel. Ik kan wel begrijpen.. want eigenlijk wat ze doen ze geven een bepaald doel aan dat eerste jaar doordat je al samen woont en er samen voor gaat. Ik hoorde wel een paar dingen waar ik wat over wou zeggen. In eerste instantie, je zei dat mensen voor Saxion kiezen omdat ze dan samen kunnen komen, een biertje kunnen doen, het is kleinschalig. Wat zou Saxion, en dan echt de Apeldoorn vestiging, specifiek kunnen doen om dat gevoel nog meer te krijgen. En dat kan

bijvoorbeeld ook zijn op financieel gebied een investering maken. Dus dat kan bijvoorbeeld zijn de ruimten anders indelen, of zouden bijvoorbeeld de leraren altijd moeten eten in de ruimte beneden, ik noem maar wat.

Interviewee #2: Ik denk wel dat, persoonlijk, als nu de lessen zijn afgelopen op de donderdag of vrijdag, maakt niet zo heel veel uit, dat mensen nog wel even blijven hangen en blijven praten.. als ik bijvoorbeeld Joy of wie dan ook tegen kom dan praten we ook nog even beneden, maar daarna gaat iedereen naar huis. Ik denk misschien, als je de mogelijkheid hebt om alleen al wat te drinken met elkaar..

Interviewee #1: Ja...

Interviewee #2: .. Dat dat al zou helpen. Dat je gewoon even aan die bar kan staan, of een glas wijn kan bestellen. Ik weet niet of dat überhaupt mag hoor, maar ik noem maar wat. Dat je dan toch al snel iets hebt van, we blijven even iets langer zitten als dat je zegt mijn trein gaat over een kwartier, dus ik blijf nog even tien minuten staan.

Interviewee #1: Dat is echt precies wat ik wou zeggen. Ik denk dat het gewoon leuk is dat er donderdag of vrijdag avond een baruurtje of zo iets is. Niet te lang, maar gewoon even kort. We zijn toch allemaal zo van, we kunnen wel even wat doen, maar niet te lang, niet te veel. Dat je zelf die keuze hebt om gewoon even heel simpel een biertje of een wijntje of een frisje te doen. Dat je dan gewoon nog even blijft hangen.

Interviewer: En waarom denken jullie dan echt dat dit belangrijk is, omdat je dan meer interactie krijgt? Of elkaar beter leert kennen?

Interviewee #2: Ik denk allemaal wel, maar ik denk dat je zo het gesprek met elkaar onderling.. als ik bijvoorbeeld Joy tegenkom en ze zegt van, mijn trein gaat pas over 20 minuten, dat je dan even staat te praten, maar dat je dat ook gewoon verlengt. Het moment dat je ergens gaat zitten, dat misschien andere mensen aansluiten die we kennen. Tuurlijk, dat zal best wel wat langer duren, maar dat je daarmee wel de lengte van het gesprek verlengt en de mogelijkheid geeft aan anderen om erbij te komen.

Interviewee #1: Wat ik wel vind is dat de beneden ruimte, de kantine, is wel echt een kantine gevoel. Ik heb niet dat ik daar denk van, ik ga daar nog even lekker gezellig zitten. Die bar is leuk, maar die bar is heel klein. Daar kan je maar met drie mensen aan. Als je dan kijkt naar investeringen daarop, dan zou je misschien een plekje anders moeten indelen inderdaad, dat je wat meer een soort van plek hebt waarvan je denkt, daar gaan we even lekker aan zitten. Ook die lange tafel vind ik best wel chill, maar daar staan dan van die rare blokken, dat is helemaal niet handig. Dan denk ik; ik heb helemaal geen zin om daar te gaan zitten. Er zit geen rugleuning aan, dan krijg ik last van mijn rug. Een bar idee is weer anders, dan zit je of sta je aan de bar. Maar aan die tafels zit ik echt niet lekker, ik ga naar huis.

Interviewer: Ja dat snap ik wel heel goed eigenlijk ja. Dus wel echt wat meer die persoonlijke ruimte of informele ruimte creëren dat zou wel helpen.

Interviewee #1: Gewoon wat gezelligheid. Ik vind het wel gezellig bij ons, maar wel echt een schoolsfeer. Als je toch even wilt blijven hangen dan is er niet echt een gezellige sfeer van ik ga nog even wat drinken.

Interviewee #2: Het is wel grappig want ik moest laatst een evenement draaien op Saxion Enschede, die hebben wel een soort van kroeg. Daar schijnt het op de vrijdagmiddag zo verschrikkelijk druk te zijn, die zitten gewoon echt helemaal vol, gewoon twee of drie uur lang. Nu zeg ik niet dat we een kroeg moeten bouwen, maar wel dat je een soort van mogelijkheid hebt tot. En die is er nu niet echt, nouja, die is er schijnt, want vanaf vier uur kan je een biertje halen aan de bar, maar dat heb ik nog nooit iemand zien doen.

Interviewer: Dat heb een keer gedaan, daar heb ik zelfs een foto van.

Interviewee #2: Nou dat was dan vast een uniek moment.

Interviewer: Maar ik snap je heel goed, en misschien al helemaal voor zo'n school die al zo focust op die kleinschaligheid zou dit misschien wel heel goed kunnen werken. He en dan nog even iets wat ik ook wel graag zou willen weten, als jullie voor jezelf even willen omschrijven, hoe komt het dat jullie zelf zo betrokken zijn bij de opleiding? Wat heeft daar tot geleid? Bijvoorbeeld Tim, jij doet en

studentassistent en je zit in de opleidingscommissie, het kan zijn dat je het puur voor het geld doet, dat zou ik ook accepteren, maar..

Interviewee #2: Nou nee niet echt. De eerste keer ben ik gevraagd voor een open dag. Daarna ben ik studentassistent geweest voor eerstejaars, voor die klassen. Daarna heb ik ongeveer zo'n 20 open dagen gedaan, en nu dan studentassistent voor events voor de tweede keer achter mekaar en dan opleidingscommissie en, dat was het denk ik. Ik denk dat het.. op een gegeven moment heb je ook gewoon plezier. Na de eerste keer tenminste, je leert een beetje de docenten kennen en je hebt er op een gegeven moment gewoon plezier in. Je vindt het gezellig, het is ook gewoon de gezelligheid met docenten onderling, dus dan wordt het niet alleen maar beperkt tot studenten. Voor mij is dat wel echt een van de leukere dingen.

Interviewer: Het is dan zeg maar je bijbaantje, maar je ziet het eigenlijk niet meer zozeer als dat, het is gewoon meer...

Interviewee #2: Nee helemaal niet.

Interviewer: Het is gewoon echt enjoyment geworden.

Interviewee #2: Ik zie het eigenlijk niet eens echt als werk. Je krijgt wel waardering vanuit Saxion uit, want dat is denk ik wel belangrijk.

Interviewer: Denk je dat dat bijvoorbeeld ook bijdraagt aan een gevoel van Community, die waardering?

Interviewee #2: Ja, maar ook het gevoel dat je ergens bij betrokken wordt of wordt gevraagd voor de opleidingscommissie, of een mailtje van Harold krijgt van; "Goh, we zijn met dit en dit bezig, heb je daar een idee over?". Het hoeft niet eens waardering te zijn die uitgesproken moet worden, maar als ze daarin aan jou denken dat dit al genoeg is.

Interviewer: Ja oke, dus dan weer toch wel die bepaalde betrokkenheid en ook wel inclusiviteit, dat je wel het gevoel hebt dat jij wat bijdraagt aan hoe die opleiding is.

Interviewee #2: Ja..

Interviewer: Oke, nee heel goed, en Joy?

Interviewee #1: Ja ik wel een beetje hetzelfde, die waardering, dat je toch gevraagd wordt dat voelt gewoon fijn. Voornamelijk heb ik gewoon heel erg een uitgesproken mening. Als ik me ergen geïrriteerd over voel of ik vind dat iets niet goed gaat dan heb ik daar een hele sterke mening over. Dan heb ik vaak ook wel van, ja zo moet dat niet. Ik denk dat het voor mij heel erg is dat ik mijn irritaties kan uiten. Dat daarnaar geluisterd wordt en dat dat ook voor medestudent is. Want ik zit dan in de opleidingscommissie, maar ik zei ook al laats tegen Tim; ik ben eigenlijk nooit gevraagd voor studentassistent, misschien ook wel omdat het niet bij mij past. Ik heb heel veel andere dingen te doen die ik leuk vind, maar ik heb gewoon heel erg een mening. Als iets niet goed gaat in de les, bijvoorbeeld bij Strategic Management, ik was aan het wachten op het moment dat ik de leraar kon vertellen wat er beter kan. Dat zit dan zo in mij, dat ik denk van ik wil er echt wat over zeggen. Zo van, het kan echt veel beter! Misschien idee gericht. En dat er dan ook gewoon naar je geluisterd wordt, dat er wel gezien wordt van, zij is gewoon gemotiveerd... ik denk wel dat ik heel gemotiveerd ben en dat ik het daarom leuk vind om daar in te zitten. En inderdaad, wat Tim ook zei, ik vind het heel gezellig altijd om met leraren, vooral als je een goede connectie hebt met een leraar, dan is het gewoon een soort vriend. Dan is het niet meer je leraar, dan is het je buddy. Iets formeler, maar in de zin van.. met Pakkert dacht ik al meteen vanaf het eerste moment; wat een grappige man. Een wat oudere man, gewoon een aardige kerel. Hij is gezellig om mee te praten.

Interviewer: Dus wel echt die betrokkenheid ook wel bij de opleiding, en dus ook echt bij beide van jullie omdat je die relatie al hebt met die leraar, dan is dit meer eigenlijk een soort van uitbreiding daarop. Dat je meer tijd krijgt om in die relatie te zitten.

Interviewee #1: Ik denk dat, als ik nog iets mag toevoegen, bezig zijn.. stil zitten daar heb ik echt een hekel aan. Ik vind het leuker om bezig te zijn met dingen die mij dan ook weer blij maken. Dus ik denk dat bezig zijn ook wel een stukje is van, oh leuk, ik mag er weer wat bij doen.

Interviewer: Maar dit zou dan wel bijvoorbeeld verschillen als je kijkt naar normale studenten? Dan moet je wel een student hebben die net zo gemotiveerd is, als jij, als je datzelfde gevoel wil creëren.

Interviewee #1: Ja dat denk ik wel.

Interviewer: Nee hartstikke mooi. Eventjes kijken hoor. Het grappige is zeg maar, ik heb heel veel van die vragen erin gezet maar we zijn over heel veel van die vragen nu al gegaan zonder dat ik ze echt heb hoeven stellen. Dit is misschien een beetje een lastige, maar ik wil een beetje financieel gaan. En dan gewoon jullie mening daarover hebben. Het hoeft niet gebaseerd te zijn op... ja waar jullie echt vanaf weten. We hadden het net al heel even over dat ze misschien een investering moesten maken om de ruimten aan te passen. Wat denken jullie, als we echt financieel kijken, en dat kan bijvoorbeeld ook zijn in werkuren van een medewerker, wat zou Saxion moeten investeren om aan dat gevoel te werken. Moeten ze dan echt een investering maken kijkende naar die ruimte, of zou daar een medewerker op moeten worden gezet. Een bepaalde medewerker die daar door het jaar over gaat, of is er misschien iets anders wat jullie denken dat ze kunnen doen. Misschien een aanpassing van hoe de lokalen eruit zien.

Interviewee #2: Ja, dat is een goeie. Ik denk vooral dat de leslokalen niet zo heel veel uit maakt. Denk ik persoonlijk. Ik wacht nog even Joy's antwoord af.

Interviewee #1: Ik denk inderdaad een aanpassing als we dan kijken naar over die bar. Ik denk dat er iets misschien... ik vind het heel modern beneden, ik ben wel heel erg van interieur en inrichting. Er kan nog wel iets gedaan worden zodat het iets gezelliger wordt, als een soort van huiskamer. Dat je een bar/huiskamer idee krijgt. En dan verder, ik denk wat heel belangrijk is, is dat als je toch wel een goede connectie hebt met de leraren, dan praat ik niet over mij maar over iemand die dat misschien niet zo ervaart als ik en Tim dat doen, maar die dat wel gewoon hebben met een leraar, dat je dat zou kunnen versterken. Dat je dat naar een next level brengt hoe wij dat ook ervaren. Dat hoeft misschien niet zo diep als dat wij dat hebben maar wel iets meer waardoor je meer met je leraren gaat praten. Je kan na de les wel even babbelen, maar de leerlingen die eigenlijk gelijk weglopen, die misschien wel net zo'n leuke relatie als ons kunnen krijgen met een leraar, die moet denk ik gestimuleerd worden. Maar hoe, dat moeten ze zelf maar uit zoeken. Er kan dan tijd bijvoorbeeld worden geïnvesteerd in activiteiten of een keer wat gezelligs doen. Dit gebeurt wel eens met een SLB'er maar dan gaan alsnog maar de leerlingen mee die heel sociaal zijn.

Interviewer: Dus als ik dat heel even snel samenvat voordat ik nog even naar jou ga Tim, dus eigenlijk die buitenschoolse activiteiten, dat hoeft dan niet buiten de school zelf te zijn maar buiten de lessen, daar denk je dus dat het meeste Community wordt gebouwd, of in ieder geval die relatie.

Interviewee #1: Ja, in de les is het natuurlijk ook gezellig. Maar de les dat is gewoon een les, het is dan aan jou of je daarna met je leraar praat. Dat is heel erg onpersoonlijk.

Interviewer: En Tim, wat dacht je van Joy's idee.

Interviewee #2: Nouja ik was net iets anders aan het denken over dat bar idee. Misschien moet je daar wel gewoon als school de gelegenheid geven om net zoals dat wij betaald krijgen voor de opleidingscommissie om op een donderdag of vrijdag daar gewoon een student neer te zetten. Ik denk wel dat als je een student daar neer zet, dat makkelijker is... als ik bijvoorbeeld tegen Joy zeg van ik sta achter die bar, en ik zeg tegen haar kom even een drankje doen, dat is toch anders dan dat Bert Jan.. tuurlijk alle respect voor Bert Jan, echt een topper. Maar het is toch anders. Ik denk wel dat als je daar eenmaal mensen hebt zitten, stel er zitten er bijvoorbeeld een stuk of acht of tien, en er komt een docent of twee docenten bij, stel Erik komt erbij, die mensen die normaal niet met een leraar zouden praten na de les, maar dat misschien dan wel zouden doen. Dat je toch een beetje Joy's idee met de bar samenvoegt.

Interviewer: Dat vind ik oprecht een goed idee. Ik heb eigenlijk nog drie vragen. In eerste instantie wil ik even een idee erin gooien. Bij een ander interview wat ik had werd gezegd dat eventueel een buddy-systeem bij zou kunnen dragen aan een Community. Dus stel, want jullie zitten allebei in het derde jaar of het vierde jaar?

Interviewee #2: Derde.

Interviewer: Ohja, wat ze dus zeiden dat latere studenten die later in de opleiding zitten dat die meer gevoel al van Community hebben dan bijvoorbeeld iemand in het eerste jaar. Omdat we meerdere jaren op school zijn geweest en we kennen iedereen beter, eigenlijk zijn we daar een beetje ingegroeid. Wat een idee zou zijn om een derde of vierdejaars student te koppelen met een eerstejaars, en dan bijvoorbeeld dat je ze helemaal mee hoeft te nemen maar meer van dat je bereid bent om voor die studenten vragen te beantwoorden of bijvoorbeeld dat je af en toe een keer naar hun

toestuurt van, goh, er is nu een evenement of iets, of een borrel, en dat je zo wat meer dat gevoel van Community creëert. Denken jullie dat dit bijdraagt aan een Community of denken jullie dat dat in praktijk niet zo uitpakt?

Interviewee #2: Het ligt er denk ik ook een beetje aan hoe die derdejaars student erin staat. Ik denk wel dat het enigszins kan bijdragen, tenminste als ik kijk naar nu studentassistent met events, en misschien heb jij dat zelfde wel een beetje, dat ik best wel veel studenten die ik vorig half jaar had, dat ik die nog wel regelmatig spreek, ook voor vragen. We hebben toen een keer met zijn allen gepland, met alle groepen zijn we een keer naar de stad geweest, wat wezen drinken wat wezen eten, dat je als studentassistent toch wel de mogelijkheid hebt om veel connecties te hebben met eerstejaars. En over het algemeen toch wel een goeie band over houdt. Dus ik denk in zekere zin dat het als derdejaars dat je wel veel eerstejaars kan helpen met het gevoel van samen zijn. Dus ik denk in zekere zin wel. Maar ik denk dat het wel heel erg ligt aan hoe diegene erin staat.

Interviewer: Je moet zeg maar wel klikken dan met die buddy en met die eerste jaar.

Interviewee #2: Ja, en het is dus een beetje lastig hoe je dat gaat doen, ga je random mensen aan elkaar koppelen met het feit dat je misschien denkt.. diegene denkt misschien wel van wat heb ik nou voor persoon gekoppeld gekregen.

Interviewee #1: Ik denk dat dat heel erg aan de persoon ligt. Die derdejaars of vierdejaars student moet daar wel zin in hebben. Kijk, ik persoonlijk ben daar niet zo'n persoon voor. Ik denk wel dat het heel leuk kan zijn als je dat op een gegeven moment gaat doen maar ik ben best wel laks met sommige dingen, dus ik zou daar niet de persoon voor kunnen zijn. Als iemand mij een vraag stuurt en ik ben ergens mee bezig dan vergeet ik gewoon dat diegene mij een bericht heeft gestuurd. Dan ga ik gewoon met mijn eigen leven verder. In die zin ben ik niet betrokken bij Saxion. En zoals je net zegt, het moet maar net klikken. Ik denk ook niet dat alle eerstejaars of tweedejaars studenten daar behoefte aan hebben. Ik heb daar zelf eigenlijk helemaal geen behoefte aan gehad. Maar dat ben ik weer. Je hebt Tim en je hebt mij, en waarschijnlijk iemand die het helemaal niet uit maakt. Ik denk dat het te lastig wordt. Voor de mensen die dat wel willen denk ik inderdaad dat dat kan bijdragen, maar daar moet je dan een soort van systeem in maken dat je dat zelf als student zijnde kan aanvragen. Natuurlijk kan het worden opgezet door leraren en kan het worden aangeboden in de lessen, van het is er. Kom bij mij als je denkt dat het voor jou kan uitwerken, en dan wordt je gekoppeld aan iemand die dat ook leuk vindt om het te doen, bijvoorbeeld aan een Tim. Dan kan het werken, maar ik denk dat dat maar voor een klein percentage geldt.

Interviewee #2: Maar Justin, misschien een heel stom idee he, ik weet niet hoe jij hierover denkt, maar stel je zou als studentassistent voor events en je zou bijvoorbeeld een groep uitnodigen om ergens wat te gaan drinken, en jij hebt drie of vier derdejaars bij je, die daar ook bij zijn. Denk je dat dat kan bijdragen?

Interviewer: Hele goeie vraag Tim, het hangt er dan wel van af inderdaad met wie je dan ook daar naartoe gaat. Vrienden van mij die hier op school zitten die zijn heel erg makkelijk in communicatie, die zijn heel relaxt dus dan gaat dat heel goed. Maar stel dat ik bijvoorbeeld.. en dit is niet raar bedoeld, maar er zijn internationale studenten die wat moeilijker connecten. Als ik met zo'n groep zou gaan dan zou het weer iets lastiger gaan. En ik zie ook wel in mijn studentengroepen, want ik doe dan ook de Engelse klas, dat er wel studenten zijn dat ik denk van, daar zou ik kunnen proberen wat ik wil maar ik zou daar geen gevoel van Community uit kunnen halen, hoe dan ook. Maar op zich denk ik dat dat geen slecht idee is, een beetje afhankelijk van de personen. Ik heb ook wel bijvoorbeeld, ik lig met al mijn groepen best wel goed, maar ik heb bijvoorbeeld één groep waar ik echt extreem goed mee lig, en een andere groep waar ik ook wel goed mee lig, maar net iets minder. Als je dan die goeie groep pakt, die klikken met jou, dan zullen ze met jouw beste vrienden of andere studenten ook sneller klikken, omdat die bij jou passen. Dus dan kom je weer een beetje op die gedeelde eigenschappen.

Interviewee #2: Ik denk wel, als je het op die manier zou aanpakken, dat je in ieder geval wat meer vrijblijvend de keuze geeft aan studenten of ze wat meer contact houden met diegene ja of nee. Want random met iemand koppelen is een beetje een loterij, alsof je bij de bingo zit en hoopt op dat groene balletje. Die kans ik best wel klein dat dat goed matched zeg maar.

Interviewer: Ik vind het een goed punt wat je zegt, en misschien moet je dan ook weer kijken of je het op die eigenschappen kan trekken. Dat je bijvoorbeeld dus wel kijkt naar de eigenschappen van de student en de eigenschappen van die eerstejaars, en dat je bijvoorbeeld dat probeert te koppelen. Dan nog even een vraag, in hoeverre denken jullie dat Promaitre, of een andere studentenvereniging bij kan dragen aan wat we allemaal besproken hebben of gewoon het gevoel van Community. Want eigenlijk eerder aan het begin hoorde ik, en daar ben ik het wel mee eens, ik ben zelf ook nooit lid geweest, ik ben wel eens naar die feestjes gegaan en dat was op zich wel gezellig maar het werkt nooit 100% naar mijn mening. Denken jullie dat zo'n vereniging bijdraagt?

Interviewee #1: Ik denk dat dat type niet bij HBS past, bij die kleinschaligheid. Je kunt geen grote feestje opzetten want er zijn niet genoeg mensen die heen gaan. Dan wordt je kaartje heel duur, als je maar heel weinig mensen hebt maar je moet toch wat huren. Het is niet rendabel. Ik snap dat die mensen die dat leuk vinden en dat graag doen, zij die in die vereniging zitten, maar ik begrijp wel als je dan een kaartje verkoopt voor 40 euro, en er komen maar een paar mensen, en eigenlijk denkt iedereen jemig wat duur, dan kan je net zo goed naar een fancy diner gaan en.. snapje?

