

Verslag themabijeenkomst Hoger Economisch Onderwijs: “Cross-overs”.

Datum: 11 februari 2021

Georganiseerd door:

Ad Smits, dean Zuyd, lid sectoraal adviescollege

Derk Jan Kiewiet, directeur Windesheim, lid sectoraal adviescollege

Gabrielle Kuiper: directeur HKU, voorzitter sectoraal adviescollege en commissielid verkenning HEO

Mark Mobach, lector Hanzehogeschool/ Haagse Hogeschool, commissielid verkenning HEO

Yvonne Kanters, dean Avans, lid sectoraal adviescollege

Plenaire Sessie

Verslaglegging: Melissa Keizer en Asha Dijkstra, respectievelijk secretaris en assistent secretaris verkenningcommissie HEO van de Vereniging Hogescholen.

Opening door: Ad Smits, lid sectoraal adviescollege.

- Ad heet iedereen welkom.
- We zijn bezig met een HEO-verkenning en de themabijeenkomsten vormen belangrijke input voor deze verkenning. Vandaag is de derde themabijeenkomst over cross-overs. Hierna volgen er nog drie.
- Doel van de sectorale verkenning van sector HEO is herkenbaarheid opleidingen en inhoudelijkheid opleidingen
- Ad bespreekt kort relatie met het rapport van Berenschot t.b.v. sectorale verkenningen VH en stelt voorzitter verkenningcommissie voor en moderatoren.
- Na de introductie gaan we uiteen in vier break-out sessies

Achtergrond door: Michaël van Straalen, voorzitter verkenningcommissie HEO.

- Michaël bedankt iedereen voor zijn en haar aanwezigheid.
- Hij onderstreept het belang van de bijeenkomst en ziet uit naar een mooie discussie.

Spreker: Andrea Möhn, architect AM_A; voorbeeld cross-over

Andrea Möhn, architect en directeur van [AM_A](#), heeft een herontwerp gemaakt voor de leefruimte van een bewoner met een verstandelijke beperking die zeer agressief gedrag vertoonde in een instelling. Het was een interventie in het leven van een mens, zijn familie en een zorgorganisatie die zowel esthetische, sociale, humane als economische waarde creëerde.

De bewoner botst regelmatig met de wereld om hem heen, omdat hij die vaak niet begrijpt. Zijn leefruimte was vandalismebestendig en zielloos; zware materialen, vastgezet meubilair en buiten een hoog stalen hek. Het ging niet goed met hem. Er waren regelmatig incidenten met begeleiders en het familiecontact was beperkt omdat de aanblik voor sommigen onverdraaglijk was.

Een nieuwe aanpak voor een fysieke omgeving die op maat gesneden was heeft dat veranderd. Door te luisteren, observaties en persoonlijk contact heeft Andrea Möhn met het zorgteam ontworpen. Uitgangspunt was aansluiting bij de persoonlijke voorkeuren van een man met de beleving van een kind: het boeren buitenleven. Alles werd mooi, fris en nieuw en toch vandalismebestendig. Warme kleuren, fotowand van het platteland en massief eikenhouten meubelen. Buiten een houten tuinhek met doorkijkjes en een open doorgang naar andere tuinen.

De interventie bleek een groot succes. De bewoner is blijer en rustiger en er is een enorme afname van incidenten, schade en kosten. Familie, begeleiders en bestuurders zijn buitengewoon positief. Architectuur ondersteunt daarmee de kwaliteit van leven en zorgverlening én de financiële waarde. Inmiddels zijn de jaarlijkse besparingen door de afname van reparaties en begeleidingsintensiteit opgelopen tot €180.000,- en

was de verbouwing snel terugverdiend. Maar heeft men wel eerst een investering durven doen. Zo kunnen HEO-professionals die multidisciplinair leren denken en werken en de moed en het lef hebben om cross-overs toe te passen en voorfinancieren meervoudige waarde creëren voor de samenleving.

