

Inspirerende Leeromgevingen voor Ondernemers

Aanwijzingen voor ontwerpers en begeleiders

Patricia Gielen
Harm Biemans
Martin Mulder

Leerstoelgroep Educatie- en competentiestudies / Wageningen Universiteit

Inspirerende Leeromgevingen voor Ondernemers

Aanwijzingen voor ontwerpers en begeleiders

Auteurs

Patricia Gielen

Harm Biemans

Martin Mulder

Leerstoelgroep Educatie- en competentiestudies / Wageningen Universiteit



Voorwoord

Voorwoord

Groene onderwijsinstellingen, onderzoeksinstituten, toeleverende bedrijven, afnemende industrie, maatschappelijke belangenorganisaties en consultants verzorgen leertrajecten voor ondernemers in de agribusiness en de groene ruimte. Ondernemers leren continu en hebben specifieke wensen en verwachtingen wanneer zij zich voor een leertraject aanmelden. Daarom is het vormgeven van dergelijke trajecten niet eenvoudig.

De leerstoelgroep Educatie- en competentiestudies (ECS) van Wageningen Universiteit en Researchcentrum (WUR) verrichtte onderzoek naar het postinitiële leren, het leren na de beroepsopleidingen, van ondernemers in de agribusiness en groene ruimte. Dit onderzoek vond plaats in het kader van het programma 'Competentieontwikkeling op het terrein van voedsel en groen'. Dit programma is onderdeel van het Plan Dienstverlening waarvan het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit de opdrachtgever is.¹

Deze brochure is een van de resultaten van dit project en geeft antwoord op de vraag:

Op welke wijze kan worden vormgegeven aan postinitiële leertrajecten voor ondernemers op het terrein van voedsel en groen?

In deze brochure presenteert de leerstoelgroep Educatie- en competentiestudies 12 Inspirerende Leeromgevingen voor Ondernemers (ILO's). Met deze ILO's wil ECS ontwerpers en begeleiders van dergelijke leeromgevingen inspireren voor de verbetering van bestaande en ontwikkeling van nieuwe leertrajecten voor ondernemers.

Een speciaal woord van dank aan allen die aan het project hebben meegewerkt, is hier op zijn plaats. De ondernemers en begeleiders van de onderzochte leertrajecten bedanken we voor de open gesprekken en het bijwonen van ontmoetingen. De leden van de klankbordgroep zijn we erkentelijk voor hun opmerkingen die hebben bijgedragen aan de uitvoering van het project en de ontwikkeling van de ILO's. Onze collega's Thomas Lans, Hendrik Kupper, Petra Schlooz, Noor van der Hoeven en Sanne Schaafsma danken we voor hun inzet en constructieve commentaar tijdens het project. Tot slot een woord van dank aan de ontwerpers en begeleiders die het concept van deze brochure doorgelezen hebben en op die manier hebben bijgedragen aan het eindresultaat.

¹ Meer achtergrondinformatie over dit project is te lezen in de publicatie 'Onder de loep genomen' op de website <http://www.ecs.wur.nl>

Leeswijzer

Leeswijzer

De kern van deze brochure bestaat uit een uitwerking van de 12 ILO's. Deze ILO's zijn karakteristieke voorbeelden en hebben daarom een metafoor als naam gekregen. Alle ILO's zijn getypeerd aan de hand van 10 kenmerken en een of meerdere exemplarische voorbeelden of uitspraken en adviezen in de vorm van do's & don'ts.

Na de uitwerking van de 12 ILO's zijn 5 overzichtstabellen opgenomen. Deze zijn bedoeld om ontwerpers en begeleiders te ondersteunen bij hun keuze voor een of meerdere leeromgevingen in een specifieke situatie. Als afsluiting zijn tips opgenomen.



Inhoud

Inhoud

Voorwoord	3
Leeswijzer	4
Inspirerende Leeromgevingen voor Ondernemers	6
1. Masterclass	8
2. Clinic	10
3. Atelier	12
4. Laboratorium	14
5. Academie	16
6. Generale repetitie	18
7. Ondernemerscafé	20
8. Boksring	22
9. Keukentafel	24
10. Utopia	26
11. Studieclub	28
12. Expeditie	30
Welke ILO en waarom?	33
• Kern, werkvormen en resultaat	34
• Planning	36
• Doelgroepen	38
• Leerprocessen	40
• Combinaties en perspectief	42
Adviezen voor ontwerpers en begeleiders	44

Inspirerende

Leeromgevingen

voor

Ondernemers

Inspirerende Leeromgevingen voor Ondernemers

De 12 Inspirerende Leeromgevingen voor Ondernemers (ILO's) bieden een waaier aan mogelijke leeromgevingen waaruit ontwerpers, begeleiders, docenten en coördinatoren van postinitiële leertrajecten voor ondernemers kunnen putten. De 12 ILO's zijn opgezet als karakteristieke voorbeelden en zeker niet bedoeld als blauwdruk.

Het werkt terrein van ondernemers is breed en hun leren kent vele verschillende aspecten. Dat betekent dat voor iedere leersituatie nauwgezet overwogen moet worden of en hoe een leeromgeving ingericht moet worden.

De 12 Inspirerende Leeromgevingen voor Ondernemers zijn in hun kern als volgt te typeren:

1. In een Masterclass geeft een Master aanwijzingen aan ondernemers gericht op bewustwording en alternatieven voor verbetering.
2. De Clinic is specifieke training, kort en intensief, waarin de vraag centraal staat.
3. In het Atelier gaat het om het ontwikkelen van creativiteit, scheppend vermogen, zelfexpressie en intuïtie.
4. Het Laboratorium is gericht op experimenteren, haalbaarheid en zekerheid.
5. De Academie is een multi-/transdisciplinaire omgeving waarin van wetenschap naar praktijk gewerkt wordt.
6. In de Generale repetitie oefenen de deelnemers samen om te presteren onder leiding van een regisseur.
7. Het Ondernemerscafé biedt ruimte voor incidenteel leren, toevallige ontmoetingen, infotainment en conculeren.
8. De Boksring is een competitieve omgeving waarin beter presteren beloond wordt.
9. De Keukentafel biedt een rustige, veilige omgeving waarin op basis van een vertrouwensband gepraat wordt.
10. In Utopia zet een groep mensen zich actief in voor een ideaal of gezamenlijk belang.
11. In de Studieclub wisselen ondernemers praktijkervaringen uit op basis van wederzijds vertrouwen.
12. De Expeditie is gericht op het zoeken van nieuwe inspiratie door buiten de grenzen van het bekende te treden.

De 12 ILO's zijn aan de hand van de volgende kenmerken uitgewerkt:

- De *naam* van de ILO verwijst naar het doel en is richtinggevend voor de interpretatie.
- De *kern* geeft in steekwoorden een korte beschrijving van de ILO.
- Vervolgens is het *resultaat* van de ILO voor de ondernemer beschreven.
- In de *omschrijving* worden een paar mogelijke varianten van de ILO geschetst.
- Het *leerproces* is getypeerd als: individueel leren, leren in sociale interactie, individuele leerprocessen met een collectieve uitkomst of collectief leren.
- De *doelgroep* van de ILO is steeds op samenstelling (bijvoorbeeld ervaring) en aanvullende eisen (bijvoorbeeld voorkennis, verwachte inzet) beschreven.
- De *organisatie* geeft een korte beschrijving van het verloop van de ILO, inclusief de planning van de bijeenkomsten.
- De *uitwerking van praktijk – theorie* beschrijft hoe ervaringen van de ondernemers en theoretische kennis in de ILO gebruikt worden om het gewenste resultaat te behalen.
- De ILO's vergen steeds andere *rollen van ondernemers en begeleiders*. De ondernemers kunnen het initiatief nemen of een passieve rol innemen. De begeleiders kunnen als expert, coach of participant het verloop van de ILO sturen.
- Voor iedere ILO worden steeds bruikbare *werkvormen* genoemd.

De uitwerking van iedere ILO omvat verder (groene kaders):

- Exemplarische voorbeelden of uitspraken.
- Adviezen in de vorm van *do's en don'ts*.



1 Masterclass

1 Masterclass

Kern

Master geeft aanwijzingen aan ondernemers, bewustwording, alternatieven voor verbetering.

Resultaat

Inzicht en ervaringskennis.

Omschrijving

Ervaren ondernemers uit de sector die hun sporen hebben verdiend, kunnen in een Masterclass hun inzichten en ervaringen aan de jongere generatie overdragen. Bijvoorbeeld hoe je met personeel omgaat of hoe je tegenslagen verwerkt. Innovatieve ondernemers kunnen ervaren ondernemers toekomstperspectief bieden en op valkuilen bij vernieuwing duiden.

Leerproces

De Masterclass wordt aangeboden aan een groep. Er is interactie tussen Master en deelnemer en tussen deelnemers onderling. Maar het resultaat is gericht op de individuele ondernemers. Daarom spreken we van leren in sociale interactie.

Doelgroep

Aan een Masterclass kunnen ervaren en onervaren ondernemers uit verschillende sectoren en vertegenwoordigers van belangengroeperingen deelnemen. Afhankelijk van het onderwerp en de gewenste interactie tussen de Master en de deelnemers kan specifieke ervaring een vereiste zijn.

Variatie in landschapsbeheer

Tijdens de cursus Erkend Agrarisch Natuurbeheer bespreken de ondernemers de ontwikkelingen in landschapsbeheer met andere professionals. Het is lastig om de impact van het beheer goed in te schatten omdat natuurontwikkeling een traag proces is. Mede daardoor is er discussie over welke ingrepen 'goed' of 'fout' zijn.

Voor de ondernemers werkt deze dialoog relaterend. Het idee dat ook andere natuurbeheerders hun mening moeten bijstellen maakt het voor hen gemakkelijker om te reflecteren. Zij plaatsen hun eigen werk in een breder perspectief. Zij vinden steun voor hun handelen en kunnen gemakkelijker accepteren dat andere benaderingen ook waarde hebben.²

² Zie ook: [www.ptcplus.com/NL/ bij Training/ Overzicht trainingen/ Plattelandsontwikkeling/ Erkend Natuurbeheer \(ENB\)](http://www.ptcplus.com/NL/bij%20Training/Overzicht%20trainingen/Plattelandsontwikkeling/Erkend%20Natuurbeheer%20(ENB))

Organisatie

Overdracht van inzicht en ervaringen van de Master staat centraal. Deze zijn richtinggevend voor de leerdoelen van de ondernemers. Tijdens georganiseerde bijeenkomsten deelt de Master zijn ervaringen en inzichten met de groep. Hij kan dat in korte eenmalige bijeenkomsten doen. Maar ook mogelijk is een langdurigere trajectbegeleiding waarin de ondernemers hun eigen leerdoelen onder begeleiding van de Master ontwikkelen. Voor deze leeromgeving is 5 deelnemers het minimum, maar de Master-class kan ook voor grote groepen verzorgd worden.

Uitwerking praktijk-theorie

De Master vult de praktijk van de ondernemers aan met zijn eigen ervaringen en theoretische noties. De nadruk ligt op het toepassen van kennis en feiten en het gebruik van het netwerk om de ondernemers te ondersteunen bij het bereiken van hun eigen doelen. Fouten en successen vormen leerzame illustraties van de praktijk en dienen als input voor de werkvormen. Op basis van verhalen, verdiepende discussies en oefeningen leren de ondernemers meer over de praktijk. De Master kan zijn verhaal vertellen terwijl de ondernemers in de zaal luisteren, maar de interactie tussen de ondernemers en de Master kan ook zeer intensief worden tijdens discussie over bijvoorbeeld kritische situaties.