Interviewer: Stel nou dat Saxion hier meer in zou investeren zodat die ticketprijzen misschien omlaag kunnen gaan, en dan met het idee van, het kost ons meer maar we kunnen dan misschien wel een groter feest geven en dus meer dat gevoel van Community dan zou het misschien wel werken?

Interviewee #1: Als ik daar over nadenk, ik heb altijd al wel een groot kerstgala willen hebben. Dat iedereen mooi verkleed gaat, mooie jurk aan, ik heb nog nooit zo'n kerstgala gehad, en ik heb dat altijd gewild. Eigenlijk is daar nooit echt een kans voor gekomen. Dan gaat het alleen maar via Promaitre, en niet via Saxion. Ik denk als je dat meer aankaart, zo'n studentenvereniging is echt van, daar hoor je bij of daar hoor je niet bij. Als je er niet bij hoort dan ga je ook niet naar zo'n feest toe. Ik denk inderdaad, dat als Saxion daarin investeert, en dat breder trekt als Promaitre maar meer van, HBS, een heel kerstgala in plaats van Promaitre foodgala, dan denk je gelijk van, dit is voor meer mensen en dit spreekt mij ook aan. Als het dan ook goedkoper is dan is het nog aantrekkelijker.

Interviewer: En Tim?

Interviewee #2: Ik ben één keer bij zo'n feestje geweest. Dat was ook de enige keer en dat blijft ook de enige keer bij Promaitre. Maar ik denk wel, als je daar in gaat, dat je niet perse met anderen praat. Sommigen wel maar sommigen ook niet, sommigen doen wel meer dan alleen praten. Ik denk dat het vooral heel beperkt blijft tot de mensen die je al kent. En vooral bij zo'n Promaitre, de groep van Promaitre is natuurlijk niet zo heel groot, en dan moet ik heel persoonlijk zeggen dat als ik nu naar het bestuur van Promaitre kijk dat ik sowieso denk daar ga ik niet heen.

Interviewer: Ja, ik snap wel wat je bedoelt..

Interviewee #1: Ja ik ook.

Interviewee #2: Misschien ook een beetje, en dat klinkt heel oneerbiedig, maar dat er wel een aantal nietszeggende mensen bij zitten. Dat klinkt echt heel erg, het is toch anders.

Interviewer: Vonden jullie dat in voorafgaande jaren bijvoorbeeld beter? Ik weet niet of jullie er een beetje bekend mee zijn, maar er was een tijdje dat Lotte hoofd Promaitre was, en Ronald is het geweest. Ik weet niet of het toen beter was of niet?

Interviewee #2: Ronald zit bij mij in de klas, dus op zich, ik kon op zich wel goed met hem. Veel mensen kennen hem denk ik wel, en hij is wat meer zo'n gezelligheidspersoon. Dat is wel een persoon met wie je een keer in de kroeg zou staan en gewoon dom gaat ouwehoeren. Ik zou dan persoonlijk niet meer dan dat. Ik denk dat het vooral het gevoel van HBS wat Joy net zei, dat dit meer zou kunnen bijdragen als een studievereniging als Promaitre. Als je dan toch al wel een deel er vanaf snijdt wat daar niet bij wil horen/bij hoort.

Interviewee #1: Als ik dan even mag inhaken op wat jij zei Tim, je leert niet meer mensen kennen door zo'n feest. Misschien één of twee, maar ik denk het feit dat je daar als groep staat op zo'n gala of whatever, dan denk je toch van, HBS dat organiseert leuke feesten en daar heb ik wat aan. Daar ervaar ik plezier aan. Op een indirecte manier werkt dat denk ik wel weer aan een Community. Niet zozeer een directe, dat je zomaar tien mensen meer kent, maar dat hoeft ook niet. Een Community is heel breed en kan door jou zelf heel anders opgevat worden.

Interviewer: Oke, dat is allemaal heel duidelijk. Dan heb ik nog één laatste vraag, is er nog iets wat jullie willen toevoegen, wat we niet besproken hebben maar waar je misschien nog wel een idee van hebt dat het toch nog wel belangrijk is?

Interviewee #2: Ja één ding denk ik wel, de achterliggende gedachte is natuurlijk wel hetzelfde. Wat ik persoonlijk super jammer vind is dat de Nederlandse studenten met de internationale studenten gewoon echt bijna hermetisch afgesloten is. Vooral in het eerste jaar. Er is echt een enkeling die een van de internationale studenten kent. Ik ken er persoonlijk nu ook niet heel veel. Ik ken uit mijn lichte Joy, Lotte en Poelina. Dat zijn er dan drie, en dan ben ik waarschijnlijk al degene die de meeste internationale studenten kent. Dat zegt toch best wel veel.

Interviewer: Ja en andersom is hetzelfde, dat weet ik ook uit ervaring. Ik ken ook niet heel veel Nederlandse studenten.

Interviewee #1: Ik denk wel dat wij internationale studenten, niet Tim dan, dat Nederlanders over het algemeen minder interesse hebben om Engelstalige mensen te ontmoeten. Vaak kies je dan ook voor een Internationale opleiding als je nieuwe mensen wilt ontmoeten of meer connecties wilt opbouwen. Natuurlijk zit dat stukje Engels er dan bij, dat moet je wel of niet kunnen. Ik denk dat over het algemeen dat die Nederlandse stroming toch wat minder heeft van, "nou ik wordt vrienden met die Engelsen."

Interviewee #2: Jullie zijn natuurlijk ook allebei Nederlands, maar denken jullie dat die internationale studenten daar wel behoefte aan hebben?

Interviewee #1: Ik denk sommige wel, sommige niet. Ik denk wel dat die studenten er veel opener voor staan, op de een of andere manier, omdat ze toch hier heen komen. Ze kennen eigenlijk verder niemand dan zichzelf en misschien wat andere mede landgenoten of taalgenoten. Ik denk daarom wel. Niet heel erg, maar ik denk dat je wel en niet hebt, 50 wil wel en 50 wil niet.

Interviewer: Maar als ik dan heel even, want ik vind het op zich mooi dat je dat zegt Tim, maar als je dat wel wat meer bij elkaar wil brengen die Engelsen en Nederlandse, wat zou je dan daarvoor moeten doen, en dan voornamelijk die Engelse 50% die wel wil. Is er iets wat je kan doen als school? Of kom je dan al weer bij zo'n feestje, of zo'n bar idee?

Interviewee #2: Ik denk ook wel dat je richting dat bar idee gaat. Of je moet, en dat is dan wel heel lastig, maar zoals Strategisch Management nu doet waar we net een semester van hebben gehad. Waarom geef je mensen niet gewoon de mogelijkheid om aan te geven dat je wel bij die internationale groep wil?

Interviewee #1: Ja daar dacht ik toen ook aan!

Interviewee #2: Ik bedoel, als jij gewoon aangeeft dat je best open staat voor om dit deel in het Engels te doen, als je dat wil. Ik denk gewoon vooral dat het is, wat Joy net zei, dat deels waar is dat mensen als je internationale wil leren kennen dat je dan voor de Engelstalige versie kiest, maar ik denk ook dat veel mensen, waarvan ik ook in het begin wel, wel twijfelde of mijn Engels goed genoeg was om dat te kunnen volgen. Ik denk dat er daar wel meer van zijn. Maar dat je dan toch later in de opleiding wel de mogelijkheid geeft om.. want het beoordelingsformulier blijft dan toch hetzelfde. En dat hele semester, de lessen waren allemaal voor iedereen hetzelfde. Ik denk dus persoonlijk bij zoiets, als je gewoon een vinkje achter je naam krijgt van ik sta daar voor open, dat je die studenten gewoon meeneemt in het proces van, oke dat mengen we wel. Ik zou dat persoonlijk bijvoorbeeld heel leuk vinden en ik ken wel meerdere mensen in mijn klas die daar wel open voor zouden staan. En dat zijn natuurlijk maar kleine dingen, en misschien pas je ook wel juist net niet bij diegene, dat kan, maar ik denk wel dat het ook voor de opleiding in het algemeen wel wat toe kan voegen. Voor de Nederlandse kant dan ten minste.

Interviewer: Ja, dat zijn allemaal hele mooie voorbeelden. Het was niet eens zo heel lastig of wel? Het viel wel mee toch? Dat waren in ieder geval voor mij de vragen. Veel van die vragen die ik erin had gezet hebben we nu wel besproken. En als je ze zo specifiek stelt dan snap ik wel dat ze lastig zijn. Het belangrijkste was dat ik voor dit een perspectief kreeg van de student. Bedankt voor jullie hulp!

Transcription:

Name of interviewee:	Marc Vink, Marijke van Bokhoven, Gerben Coelingh
Position within organisation:	Members of the Curriculum commission
Name of organisation:	Saxion University of Applied Sciences
Date:	21-04-2020
Name of interviewer:	Justin Schoot
Additional note:	Interviewee #1: Marc Vink Interviewee #2: Marijke van Bokhoven Interviewee #3: Gerben Coelingh

Interviewer: Dan begin ik gewoon met de focus group. Voor mijn eerste vraag zou ik eerst wat meer willen ingaan op Saxion zelf en wat u nu allemaal ziet. En dan zou mijn vraag dus zijn, wat zien jullie nu dat Saxion Apeldoorn heeft geprobeerd te implementeren om aan die Community of Practice te bouwen? En dan is de vraag, wie wil daar mee beginnen?

Interviewee #3: Ik wil best beginnen. Wat hebben we ondernomen? We hebben in ieder geval gebrainstormd over hoe we het zouden kunnen aanpakken. Er zijn twee sessies geweest, waar wel iets is uitgekomen maar dat ligt nu stil om het zo te zeggen. Wat wij... maar dat staat misschien een beetje los van... wat wij hebben gedaan we hebben wel geprobeerd om een aantal evenementen te organiseren om studenten proberen op school te laten zijn en om meer betrokken te laten zijn bij school en bij elkaar. Onder andere bij De Wereld Van hebben we dat soort dingen gedaan. Op zich, dat werkt wel, maar je kunt het niet als vast onderdeel van zo'n Community of Practice zien, want het was meer een uitprobeersel en meer gericht op de betrokkenheid van eerstejaars studenten. Het is dus wel een actie wat daar mee te maken heeft, maar niet doelbewust gericht op Community of Practice volgens mij.

Interviewee #2: We hebben nog een paar andere dingen gedaan als ik mag aanvullen. Door het jaar een aantal events die als doelstelling hebben om via de sociale component uiteindelijk de basis beter te maken om ook met elkaar samen te werken inhoudelijk en we hebben voor hoofdfase één toen de studenten op stage gingen hebben we er aan gedacht dat ze vijf maanden weg zouden gaan... voor wat wij noemen een warm afscheid, door de SLB'ers met een persoonlijk woord voor iedereen zodat ze een bewust afscheid hebben genomen. Dat was voorheen niet altijd de practice, en de mensen die terugkwamen van het eerste semester zijn ook wat wij noemen 'warm ontvangen'. Dus het zit nog wel heel erg op de sociale component met daaronder de veronderstelling dat als ze sociaal nog wat meer (inaudible) dan tot op heten, dat dit een betere akker biedt om Community zaadjes te planten. En daar zou ik dan nog willen noemen dat in het algemeen, wat doe je als Saxion Apeldoorn aan Community vorming is onze laagdrempeligheid en sowieso het gemak aan interactie met ons. Weet je, dat hebben we altijd al, dus dat is een soort basis denk ik waar we op willen doorbouwen.

Interviewee #3: Het klopt, goed dat je dat aangeeft Marijke, maar het zijn meer losse flodders zeg maar dan dat het onderdeel is van een groot plan om toe te werken naar een Community of Practice.

Interviewee #2: Het zijn probeersels eigenlijk.

Interviewer: Er is nog niet echt een specifiek beleid voor.

Interviewee #1: Nee, ik zet net naar die boom, jouw operationalisering te kijken. Dan denk ik, oh ja, wacht eens even, als ik die dingen allemaal af zou lopen dan zou ik inderdaad daar wel iets over kunnen zeggen dat we al wel wat dingen doen. Wat voor mij wel belangrijk is dat we wel een aantal fysieke componenten om een Community of Practice te kunnen bouwen dat we die wel aanwezig hebben in Apeldoorn, daar is ook best wel aan gewerkt van; hoe creëren we nou een ruimte waar je bij elkaar kan komen, waar creëer je een ruimte waar je ook samen kan werken, we hebben bijvoorbeeld de kantine beneden maar ook wel die werkplek op de eerste verdieping naast de docentenruimte, maar zelfs de docentenruimte wordt vaak gebruikt om elkaar te ontmoeten. Dus er

zijn inderdaad heel veel... er zijn componenten maar echt beleid daarop om daar heel doelbewust structureel mee bezig te zijn hebben we volgensmij wel in ons hoofd, maar hebben we niet uitgevoerd.

Interviewee #2: Waren we nog aan het uitwerken toen we werden onderbroken.

Interviewer: En dat is neem ik aan door het Coronavirus?

Interviewee #2: Ja

Interviewee #3: Ja

Interviewer: Want u zit allemaal in de curriculumcommissie, is dat dan ook een opdracht van de curriculumcommissie, of bent u daar niet zo mee bezig en gaat het naar een andere groep toe?

Interviewee #1: Volgensmij is dit meer uit de koker van Marketing & Communicatie gekomen he, of niet?

Interviewee #2: Het is een project van (inaudible). Toen mochten we allemaal wat mogelijkheden noemen voor een zinvol project en één daar van was dit omdat, die wens die sluimert al wel heel lang en best heel breed. Bij alle docenten wel, want wij hebben aan de hand van continu verbeteringen ook twee team meetings gehad waarin mensen suggesties mochten doen van; hoe bouw je nou zo'n practice en wat zou het voor mij zijn voor ieder individueel. Daar maak je wel dat je een heel groot draagvlak hebt om tot zoiets te komen. Waarbij, wat we dan willen hebben best nog wel abstract is. In tegenstelling tot jouw beperking, heel logisch binnen een afstudeerproject, willen we ook echt het werkveld veel actiever dan nu betrekken bijna wel in de daily routine. Geen idee hoe, maar dat is wel een van de dingen waarvan wij denken dat een Community of Practice is; student, docent en werkveld. Een soort driehoek.

Interviewer: En u zegt in die meeting kon iedereen aangeven wat ze dan zelf belangrijk vonden en ook hoe ze zelf dan een Community of Practice zagen, dus misschien is dat wel even een goede vraag. Hoe ziet u allen zelf een Community of Practice?

Interviewee #1: Ha, ja, er zijn twee begrippen die centraal staan volgens mij in het denken hierover en dat is de Community of Learning en de Community of Practice. Die twee begrippen haken best wel een beetje in elkaar maar zijn ook wel dergelijk verschillend. Voor mij persoonlijk, en als ik ook kijk naar hoe Wenger dat heeft omschreven een Community of Practice is dat die sociale component bij een Community of Practice... nouja, zorgen voor een soort gemeenschappelijk monster, maar dan in positieve zin... gemeenschappelijke interesse in dingen, en alles wat daar omheen georganiseerd wordt om die gemeenschappelijkheid te creëren. Dus dat is niet alleen maar het leren maar ook ook het ervaren, vandaar dat de opmerking van Marijke om daar het werkveld in te betrekken was voor ons ook wel een idee van, weetje; hoe kunnen we nou zorgen dat in alles wat we doen een soort Community bouwen waar mensen kunnen leren, ervaren en zich gewoon prettig voelen.

Interviewee #2: Ja het leuk vinden. Vanuit de theorie Marc, en dat was heel fijn voor ons als kapstop, maar als je naar een ideaalbeeld zou vragen dan zou ons hele gebouw aan de Spoorstraat een grote zoemende bijenkorf zijn waar studenten, in plaats van dat ze middelpunt vliedende kracht ervaren als van een als van een (inaudible) van; oh mijn les is voorbij, oh ik ga naar huis, oh ik ben weg, dat ze met liefde zouden blijven omdat dit de plek is waar het gebeurt. Tuurlijk die sociale component, een soort randwaarde daarvan maar juist ook een hele laagdrempelige interactie onder elkaar heerst maar ook met ons.

Interviewee #1: Ja dat ze er bewust van worden dat dat ook meerwaarde kan hebben en

Interviewee #3: Het moet geen doel opzich worden natuurlijk, het is en blijft een doel om ergens te komen, dat hele Community of Practice, het moet geen doel op zich zijn.

Interviewee #2: Nee het is de omgeving waarin het gebeurt.

Interviewer: Oke en, want ik hoorde inderdaad ook... dat is wel iets wat wat Saxion Apeldoorn, war ze moeite mee hebben als school is dus dat heel veel van die studenten inderdaad na de lessen dan heel snel naar huis gaan in plaats van dat ze nog even blijven. Dus ik maak nu even een stap naar... als we kijken naar de huidige situatie, wat denken jullie dat echt de belangrijkste stappen zijn die Saxion momenteel zou kunnen nemen om meer aan die Community of Practice te kunnen bouwen.

Interviewee #3: Ik denk dat het begint bij bij weize van spreke al dag één dat ze op school komen bij de introductie of zo, dat heb ik vooral gehaald ook uit die sessie de we met collegas hebben gedaan, van; je moet ze wel opvoeden, en dat begint al van dag één, dat het normaal is dat je op school bent

en dat je werkt en dat je niet gelijk naar huis gaat na de les. Dat is gewoon een kwestie van opvoeding. Dat begint bij jaar één, dag één, en groeit dat zo mee met die groep zeg maar.

Interviewee #1: Sorry voor de herrie, ik moet toch even naar boven.

Interviewee #3: Het is wel iets van de lange adem, je kunt niet nu zomaar zeggen tegen tweede, derde, vierde jaars van; he, vanaf morgen gaan we het anders doen. Dus dat opvoeden dat is volgens mij wel een heel belangrijk onderdeel.

Interviewee #2: Het nieuwe normaal binnen Saxion, zoals de samenleving nu opnieuw normaal wordt.

Interviewee #3: Ik zei opvoeden van studenten, maar het gaat natuurlijk ook om docenten.

Interviewer: Als ik heel even snel wat tussendoor mag vragen, dat opvoeden, hoe zou je dat dan specifiek aanpakken? Hebben jullie daar een idee over?

Interviewee #3: Nou het begint sowieso met uitleggen van het doel ervan richting de studenten, maar dat betekent ook dat we denk ik de lesvormen en dergelijke allemaal moeten gaan aanpassen, het is dus niet alleen maar het (inaudible) van de huidige boodschap zeg maar maar het is ook concreet dingen anders daarvoor gaan doen in de lessen, de inhoud van de lessen, de lesvormen, de bijeenkomsten die we organiseren. Dus zo voedt je ze indirect wel op.

Interviewee #2: Het moet een impliciete opvoeding zijn, want ook zoals... echt als je opvoedt iedereen gaat stijgen, zou dat hier ook moeten kunnen.

Interviewee #3: Dat vond ik ook een mooie link uit jouw boomdiagram, naar waar we het gisteren ook over hebben gehad, dat het... ik kan het even niet zo snel vinden... ohja, based on norms and values. Dus dat daar ook iets moet zijn wat bijvoorbeeld in de visie waar we nu naar aan het kijken zijn, wat daar in terug moet komen. Want dan is het ook één logisch geheel en is het ook gewoon vast onderdeel van wat we als opleiding willen zijn.

Interviewee #2: Het is nu al een beetje de omschrijving van hoe wij onze studenten willen, maar de uitwerking moet sterker. Het is heel leuk dat je vraag van; hoe zou je het doen, daar zit ook juist ons probleem bij Justin. We weten wel wat we willen, als voorzitter zeg ik ook ga alstjeblieft met studenten praten, want wij kunnen wel zoveel willen, maar we hebben wel de studenten nodig natuurlijk.

Interviewee #1: Wat je eigenlijk wil laten landen is dat de meerwaarde van de elementen die we dan nu bij een Community of Practice noemen, dat de meerwaarde daarvan dat dat bij studenten gaat landen. En dat gaat niet van de een op de andere dag, dat moet je eigenlijk kweken. Langzaam gaan studenten dat ook waarderen. En nu proberen we dat met spelden prikkers ook te doen maar dat kan wel wat krachtiger. We proberen natuurlijk ook te zorgen dat studenten meer samen werken, en inderdaad andere werkvormen, dat ze werken... bijvoorbeeld die pub quiz die we doen bij De Wereld Van, dat je daar een sociaal moment hebt gekoppeld aan inhoud, en dat ze ook gaan zien van; en ik steek hier wat van op en het is leuk om andere te spreken. Ik weet niet of ze zich daar heel erg bewust van zijn. Wij zien het gebeuren, maar ik zou wel benieuwd zijn of studenten de meerwaarde daar zelf ook van in zien. Dat er nu misschien inderdaad gebeurt is dat ze die meerwaarde niet zien, het wordt ook niet heel erg gefaciliteerd op heel veel momenten, dus gebeurt het ook niet. Dan ontstaat er ook geen klik met, he begrijp hoe handig dat is dat je elkaar ziet, dat je samenwerkt en dat je elkaar opzoekt en... nouja, ga zo maar door. Hoe zorg je nou voor die (inaudible) dat je dat plantje laat groeien, wat een Community of Practice heet. Dat vind ik toch wel heel moeilijk. Op het moment dat het geforceerd wordt, dat we teveel gaan dat we in gaan richten dat mensen denken; bleh, weetje? Dan werkt het niet. Ik werkte bij MBO, op MBO hebben ze heel veel verplichte lessen, en die zeggen ook letterlijk; we komen alleen maar omdat het moet, maarja, wat heeft dat voor zin? Dat schiet ook niet op. Tegelijkertijd, je kunt het alleen maar ervaren als je komt. Je moet een balans zien te vinden in; waar kunnen we laten zien, van he, wat je nu gedaan hebt wat is dat voor meerwaarde voor je geweest? Dat er dan een bewustwording ontstaat van he, gaaf zeg, dat hadden we eigenlijk moeten doen... Dat zie je ook met het almunibeleid, ik denk dat heel veel studenten ook niet... leven in hun eigen wereldje, zien ook niet zozeer de meerwaarde ervan... tot op het moment dat er een vraagstuk komt waarvan ze denken; oh ik had eigenlijk wel heel erg gebruik kunnen maken van mijn eigen netwerkje daar.