Reflectie Mark Mobach

- De presentatie van Andrea laat zien wat nut en noodzaak van cross-overs kan zijn. Haar aanpak creëert op zeer verschillende manieren waarde voor de samenleving: 1) de juiste architectuur genereert een betere kwaliteit van leven. 2) En het is niet alleen humaan om te doen, maar ook nog eens economisch voordelig! Een prachtige cross-over met de sector economie.
- Bedenk dat haar denkwijze - en niet zozeer de specifieke architectuurcasus - voor de economische sector ook relevant is, zoals voor klimaat en milieu; demografische transities; gezondheid en maatschappij; veiligheid. Help ons vandaag te zien waar dat volgens jullie kan en moet. Zodat de economische opleidingen toekomstbestendig blijven. Maar blijf ook kritisch: help ons daarin nuance te vinden, te zien waar monodisciplinaire kennis van belang is en blijft.

Vraag Gabrielle Kuiper Andrea, wat voor soort toekomstig afgestudeerden HEO heb je nu nodig om dit te kunnen realiseren? Welk appèl doe je op het HEO?

- Andrea geeft aan dat ze bestuurders en managers nodig heeft die over grenzen heen kunnen kijken om dit mogelijk te maken. Moed en lef hebben om samen te praten en te verkennen buiten je eigen sector.
- Cross-overs kunnen het verschil maken. Je leert van elkaars discipline.
- Ze bepleit een micro-krediet, want het moet tenslotte eerst gefinancierd worden. Pas daarna kun je de positieve effecten ervaren, tonen en aantonen.

Break out sessies

Verslaglegging: Asha Dijkstra, Gabrielle Kuiper, Jacqueline ter Linden, Melissa Keizer.

Vraagstelling

Hoofdvraag:

- *“Welke kansen of uitdagingen ziet u in het type HEO-professionals dat in de toekomst nodig is? In hoeverre wijken die af van de huidige HEO-professionals?”*

Enkele daaraan verwante vragen:

- In welke mate vraagt uw organisatie / markt om economisch geschoolden - die multidisciplinair kunnen denken en handelen?
- Welke concrete werkzaamheden betreft dit? Is dit aan het toe- of afnemen?
- Wat is de invloed van grote maatschappelijke vraagstukken¹ op uw organisatie en op de vraag naar de kennis/kunde bij uw professionals? Verwacht u hierin een verandering voor de toekomst?

¹ Berenschot heeft op verzoek van de Vereniging Hogescholen in haar rapport [‘Meta analyse maatschappelijke opgave relevant voor het hbo’](#) (mei 2020) een viertal thema’s benoemd die belangrijk zijn voor de ontwikkeling van hbo opleidingen nl.: 1. Klimaat en milieu, 2. Demografische ontwikkelingen, 3. Gezondheid en maatschappij en 4. Veiligheid.

Samenvatting en bevindingen van de 4 break-out sessies

Samenvatting

Een samenleving in transitie

Onze samenleving is in transitie. Weg van een eenzijdige blik op de zaak, op naar interdisciplinariteit en integraliteit. De relevantie van het leren, denken en werken in cross-overs wordt daarmee breed herkend in deze themabijeenkomst. Toch zijn praktijk en onderwijs niet altijd ingericht op cross-overs. Er wordt nog veel gewerkt met klassieke beroepen, functies en vakgebieden. En dat terwijl de Nederlandse samenleving volop in beweging is en het perspectief op cross-overs prachtige kansen biedt voor meervoudige waardecreatie. De HEO-professional heeft daarbij weliswaar een eigen kennisbasis en specialisatie - dat blijft ook nodig - maar legt van daaruit altijd de verbinding met andere vak- en kennisgebieden.

Al tijdens de opleiding zullen studenten moeten leren, denken en werken in cross-overs en de positieve impact die dat heeft op de waarde voor de samenleving. Dat vraagt ook wat van de praktijkpartners: royaal de ruimte geven om te leren, fouten te maken en om tot nieuwe verfrissende inzichten over toegevoegde waarde te komen. Denken buiten bestaande beroepen en vakgebieden. Maar daar is niet altijd de ruimte voor en de samenleving is ook nog volop in transitie. Daarom dient de toekomstige HEO-professional te worden opgeleid als change agent die verandering entameert en de toegevoegde waarde - economisch en anderszins - heel breed inzichtelijk kan maken.

