

Pionieren is te leren

Een pionier bezit specifieke competenties die een volger niet of minder bezit. Verzamelen van informatie bijvoorbeeld. Maar ook het vertalen van deze informatie naar het eigen bedrijf, zijn eigenschappen die een pionier in grote mate bezit. Ook niet-pioniers kunnen dit soort competenties aanleren.

Waar halen pioniers hun informatie vandaan en hoe leren ze hiervan? Als je daar achter komt, kun je anderen mogelijk beter stimuleren. Wie iets nieuws wil gaan doen of een knelpunt op wil lossen, doorloopt bewust of onbewust een proces van informatie verzamelen tot het ten uitvoer brengen van de beste oplossingen. Deze stappen zijn weer te geven als een schakelschema, die is ontwikkeld door Jan Buurma (zie kader p.17). Pioniers blijken dit schakelschema zeer snel en soepel te doorlopen. Zo zijn er nog meer opvallende kenmerken van pioniers die aanknopingspunten bieden om de innovatiekracht en het innovatieklimaat te verbeteren.

>> Pioniers doorlopen hele schema

Het schakelschema laat zien wat de belangrijkste verschillen zijn tussen pioniers en volgers. Pioniers zien meer dingen om zich heen gebeuren en kunnen sneller omschakelen naar iets nieuws dan andere ondernemers. Het begint er al mee dat een pionier het hele schema doorloopt, soms zelfs meerdere malen. Volgers doen dat slechts gedeeltelijk. Daarbij volgt een pionier altijd een, twee of nog meer strategische

sporen en zoekt bij de keuze structurele oplossingen. Pappen en nathouden komt niet in zijn jargon voor. Hij kan zo snel schakelen, omdat hij tijdig de juiste mensen weet te vinden en inschakelt. Hij is in staat in te schatten wanneer hij het zelf kan en wanneer hij iemand anders nodig heeft. Zo zegt een van de ondernemers uit het onderzoek: 'Als ik alleen naar het gemeentehuis ga, krijg ik geheide ruzie. Neem ik een communicatie-adviseur mee, dan luisteren ze.'

Opvallend is dat een defensieve houding bij pioniers ontbreekt. In plaats van te schreeuwen dat een bepaalde maatregel absoluut verkeerd uitpakt, of dat de overheid de landbouw kapot wil maken, proberen ze creatief en vasthoudend oplossingen te bedenken voor hun specifieke probleem. Dat later blijkt dat meerdere mensen dit probleem bezighoudt, is voor hen minder interessant.

Vooraf de stappen van het verzamelen van informatie tot en met het vertalen van de visie naar concrete activiteiten verlopen soepel. Een pionier heeft er aardigheid in om bijvoorbeeld opiniebladen te lezen, heeft belangstelling voor de buitenwereld en weet dat te vertalen naar zijn eigen bedrijf.



Pionieren

>> Van het voetbalveld

Voor elk schakelpunt benut de pionier weer andere bronnen. Voor het vergaren van informatie schakelt hij 'informatieverschaffers' in, zoals handelaars en afnemers maar ook zijn eigen ervaring. Voor de vertaling naar de consequenties voor zijn eigen bedrijf maakt de pionier gebruik van 'interpretatiemakers'. Dit kan zijn eigen inzicht zijn, maar ook wat hij oppikt bij het voetbalveld, van buitenlandse voorbeelden of uit de ondernemerskamer. Om de consequenties naar de strategische visie te vertalen gaat de pionier te rade bij 'creativiteitsbevorderaars'. Met partners, vennoten, netwerkbegeleiders kan hij sparren over zijn ideeën. Maar ook andere branches, een cursus creativiteit of een bezoek aan het buitenland bevorderen de creativiteit van de pionier. Vertalen van de visie naar concrete activiteiten doet de pionier na overleg met experts, zoals procesbegeleiders of juristen of via de vakwereld, zoals de vakpers, oude tuinders of een demobedrijf.