Interviewer: Dus, als ik dat goed begrijp zeg je in ieder geval wel dat, dat het belangrijk is dat je moet laten zien aan de student wat voor meerwaarde zij echt uit zo'n Community of Practice kunnen halen.

Interviewee #1: Ja, zonder dat je het echt letterlijk zegt.

Interviewer: Zonder dat je zegt dat je aan een Community bouwt. Nee dat snap ik. Want het moet dus ook... wat ik jullie ook allemaal hoor zeggen, is dat het dus wel echt natuurlijk moet komen. Ik denk, als ik dan mag toevoegen, dat het misschien ook wel misschien meer op de jaren gebouwt wordt bij een student. Dus dat een student over de jaren meer dat gevoel van Community zal hebben dan meteen al het eerste jaar.

Interviewee #1: Ja dat zou best goed kunnen, en misschien is het ook wel verschillend per student.

Interviewee #2: Ik denk dat het maar deels waar is, want als je in het eerste jaar niet veel explicieter nog dan nu... en we hebben daar al stappen in gezet vind ik met De Wereld Van... ik weet niet of jij dat weet Justin, dat is nu een jaarmodule waarin heel veel gebeurt, echt eigenlijk de ruggengraat wel van de propodeuse, maar als je niet in jaar één heel goed de basis legt, dan gaat het niet groeien. Dat is denk ik ook wat Gerben net bedoelde, we moeten eigenlijk vanaf dag één meenemen in; dit is bij Saxion normaal.

Interviewee #1: Je ziet nu bij... vorige week hebben we al die marketing toetsen afgenomen, die jij waarschijnlijk ook nog wel kan herinneren Justin he, dat je die concept van Amsterdam en Rotterdam moest doen. En daarin zijn me een paar dingen opgevallen die misschien ook wel hier bij aanhaken. Ze hebben een gezamenlijke situatie waar ze niet uit kunnen, iedereen zit thuis, heel veel sociale dingen liggen even plat, ze zoeken nu elkaar op via Teams of wat dan ook, om samen aan die opdracht te werken. En ik zei al tegen Marijke gisteren, ik ben echt onder de undruk van wat er gepresteerd is. Wat is er gebeurt waardoor dat dus nu wel is ontstaan. Het is geen pocket science, want je hebt geen keus. Maar ergens zijn studenten zich ook bewust geworden van; weetje laten we elkaar opzoeken, laten we het samen oppakken. Dat is eigenlijk wat we heel graag zouden zien, dat dat doorzet op school. Want nu, heel veel studenten zeggen; nou ik heb een taak en die maak ik voor de opdracht, jij werkt je stukje uit, jij werkt je stukje uit en klaar. Nu zie je dat ze door de beperkingen die ze hebben dat ze allemaal door dat zelfde monster waar ze tegen moeten vechten opeens tot een betere... en van elkaar hebben geleerd. Dat valt me echt op. Volgens mij is het niet iets wat ik alleen zie, volgensmij heeft Gerben dat ook gezien, en dat vind ik krachtig.

Interviewee #2: En weer het haakje naar sociaal leven Marc. Want ze hebben nu geen sociaal leven, dus je kan je richten op school en daar zie ik ook wel het haakje in dat een Community of Practice ook moet bijdragen aan dat sociale gevoel van verbinding als basis want nu komt dat vaak niet tot (inaudible) omdat mensen allemaal... ook omdat ze heel ver weg wonen de meeste... allemaal al hun eigen sociale circeltjes hebben en die zijn buiten school, daardoor voelen ze elke keer van buiten, in plaats van blijven.

Interviewee #1: Daarom is het zo belangrijk dat in wat we ook doen dat we die... wat verbind dan iedereen met elkaar, wat maakt die sociale verbindende factor dan en dat is niet alleen maar school om te leren, nee maar wat is dat dan in die school waar we zometeen dingen op kunnen doen waardoor die lampjes aan gaan. En dan kunnen ze nog steeds hun eigen communities buiten school behouden, dat gaat prima samen. Alleen de winst van het naar school gaan en onderdeel zijn van de Community op school, die is nu blijkbaar voor veel mensen niet zichtbaar.

Interviewer: Zou jij daar nog wat aan toe willen voegen Gerben?

Interviewee #3: Nee, volgensmij... helemaal mee eens. Het is echt het opvoeden verhaal. Uitleggen waarom.

Interviewee #2: (inaudible).. waarvan we zelf ook al heel goed weten hoe we dat moeten doen. We doen het nu al met sociale events, harstikke leuk, maar dat kunnen we niet blijven doen. Wij kunnen beter als vliegwielen fungeren waardoor studenten zelf hun eigen dingen ook gaan organiseren. Het moet een soort organisch effect hebben. Nu zijn wij nog veels te veel de speel.

Interviewee #3: We moeten oppassen dat we niet alleen maar in die sociale gezellige evenementen blijven hangen. Dat is stap één, dat is denk ik wel goed, maar het moet wel meer zijn dan dat natuurlijk.

Interviewer: Ja, want als ik het met studenten... heb ik bijvoorbeeld ook met studenten van de opleidingscommissie heb ik hier ook een interview over gehad. En daar, grappig genoeg, kwam heel erg naar voren wel die sociale kant naar boven dat dat dan het belangrijkste is. Maar, wat ik even aan u nog wou vragen, in hoeverre denkt u dat een studentenvereniging als Promaitre bijdraagt aan dat gevoel van Community of Practice?

Interviewee #1: Ze zijn onderdeel van de Community of Practice, alleen de vraag is hoe ze bijdragen... ik denk dat ze onderdeel van het geheel zijn, dus ze zouden moeten bijdragen en ik denk dat dat wel gebeurt, het wordt door de studenten zelf gewoon nog niet, ook hier weer niet goed gezien wat die bijdrage kan zijn. Het is niet alleen maar een feestje vieren en naar de kroeg gaan, er zijn veel meer verbindende factoren.

Interviewee #3: (inaudible) dat zijn hartstikke goede voorbeelden waarbij denk ik ook je samen dingen aan het leren bent.

Interviewee #1: Maarja, wordt dat ook zo door de studenten gezien. Wel diegene die participeren natuurlijk maar je wil eigenlijk dat het grootste gedeelte van de studenten, of ze nou meedoen of niet daaraan, die waarde daarvan herkennen.

Interviewee #3: En dat is nu natuurlijk niet zo, anders hoeft Promaitre niet zo te luren met hun kaartjes. Dat is nu, ze zouden een veel belangrijkere rol hier in kunnen spelen.

Interviewee #1: Meer en vaker de boodschap he, dat merk je bij De Wereld Van van; waarom zijn we bij Wereld Van toch succesvoller geweest dan bij de opkomst van de pubquiz of nog een paar momenten, dat we echt zeiden; jeetje iedereen is er, ja omdat het moet, ik heb dat niet met zoveel woorden letterlijk gezegd, en volgens mij wij allemaal niet. Moet als in, dit hoort er bij, en dat is niet; je moet volgende week komen want anders dan mis je studiepunten. En toch hebben meer mensen volgens mij het idee gehad dat dit hoort bij het totaalplaatje, en dus doe je mee. Als ze er eenmaal in ondergedompeld worden gaan ze ook actiever participeren en ook de waarde er van in zien, wat hebben we dan anders gedaan? Dat weet ik niet, hebben wij het anders verkocht?

Interviewee #2: We hadden die evenementen niet tot voor een jaar geleden.

Interviewee #1: Nee we zijn vorig jaar hier mee begonnen toch? Toen was de opkomst wel een stuk minder.

Interviewee #3: Ja alleen, het verschil... kijk we hebben het wel een beetje geforceerd dan denk ik want ik weet niet welk evenement dat was... maar op een gegeven moment waren we wel echt aan het turfen en zagen de studenten dat er werd geturfd wie er was en wie er niet was.

Interviewee #1: Ja opzich is dat nog niet zo erg.

Interviewee #3: Nee dat is ook zeker niet erg, maar als dat een hulpmiddel is waardoor het een automatisme gaat worden uiteindelijk voor de studenten, dan is dat prima.

Interviewee #1: Ja want het kan gezien worden als straffen en belonen dat je turfd wie der is en wie der niet is, die krijgt de roe, maar het kan ook gezien worden door de student als; he, ik word serieus genomen want ik ben hier, en er wordt ook gezien dat ik mee doe, dat wordt genoteerd want anders zou je niks opschrijven. Misschien zien wij dat ook wel te vaak als laten we dat niet te veel verplichten want dan voelen ze zich heel verplicht, terwijl ze dat misschien helemaal niet zo erg vinden.

Interviewee #3: Misschien hoort dat inderdaad bij het opvoeden als we zeggen van...

Interviewee #1: Ja dat vind ik ook!

Interviewee #3: .. ik bedoel ik heb geen verstand van kinderen maar als het begint inderdaad met straffen en belonen dan moeten we dat vooral doen.

Interviewee #1: Wie heeft er wel verstand van kinderen, volgens mij doe je dat allemaal voor het eerst de eerste keer. Als je het twee keer opnieuw mag doen dan doe je het weer anders.

Interviewee #3: Marijke heeft er drie, dus als iemand het kan.

Interviewee #1: Nee maar daar ben ik het mee eens. Dus misschien dat aan die kant... onze rol... dat we ook niet bang moeten zijn om die Community een beetje strakker vorm te geven.

Interviewer: En, dus nu al een paar keer komt dat opvoeden naar voren, zou er dan bijvoorbeeld ook iets kunnen zijn in het intakeproces wat verbeterd moet worden bij Saxion? Dat je bijvoorbeeld meer kijkt naar studenten die meer liggen met de opleiding als voorbeeld.

Interviewee #2: Sorry zeg dat nog eens.

Interviewer: Dat je bijvoorbeeld meer kijkt naar studenten die qua normen en waarden meer liggen met de opleiding.

Interviewee #3: Als we die luxe zouden hebben dan zouden we dat moeten doen, maar nu zijn voor mijn gevoel... kijk idealistisch zou dat prima zijn maar nu (inaudible).

Interviewee #2: Nou weet je wat opvoeden is, als je bij de intake ook selectiecriteria zou willen benutten, dan denk ik dan krijgen we niemand binnen want we hebben toch veel mensen uit de regio

die allemaal (inaudible) willen blijven, dus die op voorhand niet geïnteresseerd zullen zijn daarin. Dan zouden ze ook wel naar Maastricht gaan om op de campus te gaan wonen.

Interviewee #1: En bovedien garandeert dat ook geen Community of Practice.

Interviewee #3: Waar het wel begint is misschien wel eerder bij de open dagen, het verhaal dat we vertellen bij de open dagen.

Interviewee #1: Het is de totale cirkel die je rond moet maken, de intake daar kan je best wel wat aandacht aan geven in hoe wij dat zien en hoe zie jij dat. Maar ik denk dat het, op het moment dat je binnenkomt en je bent een nieuwe student, de eerste maanden... zeg maar dat nest creëren, ik denk dat dat belangrijker is, dat we dat vast houden. En zeker omdat ze in jaar twee op stage gaan en voordat je het weet is alles wat je mondjesmaat hebt opgebouwd is verdwenen, die hele Community is verdwenen omdat ze in een andere Community hebben geüpereerd in hun stage. Dus je moet ze weer terughalen dus als die waardes niet blijven hangen in jaar één dan ben je het kwijt.

Interviewee #2: Vanwege het corona hebben wij nu geleerd dat je het ook een online Community kan zijn. Dus misschien moeten we daar dan tijdens stage meer op inzetten.

Interviewee #1: Ja ik ben het helemaal met je eens. We zijn misschien best wel makkelijk geweest in het nadenken van de mogelijkheden die er zijn om dit te creëren. We worden nu geforceerd om het zo te doen en je ziet dat daar mogelijkheden uit ontstaan.

Interviewee #2: Volgens mij kan dat best. En nog eventjes voor de school dacht ik de Meet your own school in Juni, dat kunnen we ook beter uitbuiten denk ik.

Interviewer: Als ik dat dan iets specifieker zou willen zien, bijvoorbeeld als we kijken naar die Meet your own school of die open dagen, wat verwachten jullie dan echt dat je zou kunnen doen om het beter te maken?

Interviewee #2: Verwachtingen managen denk ik in de zin van, niet zozeer hun verwachtingen managen dat wij ook vertellen wat onze verwachtingen zijn, van; he je komt hier straks in Augustus en dan... afspraak maken met Promaitre... het is normaal dat iedereen deelneemt aan de HOI dagen, dat doet bijna niemand. Natuurlijk ben je bij de HOI, en bij de HOI is weer Promaitre, dat je veel meer natuurlijk momenten creëert zodat iedereen; ohja, zo gaat het hier. En daar nu al van beelden kunnen schetsen.

Interviewee #1: Ja, ik probeer nu de open dag en Meet your own school en dat soort dingen even in een plaatje voor me te zien, en daar inderdaad denk ik dat we eigenlijk dat hele beeld dat we nu hebben over een Community dat we dat eigenlijk helemaal niet zo heel sterk naar voren laten komen. Wel in wat woorden, maar niet heel erg in beelden of in ervaringen... het is best wel technisch ingestoken van wat kun je leren, waar leidt het toe op... en dat is ook interessant maar dat zegt niet zoveel over hoe wij dat hier doen. Dat doen we eigenlijk heel bescheiden in één A4tje.

Interviewee #2: En bij de introductiedag doen we het ook niet, ... (inaudible) ... Promaitre even het woord, dan staan ze in de hal voor de HOI, maar wij zouden daar veel meer aan kunnen bijdragen.

Interviewee #3: Maar eigenlijk zijn dit allemaal momenten waar je ook gewoon je verhaal goed kunt vertellen. De stap daarvoor is dus dat we misschien eerst dat verhaal goed moeten hebben, en dan hebben we binnen Saxion genoeg momenten om dat te vertellen of open dagen, of Meet your own school, of dag één, of dag drie bij wijze van spreken, dus dat komt wel. Maar dat begint dus bij het verhaal. En dat hebben we nog niet.

Interviewee #2: Marketeer, we missen nog de boodschap.

Interviewee #3: Ja precies.

Interviewer: Zou je dan in die boodschap dan ook echt de missie en visie van bijvoorbeeld Saxion naar voren moeten laten komen en de normen en waarden waar ze voor staan?

Interviewee #3: Ja, niet van Saxion, van ons zelf, de opleiding dan.

Interviewee #2: Hotel management.

Interviewer: Ja, ja inderdaad. Als ik heel even kijk naar wat jullie mij zojuist allemaal vertelde komt het voor mij een beetje over als... stel dat je bijvoorbeeld bij zo'n open dag of Meet your own school... dat je en meteen Promaitre erbij betreft en studenten en leraren. Als ik het dan goed begrijp, klopt het eigenlijk dat je de opleiding nog kleinschaliger maakt en dus nog wat meer... hoe zeg ik dat... wat meer bereikbaar voor die studenten? Of zit ik dan in de verkeerde richting.

Interviewee #2: Ik denk meer... als je ons ziet als een cirkel, waar we met elkaar omheen bewegen, meer dwarsverbanden. Want ook de oplossingen die we nu nog even aanbieden om het vliegwiel aan de gang te krijgen komen nog heel veel van ons uit, en wat we eigenlijk willen is dat studenten ook elkaar opzoeken en in grote en kleine kringen alsmaar om elkaar rondjes draaien.

Interviewer: Willen jullie Gerben of Marc hier nog iets aan toevoegen?

Interviewee #1: Ik ben even aan het nadenken.

Interviewee #3: Moet ook gebeuren, doen wij ook wel eens. Over dat verhaal, ga je daar ook advies over uitberngen Justin of ga je echt alleen naar die activiteiten en evenementen kijken.

Interviewer: Momenteel heb ik dat niet zo afgebakend. In dat opzicht eigenlijk zou ik... wat een beetje uit het coderen moet blijken welke van de stappen het meest belangrijk zijn en als iets vaker naar voren komt in deze gesprekken dan wordt dat gewoon daarin meegenomen.

Interviewee #2: Het gedachtengoed, het gedachtengoed, het gedachtengoed...

Interviewer: Dankjewel.

Interviewer #1: Ik zit nog even aan die opmerking te denken dat je zei kleinschaligheid, het kleinschalige wat meer benadrukken. Zoiets zei je toch?

Interviewer: Ja.

Interviewee #1: Als je een cirkel maakt van een Community, het kleinschalige zit hem ook dat je soms in een kleine omgeving waar je in functioneerd elkaar beter op moet zoeken en dan weer naar buiten kan gaan, dus je beweegt naar buiten en naar binnen. Ik denk dat ons kleinschalige, we zijn goed in staat om die beweging mogelijk te maken. Omdat je in een relatief kleine omgeving... veilig en prettige omgeving... dingen kunt leren. Je maakt een stapje naar buiten en je vergroot je Community. Dus eigenlijk is dat denk ik wat mooi is aan onze opleiding, dat wij het mogelijk maken om daar in te kunnen bewegen. Waar je ook zit... voor sommigen zit het wat in het kleinschalige, andere is weer wat wijdzder, ik denk dat daarin onze school onderscheidend kan zijn tegenover andere scholen die misschien die Community enorm hebben, waar je misschien zegt; dat is een hele rijke Community, maar voor mij is een kleinere Community veel belangrijker. En dan zeggen wij prima, maar wij zorgen wel dat je op gaat schuiven in die Community, dat je andere stakeholders leert kennen die meebouwen aan die Community. Volgens mij is dat wat de kracht is van ons, we benadrukken niet het kleinschalige, we benadrukken denk ik het flexibele dat we daarin zijn om het soms kleinschalig te kunnen houden en soms op te schalen.

Interviewee #2: Soms alleen binnen onze eigen cirkel en soms met de stakeholders van buiten. Ik denk toch wel dat, daar komt het Justin... werkveld, werkveld, werkveld.

Interviewee #1: Beroepenveld, industrie...

Interviewer: Nu weet ik sowieso dat dit voor gaat komen in mijn adviesrapport, dat weet ik nu al. Oke, nee maar eigenlijk dus inderdaad dat maak je dan weer, als ik het goed begrijp, deel van je verhaal waar we het net over hadden.

Interviewee #1: Ja.

Interviewer: Het grappige is, als ik dat mag zeggen van wat ik zo hier hoor, eigenlijk met de interviews die ik tot nu toe heb gehad ben ik nog niet zozeer ingegaan op de... als ik dan even de Guest Journey erbij kan pakken, zeg maar de pre-arrival fase, dus in dit geval van die studenten wat er vooraf gedaan moet worden. Ik zou eigenlijk heel even naar de leraren toe willen, dan maken we even een stap terug. In hoeverre verwachten jullie dat de professionaliteit van laren bijdraagt aan het bouwen van een Community. Als ik dan heel even die professionaliteit kan definiëren, dit kan bijvoorbeeld zijn; dat ze studenten niet als nummer zien maar als individuen, maar ook bijvoorbeeld dat een leraar bezig met, of zijn eigen practice verbeteren of andere l'eren te helpen om hun practice te verbeteren.

Interviewee #2: De eerste is helder, de tweede niet. Het eerste is me helder, en daarvan zeg ik heel Saxion HM die ziet de mens en niet het nummer. Het tweede is me niet duidelijk wat je bedoelt.

Interviewer: Dat is dus in ieder geval uit het literatuur onderzoek gebleken dat, als leraren een bepaalde professionaliteit hebben in dat ze gedreven zijn om hun eigen, laten we zeggen manier van lesgeven te verbeteren, maar ook gedreven zijn om mogelijkheden aan te pakken om andere leraren te helpen stel dat zij iets nodig hebben, dat die vorm van professionaliteit bijdraagt aan... een beter gevoel van Community maar voornamelijk tussen de leraren, maar dat verbeteren van bijvoorbeeld de

manier van lesgeven en dus ook wat ik net zei met studenten als individuen zien, dan pak je die kant van... ook de relatie tussen student-leraar zou dan verbeteren.

Interviewee #3: Nou ik denk dat als docent heb je daar ook wel een voorbeeldfunctie in. Dus als je als nieuwe student ziet hoe der met elkaar wordt omgegaan, dat inderdaad ook als docent ben je bezig om continu te verbeteren en lessen te verbeteren, dat studenten dat eerder over nemen, volgens mij is dat heel belangrijk.

Interviewee #1: Ik heb der wel een praktisch voorbeeld bij Justin, ik begeleid natuurlijk ook thesis studenten nogal wat. Twee daarvan heb ik wel wat uitdagingen mee. Precies wat jij nu zegt, ik dacht ik voel de verantwoordelijkheid om het goed te doen en het goeie te doen. De vraag is of ik dat ook doe, daar collegas in opzoeken en zeggen denk is met mij mee. Dan wel weer terug naar, hoe kan ik de student nu verder helpen; soms is dat een iets andere aanpak, maar feit blijft dat je inderdaad, als je als docent niet intensief gemotiveerd bent om die lessen te willen doen dan kun je dit hele project op je buik schrijven. Dat is echt wel heel belangrijk, dat is wel een voorwaarde. Het kan zijn dat sommige collegas niet de onwil hebben om het te doen maar dat ze het gewoon lastig vinden, er zijn volgens mij bepaalde skills gekoppeld, coachende skills, reflectie-skills, gekoppeld aan om dit goed te kunnen doen.... Wat ben jij in godsnaam aan het doen?

Interviewee #2: Ik zet nog even 108 stappen zodat ik mijn doel heb gehaald.

Interviewer: Dit wordt wel allemaal gefilmd.

Interviewer #2: Justin, ik moet elke keer actief zijn zeker in deze Corona tijd, dus ik moet even lopen, ga door.

Interviewee #3: Ga jij maar even lopen.

Interviewee #1: We gaan geen gekke dingen zien hoop ik toch?

Interviewer: Dit komt nu wel in mijn adviesrapport he, dat begrijpt u.

Interviewee #2: Ik ga al weer zitten.