Rol ondernemer(s)

De ondernemer is een actieve luisteraar, discussiant of pleitbezorger. Afhankelijk van de interactie (met Master en/of groep) kan hij zijn eigen interpretaties en waardeoordelen toetsen, een eigen perspectief ontwikkelen en blinde vlekken ontdekken. Wanneer het proces langer duurt dan een dagdeel kan de ondernemer tijdens vervolgsessies zijn eigen case ter discussie stellen en de Master en de groep om feedback op zijn vorderingen vragen.

Rol begeleider(s)

De Master als expert vormt de aanleiding voor de bijeenkomst(en). Hij faciliteert het leren van de ondernemers op basis van zijn eigen expertise, met name zijn eigen, brede praktijkervaring. Hij helpt hen om de feiten en fouten te analyseren en te interpreteren. Hij verwijst naar andere Masters en experts. Dat kan hij doen door zijn eigen verhaal te vertellen of door de ondernemers te laten vertellen en daarop te reageren. De Master zelf leert van de ervaringen van de ondernemers maar ook door reflectie op het doorlopen proces en de resultaten ervan.

Werkvormen

Workshops (over problemen, kansen, conflicten en dilemma's), cases, kort geding.

Do's & Don'ts

Zorg dat de Master de ondernemers inhoudelijk daadwerkelijk wat te bieden heeft. Bovendien is het van belang dat deze over goede communicatieve vaardigheden beschikt.



2 Clinic

2 Clinic

Kern

Specifieke training, kort, intensief, vraag centraal.

Resultaat

Vaardigheid.

Omschrijving

De Clinic is bekend uit de sport: onder leiding van een expert gericht werken aan het verbeteren van vaardigheden. Bijvoorbeeld een training voor specifieke onderdelen van de wedstrijdsport. Een expert in een Clinic voor ondernemers kan bijvoorbeeld degene zijn die weet hoe je de warmte van een kippen-schuur in een kas kunt gebruiken, hoe je mestvergisting rendabel kunt maken of met behulp van een scan de duurzaamheid of veiligheid op het bedrijf kunt verbeteren.

Leerproces

De Clinic wordt aangeboden aan een groep. Interactie met de expert staat centraal maar het resultaat ligt op het niveau van de individuele ondernemers. We spreken daarom van leren in sociale interactie.

Doelgroep

Het onderwerp van een Clinic is bepalend voor de doelgroep. Naast interesse kan een zekere vaardigheidsbasis een vereiste zijn. Je laat iemand die nog nooit op een paard gezeten heeft niet rodeo rijden.

Het kan altijd beter

Een van de onderdelen van de Cursus Erkend Agrarisch Natuurbeheer is een Clinic in zagen. De ondernemers hebben allemaal al een certificaat motorzaagtechnieken en veel ervaring met zagen omdat zij anders niet bij de Agrarische Natuurvereniging kunnen werken. Desondanks zijn zij allemaal enthousiast over de Clinic. Zij zijn enthousiast over de professionaliteit van de expert en vinden het goed om de puntjes weer eens op de i te zetten en hun werkwijzen te vergelijken.³

³ Zie ook: www.ptcplus.com/NL/ bij Training/ Overzicht trainingen/ Plattelandsontwikkelingen/ Erkend Natuurbeheer (ENB)

Organisatie

In de Clinic staat een specifieke inhoud of vaardigheid centraal. Tijdens korte, geplande bijeenkomsten, die volgens een vastgesteld stramien verlopen, leren de ondernemers heel gericht. In principe is de Clinic eenmalig. Afhankelijk van de wensen van de ondernemers kan de Clinic ook herhaald worden. Specifieke wensen van de ondernemers kunnen de aanleiding vormen om een vervolg-Clinic te organiseren waarin de vaardigheid op een hoger niveau getraind wordt of de inhoud op specifieke punten aangescherpt wordt. In dat geval hebben ondernemers tijd nodig om de vaardigheid thuis te oefenen. De optimale groepsgrootte is 5 tot 15 ondernemers, afhankelijk van de gewenste intensiteit van de begeleiding door de professional.

Uitwerking van praktijk-theorie

Vaardigheden in de praktijk staan centraal in de Clinic. De nadruk ligt op toepassen van de vaardigheid, eventueel aangevuld met achtergrondinformatie. De oefeningen zijn gericht op het leren, verbeteren en toepassen van de vaardigheid. Fouten in de vaardigheid (bijvoorbeeld het verkeerd interpreteren van een tabel) of de manier van toepassen (geen gebruik maken van beschikbare informatie) vormen de aanleiding om gericht te werken aan het verbeteren van de prestatie. Uitwisseling met de begeleider - de expert - staat centraal. Uitwisseling tussen de ondernemers onderling kan beperkt blijven maar ook benut worden.

Rol ondernemer(s)

De ondernemer richt zich actief op de expertise van de begeleider. Hij laat zich bij het bepalen van zijn niveau en de aanpak om zijn prestaties te verbeteren sturen door de begeleider. In principe leert hij onafhankelijk van de groep. Maar de expert kan de werkvormen zodanig inrichten dat de ondernemers ook van elkaars fouten, vaardigheden en strategieën kunnen leren.

Rol begeleider(s)

De begeleider is een expert en rolmodel voor de ondernemers en vanuit die positie leidt en domineert hij het leerproces. De begeleider zelf leert door het vakgebied bij te houden met behulp van gespecialiseerde literatuur en via contacten met verwante experts. Hij bouwt gaandeweg ervaring en een hoger expertiseniveau op. Hij leert ook van de Clinic. Bijvoorbeeld van veel gemaakte fouten en van de wijze waarop ondernemers reageren op correcties.

Werkvormen

Demonstraties, audits, benchmarking.

Do's & Don'ts

Zorg dat de deelnemers kunnen oefenen.



3 Atelier

3 Atelier

Kern

Creativiteit, scheppend vermogen, zelfexpressie, intuïtie.

Resultaat

Nieuw perspectief.

Omschrijving

In het Atelier wordt gewerkt aan het ontwikkelen van nieuwe perspectieven voor de toekomst. Dat is heel lastig omdat de werkelijkheid van alledag de mogelijkheden die de ondernemers voor de toekomst zien, beïnvloedt. In het Atelier worden zij uitgedaagd om op een andere manier naar hun bedrijf en omgeving te kijken, hun denkpatroon en routines te doorbreken en alternatieven te exploreren. Door middel van brainstorming en mindmapping zoeken zij bijvoorbeeld een nieuwe markt voor graszaden. Of ze brengen in kaart wat er gebeurt wanneer op het bedrijf een productieonderdeel uitvalt. De leeromgeving Atelier is sterk gericht op persoonlijke ontwikkeling van de ondernemers terwijl haalbaarheid of praktisch nut van latere zorg zijn.

Leerproces

In het Atelier werken ondernemers samen aan het ontwikkelen van nieuwe perspectieven. De verschillen in de groep zijn mede richtinggevend voor het leerproces en in de meest ultieme vorm is er in het Atelier sprake van collectief leren. Bij minder interactieve varianten van deze leeromgeving is er sprake van individueel leren.

Doelgroep

Het Atelier biedt de mogelijkheid om, in alle vrijheid, met verschillende betrokken partijen te zoeken naar nieuwe perspectieven. Aan een Atelier kunnen ondernemers met verschillende achtergronden deelnemen. Maar ook de frisse kijk van buitenstaanders kan heel waardevol zijn bij het ontwikkelen van nieuwe perspectieven. De deelnemers moeten wel bereid zijn om in minder conventionele werkvormen te werken en accepteren dat deze openingen bieden maar vaak (nog) geen directe oplossingen.

Water van vijand naar vriend

Zonder bescherming tegen het water zou de helft van Nederland geen land maar zee zijn.

We concentreren ons op risicobeheersing want water is een machtige vijand.

In het project Nieuwe Rivieren wordt dit perspectief omgekeerd: het water als vriend.

Die benadering geeft nieuwe mogelijkheden om wonen en werken in te richten, gebieden veiliger en leuker te maken en voor toekomstige generaties aantrekkelijk te houden. Dan blijkt meer water geen grotere vijand maar juist een kans die benut kan worden. Voor het maken van zo'n omslag in het eigen denken en dat van anderen kan een Atelier ingezet worden.⁴

⁴ Zie ook: www.agro.nl/innovatienetwerk/gr/projecten/nieuwe_rivieren.html

Organisatie

In het Atelier wordt de werkelijkheid even losgelaten en vanuit een nieuwe invalshoek, met een andere techniek of in een andere volgorde, bekeken. Van daaruit wordt een nieuwe (interpretatie van de) werkelijkheid opgebouwd. Het Atelier kan in zowel vaste als flexibele bijeenkomsten georganiseerd worden. Het kan een eenmalige bijeenkomst zijn. De voorkeur gaat echter uit naar een langduriger proces. Dat biedt namelijk de mogelijkheid om de leerdoelen op metaniveau (leren zien, leren leren, transfer) verder te concretiseren en vanuit de nieuwe perspectieven te werken naar concretere oplossingen. Een groep van 5 tot 15 deelnemers is voor het Atelier de optimale groepsgrootte. Deze omvang biedt voldoende variatie aan deelnemers en stelt hen in staat met elkaar te overleggen.

Uitwerking van praktijk-theorie

Knelpunten, dilemma's en onoplosbare problemen in de praktijk vormen het startpunt van het proces. De nadruk ligt op het op een andere wijze toepassen van kennis en feiten en het anders inzetten van de kennis in het netwerk. De benadering is multidisciplinair maar het proces kan starten vanuit een specifieke discipline of oefening, zoals werken met metaforen. Fouten maken bestaat niet in het Atelier. Het gaat om de interpretaties van de deelnemers en de ontwikkeling daarin. Dat vergt intensieve interactie tussen deelnemers en begeleiders.

Rol ondernemer(s)

De ondernemers zijn actief op zoek naar nieuwe perspectieven. Zij kunnen onafhankelijk van de groep werken maar hebben interactie nodig om te reflecteren op hun vorderingen en om het proces voort te zetten. Vroeg of laat moeten zij zich kwetsbaar opstellen. Het gehele proces is gericht op de ontwikkeling van competenties maar oefeningen om bepaalde vaardigheden te ontwikkelen kunnen het proces ondersteunen. De prestaties van de deelnemers hoeven (nog) niet te veranderen.

Rol begeleider(s)

De begeleider faciliteert het proces van de ondernemers. Hij daagt hen uit om buiten hun denkkaders en routines te treden. De begeleider heeft een beeld van de mogelijke ontwikkelingen in het denkproces van de ondernemers en reageert creatief op de ontwikkelingen bij de ondernemers. Daardoor leert de begeleider gaandeweg het proces zelf ook.

Werkvormen

Brainstormen, mindmapping, creatieve sessies, scenario-ontwikkeling.

Do's & Don'ts

Voorkom teleurstellingen. Zorg dat de ondernemers beseffen dat het Atelier geen concrete oplossingen levert.