Bevindingen

Tussen droom en werkelijkheid

Door die transitie bevinden we ons soms in een spagaat **tussen droom en werkelijkheid**. We zien en erkennen het belang van crossovers voor de samenleving, terwijl veel werkgevers vaak nog niet zo zijn ingericht. Enerzijds willen we dus naar competentieprofielen en cross-overs; en weg van de traditionele vacatures en functieprofielen. Het werkveld lijkt zelfs te springen om economen die over sectoren heen kunnen denken. Zoals in gemeenten bij het meedenken over ruimtelijke vraagstukken en de impact daarvan op kansengelijkheid en agglomeratievorming. Maar is dat wel zo? Want anderzijds is het nog best spannend om die overgang door te zetten, want er wordt nog te vaak gedacht binnen bestaande kaders en vakgebieden. Ook in het onderwijs is de toetsing nog vrij monodisciplinair.

De student kan dus wel leren in cross-overs te werken en te denken, maar de werkstructuur in een aantal sectoren is nog vrij strak en geeft te weinig ruimte voor anders denken of creativiteit. De brede inzetbaarheid wordt zelfs niet altijd gewaardeerd en/of benut. Ook zijn er nog veel vigerende beperkingen, BIG-registraties, financiële kwalificaties, etc. Dat vraagt veel van studenten in de economische sector, als professionals van de toekomst. Er wordt nog te vaak gedacht in klassiek beroepen en functies, terwijl dat vooral ook een - overigens zeer belangrijk - startbewijs is voor een professionele carrière.

Toch verandert Nederland. En daar moeten we iets mee. De belangrijkste vaardigheden zijn niet de vakinhoudelijke zaken. Er worden bredere vaardigheden geëist. Je moet je inleven in je omgeving, je klant; daar is vraag naar. We moeten daarvoor meer gaan samenwerken. Dat vraagt om flexibiliteit en creativiteit, van praktijk en onderwijs.

Ambities voor praktijkpartners

De praktijkgerichtheid van de opleidingen wordt als een belangrijk uitgangspunt gezien bij dit 'vrijer leren denken en kijken' in cross-overs. Daarin schuilt dus ook een belangrijke **ambitie voor praktijkpartners** van opleidingen. Het bedrijfsleven is georganiseerd in aparte compartimenten en afgesloten 'afdelingen' en beroepen. Het is moeilijk om als hoger onderwijs een afspiegeling te zijn tussen wat nodig is in de toekomst en hoe het bedrijfsleven zich nu heeft georganiseerd en welke labels aan de huidige en toekomstige beroepen hangen. Bovendien is het lastig om innovatief te zijn vanuit het onderwijs, omdat het bedrijfsleven meer kort cyclisch denkt en werkt.

Vaak zoeken bedrijven ook gelijksoortige denkers. Bijv. als je als jurist wilt werken in een bedrijf dat veel werkt in vastgoed en kunst, kan je kritiek krijgen dat je niet zo ruimtelijk denkt en te juridisch geschoold bent. Maar dit kan juist een aanvulling zijn, maar dan moet de praktijk het wel zien! Verder zijn economen vaak 'blauwe mensen', die veelal in processen denken. Maar finance vraagt ook om controllers die een cruciale business partner rol hebben en kunnen verbinden met andere sectoren. Maar ze moeten die rol dan wel zien en pakken.

Bedrijven zouden vaker moeten zeggen: 'We nemen mensen aan, niet de specifieke vakkennis die gevraagd wordt.' Denken in competenties en niet in vacature profielen. Het onderwijs zou het werkveld mee kunnen nemen in deze ontwikkelingen: leer ze adaptief en creatief te zijn en breder te kijken. Denk samen met het bedrijfsleven ook goed na over het koppelstuk van onderwijs naar praktijk voor studenten, zodat er ruimte komt voor groei, ontwikkeling en een holistische benadering. Maak ruimte voor het leren in de praktijk, zodat er ook ruimte is voor fouten en mislukkingen.