Interviewee #1: Dat heb je snel gedaan. Ga je inzoomen op... want je vraagt die vaardigheden van de docenten, is dat iets waarvan je hebt gezien dat er een relatie is tussen hoe vaardigheden van docenten daarin zijn en dat er dus blijkbaar effect heeft op het succes van die Community?

Interviewer: Wat er voornamelijk uit blijkt, ook uit een Community is dat het gebaseerd is op wederzijds respect en wederzijds... ook wel eigenschappen.

Interviewee #1: Ah oke, uit die insteek.

Interviewer: Als ik even een voorbeeld erin mag gooien, dan kan u misschien wel daar uw mening over geven. Uit mijn interview met Zuyd, wat zij daar elk jaar doen is... of daar hebben ze ooit een goed project over gedaan en daar zijn ze nu weer mee bezig, is dat ze met elke nieuwe lichting laten ze in hun intake de studenten hun normen en waarden opschrijven, daar doen ze een groot onderzoek naar zoiets vertelde ze, ze laten de docenten hetzelfde doen. De normen en waarden die daar het meeste in naarvoren komen, dat hangt dan weer af per lichting van studenten ook, die normen en waarden die worden zeg maar aangenomen als; dit zijn die normen en waarden waar wij Zuyd dit jaar voor staan. En die blijven ze zei ze herhalen in bijvoorbeeld een SLB gesprek of zo iets. Op die manier pakken ze dan zeg maar, richten ze het op elkaar af, maar blijven ze ook herhalen dat algemeen doel, eigenschappen waar ze voor staan, en dan krijg je dus zeg maar een beetje dat... beide studenten en leraren weten van; goh, met welke normen en waarden zou ik zo'n gesprek aan moeten gaan.

Interviewee #1: Ja, gemeenschappelijkheid daarin dat is belangrijk. Dat je een idee geeft, hoe ze dat dan ook doen, dat er van beide kanten consensussen ontstaan van oke; dit vinden we samen belangrijk, en je blijft dat herhalen, dan krijg je inderdaad dat mensen zich conformeren daaraan. Dat denk ik ook wel.

Interviewee #3: Dat laatste inderdaad, de kracht van herhaling. Kijk, maakt niet uit wat je herhaald, maar daar zit volgens mij bij hun de kracht in, dat ze continu die momenten hebben waarop ze die zelfde boodschap kunnen herhalen.

Interviewee #2: Wat ik me wel afvraag, ik kan me voorstellen dat je komt tot jaarthema's waar je gemeenschappelijke grond in hebt met je studenten, maar ik denk ook dat je wat duurzamer vanuit je missie en visie uitgangspunten hebt geformuleerd... ik zou me wel kunnen voorstellen dat dat kader van Saxion HM is, dat je daar binnen dan misschien met elkaar een jaarthema of zoiets bepaald, gaat

het om wat je herhaald. Herhaling en iets veel terug laten komen klinkt goed. SLB gesprekken zijn daar ook wel een heel goed gesprek voor.

Interviewer: Dus jullie verwachten wel dat als Saxion bijvoorbeeld zoiets zou implementeren dat het wel van toegevoegde waarde zou kunnen zijn, ook binnen de kleinschaligheid die wij hebben als opleiding?

Interviewee #2: Misschien ook wel leuk, zo'n jaarthema kan natuurlijk ook vanuit de normen en waarden leiden tot een soort project waar je met zijn allen aan werkt in relatie tot maatschappelijke verantwoordelijkheid of zo. Daar hebben wij namelijk ook vaak over gehad met elkaar, dat we ons sociale profiel wel wat sterker zouden willen maken. Dat kader zouden we bijvoorbeeld afgelopen kwartiel, daar heeft Marc ontzettend veel aan gedaan, veel meer contact ook met vluchtelingen of mensen die in asielcentrum zitten om samen leuke dingen te doen, als een soort van Community building. Daarmee ben je natuurlijk ook maatschappelijk wel mee bezig, dat zouden we eigenlijk wel vaker willen. Dus misschien kan dat ook een jaarthema zijn. Iets waarmee je iets doet voor een ander, dat past bij gastvrijheid, maar wel als Saxion samen. Dat kan heel verschillend zijn.

Interviewee #3: Dat is denk ik wel stap drie, vier, vijf, om te gaan werken met jaarthema's, maar het zijn wel leuke ideeën. Maar waarom ben je bij Zuyd geweest? Zijn zij daar al heel ver in of zo?

Interviewer: Harold zei inderdaad dat ze daar ver in waren, maar wat ook meespeelde is dat Saxion wel een goede relatie heeft met Zuyd op dat gebied en dat ze wat meer "willing" waren om informatie te delen.

Interviewee #3: Oh ja, en met Zuyd bedoel je hotelschool Maastricht.

Interviewer: Ja, inderdaad ja. Zouden jullie nog iets toe willen voegen aan wat Marijke zei?

Interviewer #2: Weten ze toch al niet meer wat ik heb gezegd!

Interviewer: Ze zitten nog aan die stappen te denken die je net zette. Oke maar dat was opzich goed, dan zou ik heel even nog willen gaan naar... in hoeverre verwachten jullie dat als Saxion focust op een Community zelf-organiserend maken, dat dit bijdraagt aan het gevoel van een Community? Met zelf-organiserend bedoel ik dan bijvoorbeeld dat beide leraren en docenten hun eigen leerdoelen kunnen zetten.

Interviewee #3: Hoe zie je dat voor je dan?

Interviewer: Nou bijvoorbeeld dat; stel dat de studenten... laten we zeggen misschien in een intake gesprek of binnen hun eerste jaar bepaalde leerdoelen kunnen zetten voor zichzelf en dat bepaalde lessen hier omheen kunnen werken.

Interviewee #2: ... (inaudible) de studenten zelf-sturend maken in hun ontwikkeling, bedoel je dat?

Interviewer: Ja bijvoorbeeld, zo iets.

Interviewee #2: Dat is eigenlijk wat we sowieso al... en volgens jaar ook wordt ingepland bij de nieuwe vorm van evenementen onderwijs, waarbij... maar dat is dan meer wel op de communicatieve kant hoor, maar waarbij studenten veel meer zelf mogen halen wat zij denken nodig te hebben voor hun leerdoelen in plaats van dat wij voor iedereen hetzelfde programmeren. Dat zou een beginnetje daarvan kunnen zijn.

Interviewer: En verwachten jullie dat dat zou kunnen bijdragen aan een gevoel voor Community? Of verwachten jullie dat dat meer gewoon iets is voor de betere ontwikkeling van de student zelf?

Interviewee #2: Dat denk ik, dat laatste.

Interviewee #1: Ik denk dat eerste ook.

Interviewee #3: Als je zelf je eigen doelen hebt, dat je ook op zoek mag gaan naar hulp daarbij dan kan ik me voorstellen dat dat wel stimuleert om andere te gaan vragen, andere studenten.

Interviewee #2: Ja alleen binnen evenementen bedoelde ik. Wat er nu binnen evenementen komt zou dat laatste.

Interviewee #1: De kracht natuurlijk is als je mensen mee laat denken in beslissingen dat het ook gewoon beter blijft, beter beklijft dat je er ook meer achter staat. Dus ik denk wel dat dat belangrijk is.

Interviewee #2: Misschien kunnen we expert teams maken binnen studenten, dat mensen waarvan hun sterke punten, ook vanuit hobbies of whatever, dat we veel meer van elkaar weten, ook klasoverstijgend.

Interviewee #3: Laten we nog meer gaan organiseren.

Interviewee #2: Het kan toch ook via een of andere eenvoudige.

Interviewee #3: Ja het is een heel goed idee hoor.

Interviewee #1: We hebben volgend jaar veel minder studenten, die hebben alle tijd om extra dingen te doen.

Interviewer: Oke, als ik dan heel even op die inclusiviteit in kan gaan, en dan bedoel ik ook een bepaald gevoel van betrokkenheid vanuit de studenten met de opleiding, wat voor stappen zou Saxion kunnen nemen om daar meer aan te bouwen? Dus om te zorgen dat studenten meer gevoel hebben van; voornamelijk betrokkenheid met de opleiding. En dat ze misschien het gevoel krijgen dat Saxion betrokkenheid heeft met hun als student.

Interviewee #3: Opzich doen we daar best wel heel veel mee denk ik, vooral door de SLBers zeg maar, dus ik heb niet zo het gevoel dat studenten betrokkenheid met de opleiding missen, het is alleen meer de vorm van het onderwijs waar het hier bij gaat. En dan niet betrokkenheid qua meedoen met evenementen of zo, maar gewoon... studenten hebben best wel een positief beeld over onze opleiding, zijn echt wel betrokken bij wat ze doen volgens mij.

Interviewee #2: Ik zou straks, graag als we de focus group hebben afgesloten graag jouw antwoord horen op je eigen vraag Justin. Daar ben ik echt benieuwd naar. Vanuit student-perspectief. Ik denk als jij wat inclusiviteit, inderdaad wat Gerben zegt, dat studenten heel erg voelen dat wij om ze geven en ze betrokken willen houden en dat ze altijd welkom zijn. Jouw andere deel van de vraag was, of studenten zelf ook die inclusiviteit... en dat kan nog wel beter denk ik. Want inclusiviteit kan over en weer zijn natuurlijk, wij zenden veel, en wat we zenden... ik zit natuurlijk net weer allerlei persoonlijke ontwikkeling portfolios te lezen, dat komt wel over als je studenten mag geloven. Maar dat ze zich zelf nou zo betrokken voelen, dat dus niet.

Interviewee #3: Of ze zijn betrokken als het hun uitkomt, op dat gebied.

Interviewee #1: Betrokkenheid omdat het moet.

Interviewer: Ik zou opzich die vraag wel een beetje kunnen beantwoorden nu, en dat u misschien daar uw mening over kan geven. Wat ik toevallig ook uit een ander interview had was dat, en dat was met studenten van de opleidingscommissie, is dat het wel heel erg verschilt ook wat voor student je hebt. En waarschijnlijk komt dat dan ook aan op de waarde van elke student, want die verschillen natuurlijk heel erg. Ik had bijvoorbeeld een interview met Joy en Tim, ik weet niet of u daarmee bekend bent. Wij zijn alle drie studenten die best wel betrokken zijn met Saxion. Ik ben zelf ook studentassistent op school al voor de tweede keer. Dus dan heb je wel een type student dat vanuit zichzelf best wel connected is met de opleiding en ik dat zelf dus best wel voel dat gevoel van Community. Maar ik heb ook wel vrienden van mij die dat gevoel, juist heel erg hebben van; er is wel een bepaalde Community, maar zo snel zij weg kunnen zijn dat vinden ze prima. Dus ik denk dat het dan weer een beetje aankomt op het verschil van, student, en dan weer die eigenschappen. Wat denkt u er van als ik dat zo zeg?

Interviewee #2: Heel herkenbaar.

Interviewee #3: Wat dat betreft zijn Joy en Tim niet representatief.

Interviewee #2: Volgens mij is de vraag, hoe clonen wij deze studenten.

Interviewer: Misschien moet ik daar dan aan beginnen, als u nu heel vaak clonen zegt, dan komt dat in mijn coding weer naar voren.

Interviewee #1: Ik wil daar nog wel even iets over zeggen ook. In je opmerking waarvan je zegt, er zijn een aantal studenten die best wel heel betrokken zijn, die zich verbonden voelen met de school en eigenlijk hun eigen mini-Community aan het bouwen zijn. Dus als je dat weer in een soort van cirkel zou neerzetten dan heb je overal kleine mini-Communities van studenten die om wat voor reden dan ook ergens interesse in hebben, of dat nou in de opleidingscommissie of dat het in Promaitre zit of in assistent bij events zit, dat zijn allemaal mini-Communities. Maar wat we wel merken is dat je niet iedereen aan kan laten haken omdat denk ik niet iedereen diezelfde drive heeft. Maar dat zou wel sterker zijn als die Communities onderling ook wat meer zouden samenwerken, en meer een... niet een blok vormen maar meer smoel krijgen zodat je misschien wel mensen aansteekt. En dat is misschien nu wat lastiger, omdat je die kleine mini-Communities waar je in zit eigenlijk niet een grote vlek creëert, maar ziet dat andere niet aanhaken. Ik probeer te zoeken naar, kun je die combinatie zoeken in hoe we het laten zien dat het er is, dat er veel samengewerkt wordt en dat het ook leidt tot meer kennis, tot een leukere ervaring, en dan komen we toch weer terug bij jou Gerben; laten zien dat

wat we al doen en dat nog beter uitvindt, en ook al van tevoren zegt dat we dat gaan doen. En dan zullen we niet 100% van studenten kunnen laten aanhaken, maar misschien wel die 20% die nu een beetje zoekende zijn bij de woestijn van Communities.

Interviewer: Als heel even kijk naar deze focus group, er zijn een paar dingen die wat meer naar voren komen en nu zegt u dus heel erg van; dat het belangrijk is dat je echt laat zien van goh, wat kunnen studenten ook hier uithalen he, uit die Community of Practice, en waarom is het voor hun belangrijk dat ze wel aanwezig zijn. Aan de andere kant hoor ik weer dingen dat dat sociale aspect belangrijk is, als we dan bijvoorbeeld even kijken naar die evenementen, dat ze daar bij aanwezig zijn. Ik denk ook, als we even kijken naar de ruimte op Saxion die we hebben dat dat ook een bepaald social aspect creëert waardoor je die Community krijgt, wat eigenlijk mijn vraag is, hoe zien jullie daar die balans in? Welke van deze twee is belangrijker als het gaat om een Community of Practice? Wat zou de grootste impact hebben? Denkt u dat sociale evenementen voor dat gevoel van Community een grotere impact hebben of verwacht u juist dat, als Saxion constant er mee bezig is van; goh dit is wat je uit die Community kan halen, dit is wat het voordeel is voor jullie, en ook daarmee de aanwezigheid, dat dat belangrijker is voor die Community of Practice.

Interviewee #2: Eigenlijk dat laatste is wat je zou willen. Maar ik denk dat de sociale component nodig hebt om dat te laten landen. Een kan niet zonder het ander.

Interviewer: Dus eigenlijk zou dan het sociale aspect een stap zijn tot, en dan wordt het andere iets meer een resultaat.

Interviewee #2: Een gevolg.

Interviewer: Als we kijken naar de omgeving van Saxion, u heeft allemaal laten blijken dat die omgeving waarin de studenten zich bevinden dat dit belangrijk is voor dat gevoel, dus die soort van kantine/restaurant wat we hebben. Verwachten jullie dat Saxion hier bijvoorbeeld investeringen in zou moeten maken... of zou kunnen maken, om hier meer een gevoel van Community te laten ontstaan. En dat kan ook zijn bijvoorbeeld in het hele gebouw.

Interviewee #2: Het hele gebouw wel, sowieso de onderwijsruimtes zijn totaal ongeschikt om op een enthousiaste manier met elkaar samen te werken. Lokalen zijn vaak te klein voor de klassen van 32 en het meubilair is volstrikt statisch. Dat zou veel flexibeler moeten zijn.

Interviewer: En wat moet Saxion daar dan echt voor doen? In stappen, bijvoorbeeld een andere inrichting moeten hebben of komt het dan aan op de kleuren van de lokalen?

Interviewee #1: Je hebt het nu over de fysieke aspecten dan, welke fysieke aspecten zou je moeten veranderen? Ik ben het helemaal met Marijke eens, de statische van die klaslokalen maakt echt... stuurt je in de verwachtingen die je hebt van die les als student. Dus je gaat naar boven, loopt op een typische gang, met typische klaslokalen, stoeltjes en tafeltjes, dat je weet wat je krijgt. Volgens mij is dat bij een Community of Practice niet wat je wilt, je wil juist dat er verrassende nieuwe inzichten ontstaan.

Interviewee #2: Verrassend ja, dat woord moeten we drie keer zeggen.

Interviewer: Verrassen, verrassen, verrassen.

Interviewee #1: Verrassen, verrassen, verrassen. En dat zou ook kunnen zijn, als je het heel praktisch bekijkt, dat je bijvoorbeeld bij dat lokaal in de hoek, 2.25 volgens mij, dat je daar alle rotzooi eruit haalt, je doet klaptafeltjes met zo'n plankje die je bij congressen ook wel eens hebt, en je hebt gewoon een hele andere opstelling. En een week later heb je weer een andere opstellingen. Wat natuurlijk wel handig is bij de lessen en de lessituatie.

Interviewee #2: In Deventer ja, de B2.26 en de B2.28, daar moet je maar eens gaan kijken. Ohnee.. dat kan niet..

Interviewee #3: Er zijn wel ideeën, was nog bijna uitgevoerd ook voor die dubbele U toch? In de klassen, in de lokalen.

Interviewee #2: Maar zelfs zo'n dubbele-U, dat was alleen maar om te roeien met de riemen die we hebben. Zelf een dubbele-U past al niet in de lokalen.
(inaudible)

Interviewee #1: Ik vond dat leuk om te zien op de ouderavond. Ik zat helemaal achteraan in 51, of 55, waar was het? En daar waren inderdaad wat studenten met hun voorbereiding alles weggehaalt. Er was een cirkel gemaakt van stoelen waar ouders moesten gaan zitten. Dat vonden ze ook wel een

beetje lastig, een beetje ongemakkelijk sommigen, maar dat leidde uiteindelijk tot een hele leuke, ene hele prettige sfeer in de presentatie. Toen dacht ik, zo iets kleins, dan bouw je veel meer aan een echt gevoel dan dat je in de rijtjes achter elkaar in de trein zit.

Interviewee #2: Dus investering Justin, ja Justin, vooral in flexibel meubilair waarmee je verrassende opstellingen kunt maken. En als we dan toch moeten investeren, dan zou ik zeggen, dan kan er ook wel wat kleur bij. Want weet je, kleur maakt ook speels, draagt bij, maar het gaat vooral om de flexibiliteit.

Interviewer: Als ik hier ook nog een zijstapje mag maken, hoe zien jullie precies dat verrassen voor je dan?

Interviewee #2: Nou je weet van tevoren als student niet in wat voor setting je nou weer zal komen. Wat dit dan met je gaat doen? Een voorbeeldje bij International Hospitality afgelopen kwartiel hadden we met elkaar gewoon bedacht; als studenten denken van... het zou ook leuk zijn om de interculturele verschillen in zang en dans kenbaar te maken, dus elke les begonnen wij met een bepaald groepje studenten met een zang of dans. Maarja, we hadden bijna geen plek om te dansen, om maar wat te noemen. Dan moet je toch zo alles aan de kant kunnen doen, want dat geeft een... (inaudible).

Interviewee #3: Je kunt het verschil nu al merken met bijvoorbeeld mijn gastcollege bij Wereld Van wat we gedaan hebben, want we hebben zowel in KE.09 gedaan, lekker statisch op een rijtje, maar ook wel beneden in het restaurant met allemaal hoog- en laag-zit en statafels. Je hebt gelijk een hele andere dynamiek, dus dat werkt echt.

Interviewer: Verwachten jullie ook dat als dat verrassen toegast wordt op de manier van lesgeven, zou dit dan ook tot meer Community kunnen leiden?

Interviewee #2: Ja, zeker!

Interviewee #3: Ja, absoluut!

Interviewee #1: Ik denk dat je daar ook naar moet kijken, van nu blijft... ik weet niet exact de insteek van je onderzoek Justin, maar nu blijft het een beetje hangen op Socialige dingen en op tastbare dingen, maar ik denk dat je vooral ook moet kijken naar de inhoud van de lessen en de lesvormen. Ik denk dat dat misschien nog wel één van de belangrijkste dingen is. Ga je daar ook naar kijken Justin of is dat buiten jouw..?

Interviewer: Ik moet eerlijk zeggen dat ik dat tot nu toe nog niet echt bij dat onderwerp gekomen ben, maar dan moet ik wel weer zeggen dat als dat nou heel erg blijkt, bijvoorbeeld uit dit interview, dat dat heel erg belangrijk is dan kan ik dat natuurlijk altijd meenemen.

Interviewee #2: Nou weet je wat het is, als je wilt dat mensen elkaar gaan bevragen en elkaar gaan benutten, dan moet je ze daar toe in prikkelen. En je zou ze heel goed kunnen prikkelen door een andere onderwijssetting met andere opdrachten en andere werkvormen.

Interviewee #1: Misschien is dat... Christian, die is volgens mij vooral daar naar aan het kijken. Misschien is het goed als we kunnen kijken of er haakjes zijn, dat je zegt het wordt teveel voor mijn onderzoek, dan kan hij dat deel misschien oppakken dat we het samen kunnen implementeren in ons advies. Dat scheelt je misschien ook werk, want voor dat je het weet is het best veel, je hebt en fysieke aspecten en sociale aspecten, en de rol van de student, de rol van de docent, dat is echt heel veel. Om te voorkomen dat je zometeen een brei van informatie hebt terwijl dat eigenlijk niks zegt.

Interviewee #2: Toch wil ik één ding vragen aan je om nog wel even te doen, Hielke Veldhuis ken je ook. Die doet een afstudeeropdracht bij Laura & Lemar, gastvrijheid in bedrijf, wat is zijn onderwerp; Community, Community Building maar dan in het bedrijfsleven. Al doe je maar een aanbeveling van Saxion onderzoekt dat ook, maar ik ben ontzettend benieuwd met wat voor bevindingen hij komt. Ik hoor van Laura dat hij het ontzettend top doet.

Interviewer: Nou ik kan zo even één trap omhoog gaan, want hij woont boven me dus dat is makkelijk.

Interviewee #2: Je moet hem even de groeten doen van ons.

Interviewer: Zal ik doen, het gaat heel goed met hem. Hij zit veel nu thuis in Kampen, maar dat is wel een goeie student ook zeker.

Interviewee #2: Nee maar omdat hij toevallig ook met dat onderwerp bezig is lijkt het me leuk om daar even met elkaar koffie op te drinken.

Interviewer: Als ik van mijn koorts af ben dan ga ik dat zeker even met hem doen.

Interviewee #2: Ben je echt ziek dan? Je ziet er best goed uit!