4 Laboratorium

4 Laboratorium

Kern

Experimenteren, haalbaarheid, zekerheid.

Resultaat

Haalbaarheid van oplossingen.

Omschrijving

In een Laboratorium wordt geëxperimenteerd: nieuwe dingen uitproberen, de uitkomsten evalueren, met elkaar bespreken en er lering uit trekken. Een groep ondernemers experimenteert bijvoorbeeld met centrale verpakking van de producten of met de installatie van biogas. Stakeholders en ketenpartijen bouwen mee aan de 'laboratoriumopstellingen'.

Leerproces

Het Laboratorium is gericht op onderzoek. We spreken van collectief leren omdat de deelnemers het proces samen aangaan en zij elkaars experimenten, ervaringen en nieuwe inzichten nodig hebben in de samenwerking.

Doelgroep

Het doel van het Laboratorium is om oplossingen te vinden of de haalbaarheid ervan te testen en dat biedt een indicatie voor de samenstelling van de groep. Naast ondernemers kunnen andere stakeholders die belang hebben bij het onderwerp – denk aan onderzoekers, producenten, consumenten- en brancheorganisaties - deelnemen aan het Laboratorium. Gezien het doel van het Laboratorium stelt deze leeromgeving de nodige eisen aan de deelnemers. Zij moeten geïnteresseerd zijn in het onderwerp, de manier van benaderen steunen en in staat zijn om inzet te tonen en/of te investeren in de oplossing van het probleem. Daarnaast kan basiskennis van belang zijn om het proces op tempo te houden.

Telen met Toekomst

Het Praktijknetwerk Telen met Toekomst (PPO) is opgezet om de toepassing van duurzame gewasbescherming en bemesting in de praktijk te bevorderen. De basis voor het netwerk zijn georganiseerde groepen bedrijven in alle plantaardige teelten. Onder begeleiding van PPO/DLV wordt planmatig gewerkt aan het testen en beproeven van nieuwe methoden in gewasbescherming en bemesting. Daarbij worden ook de zakelijke relaties van de bedrijven betrokken (bijvoorbeeld de gewasbeschermingsmiddelenhandel). Aanpak, ervaringen en resultaten worden in de groep besproken. Deze ervaringen zijn het startpunt van verbreding naar collega's, ketenpartijen, belangenorganisaties, waterschappen etc. Met deze partijen worden activiteiten (demo's, artikelen, bijdragen in nieuwsbrieven, brochures, lezingen bij bijeenkomsten etc.) opgezet die de verdere verspreiding van de opgedane kennis en ervaring ondersteunen.⁵

⁵ Zie ook: www.telenmettoekomst.nl en voor het belang van projectplanning in deze leeromgeving www.akk.nl/pdf/akk7619.pdf

Organisatie

Het ontwikkelen van een product, oplossing of concept staat in het Laboratorium centraal. Deze leeromgeving is dus niet geschikt voor vaag omschreven of sociaal getinte problemen. Ze kan wel gebruikt worden voor nog niet goed gedefinieerde technische problemen of het ontwikkelen van een samenwerkingsverband. De bijeenkomsten staan gepland voor een langere periode. Voor de voortgang van het proces is digitale ondersteuning gewenst. De leerdoelen worden afgeleid van het onderwerp en afhankelijk van de voortgang tijdens het proces bijgesteld. Afhankelijk van het doel, de inhoud en het aantal stakeholders kan de grootte van de groep variëren van 5 tot 25 deelnemers.

Uitwerking van praktijk-theorie

Stapsgewijs en gedisciplineerd wordt een probleem uit de praktijk geanalyseerd en worden oplossingen getest. De vraag 'Hoe zit het in elkaar en hoe kunnen we het verbeteren?' staat centraal. Soms moet extra externe kennis uit het netwerk ingezet worden. Het proces wordt zorgvuldig uitgewerkt om het eindresultaat daadwerkelijk te kunnen beoordelen. Fouten maken ondermijnt die mogelijkheid en wordt zoveel mogelijk vermeden. Het product kan ook 'anders' uitpakken dan verwacht. Dat is een belangrijk moment in het proces om van te leren en om vervolgstappen te plannen. De aanpak is multidisciplinair waarbij disciplines ondersteunend werken om het doel te bereiken. De ondernemers werken samen met stakeholders en interacteren voorafgaand, tijdens en na het traject.

Rol ondernemer(s)

De ondernemers zijn actief en werken samen. Zij verzamelen gegevens, wisselen gegevens uit, ontwerpen experimenten en evalueren het resultaat van de experimenten. Zij zijn van elkaar afhankelijk voor een goed resultaat. De ondernemers leren van de planmatige aanpak van de experimenten en van de technisch-inhoudelijke aspecten. Ze ontwikkelen competenties die daarmee samenhangen. Wanneer het traject succesvol verloopt, verbetert hun prestatie.

Rol begeleider(s)

De ondernemers en stakeholders zijn de eigenaren van het proces dat de begeleider faciliteert. Hij bewaakt de procedures zodat een goed resultaat gewaarborgd is. Hij helpt fouten te voorkomen door, indien nodig, zijn eigen expertise (bijvoorbeeld methoden en technieken) in te brengen. Maar hij kan ook andere deskundigen bij het proces betrekken. Hij leert tijdens het proces onder andere van de probleemdefiniëring en de eisen die ondernemers stellen aan oplossingen.

Werkvormen

Modelontwikkeling, praktijksimulatie, onderzoek, conceptontwikkeling.

Do's & Don'ts

Bereid de start zeer goed voor door een goede intake met aandacht voor de grenzen aan commitment. Zet een gedegen projectplanning op met ruimte voor het inhuren van expertise.



5 Academie

5 Academie

Kern

Multi-/transdisciplinair, van wetenschap naar praktijk.

Resultaat

Multidisciplinaire toepassing van wetenschappelijke inzichten.

Omschrijving

In de Academie wordt wetenschappelijke kennis overgedragen. De experts in deze leeromgeving komen uit de wetenschap. Zij hebben een brede kijk op ontwikkelingen in de sector en kunnen met de ondernemers over de grenzen heen kijken. Zij overschrijden zowel de landsgrenzen als de grenzen van hun vakgebieden. Lezingen en voordrachten zijn mogelijke werkvormen in de Academie. De aanpak is bij voorkeur interactief om het multi-/transdisciplinaire karakter volledig uit te buiten.

Leerproces

De uitwisseling van kennis tussen ondernemers met een of meerdere experts staat centraal. Het leerresultaat is gericht op de individuele ondernemers en daarom spreken we van individueel leren en van leren in sociale interactie.

Doelgroep

De doelgroep voor een Academie kan divers zijn. Zeker voor een eenmalige bijeenkomst is een breed publiek geen bezwaar. De ondernemers zijn afhankelijk van de experts en hun vermogen theoretische concepten te vertalen naar de praktijk. De Academie kan hoge eisen stellen aan het beginniveau van de ondernemers wanneer het onderwerp basiskennis van (verschillende) theoretische concepten vereist. Dat vergt van wetenschappers, begeleiders en ondernemers doorzettingsvermogen.

Van ervaring naar systeem

Tijdens drie bijeenkomsten over management van leghennen gaan de ondernemers de dialoog aan met de experts uit de aanleverende industrie (de begeleiders) en onderzoekers. Door afwisselend van praktijk naar theorie en van theorie naar praktijk te werken worden verbindingen gelegd en wordt kennis op systeemniveau ontwikkeld.

De laatste middag staat de opstart van een 'nieuwe koppel' centraal. Een 'nieuwe koppel opstarten' is in de pluimveesector de term voor het huisvesten van jonge dieren in de lege stal. Dit is een complex en kritisch onderwerp waar risico's aan verbonden zijn. Ondernemers hebben er weinig ervaring mee. Na een inventarisatie van ervaringen in de groep presenteert de begeleider de passende theorie. Onder andere de biologische ontwikkeling van het ei, de praktische consequenties en de planning. Hij bespreekt alle onderwerpen uitgebreid met de ondernemers. Zij vinden deze aanpak zeer leerzaam omdat het hen echt nieuwe kennis biedt. Een enkeling heeft moeite met de geringe praktische toepasbaarheid en de diepgang van de theoretische kennis.⁶

Organisatie

De inhoud staat centraal tijdens een of meerdere geplande bijeenkomsten en is sturend voor de leerdoelen van de ondernemers en de planning van de bijeenkomsten. De bijeenkomsten kunnen eenmalig zijn maar kunnen ook over een langere periode verspreid verzorgd worden. Deze leeromgeving kan goed ingericht worden voor grotere groepen, met meer dan 15 deelnemers.

Uitwerking van praktijk-theorie

In de Academie staat de theorie centraal: vanuit een multidisciplinaire benadering worden de praktijk en het netwerk behandeld. Dus van wetenschappelijke kennis en feiten naar het waarnemen en het toepassen in de praktijk en in het netwerk. Er wordt gewezen op fouten en er wordt van fouten geleerd. De uitwisseling tussen begeleiders en groep staat centraal maar vanuit de groep kunnen ook vragen gesteld worden en de begeleiders kunnen de praktische toepassing van de theorie toetsen in discussies met de ondernemers.

Rol ondernemer(s)

De ondernemers starten tamelijk passief. Zij luisteren en pas tijdens discussies nemen zij een actievere rol in. Zij participeren op basis van individuele inschrijving en zijn niet afhankelijk van elkaar. Ook kan de Academie eisen stellen aan hun bereidheid om de bijeenkomsten over een langere periode bij te wonen en/of thuis te studeren. Op die manier kunnen zij de dialoog met de experts optimaal aangaan en hen daadwerkelijk uitdagen om de concepten te relateren aan de praktijk.

Rol begeleider(s)

De begeleider brengt als expert zijn kennis in en stuurt het leerproces van de ondernemers. Hij kan alleen werken of samenwerken met experts uit andere disciplines. De Academie stelt hoge eisen aan de begeleiders. Zij moeten de ondernemers goed kunnen inschatten en niet 'over hun hoofden heen praten' en indien nodig extra theoretische fundamenten leggen om daarop voort te bouwen. In de interactie met de ondernemers toetst de begeleider zijn kennis van de praktijk en dat is voor hem een bron van leren.

Werkvormen

Colleges, lezingen, seminars, symposia.

Do's & Don'ts

Zorg voor stevige theorie met een degelijke link naar de praktijk.
Plan tijd voor discussies.



Handwritten mathematical formulas on a green background:

$$p(\gamma) = \frac{1}{(2\pi V)^{n/2}} \exp$$
$$\Rightarrow p(x_1, x_2, \dots, x_n) =$$
$$\prod_{i=1}^n \left(\frac{1}{\sqrt{2\pi}} \right) \exp \left[-\frac{1}{2\sigma^2} \right]$$

6 Generale repetitie

6 Generale repetitie

Kern

Samen oefenen om te presteren onder leiding van een regisseur.

Resultaat

Gezamenlijke routine.

Omschrijving

In een dansstudio oefenen dansers een stuk onder leiding van een regisseur. Zij dansen solo of in groepen. Die afwisseling - oefenen in samenwerking en alleen oefenen - kan de werkvorm zijn tijdens een Generale repetitie voor ondernemers. Ondernemers ontwikkelen samen met ketenpartners en andere stakeholders zoals milieugroeperingen nieuwe routines. De partijen brengen vanuit hun eigen perspectief de mogelijkheden en onmogelijkheden om samen te werken in kaart. Zij zoeken naar alternatieven en oplossingen en bouwen ervaring op in try-outs. De regisseur is iemand die de groepsprocessen kan analyseren en sturen.