Ambities voor het onderwijs

Toepassen van kennis staat centraal in het hoger onderwijs, en de stage is en blijft enorm belangrijk. Toch kan het hoger onderwijs niet snel genoeg reageren op veranderingen in de samenleving door de (financierings)structuur. Nieuwe opleidingen aanvragen duurt te lang om in te spelen op de actualiteit. Verder dient de concurrentie tussen hogescholen op studentenaantallen en financiering te worden losgelaten. De economische drijfveer moet uit het hoger onderwijs weg. Zo kan men meer en beter samenwerken en opleidingen op elkaar afstemmen. En gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen.

Ook zouden er meer structurele samenwerkingsverbanden moeten zijn met het bedrijfsleven om in te kunnen spelen op die actualiteit en docenten actueel te houden/maken. Er moet ruimte in het onderwijs zijn om in te spelen op actualiteit en andere disciplines 'binnen te laten'. Docenten meer in het bedrijfsleven betrekken ook door stages. En er is behoefte aan een snellere besluitvorming, zodat we meer kunnen inspelen op de actualiteit. Het onderwijs moet vooral vaardigheden meegeven in het ontwikkelen en vinden van (nieuwe) kennis, ook in andere sectoren en domeinen. En perspectieven bieden dat een onderwerp op meerdere manieren kan worden bekeken, aangepakt c.q. opgelost. Het perspectief van de student verbreden, zodat zijn haar kennis/vaardigheden in veel meer sectoren relevant is. Je leidt niet meer op voor de top 4% (zoals de top hotels) maar je leert studenten veel breder kijken.

Elke opleiding zou een of meerdere gebruikers centraal moeten zetten. Minder in 'silo's' werken, minder afgescheiden beroepen. Maak cross-overs in de binnenkant van de opleiding inclusief de samenwerking. Wie zijn de gebruikers en welke disciplines zijn allemaal nodig? Niet vanuit één discipline oplossen, maar gezamenlijk vanuit meerdere, zoals vanuit sociaal-economisch denken en welzijn.

Organiseer snuffel- of kennismakingsstages. Een andere manier om dat aan te leren is door te leren samen te werken in projecten en een focus op innovaties. Juristen moeten zich kunnen verdiepen in sociale en psychologische aspecten; Kunsten en ontwerpprincipes combineren met het economisch domein; projecten met studenten rechten, commerciële economie (ce), bedrijfskunde, human resources. Er zijn mogelijkheden, kansen en voorbeelden te over voor cross-over combinaties in het hoger onderwijs: samenwerking kunsten/ce (strategieontwikkeling, service design), zorg/ce (verdien- en samenwerkingsmodellen zorg), logistiek/ce: verdien modellen logistiek.

Denk ook aan methoden als google scrum en hackaton: een kader meegeven. Jonge mensen opleiden die naast hun vakkennis kunnen omgaan met verandering, die voortdurend blijven leren. Alles wat er nu is, is er morgen niet meer, dus moeten studenten leren omgaan met verandering. Daarop kunnen anticiperen.

Maar ook moet het onderwijs studenten leren samenwerken met andere disciplines. Hogescholen moeten meer interdisciplinair gaan opleiden. Studenten leren omgaan met diverse modellen, concepten, andere frames en andere disciplines. Hen laten werken in multidisciplinaire teams en in projecten en niet tijdelijk in een bepaald jaar of bepaalde periode; gewoon altijd.

Meervoudige waardecreatie als kans voor de samenleving

Het leren, denken en werken vanuit cross-overs in het hoger economisch onderwijs draagt een enorme belofte in zich: van **meervoudige waardecreatie** voor de samenleving. Onderzoek kan bijdragen aan het inzichtelijk maken van de economische effecten van interventies; zoals de effectiviteit daarvan en de impact op de maatschappij. Pleidooi is om vanuit elke sector ook economisch te kijken; hierin kan HEO de verbinding leggen, tenminste de economische waarde blootleggen. Bedenk wel dat economisch vaak nog vanuit besparingen wordt gedacht. Soms levert dat nare dingen op. Als gevolg van corona zullen straks veel bedrijven moeten bezuinigen: die kijken dan wie heb ik nodig voor core business en rest wordt weggesneden. Een gemiste kans om meervoudige waarde en duurzame economische voorspoed te creëren. Dit perspectief belemmert ook het out-of-the-box denken.