Interviewer: Ik moet zeggen, het is meer het komt elke keer op in de avond, ik voel hem nu ook al weer een beetje opkomen dus dat wordt weer een gezellige avond, maar... we zien het wel. Heel even om voor Chris dan een vraag te stellen, dan kan ik dat misschien aan hem... hangt er een beetje af hoe u allemaal qua tijd zit? Ik zit al wel een beetje in de eindfase van het interview maar als u zegt we kunnen nog wel een extra vraag beantwoorden voor hem, dat ik dat dan aan hem kan doorgeven?

Interviewee #1: Ja je moet natuurlijk wel eerst je eigen dingen doen.

Interviewer: Ja nouja, dat vind ik dan wel weer een bepaalde vorm van Community he dat ik dan hem daar even in help. We hebben het dus net heel even gehad over dat lesgeven hoe dat verandert kan worden, wat ik me dan afvraag, ik wil dit niet te hard zeggen dat het kritiek of zo iets is, maar dan vraag ik me af waarom is dat nog niet gebeurt? En dan komt daaruit de vervolgvraag, welke stappen kunnen ze dus nemen om dat te doen?

Interviewee #1: Goede vraag.

Interviewee #3: Ja waarom is dat nog niet gebeurt? Dat is een terechte vraag want dat kan natuurlijk ieder voor zich doen maar ik denk dat dat ook wel een beetje hangt aan het belang om het aan te passen. Dus wat voor de student misschien geldt van het belang van Community of Practice enzovoort, ik denk dat dit bij studenten ook nog niet tussen de oren zit. Volgens mij heeft dat ook met belang te maken.

Interviewee #2: En ook denk ik werdruk als ik dat mag zeggen. Als wij elkaar spreken, dan willen we altijd van alles, maar bijvoorbeeld bij Wereld Van dan doen we ook van alles, maar dan maken we wel, ieder van ons, twee keer zoveel uren als er voor staan om dat we zelf zo gedreven zijn. Dat mag je niet van iedereen verwachten.

Interviewee #3: Nee oke maar als we met zijn allen het belangrijk vinden dan gaan de keuzes die we nu maken eerder die kant op.

Interviewee #2: Dat lijkt me wel leuk voor het advies, om op te schrijven, van; he Saxion als je echt wil dan betekent dat ook misschien een andere prioritering van middelen. Middelen zijn ook docent uren.

Interviewer: Wou je nog wat toevoegen daaraan Marc?

Interviewee #1: Ik zit te denken, ik heb toevallig voor jou net, voor dit interview had ik een interview met Melissa. Melissa Weel, Wool?

Interviewer: Ken ik ook ja.

Interviewee #1: Die doet internationalisering een vraagstuk, en daarbij de rol van de docent.

Interviewee #2: Jongens er komt nog eens wat op ons af!

Interviewee #1: Ja... Nee maar goed het hang eigenlijk allemaal in elkaar. En ik word dan ook wel getriggered door; waarom doen we nou dingen niet anders? Wat heb je nodig om A, de urgentie te zien dat dingen anders moeten... dan moet je inderdaad uit de waan van de dag... want we worden echt wel geleid door; oke jongens, we moeten productie draaien. Daar moet ruimte voor zijn, en dan moet je ook gefaciliteerd worden in hoe kan het dan anders, en daarvoor nog moet je er als docent bewust van zijn dat je je eigen dingen misschien niet altijd even handig doet of dat het anders zou kunnen. Dat is ook nog wel een dingetje, dat is best kwetsbaar he, want je moet als docent heel kritisch naar jezelf gaan kijken van; ohja, hoe kan ik dan beter bijdragen aan zo'n Community? Dat is best wel gevoelig. We hebben best ruimdenkende collega's hoor, maar dan nog denk ik dat het... voordat mensen intrinsiek gemotiveerd zijn om het anders te willen doen, dan moet er wel een poortje open. En het is makkelijker om te blijven hangen in hoe je dingen altijd deed. Wat voor jullie geldt als studenten geldt voor ons ook, dus inderdaad dat ben ik met je eens Gerben, je moet bewuste keuzes maken als academie. Als je zegt; we willen dat, klaar. En niet van 1 naar 100 in een jaar tijd, maar laten we eens beginnen met doelen stellen en dat we een paar dingen anders willen doen. Dat we een paar nieuwe werkvormen willen introduceren, en dat als resultaat moet zijn dat studenten zich beter (inaudible), en dan koppeltjes maken van collegas die er samen aan werken of iets dergelijks. Die bewuste keuze moet je maken want anders gaat het niet gebeuren.

Interviewee #3: Dat is gewoon verandermanagement he.

Interviewee #1: Ja eigenlijk wel!

Interviewee #2: En de doelstelling die jij hebt meegekregen Justin... ik denk ook echt wel dat het effect kan hebben op studiesucces. Ik vind het jammer om alleen op studiesucces in te steken, maar ik denk echt dat het een positief effect kan hebben. Ik heb nog een idee gekregen, jij bent bezig, Hielke is bezig, Christian is bezig, een meisje is bezig met internationalisering... kunnen jullie niet als cadeautje voor ons met elkaar je ervaringen delen en dan geven jullie samen een presentatie.

Interviewer: Als u wilt kan ik best kijken of het te regelen is. Ik ben zelf wel bij een meeting voor studiesucces nog aanwezig waar ik mijn vindingen moet delen, dat doe ik dan nog wel. Hielke zou ik sowieso kunnen vragen, en ik heb trouwens ook nog twee studenten waar ik wel veel mee samenwerk, waarvan Mihai is nu bezig ook met geloof ik iets van Community voor International Office en Sarah is bezig met het alumnibeleid.

Interviewee #3: Zijn er nog wel mensen die werken in het werkveld?

Interviewer: Nee daar zijn we allemaal mee gestopt. Dat werd hem niet.

Interviewee #1: Dit is ons werkveld!

Interviewer: Als ik het heel even samenvat, dat bewustzijn creëren is wel een ding zeg maar.

Interviewee #2: Dit is grappig wat er nu ontstaat. Wat Marijke net zegt, jullie hebben een enorme Community of Practice alleen je bent je er zelf niet bewust van.

Interviewer: Nee, ja als je het zo zegt niet nee. Maar moet ik zeggen dat ik zelf als persoon best wel bewust ben van de Community die wij op school hebben.

Interviewee #1: Alleen wat wij dus hebben in deze voorbeelden is er niet iets gefaciliteerd waarvan jij zegt van; hoe kun je dat nog meer kracht bij zetten zodat we inderdaad... dat je ziet dat die gezamenlijke doel van het studiesucces vergroten, waar heel veel aspecten bij komen kijken, waar jullie allemaal mee bezig zijn, dat zou je eigenlijk willen delen. Het gaat nu niet om dit moment maar het gaat om het voorbeeld erin, dit gebeurt dus best veel. Dat we prachtige kleine initiatieven hebben die eigenlijk niet in elkaar gaan haken.

Interviewer: En inderdaad wat je echt wel heel erg ziet, en dat heb ik zelf ook heel veel gezien, is dat der veel studenten toch wel gewoon naar huis gaan inderdaad, na de lessen. Dat is wel iets. Dan zou ik nog een vraag willen stellen over, als ik wat meer op de internationale studenten kan ingaan, verwacht u dat Saxion daarvoor andere stappen moet nemen om die te betrekken, en zo ja, wat voor stappen zouden dit kunnen zijn?

Interviewee #1: En daar heb ik het net met Melissa over gehad. Eerst moet je een visie hebben op internationalisering. Volgens mij hebben we wel een idee over internationalisering maar is er niet echt een hele duidelijke visie over wat dat betekent. Bovendien is die visie van Saxion ook wel iets anders dan die visie die wij er over hebben als academie. Vervolgens moet je je gaan afvragen; wat wil je dan creëren? Ga je een Community creëren, is de Saxion Community... staat dat symbool voor het internationale karakter? En zijn daar allemaal onderdeeljes binnen? Ga je kleine Communities binnen het grote deel organiseren, omdat we natuurlijk met best veel verschillende nationaliteiten en verschillende leerstijlen, noem het allemaal maar op zit. Dat is best wel heel moeilijk. Ik denk wel dat het eerste valt of staat met, wat wil je er eigenlijk mee? Bepaal je doel daarbij, definieer dat dan; betekent dat dan voor hoe we graag willen dat de studenten bij ons gaan werken, studeren en leven.

Interviewee #2: We benaderen ze nu weer apart, en in mijn ogen is dat wat we altijd doen. Als je dat ziet als inclusiviteit, dan zijn wij helemaal niet inclusief, want je hebt B en je hebt NL. En binnen B heb je dan ook nog, maar dat weet jij dan misschien beter Justin, maar ik zie dat wel, toch wel Nederlands en Internationaal. Dus als je het hebt over Community, ten eerste dat daar de grond veel meer braak ligt van god los en van hun gezin los, en die vinden het misschien juist wel heel fijn om warm opgevangen te worden, warmer dan nu. En dan niet in dat kleine clubje, maar in het grote geheel, ik denk dat wij daar heel veel laten liggen.

Interviewee #1: Je moet er wel voor waken dat je dat niet Nederlands in richt.

Interviewee #2: Nee, nee, eens. Daar komt internationalisering weer, maar ik denk wel dat wij daar veel laten liggen nog.

Interviewee #1: Ja absoluut. Doe zoeken heel ergens anders... die denken, nou prima... ik heb letterlijk gehoord van de interviews van Melissa die zei; ik heb studenten gesproken die zeiden, ik had er meer van verwacht, qua wat er verteld is in de presentaties, hoe de positionering... hoe de profilering was, en het valt een klein beetje tegen hoe dat nu uitgevoerd wordt. Ik merk dat ik dan terugval in mijn eigen

omgevinkjes. Dat is soms niet zo erg, maar dat is eigenlijk niet wat je helemaal wil, want dat is eigenlijk zonde. Dat is denk ik bij de internationale groep nog wel wat sterker zichtbaar, de pijn is misschien wat meer zichtbaar, omdat die niet echt een andere omgeving hebben om naar terug te gaan.

Interviewee #3: Voor hun zal de behoefte aan Community of Practice in dat geval groter zijn, maar de vraag is ook, moet je daarvoor een andere aanpak hebben. Opzich hoeft dat natuurlijk niet. Hun behoefte zal alleen veel groter zijn.

Interviewee #1: Het verschil in aanpak zit hem niet in het creëren van wat je gaat doen, maar wel in hoe je ze letterlijk benadert omdat de cultuur daar nog bij komt kijken. Dat hoeft niet ten koste te gaan van de manier dat je optuigt.

Interviewee #3: Maar wat je zegt is wel goed, we moeten het dan niet Nederlands in gaan richten want dan sla je nog de plank mis. Dat klopt.

Interviewee #1: We zijn nu ook al een beetje een Nederlandse school die Engelstalig les geeft.

Interviewee #3: Ja dat is zo.

Interviewer: Maar toch behoud je dan wel heel veel verantwoordelijkheid bij de studenten zelf, omdat studenten daar net zo goed natuurlijk verantwoordelijk voor zijn om voor die betrokkenheid te zorgen, dat ze dat ook niet Nederlands inrichten zeg maar. Dat is ook in ons contact aan die studenten.

Interviewer #1: En die betrokkenheid denk ik dat we daar ook wel wat voorzichtig in zijn met die studenten te weinig laten participeren in ideeën in het creëren van, dat was een van de eerste vragen die je stelde, van he; moet je ze mee laten denken en mee laten ontwikkelen? Ik vind het best moeilijk.

Interviewer: Ja het is ook een moeilijk onderwerp.

Interviewer #2: Heb je nog meer vragen voor ons Justin?

Interviewer: Ik heb nog één laatste vraag eigenlijk, eigenlijk heb ik ook nog de vraag, zou je nog zelf wat willen toevoegen? Maar u moet het wel allemaal zeggen als het qua tijd te veel wordt hoor, want dan is dat prima. Als laatste vraag echt volgens de guide zou ik in ieder geval willen zeggen, we hebben het al heel veel gehad over de financiële investeringen, in hoeverre verwachten jullie dat Saxion werkuren vrij moet maken voor het Community beleid of bijvoorbeeld iemand er echt op moeten zetten? Verwachten jullie dat dit helpt?

Interviewer #1: Als taak?

Interviewer #3: Dat zou wel heel raar zijn.

Interviewer: Bijvoorbeeld een Community Manager, ik noem maar iets.

Interviewer #2: Nee...

Interviewer #3: Dat zou raar zijn want dan is het zijn pakkie aan, terwijl dat juist niet de bedoeling is.

Interviewer #2: Het moet van iedereen zijn. Ik kan me wel voorstellen dat je in het begin een soort taskforce hebt, maar dan niet met dat woord, dat is een vreselijk woord... die aanjaag functie vervult.

Interviewer #1: Een katalysator.

Interviewer #2: Dus er moet wel denk ik een clubje van mensen zijn die de boel op sleeptouw neemt. En of er dan een clubje moet zijn dat alles onderhoudt dat weet ik niet, dat kan ik niet voorzien, maar het komt niet vanzelf op gang. Dat clubje zou dan op voorkeur moeten bestaan, niet alleen uit docenten maar ook uit studenten.

Interviewer #1: En het is een onderdeel van je taakbeschrijving, de kwaliteiten die je moet hebben als docent is dat je ook een Community Builder moet zijn in principe, of moet kunnen onderhouden. Dit vragen we ook aan de studenten, daar toetsen we zelfs op in dat eerste jaar. Ik denk dat dat belangrijk is dat je daar gewoon echt ruimte voor maakt in het gesprek dat je hebt met elkaar. Ook met Harold als manager. En dat je dan ook daar de vrijheid voor krijgt en de tools voor krijgt om dat soort dingen te doen in de klas; het zei op inhoud, dat je daar de uren voor krijgt, het zei op sociaal vlak... dat je op al die dingen eigenlijk iets zou kunnen doen waardoor je meer aan die Community bouwt naast dat je normaal gesproken die lessen draait. Dat zou wel heel mooi zijn.

Interviewer #2: Terugkomend op jouw vraag, moeten daar uren voor worden vrijgemaakt, dat is natuurlijk een financiële paragraaf in je advies. Dan denk ik van wel, maar niet voor één iemand maar voor dat aanjaagclubje. Ik denk ook dat het hem vooral zit, als het gaat over de lange termijn, in de prioritering; wat vinden we nou het allerbelangrijkste binnen het budget dat we hebben. Als we dat op één hoop gooien, wat vinden we dan belangrijk om met dat budget te doen.

Interviewer: Oke... nou dat was op zich wel heel erg duidelijk. Dan zou ik als laatste nog willen vragen, na dit interview, heeft u nog iets waar u van zegt, dat heb je niet aangekaart maar dat zou ik zelf nog wel graag willen toevoegen? Als afsluiting. Of hebben we alles besproken want dat zou betekenen dat ik heel goed mijn best heb gedaan.

Interviewer #2: Nou dat heb je ook!

Interviewer #3: Het enige wat ik hoop is dat je advies inderdaad verder gaat dan die sociale gezellige elementen en die faciliteiten, ik zou het leuk vinden als dat ook inhoudelijk op de boodschap gaat inderdaad over het onderwijs. Dat zou ik mooi vinden, maar dat komt volgens mij wel goed.

Interviewer: Ja, we gaan het zien.

Interviewer #1: Maak vooral keuzes, want het is veel en best complex. Als je het gevoel hebt halverwege dat je sommige dingen... dat je zegt ik kan er niet diep genoeg op in gaan, dan laat het gewoon gaan, maak daar een nieuwe opdracht van.

Interviewer #2: Prioritering komt in jouw visie he; jongens, jullie willen dit, dit is het gedachtegoed, en zo zou het kunnen, wat zijn dan in jouw ogen op basis van jouw onderzoek de zaken die we het beste het eerst kunnen aanpakken. Daarbij zou ik heel graag willen zien dat we korte succesjes kunnen boeken zodat (inaudible).

Interviewer: Nee, ja mooie verwachtingen.

Interviewer #2: Justin, ik vind dat je het goed hebt gedaan man!

Interviewer: U had ook nog een vraag voor mij hoorde ik?

Interviewer #2: Jouw rol als student, als jij ons één ding mag meegeven, wat vind je dat we dan moeten aanpakken.

Interviewer: Ehm... ja dat is een hele goede vraag, vanuit student gezien dan vind ik... ja dan moet ik wel toegeven dat ik vind dat Saxion het al best wel goed doet. Ik denk dat ik zelf als belangrijkste aspect zou ik zeggen dat nu die interactie wel heel goed zit; ik heb wel echt het gevoel dat ik zelf bij heel veel leraren kan komen door ze bijvoorbeeld bij voornaam te noemen... dat stel dat ik een probleem heb dat ik dat ook wel echt kan delen. Ik denk als tip... Ik vind persoonlijk dat er nog wel gewerkt kan worden aan het sociale aspect, ik vind zelf dat Saxion daar wel echt wat mist. Bijvoorbeeld in mijn interview met Zuyd daar hebben ze natuurlijk een campus, en zij zei zelf dat dit heel erg bij droeg. Nu kwam in mijn interview met de twee studenten van de opleidingscommissie naar voren dat zij dat zelf helemaal niet belangrijk vonden, en ik zelf ook niet. Maar ik vind wel, als ik kijk naar Promaitre, en ook als ik kijk naar de bar die wij hebben op school, ik denk dat daar in eerste instantie nog wel wat aangepast kan worden dat dit veel meer uitnodigend is. Bijvoorbeeld dingen; aan het eind van de middag dat daar echt wel tijd wordt gemaakt om even te kunnen connecten waardoor mensen meer zeggen van... ik wil blijven. Heel veel studenten... ik weet niet of jullie bijvoorbeeld een Heleen of Yannieck kennen? Ik denk dat Gerben en Marc die sowieso wel kennen, dat zijn van die meiden die hebben heel veel connecties in hun eigen omgeving, maar die zijn wel heel erg geneigd als er een bepaalde... jij bijvoorbeeld Vrijmibo of zo iets is, om dan toch op school te blijven, zo iets. Daarnaast vind ik zelf ook dat de inrichting, daar vind ik zelf dat nog veel aanpassingen gemaakt kunnen worden inderdaad. En dan moet ik ook wel heel eerlijk zeggen, dat ben ik persoonlijk, ik vind die ruimte naast de leraren kamer ook niet echt uitnodigend.

Interviewer #2: Donker he?

Interviewer: Ja het is donker, het is niet fantastisch voor de concentratie, maar ik vind de lokalen zelf ook wel heel erg statisch. Naast elkaar zitten, vooruit kijken. Als ik een goed bijvoorbeeld kan noemen als we dat verrassingsaspect naar voren halen. Ik heb een les gehad van Manon Tennekes, die kent u allemaal wel die kan wel echt verrassen, toen begonnen we... toen moesten we onze schoenen uit trekken... uiteindelijk ging het erom dat sommige dit wel deden en sommigen niet, en dat ging dan weer in op een bepaalde persoonlijke interactie, ik weet niet meer precies het doel er van. In ieder geval, het komt er dan wel op neer dat je verrast wordt als student waardoor je veel meer betrokken bent bij zo'n les. Dus dat vond ik wel heel mooi, dat u dat aan gaf om dat te doen. Aan de andere kant vind ik ook wel weer dat school een bepaald... ik ben vanuit mij zelf wel redelijk betrokken met veel dingen... dan moet ik zeggen dat ik dat het eerste jaar totaal niet had, ik ben ook niet bij de HOI gekomen en ook mijn eerste week leerde ik iedereen pas voor het eerst kennen... maar dat is bij mij wel gegroeid in de jaren. Ik vind het lastig, ik hoor wel veel... vandaar dat ik ook die kleinschaligheid noemen omdat dit voor mij wel de reden is waarom ik hier ben gekomen. Dat hoorde ik ook uit mijn andere interviews, dat dat toch

wel iets wat wij echt hebben. Dus daarom wou ik daar ook een beetje naar kijken, of u daar wat in zag. Maar wel echt grootste tip samenvattend; de ruimte.

Interviewer #3: En de Oranjebar opkopen?

Interviewer: Dat is wel de Saxion bar toch?

Interviewer #3: Als we die opkopen dan zijn we er ook.

Interviewer: Ook met Promaitre, die feestje zijn wel leuk maar op de een of andere manier voelt het niet zo uitnodigend. Iemand zei... die Joy zei dat omdat... vaak kost het toch wel aardig wat geld, dan ben je teleurgesteld als je komt door misschien te weinig opkomst. Toen zei zij, als Saxion daar misschien toch nog meer in zou investeren waardoor die prijs omlaag gaat, dan wordt het misschien toch weer wat makkelijker om die kant op te gaan. Of bijvoorbeeld evenementen pakken voor heel HBS waardoor er meer aanwezigheid is. Ik denk dat Promaitre nog wel kan verbeteren daar in.

Interviewer #2: Voorbeeld daarvan, eigenlijk zouden we nu in week 4.6 hebben we binnen Wereld Van sinds vorig jaar het end-event om het jaar uit te wuiven, dat zou gecombineerd worden met Promaitre met Summerjam, zodat we elkaar zouden versterken. Helaas gaat dat niet door...

Interviewer: Ik vind Summerjam ook een heel mooi voorbeeld aangezien dat één van de evenementen is die me heel erg bij is gebleven. Wat ik ook nog wil zeggen, en daar is Marc een goed voorbeeld van, wat ik wel eens mooi is als een docent op zo iets aanwezig is, dat voegt toch wel wat toe qua Community, en qua hoe makkelijk je iemand kan benaderen.

Interviewer #1: Wat het lastige is met dat Promaitre... ik zit zelf in een dispuut in Leeuwarden, ik ben ook bij de vereniging Leeuwarden geweest en wat je ziet dat door dit cyclus krijg je elk jaar een nieuwe vereniging en nieuwe bestuursleden. Elk jaar zie je weer dat die allemaal een nieuw wiel gaan uitvinden, er wordt dus niet echt geleerd van het verleden. Dat is niet zo erg deels, want je moet ook leren van (inaudible) hoort daarbij, maar je merkt wel dat je dan geen slagen kan maken of verbeterlagen te maken van; dit was toch niet heel erg handig, hoe kunnen we het volgende keer toch even anders doen dat het wel succesvol wordt. Dus ook daarin... we hebben het net over de lessen maar ook daarin, in zo'n clubje als Promaitre, zullen we moeten kijken hoe kunnen we daar een soort mentorachtige rol in hebben zodat je die kan helpen.