Leerproces

In de leeromgeving Generale repetitie werken ondernemers aan een prestatie. Bijvoorbeeld een verbeterde logistieke afstemming. We spreken van collectief leren omdat zij het proces samen aangaan en zij samen nieuwe routines ontwikkelen.

Doelgroep

De deelnemers, ondernemers en stakeholders, hebben belang bij het neerzetten van de prestatie. Juist variatie in de groep biedt goede mogelijkheden om samen te werken en de eigen sterke punten uit te buiten. Dat impliceert dat de ondernemers bereid moeten zijn om verschillende rollen in te nemen. Het samen ontwikkelen van routines is een intensief proces en vergt doorzettingsvermogen van de ondernemers.

Leren samenwerken

Een groep ondernemers wil gezamenlijk hun producten afzetten. Zij voeren intensief overleg en komen tot teveel mogelijkheden en wensen. Dat levert de nodige spanningen en vertragingen op. Daarom vragen zij een consultant om hen verder op weg te helpen. Deze helpt hen eerst om hun verwachtingen scherper te formuleren. Daarna focust hij op haalbare doelen en stelt hij een tijdspad op. Er worden afspraken gemaakt over de levering en afzet van de producten in een gezamenlijke winkel. Er worden openingstijden vastgesteld en de deelnemers zorgen dat de winkel dan bemand is. Het eerste jaar blijkt de nieuwe routine nog erg lastig en schakelen de ondernemers de consultant weer in. Na het tweede jaar vragen de ondernemers zich af waarom ze het zo ingewikkeld gemaakt hadden dat ze de consultant nodig hadden....

Organisatie

In de Generale repetitie wordt gewerkt volgens een stappenplan om tot een gezamenlijk resultaat te komen. Het gezamenlijke doel en de streefdatum staan vast en geven richting aan het proces. Het is belangrijk dat de ondernemers en hun partners weten wat er van hen verwacht wordt en hoe ze dat kunnen realiseren. Het gezamenlijke leerdoel is omschreven maar individuele invullingen kunnen sterk verschillen omdat de nieuwe routine de deelnemers voor onverwachte uitdagingen kan stellen. Het ontwikkelen van de samenwerking vergt een langere periode en meerdere bijeenkomsten. De omvang van de groep kan middelgroot tot groot zijn, met een minimum van 5 deelnemers terwijl het maximum afhankelijk is van het na te streven doel.

Uitwerking van praktijk-theorie

De praktijk dient als start en einddoel van het traject. De ondernemers werken samen met de andere stakeholders vanuit een multidisciplinaire context. Samen ontwikkelen zij een nieuwe samenwerking, andere routines. Wat moeten we doen om het doel te bereiken? En hoe realiseren we dat? Het zijn de centrale vragen in de Generale repetitie. Fouten zijn er om van te leren en vormen de aanleiding om verder te zoeken naar mogelijkheden en te oefenen. Het kan voorkomen dat er nieuwe partijen nodig zijn om de samenwerking te realiseren.

Rol ondernemer(s)

In de Generale repetitie oefenen de ondernemers en hun partners doelgericht samen. De prestatie moet dus helder omschreven zijn. De Generale repetitie vergt een zekere souplesse van de ondernemers: zij treden zelf op de voorgrond, zetten een stapje terug om een ander de ruimte te geven en accepteren de analyserende en sturende rol van de regisseur. Zij zijn actief en van elkaar afhankelijk, het gaat immers om een gezamenlijke prestatie. Om deze neer te kunnen zetten, moeten de ondernemers hun individuele competenties ontwikkelen en moeten zij leren om als groep samen te werken. Ook dat vergt een zekere flexibiliteit van hen.

Rol begeleider(s)

De begeleider stuurt als een regisseur het leerproces. Hij is een expert die de groep faciliteert en kan omgaan met de (on)mogelijkheden van de ondernemers. Hij kan hen helpen om te oefenen en om fouten te voorkomen. De begeleider heeft een beeld van het eindresultaat en kan de ideeën uit de groep inpassen. Hij doseert de inbreng vanuit andere disciplines en kent de potentiële valkuilen van het proces. Hij leert gaandeweg het proces veel over de (on)mogelijkheden van de groep en de haalbaarheid van de voorgenomen prestatie.

Werkvormen

Training, regie, samenspel en routines ontwikkelen, presentatie.

Do's & Don'ts

Plan genoeg tijd om de nieuwe routines te oefenen en om ervaringen uit te wisselen.
Wees realistisch over de te behalen resultaten.



7 Ondernemerscafé

7 Ondernemerscafé

Kern

Incidenteel leren, toevallige ontmoetingen, infotainment, conculeren.

Resultaat

Nieuwe netwerken.

Omschrijving

Het Ondernemerscafé is de plek van de toevallige ontmoetingen. Het café staat in een economisch actieve regio en wordt door ondernemers uit verschillende sectoren bezocht. Zo kan een verhaal uit een andere sector - bijvoorbeeld de gezondheidszorg - een ondernemer inspireren voor de oplossing van zijn logistiek of personeelsprobleem. De ontspannen sfeer bevordert het aangaan van contacten en het vertellen van verhalen over succes en falen en het bedenken van nieuwe activiteiten. Daarnaast kan er voor vermaak gezorgd worden: een cabaretprogramma of een sociodrama. Bovendien is er de mogelijkheid om aan te schuiven aan een flexibele werkplek.

Leerproces

Het Ondernemerscafé beoogt leren in sociale interactie. Men ontmoet elkaar in wisselende samenstellingen maar de uitkomsten blijven individueel.

Doelgroep

De doelgroep van het Ondernemerscafé is divers. Iedereen kan het Ondernemerscafé ingaan. Sterker nog, het café is onder andere gericht op het ontmoeten van nieuwe mensen en daarvoor is een breed publiek belangrijk. Mensen die incidenteel binnenkomen, mensen die een optreden verzorgen, kunnen de ondernemers helpen om nieuwe netwerken te ontwikkelen en onverwachte associaties te leggen waardoor zij op nieuwe ideeën komen.

Leerzaam vermaak

Het Inspringtheater is een manier om op ludieke wijze een conflict, probleem of dilemma neer te zetten en de discussie te stimuleren. Op het podium zetten de acteurs een probleem, conflict of dilemma neer. Bijvoorbeeld een ondernemer die zo'n vreselijke hekel aan regelgeving heeft dat hij de post maar niet meer opent.... De acteurs van het Inspringtheater spelen de scène en discussiëren met de aanwezigen kort over hun interpretatie. Daarna herhalen zij hun spel. Vanaf dat moment kan het publiek 'inspringen', de rol van een van de acteurs overnemen. Dat biedt de toeschouwers de mogelijkheid om zich in te leven in iemand anders of hun eigen visie neer te zetten. Op deze wijze kan het publiek op speelse wijze oefenen met de werkelijkheid.⁷

⁷ Zie ook: de link naar Inspringtheater op www.boerengroep.nl

Organisatie

Een café heeft openingstijden en in die zin is het café ook georganiseerd. De ondernemers kunnen eenmalig of veelvuldig langskomen. Soms wordt er iemand uitgenodigd voor een presentatie of is er vermaak. Bijvoorbeeld een band met goede teksten, een film over ondernemen in Nigeria of sociodrama waarin de acteurs de ondernemers een spiegel voorhouden. Virtuele ondersteuning kan in de vorm van een digitaal discussiepanel of een gezamenlijke website van de ondernemers gegoten worden. In deze open leeromgeving worden er geen leerdoelen geformuleerd. Het aantal bezoekers van het Ondernemerscafé kan sterk wisselen.

Uitwerking van praktijk-theorie

In het Ondernemerscafé staat de alledaagse praktijk centraal. De voornaamste doelen van het café zijn elkaar ontmoeten, even ontspannen en nieuwe mensen leren kennen. De meeste ondernemers in het café kennen elkaar en groeten elkaar met de vraag hoe het ermee gaat. Die vraag biedt de aanleiding om de dagelijkse gang van zaken verder uit te spitten. Het gesprek kan uitwaaiëren over allerlei onderwerpen: persoonlijke ervaringen, de ontwikkeling van het bedrijf en de regio. Wanneer de ondernemers wat meer willen weten, kunnen zij een spreker (laten) uitnodigen. Bijvoorbeeld iemand uit de regio die geëmigreerd is en over zijn ervaringen vertelt. De interactie tussen ondernemers, begeleiders en genodigden is intensief maar wordt niet sterk gestuurd.

Rol ondernemer(s)

De ondernemer gaat naar het café om andere ondernemers te ontmoeten. Hij kan daar even ontspannen, zijn netwerk verder ontwikkelen en zijn kennis verder uitbouwen. Hoewel hij op eigen initiatief gaat en heel vrij is, blijft hij afhankelijk van de aanwezigheid van anderen in het café en de activiteiten die er georganiseerd worden. Zo ontmoet hij via bekenden of per toeval nieuwe kennissen en doet hij nieuwe ideeën op dankzij de ontspannen sfeer of dankzij de activiteiten die georganiseerd worden.

Rol begeleider(s)

De begeleider zorgt dat het café open is en dat er mensen komen en activiteiten georganiseerd worden. Hij kan ondernemers met elkaar in contact brengen en polst de wensen voor verdere activiteiten. De begeleider wordt als het ware afgerekend op het scheppen van een goede sfeer en de populariteit van het café. Hij leert daarvan en kan daardoor het café verder ontwikkelen.

Werkvormen

Lezing, discussie, teamquiz, sociodrama.

Do's & Don'ts

Houd het programma luchtig en zorg voor afwisseling.



8 Boksring

8 Boksring

Kern

Competitieve omgeving waarin beter presteren beloond wordt.

Resultaat

Verbeterde prestatie.

Omschrijving

In de Boksring staan snelheid, kracht en strategisch inzicht centraal met een sterk competitief doel, namelijk winnen. Dit kun je oefenen onder leiding van een coach. Intensieve training en snel prestaties laten zien waarbij je een groot uithoudingsvermogen nodig hebt. In een quizvorm bijvoorbeeld kunnen ondernemers onder leiding van een advocaat hun juridische kennis toetsen en verder ontwikkelen. Of ze kunnen met behulp van simulatiegames een strijd voeren om de laagste kosten of het hoogste rendement.

Leerproces

In de Boksring is sprake van individuele leerprocessen met collectieve uitkomsten. De ondernemers gaan hun eigen leerproces aan maar juist het competitieve element zorgt ervoor dat er ook sprake is van een collectieve uitkomst. Zij worden samen beter en zij hebben hun eigen en elkaars drive in dat proces nodig. Dit leerproces kan echter niet altijd afgerond worden en in dat geval is er sprake van individueel leren.

Doelgroep

De doelgroep voor de Boksring is divers. In deze leeromgeving zullen ondernemers aan elkaar gewaagd moeten zijn, voldoende drive moeten hebben om het gevecht aan te gaan en sportief genoeg zijn om te erkennen dat de ander even wat sterker en sneller kan zijn. Een robbertje vechten is leuk maar als je tegenstander je knock-out slaat voordat je de ring binnen bent, is de lol er af. Afhankelijk van de doelgroep wordt het onderwerp bepaald. Bijvoorbeeld een quiz over agrarisch natuurbeheer is voor bloemisten niet interessant. Bij meer fysieke varianten van de Boksring kan leeftijd een rol spelen.