Economisch geschoolden zouden meer dan nu kunnen bijdragen aan nieuwe verdienmodellen. Er is soms sprake van verdienmodellen waarvan de waarde pas achteraf zichtbaar wordt, maar als die waarde eerder zichtbaar is kan erop geanticipeerd worden. En als er aan de kant van de economisch opgeleiden openheid is dat naast financiële ook andere waarden (ecologische, sociale) relevant zijn voor de samenleving - dus meer alleen de traditionele economische modellen - dan ontstaat er ruimte voor meervoudige waardecreatie. Door meerdere vormen van waarde mee te nemen - dus niet alleen share holder value - leren studenten hoe ze economisch betrouwbaar kunnen ondernemen, zowel vanuit financiële als vanuit een bredere maatschappelijke optiek.

Kennisbasis

Om in deze veranderende en onzekere samenleving leiding te kunnen geven en transities te begeleiden, is een sterk besef van de eigen identiteit nodig. Daarbij is en blijft er behoefte aan een eigen **kennisbasis**, een kennisgebied waar je als student mee begint en van waaruit je na de opleiding in verschillende richtingen kan groeien. Het belang van een bepaald kennisniveau in een discipline werd onderschreven; dat nu sterker dan in het verleden wordt gekeken naar een benodigde basis. Je hebt zeker dus ook nog specialisaties nodig. Je eigen vak blijft dus belangrijk en zal dus blijven, maar er wordt wel meer integraal gewerkt. Je kunt immers niet op meerdere vakken specialist zijn, maar wel de spin in het web. De basis blijft nodig voor een vacature. Bedrijven vragen daarom, en dat heb je dus nodig om binnen te komen.

Het economisch vakgebied is ook veel groter dan alleen financiën. Afgestudeerden komen overal en nergens. Er zijn zoveel varianten dat er soms studenten zijn die het economisch vak niet beheersen. Die moet je dan uitleggen hoe boekhouden werkt. HEO-studenten moeten dus wel een zekere economische basiskennis hebben. Ze moeten beschikken over vakkennis, maar tonen de meerwaarde op de verbindende rol/sleutelpositie om tot een allround advies te komen.

Ruimte voor leren, denken en werken in cross-overs

Kunnen studenten wel snel genoeg schakelen op maatschappelijke veranderingen? **Vanuit cross-overs leren, denken en werken** zal voor de praktijk en opleidingen belangrijker gaan worden. Economie is weliswaar een sleutelfunctie voor de samenleving, maar wel naast technologie. De invloed van automatisering, robotisering en big data op organisaties is groot. Denk aan processen die steeds verder worden geoptimaliseerd en eenvoudige werkzaamheden die worden geautomatiseerd. Dat maakt de samenleving complexer, zeer zeker ook voor de sector economie. Het is een verandering die vaak wordt aangedreven door ICT, techniek, statistiek en wiskunde. De HEO-professional moet daarmee een brug kunnen slaan, een verbinding leggen tussen de veranderingen in de samenleving, daaraan verwante vakgebieden en het functioneren van organisaties. Zo moet een accountant

dus ook iets weten van blockchain. Die aanpak werkt verfrissend, vergoot de aantrekkelijkheid en wervingskracht van werkgevers.

Voor studenten zal 'vrijleren denken en kijken' in cross-overs dus ook steeds meer van belang zijn. Met andere woorden het openstaan voor manieren van denken anders dan vanuit de eigen (mono)disciplinaire kennisbasis. Denk aan woorden als meerdere perspectieven, zelfreflectie, design thinking, andere brillen (filosofisch, kunstzinnig), grenzeloos denken, open innovatie, ontvankelijk zijn voor andere kennis; de HEO-professional moet meerdere talen (willen) spreken en vakgebied overstijgend kunnen denken en werken. De HEO-professional moet weten wat de aanpalende vakgebieden zijn en daarmee kunnen samenwerken. Vanuit cross-overs zijn maatschappelijke vraagstukken ook beter op te lossen en meer inclusief, denk aan sociaal ondernemen en de energietransitie.