Interviewer #2: Ik vind dat dat vruchten afwerpt...

Interviewer #1: Exact en dat is zo belangrijk. Justin heeft dat niet zo meegemaakt denk ik nu, maar dat is wel iets wat je ziet. En dat is eigenlijk iets wat in al jouw dingen die je ontdekt, die zouden kunnen bijdragen aan Community Building, dat je zegt niet alleen maar; dit installeren, maar hoe leer je ervan dat je volgend jaar de goeie dingen weer mee kan nemen en nog aan kunt uitbreiden. Dat je niet volgend jaar weer wat gaat bedenken om de Community leuk te krijgen van; ja vorig jaar hadden we ook al zo iets maar dat werkte toen al niet helemaal. Dat werkt heel demotiverend, want dan blijf je trekken aan een dood paard.

Interviewer: Dus dat je wel een soort van stappenplan hebt waar je elke keer een stapje verder werkt in plaats van dat je iets nieuw probeert en hoopt dat het wat oplevert.

Interviewer #1: Ja ruimte voor nieuwe dingen is prima, maar ook wel doorbouwen op bestaande successen en eigenlijk goed kijken; wat was daar nou succesvol aan? Ik denk dat we dat ook wel een beetje gaan inzien.

Interviewer: Het is grappig dat je dat zegt want dat zeiden die studenten ook, dat het er bij Promaitre bijvoorbeeld ook heel erg aan gelegen heeft van wie daar aan het roer stond, in ons eerste jaar was dat geloof ik Lotte, en toen hebben we, voor zover ik weet heeft Promaitre het heel goed gedaan. Heel vaak waren wij wel aanwezig op dat soort feesten, en daarom was mijn jaar laag ook qua Community wel heel goed. Dat zal vast ook wel verschillen peer jaar laag, maar bijvoorbeeld ik weet wel dat jaarlagen onder mij dat daar het gevoel van Community wel minder aanwezig is.

Interviewer #2: Dat kan natuurlijk ook per cohort een beetje anders zijn, maar je kan daar bewust aan bouwen.

Transcription:

Name of interviewee:	Rita Kusters
Position within organisation:	Team Manager Hotel Management
Name of organisation:	Zuyd University of Applied Sciences
Date:	13-05-2020
Name of interviewer:	Justin Schoot
Additional note:	-

Interviewer: in eerste instantie ga ik wat vertellen over mijn afstudeerproject. Het gaat erom hoe een community of practice op school wordt gebouwd. Met als uiteindelijke doel om test en rendement te verbeteren zodat mensen sneller hun diploma halen en dat het percentage uitvallers in kaart wordt gebracht.

Interviewee: Uitval bij haar na propedeuse is laag. Uiteindelijk is door Zuid besloten dat je wel een paar punten mag missen om door te gaan. Aantal studenten dat uiteindelijk niet de eindstreep haalt na het behalen van de propedeuse is redelijk klein.

Interviewer: Bij Saxion moet je 51 EC's halen en Engels om door te kunnen, bij de Internationale opleidingen dan. Om nog even op het project terug te komen, de cliënt van het onderzoek is Harold Nijenhuis. Ik merkte al wel heel dat de partijen die ik sprak de community of practice nog niet hebben geïmplementeerd, dat de meesten nog in de opstartfase zitten. Mijn doel is om tijdens dit interview te kijken wat u ziet als aspecten van een community, wat verwacht u dat er gedaan moet worden om deze aspecten naar voren te laten komen en wat is het effect/impact van deze stappen op het community bouwproces.

Interviewee: verwachtingen? Wij doen het natuurlijk wel hè? Wij hebben als uitgangspunt voor ons onderwijs Learning in Communities, dit is één van onze bouwstenen van het programma. Dat is ook Zuidbreed als toetsstelling geformuleerd voor ons onderwijs. Dat gebeurt niet alleen bij ons, dat gebeurt ook in andere faculteiten. Dus voor een deel is dat bij ons al wel practice hè?! Tenminste wat wij daaronder verstaan hè? Misschien versta jij daar wat anders onder? Daar zullen we dan dadelijk achter komen.

Interviewer: ik heb wel gehoord dat Zuid daar een beetje een voorloper op is dus dat klopt wel. Nog een dingetje voordat ik met het interview begin, vind u het goed als ik het gesprek opneem? Dat is dan echt voor het transcriberen, voor de rest wordt het natuurlijk vertrouwelijk gebruikt.

Interviewee: nee natuurlijk mag dat, je kan niet constant meeschrijven.

Interviewer: wat denkt u dat het effect de community of practice kan zijn voor een school, of Zuid specifiek?

Interviewee: dat hangt er natuurlijk vanaf wat je precies verstaat onder een community of practice. Maar dat is ook de vraag die ik je vooraf gesteld heb. Van wat bedoel je daar precies mee? Voor mij is een community of practice, althans hoe wij trachten er vorm aan te geven, dat de studenten onderdeel zijn van een community, van een gemeenschap, die ook een beetje de kenmerken heeft van de beroepspraktijk. Dus een community van fysiotherapeuten hè van de opleiding fysiotherapie, heeft een wat andere aard dan de community bij ons op de hotelschool. We proberen in de manier waarop we omgaan met de studenten in onze bejegening en de gedragsregels die we hebben ook te anticiperen op de beroepspraktijk zoals die voor studenten straks gaat zijn. Het dragen van een pakje, het letten op etiquette, hoe ga je met elkaar om? Hoe stuur je studenten aan? Welke afspraken maak je samen? Daar worden hele duidelijke keuzes in gemaakt. Dat is één ding. Het andere ding is dat we door de keuze voor kleinschaligheid proberen ervoor te zorgen dat community ook een community is. Dat je mekaar kent. Dat je aan bonding doet. Dat je activiteiten organiseert die ook bonding tot gevolg hebben. Dat studenten elkaar kennen, dat docenten studenten kennen, omdat we denken dat de kracht van de groep belangrijk is ook voor het studiesucces van studenten. Als je al niet intrinsiek heel erg gemotiveerd bent dan hopen we dat die groepsdruk meewerkt. Je wilt erbij blijven, je wil net als je kameraden door naar het tweede jaar, je wilt met elkaar die eindstreep halen, dat soort zaken

proberen we te stimuleren. Dat er behalve de intrinsieke motivatie van de student ook wat externe factoren zijn waardoor die meegenomen wordt. Nou ja, we hebben het onderwijs zo ingericht, en ook het leven op de campus maakt daar een deel van uit, dat er heel sterk aan die groepsvorming, aan die bonding, wordt gewerkt vanaf dag 1 eigenlijk.

Interviewer: ik hoor eigenlijk al meteen een paar mooie dingen waar ik op zich allemaal wel op in zou willen gaan. Maar in eerste instantie als ik dus goed begrijp dat waar de school een community of practice voornamelijk voor gebruikt is om te zorgen dat die motivatie van die studenten goed zit.

Interviewee: nou ja dat de student, laat ik zeggen, ik denk het een beetje de kracht van onze school is dat studenten zich heel erg verbonden voelen met school. Ook als ze terugkijken, als ze klaar zijn, met heel veel plezier terugkomen, heel graag als alumnus weer een bijdrage willen leveren. Tis meer dan alleen een school. Maar ik heb dat met mijn opleiding vroeger nooit zo gehad. Ik ga daar nooit terug en ik heb daar ook niet echt een emotionele band mee. Maar studenten die bij ons afstuderen, ja het geldt misschien niet voor iedereen, maar het merendeel denk ik wel, heeft echt een binding met de school die meer is dan het feit dat ze vrienden maken in dat eerste jaar, samen op de campus wonen, door diepe dalen en grote hoogten, samen beleven, feestvieren maar ook samen met een kater in de klas zitten op maandagmorgen. Dat zijn allemaal factoren die maken dat er sterke banden ontstaan tussen de studenten. En dat helpt op de moeilijke momenten dat studenten af en toe moeten doorpakken is die kameraadschappelijkheid en we doen het samen, nou ja.. die kan helpen. De andere kant is ook waar hè, dat door alle leuke dingen die er ook zijn er veel afleiding is van de studie. Dus studenten die hun eerste jaar niet halen dat is lang niet altijd omdat ze het niet kunnen maar meer omdat de sociëteit die op de campus gevestigd is hè veel aantrekkelijker was om de tijd door te brengen dan achter de boeken. Dat is natuurlijk ook een gevolg van onze manier van werken. Maar door de bank genomen zou ik zeggen dat juist die bonding waarop wij ook inspelen hè met heel veel dingen die we doen, dat dat een hele sterke motiverende factor is om de eindstreep te halen.

Interviewer: u noemt net al heel even die campus hè, dat is een onderdeel van die bonding, maar als ik even daarnaast mag kijken, wat voor stappen neemt Zuid dan b.v. om die bonding te creëren of wat verwacht u dat een school in zijn algemeen qua stappen kan ondernemen om die bonding echt te creëren?

Interviewee: ja kijk, learning in community is onderdeel van onze onderwijsvisie, wij denken dat zeker als je voor een vak wordt opgeleid waarbij samenwerken met anderen heel erg belangrijk is. Kijk als we alleen maar wetenschappers zouden opleiden die in hun eentje op een zolderkamer zouden zitten, wetenschappelijk onderzoek doen, dan is die bonding misschien minder van belang maar onze studenten komen terecht in een wereld van hospitality waar je altijd met mensen te maken hebt, waar je altijd met gasten, met collega's hè, je doet niks alleen. Dus vanaf dag 1 gaat dat op school ook zo hè? We hebben gezegd we willen de studenten ontvangen en meteen al werken aan die bonding, nog voordat ze op school zijn hè, als ze zich inschrijven bij ons, een halfjaar voordat ze naar ons toekomen, worden ze al benaderd via een FB groep en maken ze al een beetje kennis met de nieuwe studenten. Als ze komen hebben we een bootcamp week waarin we ze echt introduceren in onze wereld van hospitality maar ook van school, we organiseren excursies, ze slapen een nachtje in een hotel, ze doen allerlei activiteiten die ze kennis laat maken met hoe wij werken, alumni komen dingen vertellen. Wat ook wel, vind ik, een belangrijke is, is dat we niet een school zijn die bol staat van de regeltjes, zo van ons huishoudelijk reglement heeft 100 ge- en verboden, nee we proberen, hoe zeg je dat, een waardegedreven organisatie te zijn. Dus we hebben een aantal waarden met zijn allen gedefinieerd die we heel belangrijk vinden en op basis daarvan neem je beslissingen of gedrag je je op een bepaalde manier. Dus niet zozeer omdat het regeltje zus is maar meer omdat wij professionaliteit heel belangrijk vinden, vinden wij ook dat mensen zich heel professioneel moeten gedragen maar dat ze wel zelf moeten nadenken van ok, wat is dat dan? Professioneel gedrag? Is dat zo'n pakje aantrekken en een das omknopen of houdt dat meer in? We stimuleren ze wel om daarover na te denken. Openheid is een belangrijke waarde, spreek dingen uit als er dingen niet goed zijn, doe dat ook overigens op een professionele manier, maar probeer te praten over dingen. Inspiratie en passie hè hoort ook heel erg bij het vak. Zo zijn er nog een paar van die waarden. Neem initiatieven dus zit niet af te wachten maar ben proactief, dat soort waarden vinden wij van belang. Eigenlijk al vanaf dag 1 proberen we studenten daarmee te inspireren. Dat ze er op een bepaalde manier instaan.

Ook het gedrag op de campus hè, je begrijpt dat als wij een hele nieuwe lichting krijgen van 17/18 jaar, die voor het eerst van huis zijn, dan gebeuren allerlei dingen die we, nou ja, eigenlijk ook liever niet hebben.. hoe ga je daarmee om? Spreek je mekaar aan? Hoe is de sociale controle? De vereniging is een heel belangrijk aspect, de studentenvereniging, hele belangrijke smaakmaker ook in de community, daar gelden weer eigen regels en zaken, daar hebben we als school wel een klein beetje een vinger in de pap, omdat als het gaat om ontgroeningsrituelen enz. dan hebben we daar wel regulerend opgetreden moet ik zeggen, want dat ging soms wel in mijn beleving wat te ver, maar daar hebben we goede afspraken kunnen maken met de vereniging. Dus we werken heel samen met de studentenvereniging, die zorgen natuurlijk ook voor een heel groot deel voor die saamhorigheid onder studenten, dus de community van wonen, vrije tijd, de vereniging en alles wat daarmee samenhangt, maar ook de lessen zijn georganiseerd, de kleinschaligheid, we werken in kleine groepen, hebben ook wel eens een hoorcollege maar dat komt niet zo vaak voor. Studenten worden intensief begeleid. We hebben de slogan Individual responsibility dus je bent zelf verantwoordelijk voor wat je doet uiteraard maar als je dat, die verantwoordelijkheid neemt dat kan je ook rekenen op persoonlijke begeleiding, dus dat doen we ook. Studenten krijgen mentoren toegewezen, we hebben een decaan voor als er studenten zijn die problemen hebben, zeker in het eerste jaar wordt er heel erg ingezet op studieloopbaan, op studiebegeleiding. Later in het curriculum op loopbaanbegeleiding hè dus dat verschuift van studie- naar loopbaanbegeleiding. We proberen ook in het hele programma van wat we aanbieden veel persoonlijke aspecten in te bouwen waardoor de student zich gekend voelt. We missen iemand als ie er niet is. We hebben ook in de beoordelingsstructuur veel peer-rankings hè dat studenten elkaar beoordelen. Dat is in het begin lastig hè want in de eerste jaren lukt dat niet zo goed natuurlijk want je gaat elkaar toch niet een onvoldoende geven maar naarmate ze in het vierde jaar zitten gaat dat echt wel anders, dan doen ze dat wel, worden studenten gewoon uit de groep gezet als ze niks doen. Dus dat is ook iets waarin je studenten kunt opvoeden. Ook de werkvormen, veel groepswork. Ook bij afstuderen, dat is een hele bewuste keuze die we gemaakt hebben. Dus als het gaat om rendementen.. kijk we hebben dus een afstudeerjaar, het 4^e jaar is het afstudeerjaar, waarin 2 elementen, het schrijven van je scriptie en een stage. Die stage is uiteraard individueel, maar die scriptie die schrijf je met een groep. En dat is een opdracht uit de praktijk waar je met een groep werkt. En daar zit een flink stuk onderzoek in en dat is een heel traditioneel.. een ritueel is dat hè.. Studenten hebben ook hun eigen lokaal, hun eigen hokje waar ze met zijn allen in kunnen zitten. Ze zitten echt een halfjaar te werken met zijn allen aan die opdracht. Dus het aantal mensen dat daar uitvalt omdat die scriptie alsmaar niet wil lukken, ja dat hebben wij eigenlijk niet. Je houdt elkaar bij de les. Daar staat een halfjaar voor, nou iedereen is na een halfjaar ook klaar, het komt wel eens voor dat er een onvoldoende gescoord wordt natuurlijk dan moet er herhaald worden maar in principe hou je elkaar wakker, bij de les. Studenten zijn ook verplicht aanwezig te zijn. Het wordt niet toegestaan dat ze zomaar tussendoor een weekje op vakantie gaan of zoiets, dus je dwingt als het ware .. de groepsdruk vraagt om .. ja je bent er en je levert je deel. Maar het resultaat is dan ook dat er geen mensen zijn die al 2 jaar met hun scriptie bezig zijn. Die studenten hebben wij niet. Dus op die manier proberen we, overal waar het mogelijk is, gebruik te maken van de voordelen van samenwerken, van je verbonden voelen.

Interviewer: ja, dus echt dat gevoel van community dat is wel echt aanwezig. En dat zorgt dat eigenlijk automatisch voor dat 'of practice' wat erna komt? Om je practice te verbeteren zeg maar.

Interviewee: ja!

Interviewer: ik heb een literatuuronderzoek gedaan en daar komen ook bepaalde aspecten in naar voren waarvan u er al best veel noemt, dat is al meteen heel mooi! Ik wou even ingaan op professionalisme als een aspect. Want u noemde het net al heel even, maar u zei ook van ja, er is ook een bepaalde bonding hè wat dan moet gaan gebeuren. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat er daarvoor, om een community te laten werken, dat er wel een bepaald soort professionalisme wordt verwacht van beide van leraar en van student. In omgang maar ook als het komt op dat b.v. leraren studenten niet als nummer zien maar als individuen, of dat leraren elkaar willen helpen met hun practice, wat voor stappen zou een school nou kunnen nemen dat dit professionalisme verhoogd wordt? Denkt u dat een school daar wat aan kan doen?

Interviewee: ja, ja. Nou goed, kijk, hoe persoonlijker je bent, hoe duurder het onderwijs wordt hè?! Als ik even als onderwijsmanager denk, het is veel voordeliger om hoorcolleges te geven dan alleen maar in kleine groepjes te werken. Het is veel voordeliger om grootscheepse examens te organiseren met multiple choice toetsen dan om met projecten te werken. Wij omarmen de didactiek van HIL (High Impact Learning) en dat vraagt ook om persoonlijke benadering. Dat vraagt om verantwoordelijke studenten, dus je moet de studenten een beetje opvoeden dat ze verantwoordelijkheid dragen voor hun eigen leerproces, daar moet je dus ook aan werken, want dat is er niet vanzelf, dat kan ik ook uit eigen ervaring zeggen. Ik kom nog veel te vaak studenten tegen die leren voor een 6, gewoon als ik er maar vanaf ben, die leren niet omdat ze iets willen leren. Snap je? En dat is een beetje mijn insteek hè? En dan vragen ze hoeveel zou ik nou gescoord hebben als u dit had moeten beoordelen? Ik zeg ik vind dat niet interessant. Ik zie hier dat je bepaalde aspecten nog niet begrijpt en ik wil graag dat je alles begrijpt en als ik nu ga zeggen ja hier had je al een 5.5 voor gekregen, dan houden ze al op hè?! Snap je? Dus die professionele houding om van een middelbare scholier een jonge professional te maken met een intrinsieke motivatie om een vak te willen leren, ja dat is best een lastige! Terwijl wij over het algemeen studenten hebben die bewust kiezen voor deze opleiding dus die zijn wel gemotiveerd. Maar die vervallen toch weer heel snel in zo'n studentengedrag. Van hoe kan ik er zo gemakkelijk mogelijk vanaf komen? Dat ik zo min mogelijk hoeft te doen? En dan denk ik ze vergeten dat.. van jongens we leiden jullie wel op dat je straks in die samenleving iets kunt. En als je dat niet wilt leren en tevreden bent met niks, dan kun je straks ook niks. Dus dat is wel een lastige! En dat is wel iets waar je voortdurend mee bezig moet zijn. Dat moeten docenten zich ook voor ogen houden. Van wat voor professional wil ik afleveren en hoe kan ik dat het beste doen? En in je didactiek moet je dat denk ik.. moet je daar handig op inspelen door studenten voortdurend relevantie te laten ervaren van wat ze leren. Van waarom heb ik dit nodig? Gewoon een lesstatistiekje geven werkt niet. Als je niet uitlegt waar het straks voor dient.. En dat is ook wel een beetje van.. ik heb zelf een universitaire opleiding gedaan, dus dan ben je al wat meer intrinsiek gemotiveerd om gewoon iets te willen leren, los van even de praktische bruikbaarheid.. bij HBO studenten is het wel heel erg belangrijk om voortdurend die praktische bruikbaarheid te illustreren. Je moet ze vooral ook aan het werk zetten en veel laten doen waardoor ze dat aanvaarden hè? Het is niet voor niks dat stages heel belangrijk zijn. Omdat dat ook meer motiverend werkt. Ook een handige indeling van het curriculum is daarbij heel belangrijk. Je hebt opleidingen die hebben pas een stage in jaar 4. En persoonlijk denk ik, van goh.. als ik zie hoeveel effect een stage heeft in het 2^e jaar al, of ook al in het 1^e jaar, hoe motiverend dat werkt, ja dan is dat zonde als je dat pas in het 4^e jaar doet. Want je mist dan die 3 jaar. Een beetje een handige planning van je leeractiviteiten, van je didactische aanpak kan heel erg helpen. Daar moeten docenten voortdurend mee bezig zijn en aan de andere kant van de studenten wordt ook wat verwacht. En als je een atmosfeer creëert waarin mensen elkaar ook aan durven te spreken daarop, ja dat helpt allemaal heel erg in het leerproces. Is dit een beetje wat je bedoelt?

Interviewer: ja! Het is grappig dat u heel veel aspecten al vanuit uzelf noemt dus het is voor mijn een heel fijn interview, nu al. Dus dat gaat heel goed hoor, zeker! Ik zal proberen een beetje bij de lijst te blijven.. waar ik nog heel even met u op in wil gaan.. dat komt in bijna al mijn interviews naar voren, is dat opvoeden van die student. Eigenlijk is iedereen het erover eens dat moet vanaf het 1^e jaar beginnen. Dat je die student als het ware opvoedt.

Interviewee: nou ja opvoedt? Dat je hem of haar ervan bewust maakt van goh weet je, je hebt nu 5 of 6 jaar middelbare school gedaan en dan moest je allerhande vakken doen die je misschien ook niet leuk vond, maar je doet het maar omdat het moet hè anders haal je je diploma niet, maar als je op deze opleiding komt dan leer je een vak waarvan je de rest van je leven, om misschien wel een groot deel van je leven, straks je brood mee gaat verdienen. Dus als je daarvoor niet intrinsiek gemotiveerd bent dan heb je ook geen leuk leven. Tis meer dat je wil dat ze beseffen dat wat ze nu leren dat ze dat straks kunnen vermarkten. Als ze daar verstandig mee omgaan. En dat ze het niet meer moeten zien als van ooh ik moet dat leren want ik moet een voldoende halen. Of ik moet dat leren want dat is zo'n leuke leraar en daar zal ik maar goed bij leren, weet je wel? Dat je dat kinderlijke er een beetje uithaalt en dat je er young professionals van maakt. Dat is denk ik een hele belangrijke transformatie die je hoopt te bewerkstelligen in de opleiding.