Fanatiek op resultaat

Ab is een *finetuner*, hij probeert al de processen op zijn bedrijf zo optimaal mogelijk te sturen. Zo probeert hij heel fanatiek het juiste moment te bepalen om gewasbescherming toe te passen. Soms gaat hij wel vijf keer op een dag naar het veld. Hij boekt daarmee betere resultaten dan zijn collega-ondernemers. Mede door zijn eigen inzet heerst er een competitieve sfeer. “Ja, dat is leuk maar je moet er natuurlijk ook tegen kunnen als het een keertje niet lukt”.⁸

8 Zie ook: www.agromanagementtools.nl en www.najk.nl

Organisatie

De Boxing vindt plaats in een gereguleerde omgeving. Tevoren wordt vastgelegd wanneer wie welk gevecht levert en in welke categorie. Leerdoelen zijn gericht op het optimaal presteren en het verleggen van de eigen grenzen. De bijeenkomsten kunnen eenmalig zijn of herhaald worden. Bijvoorbeeld na een paar maanden om te kijken hoe de ondernemers zich verder hebben ontwikkeld. De Boksring kan verzorgd worden voor groepen tussen de 5 en 15 ondernemers.

Uitwerking van praktijk-theorie

Verbeteren van de praktijk staat centraal in deze leeromgeving. Als het nodig is, wordt daar passende theorie bij geboden of worden specifieke vaardigheden getraind. Maar weten wat je moet doen om je tegenstander te verslaan, vergt ook dat je hem/haar kent. Als het moment daar is, als de strijd gestreden moet worden, is de onderlinge uitwisseling intensief maar tegelijkertijd ook gericht op een specifiek onderwerp en gebonden aan regels.

Rol begeleider(s)

De begeleider stuurt de ontwikkeling van de ondernemers en neemt daar verantwoordelijkheid voor. Hij wijst hen op hun fouten, op mogelijkheden om hun prestaties te verbeteren, treedt op als spelmeester en heeft voldoende autoriteit om dat te doen. Als expert ondersteunt hij met zijn kennis de ontwikkeling van de ondernemers en als coach weet hij hen mentaal te wapenen. Hij leert zelf gaandeweg door de ontwikkelingen van de ondernemers te monitoren.

Rol ondernemer(s)

De ondernemer is zeer actief. Wel is hij afhankelijk van het niveau en de samenstelling van de groep, zowel tijdens het trainen als op het moment van confrontatie. Dan moet blijken dat zijn competenties inderdaad van voldoende niveau zijn. Dan kan de ondernemer laten zien dat hij beter presteert en de andere ondernemers overtreft. Als hij het onderspit delft, is dat een uitdaging om nog harder aan de slag te gaan en om te leren van de techniek en de strategie van de andere ondernemers.

Werkvormen

Debat, paneldiscussie, game, training en coaching gericht op prestatie, competitie.

Do's & Don'ts

Houd de sfeer sportief.

Zorg voor variatie in uitdagingen zodat verschillende ondernemers kunnen uitblinken.



9 Keukentafel

9 Keukentafel

Kern

Rustige, veilige omgeving waarin op basis van een vertrouwensband gepraat wordt.

Resultaat

Verdieping netwerk.

Omschrijving

De Keukentafel biedt een rustige, veilige omgeving waar bekenden elkaar in alle vertrouwen kunnen ontmoeten en ondernemers in hun eigen tempo met onbekenden vertrouwd kunnen raken. Aan de Keukentafel spreken zij over alledaagse zaken, maar ook over vertrouwelijke kwesties zoals twijfels en onzekerheden, zeer vage plannen die nog niet uitgevoerd kunnen worden, over hun persoonlijke belemmeringen en hoe zij daarmee omgaan. In het gesprek kunnen alle mogelijke onderwerpen aan bod komen: de technische aspecten van de aanschaf van nieuwe machines maar ook de manier van werken, nieuwe ambities of de complicaties bij aan- of verkoop van grond.

Leerproces

De Keukentafel is een natuurlijk voorbeeld van leren in sociale interactie. De uitkomst is individueel. Degenen die aanschuiven, spelen een belangrijke rol.

Doelgroep

De Keukentafel is gericht op het (verder) ontwikkelen van relaties die gebaseerd zijn op een vertrouwensband. Ze is geschikt voor alle ondernemers. De enige voorwaarden zijn dat de ondernemers en de begeleider willen en kunnen investeren in het contact en dat zij zich open opstellen en elkaar niet snel veroordelen.

Over een kennisadvies in een Keukentafelgesprek:

Cees: *“Mijn aangrijpingspunt voor het gesprek was dat je er nooit stommer van wordt. Ik heb daarom mijn vrouw en zoon ook gevraagd bij het gesprek aanwezig te zijn. Achteraf dacht ik meer een adviseur te krijgen met een klankbordfunctie. Maar toch heeft het bezoek me aan het denken gezet.”*

Over een afrondend Keukentafelgesprek over een bedrijfsscan met een vertegenwoordiger:

Bas: *“Ik heb zelf om het plan gevraagd om bedrijfsblindheid te voorkomen. De uitslag was zoals verwacht... Het is interessant om de kosten te zien. Bij mij heeft het overzichtelijk maken van kosten van Mastitis geleid tot een ander beleid.... Een tekortkoming van de scan vind ik dat geen vergelijking met andere bedrijven mogelijk is.”⁹*

9 Zie ook: www.agromanagementtools.nl en www.melkveeacademie.nl

Organisatie

Aan de Keukentafel kunnen ondernemers zaken rustig doorspreken. Die rust biedt ruimte voor reflectie en openheid zonder dat de inhoud aan waarde verliest. Belangrijk is dat de gasten welkom zijn. Een Keukentafelgesprek kan op ieder gewenst moment plaatsvinden. Het kan eenmalig zijn maar voor de rust en het opbouwen van vertrouwen is herhaling van gesprekken over een langere periode wenselijk. Inherent aan de opzet van deze leeromgeving is het aantal ondernemers beperkt te houden met een minimum van 2 en een maximum van 5.

Uitwerking van praktijk-theorie

De praktijk van alledag staat centraal tijdens het Keukentafelgesprek. Het gaat over wat er gedaan is of moet worden en wie daarbij betrokken zijn en hoe dat het beste aangepakt kan worden. Verschillende alternatieven komen in het gesprek naar voren. Deze worden overwogen zonder dat daar een snelle beslissing over genomen hoeft te worden. De vertrouwde omgeving maakt het gemakkelijker om van perspectief te veranderen of fouten toe te geven. Er wordt een dialoog aangegaan met een open einde.

Rol ondernemer(s)

De ondernemer is daadwerkelijk thuis en draagt de onderwerpen aan die hij ter discussie wil stellen. De te ontwikkelen competenties zijn gericht op reflectie en perspectief ontwikkelen. Reflecteren op het eigen handelen kan indirect bijdragen aan het verbeteren van de prestatie. Want de ondernemer kan aan de vertrouwde Keukentafel gemakkelijker toegeven dat hij een fout gemaakt heeft en in alle rust alternatieve werkwijzen bespreken. De ondernemer stelt zich open op maar hij heeft de vrijheid om het gesprek om te buigen of af te breken. De ondernemer bepaalt de agenda en biedt de begeleider ruimte.

Rol begeleider(s)

De begeleider faciliteert de ondernemer. Hij gaat mee in de discussie en weet op de juiste momenten vragen te stellen die de ondernemer helpen te reflecteren. Die reflectie kan van technische aard zijn en dan is het belangrijk dat de begeleider een goede gesprekspartner op dat gebied is. Maar het gesprek kan ook een veel persoonlijker toon krijgen en begeleider en ondernemer inzicht bieden in de belemmeringen die de ondernemer ervaart. De begeleider leert van het proces dat de ondernemer doorloopt en deze ervaring biedt hem de mogelijkheid om het gesprek steeds beter te voeren.

Werkvormen

Dialoog, groepsgesprek, coachingsgesprek, reflectiegesprek, adviesgesprek.

Do's & Don'ts

Zorg voor continuïteit, meerdere gesprekken en wederzijdse betrokkenheid. In een enkel gesprek bouw je geen band op.



10 Utopia

10 Utopia

Kern

Groep mensen zet zich actief in voor een ideaal of gezamenlijk belang.

Resultaat

Vernieuwing.

Omschrijving

Utopia is geschikt voor het aanpakken van problemen met een sterk sociaal aspect waarmee men al lang worstelt maar waarvoor individuele oplossingen niet mogelijk zijn. De deelnemers in deze leeromgeving vinden hun eigen weg en werken hard om hun doelen te bereiken maar kunnen een steuntje in de rug goed gebruiken. Een grondfonds, een biologische coöperatie, een hulplijn voor startende ondernemers of ondernemers die het bedrijf moeten beëindigen, zijn voorbeelden van deze leeromgeving.

Leerproces

In Utopia gaan de deelnemers vanuit een gezamenlijk doel samen een proces aan waarvan zij de uitkomsten ook delen. Het is een voorbeeld van collectief leren.

Doelgroep

De deelnemers zien een probleem en zijn bereid daaraan te werken. Het zijn gelijkgezinden maar zij kunnen uiteenlopende achtergronden hebben. De groep kan bestaan uit ondernemers maar een mix met andere stakeholders is ook mogelijk. Draagvlak voor het probleem en de wens om het probleem samen op te lossen zijn belangrijk. Maar de weg is lang en het afbreukrisico is groot. Immers, het probleem was eerder ook al moeilijk op te lossen. Het proces vergt veel interactie en het vermogen om te gaan met problemen, conflicten en dilemma's.

Veel motivatie, één perspectief

Verschillende motivaties hoeven geen belemmering te zijn om een gezamenlijk doel te bereiken. De leden van het grondfonds motiveren hun deelname vanuit verschillende perspectieven. Voor de een is de oprichting belangrijk omdat het plan voor het grondfonds de lokale agrarische gemeenschap dient, terwijl voor een ander de extensivering en differentiëring van de landbouw centraal staan. Een derde wil samen met burgers werken aan natuurontwikkeling en bij burgers kennis van en begrip voor het boerenbedrijf ontwikkelen. Een vierde wil laten zien dat een initiatief van onderaf de boeren en de burgers een stem kan geven in het overleg met de verschillende overheden.¹⁰

10 Zie ook: www.lunterslandfonds.nl

Organisatie

De ondernemers zijn initiatiefnemers die samen erop gericht zijn een bepaald doel te realiseren. In een open en flexibel proces laveren initiatiefnemers al discussiërend tussen een (maatschappelijk) probleem en potentiële oplossingen daarvoor. Om de oplossingen te realiseren, ontwikkelen zij werkafspraken en taakverdelingen. Zij werken gedurende een langere periode samen en ontmoeten elkaar regelmatig. Deze leeromgeving kent een kleine kern (tot 10 deelnemers) met een grote aanhang die het initiatief steunt en/of hand- en spandiensten verricht.