>> Buitenwereld nodig

Uitvoering geven aan de gevonden oplossingen is de lastigste stap. Niet omdat de pionier dat niet kan, maar omdat hij hier de buitenwereld echt bij nodig heeft. Juist doordat de pionier zijn tijd ver vooruit is en hij onverwachte of rare plannen heeft, ontstaat er tegenstand: een gemeente ziet de plannen niet zitten, er zijn concurrerende belangen of bureaucratie vertraagt het geheel. Dan is het de kunst om de partijen, afnemers of het personeel mee te krijgen in de plannen. Vaak zijn pioniers solisten. Ze doen veel abstract denkwerk en zijn wat minder concreet. Dat werkt tegen hen. Al zijn er ook pioniers die juist heel goed zijn in het bij elkaar brengen van mensen en die daar juist hun innovaties uit halen. Een goed voorbeeld is een chrysantenteler die diverse partijen bij elkaar bracht om gezamenlijk een vernieuwende oplossing te vinden voor structurele problemen in de sector met oplopende kostprijs. Bij deze laatste stap hebben de pioniers steun van

'uitvoerders en ondersteuners'. Dat zijn uiteenlopende mensen en instanties als communicatie-adviseurs, onderzoekers, subsidiefondsen, de eigen vriendenkring of de provincie.

>> Aanleren van competenties

De ondernemer die het schakelschema goed en vlot doorloopt, bezit een aantal specifieke competenties. Hij is bijvoorbeeld creatief, kan strategisch denken, bezit doorzettingsvermogen, kan informatie verzamelen en analyseren, kan samenwerken in netwerken en communiceert professioneel. De vraag is of een toekomstig ondernemer, maar ook een bestaand ondernemer, deze competenties aan kan leren en of anderen dit aanleren kunnen stimuleren. Thomas Lans en Jos Verstegen, die beide werkzaam zijn bij Wageningen UR en zich bezighouden met onderzoek naar competenties, geloven van wel.

>> Tachtig procent te ontwikkelen

Competenties die dicht bij iemands persoonlijkheid liggen – denk bijvoorbeeld aan creativiteit – zijn voor iemand die ze niet heeft, lastiger te ontwikkelen dan competenties die verder van iemands persoonlijkheid af liggen. Persoonlijkheid veranderen is immers moeilijk. Sommigen zullen er dan ook meer moeite voor moeten doen om ondernemer te worden dan anderen en zullen dat mogelijk nooit voor honderd procent worden. Maar iedereen kan toch wel tachtig procent van de benodigde competenties voor een goede ondernemer aanleren, is de stelling van Lans en Verstegen. Daarbij maken beide onderzoekers onderscheid tussen startende ondernemers en bestaande ondernemers. Om te stimuleren dat iemand een onderneming begint zijn waarschijnlijk andere stimulansen nodig dan om bestaande ondernemers te stimuleren meer ondernemend te worden.

Bij starters gaat het erom al op school een ondernemingsklimaat te creëren. Dat gebeurt steeds meer, merkt Verstegen. Leerlingen moe-



ten dan een eigen mini-onderneming draaien, waar zelfs inschrijving bij de Kamer van Koophandel bij hoort. Daarnaast lijkt met de introductie van competentiegericht onderwijs meer ruimte te komen voor initiatieven gericht op ondernemerschap.

>> Leren kansen zien

Bestaande ondernemers zullen vooral moeten leren kansen te zien en die te realiseren. Daarbij is het handig, geven Lans en Verstegen aan, als ondernemers een instrument hebben waarmee ze zichzelf met anderen kunnen vergelijken op ondernemerschap. De overheid kan de ontwikkeling en het gebruik hiervan stimuleren. De ervaring leert dat door de 'drukke van alledag' de slag naar daadwerkelijk innovatief handelen niet altijd gemaakt wordt. Verder is het goed als de overheid netwerkvorming stimuleert door bijvoorbeeld regioclusters te bevorderen

waarin particulieren, onderzoeksinstituten, adviesinstellingen en andere instanties samen gaan werken aan innovatief ondernemerschap. In het beleid bevorderen doelvoorschriften het ondernemerschap, middelvoorschriften niet. Ook is het goed bij financieel-economische regelingen en bij stimuleringsgelden voorwaarden te stellen aan het ondernemerschap. Een andere manier om ondernemerschap te bevorderen is via voorbeeldwerking. Een pionier die in de schijnwerpers staat, kan een belangrijke inspiratiebron zijn voor aspirant- en collega-ondernemers.

Boeren en tuinders die aanvankelijk niet bereid lijken te veranderen, doen dat wellicht wel na een bedrijfsanalyse. En boeren die echt niet willen? Die moet je laten, zeggen Lans en Verstegen in koor. 'Je wiltenslotte niet alleen maar pioniers in de landbouw.'

Schakelschema voor innovatief ondernemerschap



Pionieren