Maar er zijn natuurlijk veel meer kansen voor cross-overs. Zo betrekken veel sectoren bij cross-overs de 'usual suspects', maar het is belangrijk om al vrij vroeg in het proces de 'unusual suspects' met elkaar in contact te brengen. Herkennen en verkennen wat je aan elkaar hebt. Buiten de gebaande paden kijken. Voor studenten levert dit vaak een grote verrassing op. Ze moeten dan wel weerbaar zijn, wendbaar en zelfbewust. Weten waar en wanneer je relevant bent. En een 'in-vecht' competentie aangeleerd krijgen: als je in een nieuwe omgeving komt, heel snel je toegevoegde waarde kunnen inschatten en kunnen uitleggen/benoemen. Zodat je op een nieuwe plek snel je positie inneemt of creëert.

Er is ook een groot belang bij een focus op projecten. Zorg dat er HEO-professionals op de markt komen die snappen hoe projecten werken en hoe je een ontwerpbenadering kunt toepassen voor praktijkvraagstukken.

HEO-professional als change agent

Zo worden HEO-studenten als toekomstige HEO-professionals dus **change agents** met een integrale denk- en werkwijze in de praktijk, zoals in de techniek, zorg, kunsten, ICT en retail. Het gaat daarbij steeds om de juiste vraag die dient te worden gesteld. Dus moeten de juiste vraagstellers opgeleid worden! We hebben 'omdenkers' nodig, mensen die anders naar het probleem kijken. Maar hoe kunnen we ervoor zorgen dat studenten proactiever dit soort vragen stellen en anders leren kijken? Door het perspectief van cross-overs in onderwijs en praktijk toe te passen; daardoor ga je andere vragen stellen. We moeten meer opleiden in verwondering.

Hoe ziet zo'n change agent er dan uit? Deze professional beschikt over specialistische en verbindende kwaliteiten. Het is een ontwerpende econoom, bijv. van volledig nieuwe economische en verdienmodellen. Heeft een nieuwe manier van leidinggeven; waarbij andere vormen van motivatie een rol spelen. HEO-professionals als change agents houden een open blik, zijn creatief en assertief en zijn en blijven bovenal nieuwsgierig. Zij beschikken over innovatief vermogen, kunnen verbinden, samenwerken staat centraal, voelen eigenaarschap, kunnen kritisch zijn/vragen stellen, kunnen goed luisteren en hebben professionele twijfel. Redeneren dus minder stellig vanuit een eigen mindset, maar kunnen om gaan met onzekerheid.

HEO-professionals hebben ook moed en lef om het gesprek met anderen aan te gaan. Moed is namelijk ook investeren. Het kost soms geld en je weet niet altijd de opbrengst. Lef heb je als je als eerste durft te starten of iets doet wat anderen nog niet gedaan hebben. En dat leren moet blijven; een studie is immers maar een start van een leven lang leren.

Verder kunnen ze snel schakelen, elkaar begrijpen en kennis opdoen/informatie verwerken. Ze maken samen dingen, hebben kleine successen.. Kennis is daarbij een commodity. Begrijpen hoe crossovers werken en het verschil gaan maken. Door lectoren en onderzoek nog dichter naar het onderwijs halen, wordt de meervoudige waarde van cross-overs ook helderder, met onderzoek leer je betere vragen te stellen en door te vragen; krijg je meer grip op de complexe wereld om je heen. In het werkveld leer je vervolgens nieuwsgierig te zijn naar wat er echt van je wordt gevraagd.

De cultuur in een regio of organisatie is een belangrijke factor die bepaalt of een cross-over al dan niet werkt in de praktijk. Codes en cultuur zijn belangrijk voor het leren samenwerken met diverse sectoren. Hoe kom je snel op 1 lijn, zien mensen het als kans en niet als bedreiging om met elkaar samen te werken? Daarbij is horizontaal leiderschap van belang. HEO-professionals moeten dus in multidisciplinaire teams kunnen

samenwerken. Begrijpen wat contextueel leiderschap is en hoe je het in de praktijk brengt, wat het is om verantwoordelijkheid te nemen en open te staan voor het andere, de ander. Daarvoor is moed nodig, en lef.