Uitwerking van praktijk-theorie

Het (maatschappelijke) probleem speelt in de praktijk, net als het zoeken naar oplossingen en het realiseren ervan. Mobilisatie van de omgeving speelt een essentiële rol in het hele proces: van probleemdefinitie tot mogelijke oplossingen en zeker bij het (succesvol) realiseren daarvan. Dat gebeurt in een continue dialoog tussen de ondernemers en met de omgeving. 'Wat en wie' staan dus centraal. Mogelijke fouten zijn in dat proces onderwerp van gesprek met als doel deze te vermijden.

Rol ondernemer(s)

De ondernemers en hun medestanders stellen zich actief op. Het is en blijft hun initiatief en zij zijn onderling afhankelijk van elkaar. Individueel kunnen zij het doel niet bereiken. Zij ontwikkelen samen een perspectief en komen in een open dialoog met elkaar tot een gezamenlijk gedragen oplossing. Gaandeweg het proces ontwikkelen zij hun werkwijzen en mogelijke oplossingen. Zij exploreren nieuwe netwerken en vergaren nieuwe kennis en inzichten met als doel een gezamenlijke prestatie te leveren: het bereiken van het ideaal.

Rol begeleider(s)

De begeleider faciliteert het proces en brengt zijn expertise en netwerk in. Die inzet kan tijdelijk of van langere duur zijn, afhankelijk van de vraag van de groep. De begeleider leert veel van dit proces, van de worsteling van de ondernemers om het doel te realiseren en van het streven om de verschillende standpunten productief te laten bijdragen aan de oplossing. Vanuit zijn faciliterende rol kan de begeleider participant of criticaster worden. De inzet van de begeleider is vaak intensief omdat hij het interactieve proces in de groep goed moet kennen.

Werkvormen

Discussie, onderhandeling, presentatie aan publiek.

Do's & Don'ts

Neem de tijd om uiteenlopende perspectieven uit te werken maar blijf doelgericht.
Houd het gesprek open en schenk aandacht aan – de achtergronden van – emoties.
Utopia is niet geschikt voor de aanpak van technische problemen.



11 Studieclub

11 Studieclub

Kern

Uitwisselen van praktijkervaringen op basis van wederzijds vertrouwen.

Resultaat

Spiegel op bedrijfsresultaten.

Omschrijving

In een Studieclub werken ondernemers gezamenlijk aan het verbeteren van hun individuele bedrijfsresultaten. Niet de samenwerking maar het delen van informatie en ervaringen staat voorop. Openheid, onderling vertrouwen en zelfkritisch vermogen vormen de basis om te participeren. Die ingrediënten helpen de ondernemers hun kennisbasis te vergroten en bedrijfsblindheid te voorkomen.

Leerproces

De leerresultaten van de Studieclub blijven, ondanks het gezamenlijke karakter, individueel van aard en daarom spreken we van leren in sociale interactie. Maar er kunnen ook individuele leerprocessen met collectieve uitkomsten plaatsvinden.

Doelgroep

De ondernemers in een Studieclub komen vaak uit dezelfde regio en hebben meestal vergelijkbare bedrijven. Aan de Studieclub kunnen zowel jonge of aankomende ondernemers deelnemen als oudere, meer ervaren ondernemers. Vaak worden Studieclubs georganiseerd rond een bepaald thema of een bepaalde manier van werken. Het spreekt voor zich dat de interesse van de ondernemers voor het onderwerp van cruciaal belang is voor de aanmelding. De ondernemers kunnen zich aansluiten bij een georganiseerde Studieclub maar steeds vaker nemen zij zelf het initiatief en organiseren zij zelf Studieclubs.

Reacties van leden van Studieclub 'Bedreven Bedrijven Drenthe':

- Ed: *"Mijn idee was dat 'alleen alles een beetje beter' niet voldoende was om goede resultaten te boeken. De studieclub gaf perspectief op meer. Ook inspirerende verhalen die je op dat moment nog niet praktisch kunt toepassen."*
- Edo: *"Je moet eerst willen veranderen om te kunnen veranderen. De onderlinge wisselwerking in de studieclub spreekt me aan. Een (deskundige) inleider hoeft niet altijd, je kunt ook veel van elkaar leren."*
- Ernst: *"In het begin twijfelde ik of deelname wel zou lonen, de start was aarzelend. Ik werd erop aangekeken dat ik precies op de Minasgrenzen bleef waar anderen meer verdergaande maatregelen namen. Toen ze mijn financiële cijfers zagen, veranderde dat. Na drie jaar heb ik het wel gezien, maar ik had de afgelopen drie jaren niet willen missen."*¹¹

11 Zie ook: www.agromanagementtools.nl, De gewone boer. Tip: google op Studieclub

Organisatie

De inhoud van praktijkproblemen of een praktijkthema staat centraal. De ondernemers of begeleiders plannen de bijeenkomsten op tijdstippen die passen bij de bedrijfsvoering en over een langere periode. Die continuïteit is goed voor het onderlinge vertrouwen maar vormt ook een valkuil omdat het sociale aspect het inhoudelijke kan gaan overheersen. De praktijkproblemen van de ondernemers bepalen de leerdoelen en deze ontwikkelen zich gaandeweg. Goede sturing van het proces is wel vereist. De optimale groeps grootte in deze leeromgeving is 5 tot 15 ondernemers.

Uitwerking van praktijk-theorie

De nadruk ligt op de praktijk en het uitwisselen van ervaringen, eventueel aangevuld met theoretische kennis. Centraal staan de toepassing van kennis en feiten en het verwijzen naar kennis in het netwerk. Onderwerpen zijn problemen in de praktijk die multidisciplinair benaderd worden. Fouten zijn er om van te leren maar het blijkt niet gemakkelijk om fouten toe te geven. Daarvoor is een intensieve uitwisseling van kennis tussen ondernemers en begeleiders nodig.

Rol ondernemer(s)

De ondernemers zijn actief en geven aan welke onderwerpen zij willen uitwerken. Wederzijds vertrouwen en betrokkenheid vormen de basis om samen kennis te generen. De ondernemer ontwikkelt zijn competenties dankzij de dialoog, de ervaringsuitwisseling en de verworven kennis. Dit stelt de ondernemer in staat om zijn prestatie te verbeteren. Jonge ondernemers kunnen leren van de ervaringen van oudere ondernemers. Oudere ondernemers worden door jongere ondernemers uitgedaagd hun impliciete kennis te expliciteren.

Rol begeleider(s)

De begeleider organiseert de bijeenkomsten en faciliteert het proces van de ondernemers. Soms treedt de begeleider op als expert en ondersteunt hij de Studieclub met zijn kennis en analyse van problemen en het systeem. Hij kan ook het netwerk voor de ondernemers exploreren en nieuwe ervaringsdeskundigen of experts introduceren. De begeleider reageert alert op de vragen uit de groep en leert inhoudelijk over het onderwerp. Hij leert van en in de groep door het leerproces in goede banen te leiden.

Werkvormen

Storytelling, bedrijfsbezoek, bedrijfsaudit, systeemanalyse, voordracht.

Do's & Don'ts

Zorg voor voldoende variatie in de groep.

Vertrouwen opbouwen is een kwestie van geven en nemen, dat kost tijd.



12 Expeditie

12 Expeditie

Kern

Nieuwe inspiratie zoeken door buiten de grenzen van het bekende te treden.

Resultaat

Zelfkennis en nieuwe normen en waarden.

Omschrijving

De Expeditie is gebaseerd op de aanname dat leren van buiten kan leiden tot nieuwe oplossingen voor oude problemen en nieuwe perspectieven. Er zijn vele varianten van de Expeditie denkbaar, bijvoorbeeld deelnemen aan een agrarische studiereis, een wereldreis maken, een excursie naar een proefveld of een dag met een inspecteur van de AID meegaan. De Expeditie kan verfrissend werken en sterke leerervaringen opleveren maar het leerresultaat is moeilijk te sturen. Mensen gaan op reis om afstand te nemen, nieuwe energie op te doen en de confrontatie met zichzelf en een andere omgeving aan te gaan. In ultieme vorm levert de Expeditie zoveel inspiratie dat de ondernemer nog lang bezig is om de ervaringen te verwerken.

Leerproces

De Expeditie beoogt leren in sociale interactie bij de individuele ondernemer te stimuleren. In deze leeromgeving staat de confrontatie met de onbekende sociale of fysieke omgeving centraal. De uitdaging kan sociaal van aard zijn, bijvoorbeeld door de confrontatie met een vreemde cultuur. Maar ook fysieke uitdagingen behoren tot de mogelijkheden, zoals bij een *survival*. Wanneer de ondernemer een fysieke uitdaging alleen aangaat, kan er sprake zijn van individueel leren.

Doelgroep

Iedere ondernemer die behoefte heeft aan verfrissing, aan nieuwe visie en een nieuw perspectief op zijn situatie kan op Expeditie gaan. Hele jonge, nog onervaren ondernemers leren op Expeditie zichzelf en hun grenzen beter kennen en zien en ervaren dingen die zij tevoren niet kunnen bedenken. Oudere ondernemers die worstelen met een vaag gevoel van onbehagen of vastlopen op het bedrijf gaan de confrontatie met zichzelf aan en ervaren dat in andere situaties geheel andere regels gelden.

Genieten van diversiteit

Een van de ondernemers uit de 'Gewone boer' getuigt van een doelgerichte reislust. Hij gaat regelmatig naar het buitenland om te kijken hoe er daar gewerkt wordt en waarom. Naar Wisconsin waar hij op een grote beurs ook heel eenvoudige systemen vindt. Naar Duitsland waar bedrijven andere rassen inzetten. En naar Nieuw Zeeland waar hij advies geeft. Maar hij bezoekt ook biologische boeren in Nederland. In de loop van de jaren merkt hij dat hij, meer dan vroeger, in staat is om vanuit het systeem van andere boeren te denken.¹²

¹² Zie ook: www.agroreizen.nl, de leertrajecten in de vorm van expedities op www.melkveeacademie.nl of de site www.tuinbouwclusteracademie.nl

Organisatie

De ondernemer gaat op reis en ervaart het proces van afstand nemen en nieuwe ervaringen opdoen. Hij plant zijn vertrek en reist af of schuift aan bij een reisgezelschap. Hij kan gaan zwerven maar hij kan ook een concreet doel voor ogen hebben met de reis. In beide gevallen doet de ondernemer onverwachte ervaringen op. De ondernemer kan kort of lang op reis gaan. Een langere periode stelt de ondernemer in staat om meer afstand te nemen maar ook een korte trip kan effect hebben. De ondernemer kan een Expeditie alleen aangaan of met een groep.

Uitwerking van praktijk-theorie

Het op reis zijn is het uitgangspunt voor een reflectie op de dagelijkse praktijk. De ondernemer leert nieuwe mensen kennen en leert nieuwe dingen zien. Als hij alleen reist, zoekt hij referentie bij zichzelf en de omgeving. Hij denkt na over wat hij ziet, vergelijkt de situatie met thuis of andere reizen. Hij spreekt met andere reizigers en lokale bewoners. In een reisgezelschap heeft hij steun aan de groepsleden om ervaringen te expliciteren. Datgene wat hij leert, is gerelateerd aan het reizen zelf, de problemen die dat oproept en de manier waarop hij daarmee omgaat. Fouten, vertragingen en communicatiestoornissen zijn overkomelijk en leveren stof voor verdere reflectie of terugkeer. Een reisgezelschap kan een hechte groep worden maar dat is niet per definitie een doel.