Interviewer: en brengt u de studenten dan ook echt op de hoogte van dat u bezig bent met (het bouwen) van een community of practice? Of brengt u de leraren daarvan op de hoogte en wordt het eigenlijk 'onbewust' voor de studenten gebouwd?

Interviewee: ja die community of practice die term gebruiken wij eigenlijk niet. We hebben het wel altijd over onze community dus de community is heel erg sterk aanwezig op de hotelschool. Dat komt ook omdat we echt een community kunnen zijn, ja dat is ook een belangrijk aspect in ons geval. Want we zitten niet in een groot gebouw met nog 20 opleidingen. We hebben een eigen plekje met een eigen leerhotel in een onderwijsgebouw waar alleen onze studenten rondlopen, met een campus waar alleen onze studenten wonen, met een vereniging waar alleen onze studenten lid van zijn op een hele mooi terrein.. ben je wel eens bij ons geweest?

Interviewer: nee, ik heb wel een foto gezien, het ziet er wel heel mooi uit!

Interviewee: een mooi groen terrein, waar het goed vertoeven is zeg maar,, dus die randvoorwaarden helpen natuurlijk geweldig mee, gebiedt de eerlijkheid te zeggen hè?! Dus je kunt ook zeggen ja dit allemaal, dit is de hotelschool! Aspirant studenten die bij ons het terrein op lopen hebben ook vaak zoiets van wauw! Het is allemaal kleinschalig, het is allemaal hotelschool, de studenten lijken ook wel wat op elkaar, het is een bepaald type student, afijn, dat zal je zelf misschien ook herkennen bij jullie. Het wonen, werken, leven op 1 campus ja dat schept al een band. Dus je zou wel gek zijn als je daar geen gebruik van maakt. Studenten zijn enorm gevoelig, althans onze studenten, in het algemeen kan ik het niet zeggen, voor die groepsvorming. Dat blijkt uit allerlei zaken. Maar dat is echt wel een heel gevoelig punt. Als ik aan het eind van de opleiding studenten vraag van waar denk je dan met het meeste plezier aan terug? 9 van de 10 studenten zegt het eerste jaar op de campus. Ze zitten maar 1 jaar op de campus, daarna gaan ze naar de stad, maar daar hebben ze zulke goede herinneringen aan, want daar vindt die bonding plaats. Dus wij hebben het niet zozeer over een community of practice maar wij hebben het over onze community en binnen die community gebeurt heel veel. En we spelen in op de emoties, op laat ik zeggen .. dat doen we nog niet heel bewust.. maar dat gebeurt gewoon.. we spelen wel in op de voordelen die het biedt om met zijn allen samen ergens aan te werken. Ook in onze didactiek zeg maar. Dat je elkaar helpt zeg maar. De betere studenten trekken de mindere mee dus dat speelt ook allemaal een rol.

Interviewer: u had het net ook over, als ik het me goed herinner was het een waarden.. of u had geen regels zei u maar hoe de hele atmosfeer was gericht op bepaalde waarden ..

Interviewee: ja value driven community kun je zeggen, door waarden te geven en niet zo zeer door regeltjes. Kijk als we het aan de studenten zouden overlaten, dat hebben we wel eens gepeild, dan hebben ze het liefst 10 regels. Hè.. je moet dit, je moet dat en je mag niet dit en niet dat. Je mag geen oorbel en het haar moet zo en weet ik veel hè.. en wij zeggen nee dat willen we niet. Jij moet nadenken over de vraag hoe moet ik me in deze specifieke situatie gedragen? Wat past bij mijn professionele uitstraling? En als je twijfelt, praat er met anderen over. Hoe presenteer ik me als professional? Ook studenten die zich misdragen op de campus, dat komt voor zul je begrijpen, die hebben een gesprek met onze community manager, met Sylvia Knols die je gesproken hebt, die gedraagt zich niet als hun moeder, een beetje misschien wel haha... maar praat dan ook van joh, waar ben je nou mee bezig? Waarom doe je dit? Dus er wordt echt wel geappelleerd, moet je je dan afvragen, pas je hier dan? Je hoopt dat ze op die manier gaan zien van heey ja, daar zit wel wat in. Ik kan me nu wel avond aan avond lam zuipen maar is dat nu de attitude die verwacht wordt van onze studenten en ook straks in de beroepspraktijk hè? Maar natuurlijk geven we die knulletjes van 17 die bij ons komen haha... wel wat ruimte hè?! We zitten er niet meteen bovenop.. het zijn vaak jongens die die alcoholproblemen hebben, maar het is ook wel een onderdeel van de bewustwording. En in die zin kun je zeggen dat zo'n opleiding veel meer is dan alleen aanbieden van finance en marketing en noem maar op.. ook een stukje persoonlijke vorming die automatisch zo gebeurt omdat je zo met elkaar woont, leeft en werkt. En ik heb ook wel eens gezegd tegen nieuwe collega's die dan bij ons komen werken en onze manier van werken niet kennen van ja, wat je hier aantreft is niet zozeer een werkomgeving, het is meer een manier van leven. Ook wij hebben geen 9 tot 5 mentaliteit. Er is echt geen docent die om 17.00 uur naar huis gaat als het werk niet af is. Of die niet om 19.00 uur terugkomt als er 's avonds nog iets is waar aandacht voor nodig is. Of als we op zaterdag

selectiegesprekken moeten voeren nou dan komt iedereen snap je? Dat is voor de docenten ook normaal. Professioneel gedrag zal ik maar zeggen.

Interviewer: maar komt dat dan voort uit die value driven community of wordt daar b.v. op geselecteerd als je b.v. kijkt naar de student of naar de leraren? In het selectieproces? Of zegt u door die waarden te herhalen van die community sluipt dat er langzaam in bij beide, studenten en leraren?

Interviewee: ja ik denk dat het allebei een beetje waar is. Omdat we selecteren aan de poort want we hebben veel meer aanmeldingen dan we kunnen plaatsen, hebben we gesprekken met studenten en de values die wij hebben die worden nadrukkelijk ook in die gesprekken meegenomen. Dus we praten met studenten, we proberen uiteraard wel een beetje in te schatten is dat iemand die hier zou passen, is dat iemand die zich hier op zijn plek zal voelen? En natuurlijk met alle voorbehoud hè? Want we kunnen op basis van een gesprek van een halfuurtje echt geen waterdichte voorspellingen doen dus daar moet ik heel bescheiden over zijn. Kijk de studenten selecteren ook zichzelf hè? Dus mensen die naar ons toekomen dat is wel een bepaald type student. En dan hebben wij gesprekken en dan selecteer je verder. En als ze bij ons komen leren ze ook nog een hele hoop hè? Dus je kunt natuurlijk ook zeggen ja, selectiegesprekken hebben ook iets oneerlijks want studenten die uit een achtergrond komen waar dit ongebruikelijk is of ouders hebben die ook hotelschool hebben gedaan of uit een bepaald milieu afkomstig zijn dat goed aansluit bij hoe wij werken die hebben voordeel hè?! Terwijl studenten die een andere achtergrond hebben in die vier jaar bij ons ook heus wel die achterstand inhalen. Dus we kijken wel ook naar motivatie en naar.. want dat is heel belangrijk, waarom kies je dit vak? De rest leren we ze dan wel. Het is een wisselwerking. Een bepaald type student voelt zich aangetrokken tot deze vorm van onderwijs. En als ie dan bij ons is, de mensen bij wie dit klikt die worden enthousiast en dat gaat goed, en je hebt ook een groepje die bij nader inzien denkt ooh dit is niks voor mij.. en die haken weer af. Komt ook voor! En daarnaast heb je nog een groepje die het niet haalt omdat ze om wat voor reden dan ook de punten niet halen, en die haken ook af. En het groepje dat je dan overhoudt ja dat neem je ook wel mee tot de eindstreep en dat heeft dan denk ik wel voor een belangrijk deel ook te maken met het feit dat we zoveel werkvormen kiezen waar ze elkaar ook aan boord houden.

Interviewer: dus die community zorgt er wel echt voor dat er minder studentuitval is bij Zuid?

Interviewee: ja! Daar ben ik van overtuigd! Ik heb daar geen wetenschappelijk bewijs voor maar ik denk dat dat community gevoel een hele belangrijke drijfveer is om in ieder geval erbij te blijven. En ook samen dat diploma te willen krijgen. En dat is natuurlijk nu in deze tijd, daar maak ik me het meeste zorgen over, al die dingen die ik nu opnoem, die zijn nu in de Coronatijd natuurlijk niet aan de orde. Alle community aspecten vallen weg. De stages vallen weg, voor een deel, de buitenlandstages, een belangrijke drijfveer voor onze studenten, de campus is leeg, de vereniging staat on hold, er is geen praktijk in het hotel, groepswork gebeurt nu allemaal op afstand. Dus laat ik zeggen alle kracht van de community die dreigt nu ondergraven te worden omdat we allemaal vanuit huis naar een beeldscherm zitten te turen. En dat houd je nog wel een tijdje vast hoor via dat scherm, dat is niet gelijk weg, maar het mag niet te lang duren.

Interviewer: nee dat snap ik heel goed. U had het net over dat einddoel.. dan wil ik graag gelijk even de link maken met wat er uit het literatuuronderzoek kwam: het is belangrijk is dat een community betekenisvol is. Wat denkt u dat een organisatie kan doen om een community betekenisvol te maken en wat zou de impact van die stappen dan zijn? Of vindt u dat niet belangrijk? Dat kan natuurlijk ook.

Interviewee: jawel! Tuurlijk dat vind ik heel belangrijk. Ik denk dat ik impliciet dat antwoord al heb gegeven. Betekenisvol is dat de student het als betekenisvol ervaart. Dat het voor hem iets betekent dat ie erbij hoort. Dat ie ook ziet dat wat ie leert in de praktijk gevraagd wordt. Ook de voorbeeldfunctie van alumni b.v. is heel belangrijk. Het hebben van voorbeelden.. kijk eens die en die mensen hebben hier gestudeerd en kijk eens wat die nu doen. De ondersteuning vanuit de community van alumni die horen ook bij onze community hè?! Dat heb ik nog niet gezegd maar wij hebben een alumni database van meer dan 5000 alumni die daar alleen al staan ingeschreven dus die helpen ook mee hè? Dat is ook onderdeel van de community en die komen graag terug en dat zijn rolmodellen voor onze studenten, heel belangrijk. Ik denk ook dat in het docententeam rolmodellen moeten zitten. Er zijn natuurlijk een heleboel docenten die hebben geen achtergrond in de hospitality bij ons, mensen die economie gestudeerd hebben, of finance of marketing, die hebben niet allemaal een hotelachtergrond.

Ik persoonlijk ook niet. Maar er zijn wel docenten die dat wel hebben. Die hotels hebben geleid of die in de hospitality wereld echt mooie banen hebben gehad. Kijk dat zijn hele interessante docenten voor onze studenten. Ik ben dat veel minder, ik ben geen rolmodel, in de ogen van als je docent bent ben je in de ogen van veel studenten toch een beetje een loser hè?! Dat je het in het bedrijfsleven niet hebt gemaakt zal ik maar zeggen. En dan wordt je maar docent in de ogen van veel studenten, dus de professionals vanuit de praktijk dat zijn wel de mensen waar ze zich aan optrekken. Dus die moet je dan ook inschakelen. Dat doen wij overigens ook, die schakelen we ook in. In heel veel onderwijsprogramma's zitten gastlessen van alumni. En die betrekken we zoveel mogelijk ook bij het onderwijs op allerlei mogelijke manieren.

Interviewer: dus u probeert continu nog wel de link te leggen met het werkveld zeg maar?

Interviewee: absoluut! Ik denk dat bijna alles wat we doen een link heeft met het werkveld. Vanaf jaar 1 t/m jaar 4, dat je elke keer weer, ook in je theorielessen, die relevantie voor het werkveld centraal stelt. Ervan uitgaande dat studenten dat nodig hebben om gemotiveerd te zijn. Er zullen best studenten zijn die zonder dat ook de motivatie kunnen opbrengen maar het merendeel heeft dat toch wel nodig denk ik.

Interviewer: en als ik dan heel even mag gaan naar iets meer in financieel opzicht.. ik maak daarin zelf onderscheid tussen financiële investeringen als in b.v. locatie en financiële investeringen b.v. in de vorm van werkuren (personeel). Als u kijkt naar het bouwen van een community wat verwacht u dan dat er financieel gedaan moet worden om zaken te kunnen implementeren?

Interviewee: dat is natuurlijk de vraag wat je er allemaal bij betreft. Kijk als je zegt het is nodig dat er op de campus studentenwoningen zijn.. ja dat is bijna bij geen enkele onderwijsinstelling haalbaar. Dat moet dan al een businessmodel zijn dat toevallig zo past. Bij ons was dat het geval dus daar hebben we zelf niet eens een keuze in gemaakt. Dus we hebben ons teaching hotel wel heel bewust ontwikkelt, dat hadden we vroeger niet, dat hebben we zelf opgezet omdat we denken dat dit voor studenten heel motiverend werkt, ook bindend. Dat is natuurlijk wel een investering. Ik denk dat het allerbelangrijkste zit hem misschien nog niet eens in het geld maar laat ik zeggen in je onderwijsvisie. Ik denk dat je een hele stevige onderwijsvisie moet hebben die van dit soort zaken uitgaat en alle keuzes die je maakt langs die meetlat moet leggen en past dat bij de community die we willen zijn. Past deze manier van lesgeven bij de professional die wij willen opleiden. Om een voorbeeld te geven wat dan ook wel financiële consequenties heeft, als je zegt wat vinden wij zinvolle manieren van toetsen b.v... een multiple choice toets is verreweg het goedkoopst en het snelst en het minste werk in uitvoering. Individuele assessments zijn verreweg het zinvolst zijn ook heel arbeidsintensief en heel duur. Dus je zult altijd een afweging moeten maken.. je kunt niet alleen maar die arbeidsintensieve manieren kiezen, daar heb je gewoon het geld niet voor. We zijn allemaal door de overheid bekostigde opleidingen en wij vragen geen tienduizend euro kostende collegegelden dus wij hebben een beperkt budget dus je zult altijd moeten wegen waar geven we ons geld aan uit. Wat wij wel gedaan hebben is bewust ingezet op goede studentbegeleiding, dat beloven we de studenten ook, persoonlijke aandacht is voor ons heel belangrijk, dus daar geven we relatief veel aan uit. We weten dat studenten enorm gemotiveerd worden door goede stages dus we hebben een stagebureau dat daar veel aandacht aan geeft. Onze stages worden ook hoog gewaardeerd in het programma. We bezoeken elke student waar die ook zit. Dat is ook een enorme investering waarvan je je ook wel eens kunt afvragen is dat nou nodig? Dat is elke keer weer de keuze die je moet maken. Maar goed als je referentiepunt is dat de community, dat daarbij horen, die persoonlijke aandacht is belangrijk ja dan doen je andere dingen weer niet.

Interviewer: dus het is wel echt als je gaat focussen op die community dan moet je ook wel bereid zijn om daar bepaalde stappen voor te maken die daar ook echt bij horen?

Interviewee: ja als je dat kunt en de afweging moet maken van doe ik het een of doe ik het ander en je hebt een duidelijke visie, daar begint het allemaal mee hè, een heldere visie van zo is hoe we het willen doen, dan kan je vervolgens elk besluit dat je neemt daaraan afmeten. En past dat bij onze visie? Zo nee, dan doen we het niet. En zo ja, dan wel. Maar je hebt altijd financiële restricties natuurlijk. Dat is altijd zo. Kijk, je kunt zeggen we proberen de student zoveel mogelijk te faciliteren, maar er zijn grenzen. Soms moeten we studenten ook teleurstellen. Als we minoren aanbieden en we hebben maar 8 deelnemers dan gaat die minor niet door en dan vinden die 8 studenten dat heel rot

maar dat is financieel niet haalbaar. Op een gegeven moment moet je natuurlijk wel financiële afwegingen maken. Dat moeten we altijd.

Interviewer: en in hoeverre verwacht u dat de inrichting van de locatie zelf h waarde heeft voor een community?

Interviewee: nou dat denk ik wel! Als je van scratch kunt beginnen is dat makkelijk, je hebt meestal te maken met een bestaand gebouw, dan heb je natuurlijk nu het Coronatijdperk dat er sowieso andere regels gelden, maar even los daarvan als je ook de student de gelegenheid geeft om elkaar te ontmoeten, in ons geval b.v. je hebt ruimte waar studenten met een afstudeerproject bezig zijn, samen kunnen werken en zitten, het is hun lokaal, als je dat kunt faciliteren dat is natuurlijk heel erg fijn. Als je ruimtes hebt met goede audiovisuele ondersteuning met wifi waar studenten echt samen kunnen werken, dat moet je natuurlijk wel faciliteren. Als je zegt dit zijn de lokalen en dit zijn de lessen en voor de rest ga je maar ergens in de stad zitten om te overleggen dan zijn ze naar drieën de deur uit en zie je geen student meer op campus. Terwijl als je al die faciliteiten aanbiedt ja dan blijven ze ook hangen. Dan blijven ze 's avonds eten en dan lunchen ze tussen de middag en ja, dat schept ook een band. Dat zijn wel dingen waar je in de ondersteunende zin aandacht voor kunt hebben. Ruimte is wel belangrijk ja. Ook laat ik zeggen het leven dat je kunt creëren op campus. Dat lukt ons ook niet altijd goed hoor, na 17.00 uur is het vaak uitgestorven, en dat vind ik persoonlijk altijd heel jammer. Want dan staat dat gebouw leeg en ik denk dan hier zou van alles in kunnen gebeuren in de avonduren hè? We kunnen sprekers uitnodigen. We kunnen ook in de avonduren dingen doen. De bibliotheek is wel open tot 22.00 uur dus dan is er nog wel wat volk aanwezig, maar het is vaak te stil 's avonds. Dat vind ik jammer! Maar goed dat kost ook weer allemaal aandacht en tijd en docenten willen op een E moment ook thuis eten. Maar ik denk wel dat daar ook veel winst te behalen is. En nogmaals, je kunt dat ook heel creatief doen hè? Het hoeft niet altijd heel veel geld te kosten. Het is vaak ook de focus die je hebt. Door de pauzes zo te organiseren dat mensen elkaar ook kunnen ontmoeten. Of door bepaalde ruimtes aantrekkelijk te maken waardoor je er ook gaat zitten. Ja, ik weet niet... het zit hem niet altijd in dat het veel moet kosten, het is ook een mindset.

Interviewer: maar als ik u zo hoor, het sociale aspect is wel één van de grootste aspecten .We zijn eigenlijk aangekomen bij het einde van het interview. Als u zo terugkijkt zou ik u dan kunnen vragen samenvattend dan, wat ziet u nu als de belangrijkste aspecten, als u zeg maar terugkijkt of wat we besproken hebben?

Interviewee: misschien is wel het allerbelangrijkste aspect dat je kunt bewerkstelligen dat de student er trots op is dat hij aan jouw instituut studeert. Dat ie met een zekere trots vertelt ja ik studeer daar! Als dat dan meteen ook begrepen wordt dan ok. Als je daar vandaan komt dan weten we ongeveer wat we krijgen. Ik hoor misschien wel tot het geselecteerde gezelschap dat daar studeert .. laat ik zeggen.. je moet een sterk merk zijn! En ik wil erbij horen! Ik wil een Iphone of een Apple en dan weet ik wat ik krijg. Ik wil daarbij horen, ik ben er trots op! Dat gevoel van ergens bij horen met alles wat erbij komt dat werkt heel erg motiverend denk ik.

Interviewer: dus u zegt wel dat er echt een bepaalde waarde in moet zitten die die student wil hebben en daarom willen ze eigenlijk deel uitmaken van die community.

Interviewee: ja! En daar hoort natuurlijk bij dat ze de overtuiging hebben dat als ze dat diploma hebben dat ze dan ook iets mee kunnen. Ook dat staat nu onder druk hè?! In deze tijd, omdat natuurlijk de hospitality sector enorme klappen krijgt. Dus ik denk dat de motivatie, en op dit moment het gevoel van veel van onze studenten, je hebt dat zelf misschien ook, van ok.. hoe moet ik in deze wereld, hoe het er nu uit ziet, in deze sector straks werk vinden? De faillissementen liggen overal op de loer en het gaat helemaal niet goed op dit moment dus ga ik wel een baan vinden? Dat perspectief is natuurlijk ook funest ook hè voor de motivatie? En tot nu toe was het altijd zo dat ik heel trot kon melden bij elke diploma uitreiking, nou iedere student die hiervandaan gaat heeft een baan. Of bijna iedereen.. Niet iedereen misschien, maar de meeste wel, binnen een paar weken een baan. En misschien niet iedereen een droombaan maar je kunt starten hè?! Dat is natuurlijk een enorm Unique Selling Point hè? Als je dat diploma hebt, ok, dan staan ze op je te wachten. Dat is natuurlijk een hele belangrijke drijfveer en daar moet je in de community natuurlijk ook gebruik van maken. Denk erom jongens, jullie zijn gewilde medewerkers. Dat hoort er ook bij.

Interviewer: heel goed! Dan is mijn laatste vraag dan, is er nog niets dat we niet hebben besproken maar dat u wel graag wilt toevoegen?

Interviewee: ik denk wel dat je dit niet zomaar in een jaartje bewerkstelligt. Het één en ander hangt ook wel samen met een traditie. Hotelscholen hebben misschien wel... een buitenstaander die bij ons komt heeft misschien wel zoiets van een beetje oubollig, maar tradities zijn daarbij van belang. Je treedt ook toe tot een organisatie die al een bepaald aantal jaren, tientallen jaren, op een bepaalde manier werkt. Ik vind wel dat je steeds moet blijven innoveren, zeker als het gaat om de inhoud van je onderwijs en ook om de didactiek, maar bepaalde aspecten mogen ook traditioneel aandacht krijgen en dat hoort er ook een beetje bij. Dat studenten wat conservatief gekleed gaan, met zo'n kostuum aan, dat er tafelmanieren zijn, dat je voor mekaar de deur openhoudt, dat dat vanzelfsprekendheden zijn dat maakt ook deel uit daarvan. Je treedt ook in een zekere traditie en dat werkt denk ik ook mee. Er zijn heel veel aspecten die meewerken aan dat gevoel van erbij horen.