Quotes

- Alles wat nu is, zal morgen niet meer zijn.
- Als je nu zegt: 'Ik doe mijn dingetjes en blijf dat doen', dan weet je zeker dat je over 5-10 jaar ingehaald wordt door automatisering, robotisering en artificial intelligence.
- Je moet een basis hebben waarop je kunt binnenkomen en dat is je basisvak.
- De HEO-professional moet aanspreekbaar zijn op vakkennis, hij/zij onderscheidt zich door vakkennis.
- Je kan je pas vrij bewegen als je een sterke fundering hebt. Een boom met wortels, die takken uitstrekt in verschillende richtingen, dat is het beeld.
- We hebben de laatste jaren veel rare vormen van samenwerking, en dat maakt het ook veel leuker; maar je moet wel je eigen core blijven begrijpen.
- Nu tijdens de crisis hoor je weleens 'Wie heb ik nodig voor mijn core business?', en alles wat daar maar een beetje buiten valt wordt weggesneden. Dat zijn gemiste kansen, dat is heel kortzichtig en voor de toekomst desastreus.
- Interdisciplinair werken is dat je disciplines met elkaar kunt combineren; dat je iets weet en dat je met een ander samenwerkt die iets anders weet en dat je in staat bent om die twee dingen bij elkaar te brengen.
- In een bedrijf moet je altijd naar buiten kijken, wat gebeurt in sectoren die raken aan onze sector en waar liggen dan de kansen voor ons?
- We moeten meer bereid zijn om te luisteren, dus een probleem als een tabula rasa bekijken.
- We hebben volledig nieuwe organisatievormen nodig, los van de bestaande situatie. Daarvoor zijn dan ook meer ontwerpende HEO-professionals gewenst, die dat mogelijk maken.
- Voor duurzaamheid is het van belang dat je als HEO-professional meerdere talen kunt spreken, niet helemaal analfabeet bent op techniek, sociologie, zorg of stadslandbouw.
- Projecten zouden over de grenzen van bestaande vakgebieden heen georganiseerd moeten worden.
- Er zijn steeds meer grote organisaties die op competenties werven en niet meer op vacatures.
- Met hun eigen vakkennis kun je HEO-studenten leren als een spin in het web te zijn bij cross-overs.
- Bij cross-overs moeten HEO-studenten leren communicatiepartner zijn voor de aanpalende vakgebieden.
- Cross-overs gaan over wat het vraagstuk vraagt, gedurende de hele opleiding.
- Er zijn heel veel disclaimers in het onderwijs, zaken die het lastig maken om over opleidingen heen samen te werken.
- We hebben de verantwoordelijkheid om HEO-studenten meerdere perspectieven mee te geven, leren samen te werken, ook als het schuurt.
- Leer de HEO-studenten in de opleiding dat er ook hele andere perspectieven zijn.
- HEO-studenten moeten kunnen spelen met andere verdienmodellen, andere manieren van waarderen, om waarde uit te drukken en ruil en transacties vorm te geven.
- Commerciële economie, ondernemerschap en retailmanagement is niets zonder de driehoek gezondheidszorg, techniek en meervoudige waardecreatie.
- Eigenaarschap is van belang voor HEO-studenten, je voelt je verantwoordelijk voor het probleem en probeert oplossingen te zoeken buiten je eigen kaders.
- Wees nieuwsgierig naar alles wat de wereld ons te bieden heeft, dat is essentieel voor een HEO-student.
- Ook HEO-studenten moeten beseffen dat ze niet van school komen en dan klaar zijn met leren, dan begint het pas.
- Iedereen kan bepaalde rijtjes uit zijn hoofd leren, belangrijker zijn adaptiviteit en creativiteit.

- We moeten jonge mensen opleiden om hun eigen identiteit te vinden, hun purpose, zodat ze leren begrijpen waarom ze relevant zijn.
- We moeten opleiden tot HEO-professionals die de juiste vragen kunnen stellen.
- Als je in staat bent om HEO-professionals de juiste vragen te laten stellen dan zijn dat ideale business partners.
- HEO-professionals weten veel beter wat ze kunnen en doen, door met anderen samen te werken; ze zien ineens hun waarde.