Rol ondernemer(s)

De ondernemer neemt het initiatief om nieuwe ervaringen op te doen. Wanneer hij alleen reist, zoekt hij zijn eigen grenzen op. In het ultieme geval werkt de reis confronterend en beïnvloedt het perspectief op zijn eigen situatie. Gaandeweg de reis ontwikkelt de ondernemer een nieuw perspectief, nieuwe competenties. Bij terugkomst zet dat proces zich voort. Maar de reis hoeft niet altijd ver te gaan en schokkend te zijn. Ook kleine uitstapjes kunnen de ondernemersblik verfrissen.

Rol begeleider(s)

De begeleider faciliteert de reis en de reflectie daarop. Eventueel organiseert hij de reis. Hij leert van de verhalen van de ondernemer. Wanneer hij mee op reis gaat, leert hij zelf direct door ervaringen te delen en kan hij zich van facilitator tot participant of criticaster ontwikkelen.

Werkvormen

Excursie, blind date, studiereis, survival, reisverslag.



Do's & don'ts

Neem de tijd om de nieuwe ervaringen op te doen.

De fysieke expeditie loopt niet altijd parallel met de reflectie erop.

$$Z = \sum_{i=1}^n 1, K = \sum_{i=1}^n n$$

$$p(x) = \frac{1}{(2\pi\sigma^2)^{1/2}} \exp\left[-\frac{1}{2\sigma^2}\right]$$

$$\Rightarrow p(x_1, x_2, \dots, x_n) =$$

$$\prod_{i=1}^n \left(\frac{1}{\sqrt{2\pi}}\right) \exp\left[-\frac{1}{2\sigma^2}(x_i - \mu)^2\right]$$

Welke ILO en waarom?

Ondernemers bepalen hun eigen leren en de context van dat leren is sterk sociaal getint. Zij leren in hun eigen authentieke situatie op allerlei manieren. Door te reflecteren of te experimenteren. Tijdens de uitvoering van hun werk of door samen te werken.

De 12 beschreven Inspirerende Leeromgevingen voor Ondernemers (ILO's) zijn gebaseerd op onderzoek naar het leren van ondernemers in authentieke situaties. Dat verklaart ook de herkenning die ongetwijfeld regelmatig beelden uit de realiteit zal oproepen. De leeromgeving Utopia lijkt op lerende ondernemersnetwerken. De Keukentafel heeft elementen van mental coaching en de Expeditie heeft raakvlakken met een excursie. Het Laboratorium vertoont verwantschap met praktijknetwerken als 'Kennis op de Akker' en 'Telen met Toekomst'.

De 12 beschreven ILO's onderscheiden zich van leren in authentieke situaties omdat bij de ILO's de organisatie en sturing geëxpliciteerd zijn. Dat is ook de bedoeling van deze brochure: ontwerpers en begeleiders met deze beschrijving handvatten bieden om het leren van ondernemers in de dagelijkse praktijk te ondersteunen en te optimaliseren in leertrajecten.

Afgeleid van de beschrijving van de 12 ILO's zijn op de volgende pagina's 5 tabellen met de belangrijkste kenmerken van de ILO's opgenomen. Deze tabellen zijn bedoeld om ontwerpers en begeleiders te ondersteunen bij hun keuze van een of meerdere leeromgevingen in een bepaalde situatie. Praktische en inhoudelijke overwegingen moeten hierbij met elkaar in balans blijven. Daarbij spelen vragen als: Zijn ondernemers geïnteresseerd in het onderwerp? Is de beoogde ILO geschikt om het gewenste doel te bereiken? Is er tijd en geld beschikbaar om de ILO's te ontwikkelen en in te zetten? Zijn de ondernemers gemotiveerd voor de investering die de ILO van hen vraagt? Kunnen de begeleiders de juiste rol vervullen?

Om de keuze van een of wellicht meerdere ILO's te ondersteunen, zijn hierna 5 tabellen opgenomen. In deze tabellen worden de 12 ILO's steeds met een of meerdere relevante kenmerken uit de beschrijvingen overzichtelijk gecombineerd.

- Tabel 1: Kern, werkvormen en resultaat
- Tabel 2: Planning
- Tabel 3: Doelgroepen
- Tabel 4: Leerprocessen
- Tabel 5: Combinaties en perspectief

Kern, werkvormen en resultaat

Kern, werkvormen en resultaat

In Tabel 1 zijn bij de 12 ILO's de kern (een korte typering), de belangrijkste werkvormen en het resultaat weergegeven. Deze tabel biedt een eerste aanwijzing voor een keuze van de ILO.

Voor het bepalen van een keuze voor een geschikte ILO geeft deze tabel het antwoord op twee vragen:

- Welk resultaat willen we met het leertraject bij de ondernemers bereiken?
- Welke werkvormen zouden we mogelijk kunnen toepassen?



Tabel 1: Inspirerende Leeromgevingen voor Ondernemers: kern, werkvormen en resultaat

Inspirerende Leeromgeving voor Ondernemers	Kern	Werkvormen	Resultaat
1 Masterclass	Master geeft aanwijzing aan ondernemers, bewustwording, alternatieven voor verbetering	Workshops (over problemen, kansen, conflicten en dilemma's) Cases Kort geding	Inzicht en ervaringskennis
2 Clinic	Specifieke training, kort, intensief, vraag centraal	Demonstraties Audits Benchmarking	Vaardigheid
3 Atelier	Creativiteit, scheppend vermogen, zelfexpressie, intuïtie	Brainstormen Mindmapping Creatieve sessies Scenario-ontwikkeling	Nieuw perspectief
4 Laboratorium	Experimenteren, haalbaarheid, zekerheid	Modelontwikkeling Praktijksimulatie Onderzoek Conceptontwikkeling	Haalbaarheid van oplossingen
5 Academie	Multi-/transdisciplinair, van wetenschap naar praktijk	Colleges Lezingen Seminars Symposia	Multidisciplinaire toepassing van wetenschappelijke inzichten
6 Generale repetitie	Samen oefenen om te presteren onder leiding van een regisseur	Training Regie Samenspel en routines ontwikkelen Presentatie	Gezamenlijke routine
7 Ondernemerscafé	Incidenteel leren, toevallige ontmoetingen, infotainment, conculeren	Lezing Discussie Teamquiz Sociodrama	Nieuwe netwerken
8 Boksring	Competitieve omgeving waarin beter presteren beloond wordt	Debat Paneldiscussie Game Training en coaching gericht op prestatie Competitie	Verbeterde prestatie
9 Keukentafel	Rustige, veilige omgeving waarin op basis van een vertrouwensband gepraat wordt	Dialogoog Groepsgesprek Coachingsgesprek Reflectiegesprek Adviesgesprek	Verdieping netwerk
10 Utopia	Groep mensen zet zich actief in voor een ideaal of gezamenlijk belang	Discussie Onderhandeling Presentatie aan publiek	Vernieuwing
11 Studieclub	Uitwisselen van praktijkervaringen op basis van wederzijds vertrouwen	Storytelling Bedrijfsbezoek Bedrijfsaudit Systeemanalyse Voordracht	Spiegel op bedrijfsresultaten
12 Expeditie	Nieuwe inspiratie zoeken door buiten de grenzen van het bekende te treden	Excursie Blind date Studiereis Survival Reisverslag	Zelfkennis en nieuwe normen en waarden

Planning

Planning

In Tabel 2 zijn bij de 12 ILO's de opties van planning in de tijd en de gewenste omvang van de groep opgenomen.

Bij planning in de tijd zijn onderscheiden: de duur van de bijeenkomst(en), de (on)mogelijkheden tot herhaling en de periode waarbinnen de bijeenkomsten kunnen worden gerealiseerd. De omvang van de groep geeft een onderscheid in kleine, middelgrote en grote groepen.

Deze tabel ondersteunt ontwerpers en begeleiders bij vragen zoals:

- Hoeveel tijd is nodig om de ILO te realiseren? Wat is de daarbij behorende groeps grootte?
- Of omgekeerd wanneer groeps grootte en/of planning van de ILO al bekend zijn: Welke ILO is geschikt voor deze groep ondernemers in deze periode?



Tabel 2: Planning van ILO's

Inspirerende Leeromgeving voor Ondernemers	Duur van de bijeenkomst(en)			Herhaling van bijeenkomsten			Periode waarin de bijeenkomsten georganiseerd worden				Omvang groep		
	Dagdeel	Dag	Langere duur	Niet nodig	Mogelijk	Wenselijk	Dag	Week	Kwartaal	Jaar	Klein (tot 5)	Middelgroot (5 tot 15)	Groot (15 en meer)
1 Masterclass													
2 Clinic													
3 Atelier													
4 Laboratorium													
5 Academie													
6 Generale repetitie													
7 Ondernemerscafé													
8 Boksring													
9 Keukentafel													
10 Utopia													
11 Studieclub													
12 Expeditie													

Doelgroepen

Doelgroepen

In Tabel 3 is zichtbaar gemaakt voor welke doelgroep(en) de betreffende ILO's geschikt zijn.

De meeste ILO's zijn geschikt voor alle ondernemers. Maar soms blijken eisen als regio, betrokkenheid of juist participatie van andere stakeholders belangrijk. Bovendien zijn steeds aanvullende wensen c.q. eisen opgenomen zoals ervaring, vaardigheid, basiskennis, specifieke interesse of betrokkenheid en de mogelijkheid om te kunnen investeren. Bij ILO's die een langere periode bestrijken en veel inzet van ondernemers vergen, kan het zinvol zijn om een intake te houden.

Deze tabel ondersteunt de ontwerpers en begeleiders bij vragen als:

- Wie kunnen we benaderen voor deelname aan een geplande ILO?
- Is het zinvol om een intake van de deelnemers te organiseren?



Tabel 3: Doelgroepen van ILO's

Inspirerende Leeromgeving voor Ondernemers	Doelgroep(en)	Aanvullende wensen c.q. eisen
1 Masterclass	Alle ondernemers Vertegenwoordigers van belangengroeperingen, aan- en afleverende industrie en diensten	Afhankelijk van het onderwerp kan specifieke ervaring een voorwaarde zijn
2 Clinic	Alle ondernemers	Interesse in het specifieke, vaak technisch georiënteerde onderwerp Soms is een ervarings- of vaardigheidsbasis wenselijk
3 Atelier	Alle ondernemers Overige stakeholders en geïnteresseerden	Bereidheid om met minder conventionele werkvormen te werken Accepteren dat de werkvormen openingen bieden maar nog geen directe oplossing
4 Laboratorium	Alle betrokken ondernemers Overige stakeholders zoals onderzoekers, producenten, brancheorganisaties, etc.	Interesse, belang bij het traject, in staat zijn om inzet te tonen en/of te investeren en basiskennis zijn van belang om het proces te volbrengen
5 Academie	Doelgroep divers	Voor een optimaal leerresultaat eisen stellen aan het beginniveau van de ondernemers Vergt doorzettingsvermogen van de ondernemers, de begeleiders en de wetenschappers
6 Generale repetitie	Alle betrokken ondernemers Overige stakeholders	De deelnemers hebben belang bij het neerzetten van de prestatie Vergt doorzettingsvermogen van deelnemers om samen te presteren Variatie in groep levert mogelijkheden samen te werken en sterke punten uit te buiten
7 Ondernemerscafé	Doelgroep divers	Incidentele bezoekers helpen om buiten de vertrouwde netwerken te treden
8 Boksring	Alle ondernemers	Voldoende drive om het gevecht aan te gaan en sportiviteit
9 Keukentafel	Alle ondernemers	Ondernemer en begeleider willen en kunnen investeren in het contact Open opstellen en niet veroordelen
10 Utopia	Alle betrokken ondernemers Vertegenwoordigers van belangengroeperingen	Draagvlak voor het probleem en perspectief op de oplossingen, bereid zijn te investeren (tijd, dialoog, praktische bijdragen)
11 Studieclub	Ondernemers uit dezelfde regio en met vergelijkbare bedrijven	Interesse in het thema of de manier van werken van de Studieclub Zelf organiseren of aansluiten bij een bestaande Studieclub
12 Expeditie	Individuele ondernemers of groep ondernemers	Behoeftte aan verfrissing, aan een nieuwe visie en een nieuw perspectief op de eigen situatie

Leerprocessen

Leerprocessen

In Tabel 4 is weergegeven welke typen leerprocessen in de verschillende ILO's aan de orde (kunnen) zijn.