Interviewer: dat was allemaal super duidelijk. Het was ontzettend nuttig dat ik toch nog dit interview met u heb kunnen doen. In eerste instantie moet ik zeggen u bevestigt wel heel veel van mevrouw Knols, dus dat is überhaupt fijn om te zien maar er was zeker nog wel toegevoegde waarde aan ook! Ik zal sowieso, ook naar u dan, tegen mevrouw Knols had ik dat al gezegd, dat ik mijn rapport zeker zal gaan opsturen nadat ik het heb ingeleverd in de hoop dat het misschien voor jullie ook nog wat toegevoegde waarde kan brengen.

Interviewee: dat vind ik hartstikke leuk! Zeker als je die, je had het over die literatuur.. ik heb mijzelf nooit zo erg verdiept in de literatuur maar misschien.. het is altijd mooi nog eens terug te lezen van wat wordt daarover geschreven en wat kunnen we daarvan ook misschien nog gebruiken.

Interviewer: ik hoop dat.. dat ik natuurlijk ook wel een beetje community sfeer, dan maar niet voor 1 locatie maar dan voor meerdere hotelscholen onder elkaar. Ik zit op schema dus dat gaat helemaal goed komen.

Interviewee: helemaal goed! Wanneer ga je afstuderen?

Interviewer: Ik lever hem 12 juni in, dus nog een 4 weken de tijd.

Interviewee: goed! Ja, ik ken jullie opleiding, ik heb in de oefenaudit gezeten voor de accreditatie dus toen heb ik een beetje jullie opleiding gezien. Ook een hele mooie opleiding, op locatie bij jullie. Jullie maken meer deel uit van een business school hè?

Interviewer: ja, wij zijn inderdaad van een Academy Hospitality Business en daar zit Toerisme, Facility en Security bij, bij ons op school zit alleen Security Management. Ik moet zeggen ook vanuit interviews met studenten van mijn school is ook wel de community al wel een beetje wat ze trekt. Saxion is qua hotelschool natuurlijk best nog nieuw dus het image is nog niet wat mensen daarheen toetrekt maar wel de kleinschaligheid wel echt.

Interviewee: ik denk dat jullie, nu ook in dat nieuwe gebouw, absoluut de mogelijkheid hebben om daaraan te bouwen. Bij ons was er door bestaande bouw natuurlijk al het één en ander aanwezig. Ik wens je heel veel succes en ik zie je rapport graag tegemoet en doe Harold vooral heel veel groeten.

Core Concepts	Axial coding (aspects)	Open coding (sub-aspects)	Fragments
Community of Practice	Interactions	Face to Face	1.47, 1.67, 1.183-1.184, 1.359-1.360, 2.26-2.31, 2.339-2.340, 3.40-3.42, 4.43-4.44, 4.56-4.57, 4.322-4.324, 5.24-5.25, 5.133-5.134
		Students and lecturers knowing each other personally by name	1.282-1.284, 2.78-2.79, 3.42-3.44, 3.88-3.98, 3.119-3.122, 4.58-4.59, 4.64, 4.68-4.69
		Informal atmosphere	1.461-1.463, 2.120-2.123, 2.130-2.131, 2.237-2.243, 2.292-2.300, 4.57-4.58
		Everyone should be able to find each other	2.22, 2.247-2.249, 2.271-2.272, 2.365-2.366, 2.373, 5.310-5.311
		Everyone knows each other	1.121, 1.127, 3.101-3.102
		Being present	3.244-3.256, 4.79-4.82, 5.9, 5.77-5.59, 6.368-6.371
		Group atmosphere leads to motivation	6.40-6.46, 6.54-6.60, 6.64-6.66, 6.279-6.282
	Aspects	Based on common characteristics	1.81, 1.96-1.99, 1.162-1.164, 1.224-1.227, 1.238-1.241, 1.292-1.298, 1.369-1.374, 2.136-2.143, 3.163-3.168, 3.440-3.444, 4.138-4.139, 4.159-4.165, 4.473-4.478, 6.259-6.263
		Based on norms and values	4.181-4.189, 4.200-4.206, 4.212-4.222, 5.114-5.116, 6.236-6.242, 6.259-6.263,
		Based on mutual respect	1.204-1.206, 1.209-1.212, 1.214-1.221, 4.166-4.171
		Based on mutual trust	2.355-2.359
		Based on common interest	5.70-5.71
		Social component	5.15-5.16, 5.79-5.81, 5.176-5.178, 5.195-5.197, 5.536-5.540
		Social profile	5.421-5.426

		Increases motivation	4.47-4.48
		Continuously evolving	3.276-3.278
	Educational	Learning from each other	4.36, 5.606-5.607
		Informal learning	1.184-1.186
		CoP-promoting type of education	1.120-1.121, 3.209-3.210, 5.106, 5.107-5.108, 5.126-5.127, 5.477-5.478, 5.600-5.601, 5.607-5.608, 5.676-5.677
		Internships lead to motivation	6.175-6.179, 6.284-6.285
	Inclusiveness	Inclusivity in language	1.378-1.381, 1.386-1.389
		Internationalisation	1.110-1.115, 1.322-1.328, 1.331-1.338, 1.376-1.386, 1.412-1.416, 1.444-1.447, 5.710-5.712, 5.717-5.719
	Stakeholders	Bring value to stakeholders	1.196-1.200, 1.340-1.344, 1.354-1.357, 1.437-1.439, 1.441-1.444, 2.25-2.26, 2.274-2.275, 2.396-2.399, 5.82, 5.122-5.124, 5.140-5.141, 5.186-5.187, 5.205-5.206, 5.215-5.222, 5.518-5.520, 6.169-6.171, 6.173-6.174, 6.225-6.227, 6.395-6.397
		Intrinsic Motivation	3.351-3.353, 3.355-3.357, 4.38-4.42, 4.65-4.67, 4.78-4.79, 4.405-4.407, 5.371-5.373, 5.513-5.515, 6.40-6.41, 6.160-6.163, 6.171-6.172, 6.270-6.271
		Students want to be part of Community	1.128-1.130, 6.392
		Students feel connected to the education	6.50-6.51,
		Students being proud to study at the education	6.388-6.389
	Environment	Small-scale	1.281, 2.371-2.375, 2.383-2.387, 3.40-3.42, 3.99-3.102,

			3.197-3.199, 4.49-4.55, 4.244-4.248, 4.270-4.272, 4.282-4.284, 6.36-6.37, 6.106, 6.214,
		CoP-promoting design	2.16-2.17, 2.77-2.78, 2.341-2.353, 3.208-3.209, 3.211-3.218, 3.229-3.230, 4.330-4.338, 4.344-4.349, 4.419-4.424, 5.33-5.40, 5.547-5.548, 5.551-5.556, 5.559-5.563, 5.571-5.580, 5.590-5.593, 6.360-6.362, 6.364-6.365, 6.380-6.383
		Campus	1.106, 1.121, 1.166, 1.182, 1.452, 4.249-4.256, 4.266-4.269, 4.273-4.277, 4.284-4.288, 6.96-6.98, 6.217-6.222, 6.234-6.327, 6.373-6.379
		Study association	2.298-2.300, 3.257-3.260, 4.276, 4.288-4.291, 4.520-4.521, 4.539-4.544, 4.547-4.555, 5.204-5.206, 5.213-5.214, 5.859-5.867
		Student Association	1.107, 1.122, 1.166, 1.452, 4.275-4.276, 6.98-6.105,
		Building host to one study	1.144-1.146, 2.15-2.16, 3.201-3.202, 6.203-6.209
	Values	Reciprocity	2.23, 2.101-2.104, 2.118, 2.193, 2.383-2.387, 3.425-3.435
		Sensitivity	2.142, 2.192-2.193, 3.122-3.127
		Equality	3.132-3.141
		Clarity	3.173-3.176
		Based on mutual responsibility	3.181-3.185
		Understanding	1.48, 4.206-4.208
		Inclusiveness	1.65–1.67
		Solidarity	1.186, 1.192
		Appreciation	4.111-4.112, 4.382-4.383
		Accessibility	3.217-3.219, 5.25-5.26, 5.80-5.81, 6.182-6.183

		Involvement	4.112-4.135, 4.374-4.380, 4.383-4.386, 5.9-5.10
		Commonality	5.403
		Communicative	3.59-3.70, 3.312-3.313
		Self-organizing	5.192-5.194, 5.448-5.457
		Purposeful	6.291-6.294, 6.294-6.296
		Surprising	5.555-5.556, 5.558, 5.559-5.573, 5.572-5.578, 5.581-5.584, 5.594-5.597
		Openness	6.91-6.92
	Professionalism	Professionalism lecturers	2.79-2.80, 2.91, 2.103-2.104, 2.124-2.125, 2.194, 2.383-2.387, 3.84-3.88, 4.171-4.174, 5.354-5.355, 5.363-5.366, 5.666-5.669, 5.774-5.775, 6.247-6.253 4.284
		Professionalism students	2.135-2.146, 2.150-2.153, 2.194, 2.383-2.387, 6.87-6.91, 6.160-6.161
		Give appreciation	4.111-4.112, 4.382-4.383

Community Building	Stakeholders	Manage pre-arrival expectations	5.259-5.260, 5.278-5.283, 5.292-5.296, 6.77-6.82
		Coaching students	1.58-1.62, 1.187-1.188, 1.267-1.277, 1.467-1.468, 3.149-3.150, 3.164-3.165, 5.91-5.95, 5.98-5.99, 5.159-5.161, 5.189-5.190, 5.261-5.264, 6.119, 6.152-6.155, 6.189-6.199, 6.246-6.247,
		Start coaching first year	1.105-1.106, 3.149-3.150, 6.76-6.77, 6.94-6.95
		Should not be forced	5.136-5.139, 5.149-5.150
		Make students work together	5.17, 5.515-5.517
		Teachers take on the exemplary role	5.363, 6.302

	Create inclusiveness	Give students responsibilities	4.110-4.112, 6.107-6.110, 6.152-6.155,
		Give students the opportunity to give feedback	3.286-3.293, 3.306-3.311, 4.83-4.92, 4.95-4.106, 4.118-4.127, 4.130-4.132, 4.383-4.386, 4.390-4.394, 5.751-5.753, 5.772-5.773, 6.115-6.118
		Make issues open to discussion	2.150, 2.156-2.157, 2.174-2.176, 2.362-2.364
		Involve students in the decision making	1.418-1.423, 2.234, 3.261-3.268, 3.274-3.275, 3.278-3.286, 3.311-3.312, 5.460-5.462
		Including international students	1.390, 1.448-1.449, 5.720-5.726, 5.733-5.737
		Mixing Dutch and international students	4.30-4.35, 4.43-4.44, 4.567-4.572, 4.575-4.580, 4.591-4.608
		Including students in Community Building process	1.263-1.267, 1.332-1.335, 2.301-2.306, 4.440-4.449, 4.464-4.472, 4.509-4.512
		Implement a Buddy-system	1.332-1.337, 1.344-1.345, 1.350-1.351, 2.283-2.289, 2.292-2.297, 3.410-3.414, 4.462-4.491
		Work on closer relationship student-teacher	1.187-1.194, 1.331-1.332, 1.463-1.465, 4.394-4.398, 4.424-4.428
	Create a code of conduct	Code of conduct based on norms and values	1.81-1.85, 1.89-1.90, 1.418-1.423, 3.150-3.161, 4.212-4.222, 6.83-6.87, 6.230-6.236
		International code of conduct	5.727-5.729, 5.741-5.747
		Repeating norms and values	5.264-5.272, 5.405-5.406, 6.258-6.259
		Repeating common characteristics	1.224, 1.234-1.238, 1.254-1.258
		Explain the goal	5.105
		Create awareness of a CoP	3.51-3.55, 3.207-3.208, 3.370-3.371, 3.374-3.377, 5.105, 5.141-5.142, 5.169-5.171, 5.644-5.646

		Create awareness of Mission and Vision	3.186-3.190, 3.206-3.207, 3.442-3.444, 5.299-5.302
		Create a visual policy	3.333-3.336, 3.341-3.348, 3.368-3.377
		Common characteristic recruitment	1.292-1.298, 1.405-1.409, 3.71-3.83
		Recognizing each other's qualities	1.210
		Repetition	5.407-5.409, 5.414-5.415
		Implementing common characteristics	1.81-1.85, 1.87-1.95, 1.96-1.102
		Create an ideology	5.319, 6.329-6.332, 6.351-6.354
	Social Environment	Create activities outside of school hours	1.468-1.469, 4.307-4.329, 4.428-4.438, 4.591
		Create networking opportunities	2.26-2.31, 2.226-2.227, 2.275-2.276, 2.318, 2.328-2.329, 4.35, 4.307-4.329
		Work on a better relationship between involved stakeholders	1.74-1.76, 1.77-1.78, 4.60-4.62, 4.82, 4.136-4.144, 4.362-4.365, 4.394-4.398
		Creating a personal touch	3.44-3.51, 5.18-5.24, 6.113-6.114
		Connect the social and the content	2.224-2.230, 5.128
	Physical Environment	Create small-scale within large-scale	2.77, 2.211-2.212, 2.213-2.214, 2.216-2.218, 2.232-2.233, 2.375-2.377, 2.383-2.387, 3.199-3.201, 3.234-3.238, 4.49-4.55, 5.715-5.717, 6.106-6.107
		Being flexible in small-scale and large-scale	5.324-5.337, 5.338
	Educational environment	Include the work field	5.59, 5.72-5.74, 5.339, 6.29-6.31, 6.32-6.34, 6.296, 6.305-6.307, 6.311-6.313, 6.314-6.317
		Give room for discussions on content	2.244-2.245, 2.261, 3.132-3.141
		Assessing students on common characteristics	1.231-1.232, 1.251-1.254

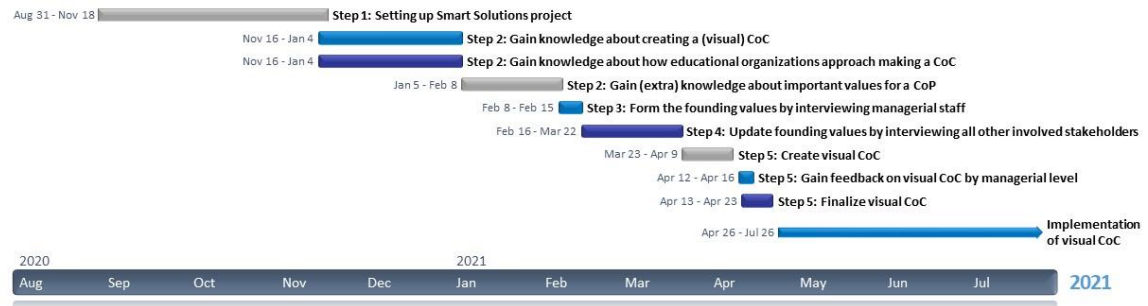
		Organise events	2.218-2.226, 2.228-2.229, 2.237-2.241, 2.243-2.245, 2.326, 6.38-6.39
		Insert a year-theme	5.412-5.414, 5.419-5.421, 5.426-5.427, 5.428-5.429
		CoP-promoting type of education	1.120-1.121, 3.209-3.210, 5.106, 5.107-5.108, 5.126-5.127, 5.477-5.478, 5.600-5.601, 5.607-5.608, 5.676-5.677, 6.119-6.130, 6.333-6.340
		Joint-thesis	1.176-1.179
		Educate students into a CoP	1.58-1.62, 1.187-1.188, 1.267-1.277, 1.467-1.468, 3.149-3.150, 3.164-3.165, 5.91-5.95, 5.98-5.99, 5.159-5.161, 5.189-5.190, 5.261-5.264
		Obligate presence	5.215-5.222, 6.130-6.132,
	Organizational perspective	Prioritize Community Building	5.651-5.655, 5.672-5.674, 5.678, 5.776-5.781, 5.784-5.786, 5.799-5.801, 6.412
		Build on past experiences	5.859-5.867, 5.869-5.875, 5.878-5.880
		Work on a closer relationship with student association	1.118-1.119, 1.159-1.164
		Take small steps	3.357-3.360, 5.674-5.676, 5.801-5.802
		Include all educational involved stakeholders	3.333-3.334, 3.376-3.380
		Make Promaître into HBS	4.532-4.537, 4.555-4.563
		Create a strong alumni network	1.132, 1.136-1.140, 2.15-2.16, 2.313-2.327, 6.51-6.52, 6.82-6.83, 6.297-6.302, 6.310-6.313
	Financial Implications	Change rooms to accommodate project work	5.546-5.567, 6.365-6.368
		Change classrooms to promote CoP	3.329-3.332
		Create a digital environment	2.402-2.406, 3.219-3.227
		Needs continuous attention	1.275-1.277, 1.301-1.303, 1.319-1.320, 1.428-1.435, 1.444,

			6.166-6.167, 6.180-6.182
		Financial viability of study association	4.521-4.529, 4.534-4.537
		FTE	1.306-1.308, 1.308-1.312, 3.346-3.350, 5.677-5.678, 5.767-5.773, 5.782-5.784, 6.340-6.342
		Invest in internships	6.342-6.348
		Personal education	6.148-6.152

Appendix XIII - Points rating system

	Weighing	Points				
		1	2	3	4	5
Effectiveness in making a community purposeful	5	Low effect	Slight effect	Average effect	Good effect	Optimal effect
Effectiveness in making a community inclusive	5	Low effect	Slight effect	Average effect	Good effect	Optimal effect
Costs based on direct investments	4	More than 30.000 euros needed to implement	15.001 - 30.000 euros needed to implement	5.001 - 15.000 euros needed to implement	0 - 5.000 euros needed to implement	No direct investment needed
Extra FTE needed for implementation	4	More than 160 working hours needed to implement	81 - 160 working hours needed to implement	41 - 80 working hours needed to implement	0 - 40 working hours needed to implement	No extra FTE needed to implement
Time needed to implement	2	More than 12 months needed to implement	7 - 12 months needed to implement	3 - 6 months needed to implement	0 - 2 months needed to implement	No time needed to implement
Expected resistance of involved stakeholders	3	Very large resistance expected of involved stakeholders	Large resistance expected of involved stakeholders	Average resistance expected of involved stakeholders	Slight resistance expected of involved stakeholders	No resistance expected of involved stakeholders

Appendix XIV – Smart Solutions timeline



Appendix XV - Indication of working hours

Indication of working hours		
Step(s):	Activities:	Expected working hours:
Creation working hours:		
Pre-Smart Solutions	<u>Set up of the Smart Solutions project:</u> The Smart Solutions project concerning creating a visual code of conduct for the Hotel Management Course should be set-up by the Curriculum Commission. This commission consists of four members. It is expected the set-up of the project costs four hours.	(4 people * 4 hours) 16 working hours
All	<u>Smart Solutions lecturer:</u> A lecturer should oversee the Smart Solution project for the two quartiles and should be available for the development team to answer questions and to give feedback on the current progress of their work. It is expected this teacher should be available on average three hours per working week.	(20 weeks * 3 hours) 60 working hours
2	<u>(Possible) Interviews with Managerial and Educational officers at Saxion:</u> At this stage different managerial and educational officers will be organised so that the development team can get an idea of how creating and implementing a code of conduct has been approached at other educational organisations. These could include Saxion employees. At maximum it is expected six interviews might be held at Saxion, therefore six hours are scheduled.	6
3	<u>Interview with Saxion Apeldoorn Management:</u> The development team interviews managers (two interviews expected).	(2 employees * 1 hour) 2 working hours
3 and 4	<u>Contacting a research teacher:</u> The development team should be able to consult a research teacher to get feedback on their analysis of the qualitative research and the survey results. Three different opportunities are scheduled for this of one and a half hour.	(3 meetings * 1,5 hour) 4,5 working hours
5	<u>Sharing code of conduct with management team:</u> When the code of conduct based on values is created, this should first be shared with the management team of Saxion Apeldoorn in order to be able to get their feedback (one hours meeting expected).	1
Check-stage	<u>Creation of surveys per major stakeholder group:</u> It is expected the creation of this survey takes four hours. The Community Team consists of four employees. This option is part of the operating working hours, however because it is a one-time investment and can be re-used at a later stage it was included at the creation working hours.	(4 employees * 4 hours) 16 working hours
Total:		105,5
Operating working hours (per 6 months):		
Check-stage	<u>Analysing of surveys:</u> It is expected the analysing of these surveys takes ten hours per employee of the Community Team.	(4 employees * 10 hours) 40 working hours
	<u>Monthly discussion whether organizational choices being made are in line with building a Community of Practice:</u> It is expected that discussing these choices takes around an hour of additional time for the development team. In six months that is six hours.	(4 employees * 6 hours) 24
	<u>Feedback to management level:</u> It is expected that giving feedback to the management level takes around an hour of additional time for the development team. In six months that is six hours.	(4 employees * 6 hours) 24
Total:		88
Total every month:		14,66666667

Appendix XVI - Operating working hours after 5 years (per 6 months)

Operating working hours after 5 years (per 6 months):		
Check-stage	<u>Analysing of surveys:</u> It is expected the analysing of these surveys takes three hours per employee of the Community Team	(4 employees * 3 hours) 12 working hours
	<u>One discussion per three months whether organizational choices being made are in line with building a Community of Practice:</u> It is expected that discussing these choices takes around an hour of additional time for the development team. In six months that is two hours.	(4 employees * 2 hours) 12
	<u>Feedback to management level:</u> It is expected that giving feedback to the management level takes around an hour of additional time for the development team. After 5 years it is expected this is only done once every six months.	(4 employees * 1 hour) 4
Total:		28
Total every month:		4,66666667