Een voorbeeld van *individueel leren* is een ondernemer die al werkend tegen een probleem aanloopt en daarvoor, bijvoorbeeld op het internet, informatie of een deskundige zoekt.

De ondernemer kan het probleem ook samen met andere ondernemers bespreken. Iedere ondernemer gaat met eigen interpretaties van het probleem en oplossingen terug naar het eigen bedrijf. Het proces is gezamenlijk maar het resultaat blijft individueel: *leren in sociale interactie*.

Om passende oplossingen te vinden, experimenteren ondernemers op hun bedrijf. Pas nadat zij hun bevindingen delen, komen zij, bijvoorbeeld met behulp van een deskundige, samen tot een echte oplossing: *individuele leerprocessen met een collectieve uitkomst*.

Een ondernemer werkt samen met een partner of medewerkers aan oplossingen. Zij leren samen en bouwen daarvoor een gezamenlijk begrippenkader op: *collectief leren*. Collectief leren vergt een intensieve interactie tussen de deelnemers¹³, meer tijd en een andere coachende rol van de begeleider dan individueel leren.

Deze indeling in leerprocessen kan ontwerpers en begeleiders helpen bij twee aspecten van het vormgeven van leertrajecten:

- Wat voor soort leerproces willen de ontwerpers en begeleiders bij de ondernemers realiseren?
- Wat betekent dat voor de rol van de begeleiders?

¹³ De Laat & Simons (2002) in: M. Mittendorf (2004). Collectief leren in communities of practice. Stoas Onderzoek, Wageningen.

Tabel 4: ILO's en leerprocessen

Inspirerende Leeromgeving voor Ondernemers	Individueel leren	Leren in sociale interactie	Individuele leerprocessen met collectieve uitkomst	Collectief leren
1 Masterclass				
2 Clinic				
3 Atelier				
4 Laboratorium				
5 Academie				
6 Generale repetitie				
7 Ondernemerscafé				
8 Boksring				
9 Keukentafel				
10 Utopia				
11 Studieclub				
12 Expeditie				

Combinaties en Perspectief

Combinaties en perspectief

In Tabel 5 worden mogelijke combinaties van ILO's en het ontwikkelperspectief van de ILO's weergegeven.

Bij het ontwikkelen van ILO's kunnen ontwerpers en begeleiders kiezen voor een specifieke ILO of voor een combinatie van ILO's. Sommige combinaties liggen daarbij meer voor de hand dan andere. Het meest eenvoudige voorbeeld is dat van de Clinic: er wordt een specifieke vaardigheid ontwikkeld die in het vervolg van het traject nodig is. Bijvoorbeeld het gebruik van computerprogramma's voor opzoeken of uitwisselen van informatie. De Clinic is te combineren met het Laboratorium, de Generale repetitie of de Boksring.

ILO's kunnen ook in de tijd uitgebouwd worden in de vorm van andere ILO's. De Keukentafel kan in de startfase of bij problemen van de Studieclub ingezet worden. Ontmoetingen in het Ondernemerscafé kunnen de start vormen voor een heel scala ILO's, zoals de Keukentafel, het Atelier en de Expeditie. Vanuit het Atelier kunnen ondernemers besluiten dat zij samen op Expeditie moeten gaan voordat zij hun nieuwe perspectieven kunnen ontwikkelen. Zo'n ontwikkeling kan heel spontaan en toevallig ontstaan (denk aan de Keukentafel) maar ook gestuurd worden. Het is echter belangrijk de leerdoelen concreet en realistisch te houden.

Deze tabel ondersteunt ontwerpers en begeleiders bij vragen als:

- Welke combinaties van ILO's liggen het meest voor de hand?
- Hoe kan de ILO op langere termijn verder ontwikkeld worden?

Tabel 5: Combinaties en perspectief van ILO's

Inspirerende Leeromgeving voor Ondernemers	Resultaat	Te combineren met	Perspectief op ontwikkelen tot
1 Masterclass	Inzicht en ervaringskennis	5 Academie 7 Ondernemerscafé 11 Studieclub	10 Utopia 12 Expeditie
2 Clinic	Vaardigheid	4 Laboratorium 6 Generale repetitie 8 Boksring	
3 Atelier	Nieuw perspectief	7 Ondernemerscafé	10 Utopia
4 Laboratorium	Haalbaarheid van oplossingen	2 Clinic 5 Academie 11 Studieclub	
5 Academie	Multidisciplinaire toepassing van wetenschappelijke inzichten	1 Masterclass 11 Studieclub	4 Laboratorium
6 Generale repetitie	Gezamenlijke routine	2 Clinic 8 Boksring	
7 Ondernemerscafé	Nieuwe netwerken	1 Masterclass 8 Boksring	3 Atelier 9 Keukentafel 10 Utopia 11 Studieclub 12 Expeditie
8 Boksring	Verbeterde prestatie	2 Clinic 7 Ondernemerscafé	6 Generale repetitie 11 Studieclub
9 Keukentafel	Verdieping netwerk	7 Ondernemerscafé	10 Utopia 11 Studieclub
10 Utopia	Vernieuwing	1 Masterclass 3 Atelier 7 Ondernemerscafé 9 Keukentafel	12 Expeditie
11 Studieclub	Spiegel op bedrijfsresultaten	1 Masterclass 4 Laboratorium 5 Academie 7 Ondernemerscafé 8 Boksring 9 Keukentafel	10 Utopia
12 Expeditie	Zelfkennis en nieuwe normen en waarden	7 Ondernemerscafé	10 Utopia

Adviezen voor ontwerpers en Begeleiders

Adviezen voor ontwerpers en begeleiders

Weet u dat...?

- ...ondernemers de incidentele leerprocessen in hun praktijk vaak niet afronden. Een goed ontworpen en uitgevoerde ILO biedt ondernemers de mogelijkheid om hun competenties te ontwikkelen, leerprocessen af te ronden, nieuwe perspectieven te ontwikkelen en te realiseren.
- ...herhaling van een ILO de ontwikkeltijd beperkt en de mogelijkheid biedt om, op basis van een evaluatie, de leeromgeving bij te stellen.
- ...de ILO's varianten vormen op open en gesloten leeromgevingen:
 - In de gesloten ILO's ligt het accent op de inhoud, een organisatie in geplande bijeenkomsten en van de inhoud afgeleide leerdoelen.
 - In de open ILO's ligt het accent op het leerproces, een organisatie van flexibele bijeenkomsten en ontwikkelende (leer)doelen.
- ...onderwijskundig gezien het leren van fouten belangrijk is, maar dat voor ondernemers fouten verschillende betekenissen hebben:
 - Fouten kunnen fataal zijn en ondernemers zullen proberen deze te voorkomen.
 - Ondernemers leren in hun netwerk de variatie aan handelingspraktijken kennen. Soms vatten zij een negatief waardeoordeel over afwijkende handelingspraktijken op als een fout.
 - Het leren van fouten heeft ook een sociaal-emotioneel aspect omdat ondernemers in hun netwerk niet graag toegeven dat zij een fout gemaakt hebben.
- ...afhankelijk van het type leerproces dat in ILO's op gang wordt gebracht ondernemers in de verschillende ILO's passieve of actieve rollen vervullen:
 - Aangeboden (theoretische) kennis consumeren is passiever en levert individueel leren of leren in sociale interactie op. De interactie en onderlinge betrokkenheid blijven beperkt.
 - Ervaringskennis uitwisselen is voor ondernemers zeer belangrijk en leidt tot leren in sociale interactie of individuele leerprocessen met collectieve uitkomsten. Het biedt ondernemers een breed beeld van de potentiële handelingspraktijken maar daarvoor moeten zij bereid zijn hun kennis te delen.
 - Het genereren van nieuwe kennis en perspectieven vergt sociaal leren met intensieve interactie, betrokkenheid en voldoende tijd van de ondernemers om het traject af te ronden.
 - Gemotiveerde ondernemers en ondernemers met meer ervaring kunnen en willen zich actiever opstellen dan ondernemers met weinig ervaring en weinig motivatie. Deze laatste groep heeft behoefte aan tussentijdse resultaten zodat zij zien dat zij voortgang boeken.
- ...de verschillende ILO's een scala aan rollen vergen van begeleiders. Het is echter niet zo dat begeleiders alle rollen kunnen innemen of moeiteloos kunnen schakelen tussen verschillende rollen.

Tips

- De 12 ILO's zijn karakteristieke, inspirerende voorbeelden van leeromgevingen voor ondernemers. Gebruik ze niet als een blauwdruk voor het leren van ondernemers.
- De ILO's kunnen met elkaar gecombineerd worden. Het is belangrijk dat combinaties van de ILO's geen tegenstrijdige doelen bevatten, dat de rollen van ondernemers en begeleiders helder zijn en dat er voldoende tijd beschikbaar is.
- De dagelijkse praktijk vormt, ook in ILO's, het referentiekader voor ondernemers:
 - Blijf daarom realistisch. Het gegeven dat leren in een sociale context gebeurt en dat netwerken daar een belangrijke rol in spelen, betekent nog niet dat het vormen van netwerken, zoals in Studieclubs of Utopia, altijd gemakkelijk te sturen of noodzakelijk is.
 - De wisselwerking praktijk - theorie kan op verschillende manieren uitgewerkt worden: verdiepend, verbredend, illustrerend of ondersteunend.
 - Ondernemers vinden herhaling van theoretische kennis interessant wanneer deze aan de praktijk gerelateerd wordt, hun visie bevestigt en/of het inzicht in het systeem (bedrijf, keten of sector) verdiept.



Colofon

ISBN NR. 90-8585-088-6

TEKST Leerstoelgroep Educatie- en competentiestudies © 2006

FOTO'S Pieter Boetzkes, Inge van den Hoven, André Ruigrok

VORMGEVING Hildebrand DTP, Wageningen

DRUK EN AFWERKING GSC Van Gils bv, Wageningen

Voor meer informatie

Leerstoelgroep Educatie- en competentiestudies / Wageningen Universiteit

Postbus 8130

6700 EW Wageningen

T (0317) 48 43 43

F (0317) 48 45 73

E office.ecs@wur.nl

I <http://www.ecs.wur.nl>