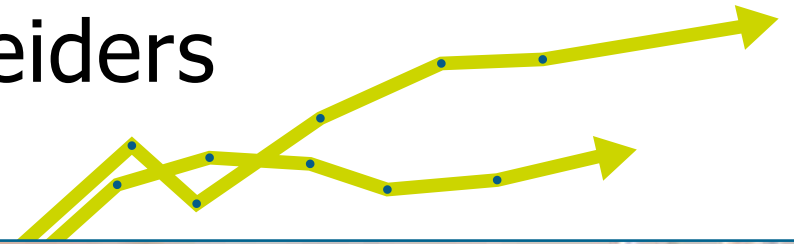


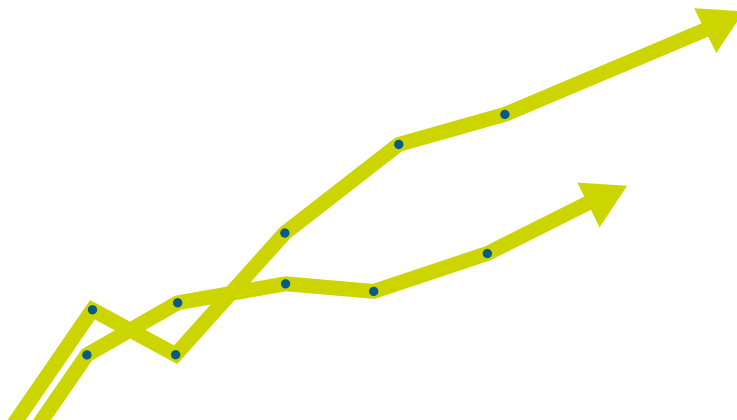
Groeikansen voor netwerkbegeleiders

Een gereedschapskist vol ervaring



Inhoudsopgave

Inleiding en leeswijzer	iii
1. De begeleider van netwerken	1
2. Ondernemersnetwerken en het groepsproces	3
3. Ondernemersnetwerken en het innovatieproces	15
4. Aan de slag met ondernemersnetwerken	21
Bijlage Leiderschapskenmerken: ik als procesbegeleider	33
Colofon.....	35



Inleiding

Deze gereedschapskist biedt de netwerkbegeleider handvaten om zich te ontwikkelen in het begeleiden van ondernemersnetwerken. Voor het creëren van inspiratie, samenwerking en innovaties is een goede netwerkbegeleider van belang. Deze brochure is de oogst uit het grensoverschrijdende project GROEI.kans!. Hierin hebben 24 partners uit Vlaanderen en Nederland gedurende drie jaar gewerkt aan de versterking van ruraal ondernemerschap. In het project GROEI.kans! is de Groei.Academie de omgeving geweest om netwerkbegeleiders te inspireren en van elkaar te leren. De kennis en ervaringen en concrete gereedschappen zijn gebundeld in deze gereedschapskist.

Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk staat de begeleider centraal. Wat kan ik goed als begeleider? Wat kan ik minder goed? Een goede begeleider weet waar zijn kracht ligt en kan daarmee zijn ondernemersnetwerk op een juiste wijze ondersteunen. Het tweede hoofdstuk gaat over het groepsproces. Hoe kun je als begeleider daar op in spelen? In hoofdstuk drie komt het begeleiden van innovaties in ondernemersnetwerken aan de orde. Het geeft handvaten hoe je als begeleider innovaties stimuleert en begeleidt. Tot slot vindt u in deze gereedschapskist een aantal concrete werkvormen. Deze werkvormen zijn ingebracht door netwerkbegeleiders die hebben deelgenomen aan GROEI.kans! Hier kunt u als netwerkbegeleider mee aan de slag.





1 De begeleider van netwerken

De netwerkbegeleiders waren het er over eens dat een begeleider van een netwerk een hofnar is. Dit houdt in dat de begeleider van een netwerk, is wat een Hofnar voor de koning is:

- een begeleider is wijs en gebruikt die wijsheid;
- een begeleider is vrij en vrijpostig;
- een begeleider heeft oog voor sfeer en energie;
- een begeleider heeft zelf ook energie, tijd en ruimte;
- een begeleider is wakker, heeft focus, en is aanwezig;
- een begeleider is voorbereid maar ook weer flexibel;
- een begeleider is open, transparant en heeft lef;
- een begeleider heeft vertrouwen, krijgt vertrouwen en geeft vertrouwen.

Net als een 'Hofnar van de koning' is de begeleider gericht op het proces en de mensen in de ontwikkeling van een netwerk, maar wel vanuit kennis, kunde en verbinding met de 'zaak' of de 'staat' van het netwerk.

1.1 Rollen van een begeleider

Ieder netwerk vraagt om zijn eigen begeleiding. Een begeleider kan verschillende rollen innemen:

- De adviseur: geeft adviezen over wat te doen, op inhoud en op proces. *Een adviseur adviseert.*
- De expert: is de deskundige, heeft kennis, geeft kennis. *Een expert geeft kennis.*
- De procesbegeleider: is gericht op proces van samenwerking in een netwerk, en begeleidt dit proces. *Een begeleider signaleert, intervenueert, stuurt.*
- De coach: is gericht op de ontwikkeling van de groep, of van individu in een groep. *Een coach helpt de groep of de ander.*

Welke rol is nodig? Dat is een belangrijke vraag voor de begeleider van het netwerk. Wat nodig is varieert per netwerk, en ook in de tijd. Dus een goede afweging van 'wat is nodig' wordt vaker en op verschillende momenten gemaakt. Een combinatie van rollen kan, maar is in praktijk niet altijd handig en mogelijk,

zowel voor de begeleider, als voor de groep.

Combinatie Expert en coach: dit is een lastige combi, omdat de inzet en verwachtingen van deelnemers sterk uiteenlopen. Van een expert wordt verwacht dat hij zegt hoe het is of wat er moet gebeuren, van een coach wordt verwacht dat hij dat juist niet doet en de groep het laat ontdekken, als onderdeel van het ontwikkelingsproces. Dit is dus een lastige combi.

Adviseur en procesbegeleider: deze rollen hebben enige gelijkenis want in beide rollen wil je de groep helpen en sta je ten dienste van het netwerk, al is de adviseur meer op inhoud en resultaat gericht en de begeleider op de mens, de groep en het proces. In situaties waarin deze elkaar niet 'raken' is een combinatie mogelijk, en soms zelfs handig en behulpzaam. Maar lopen de rollen teveel in elkaar over, als inhoud en proces verweven zijn, dan is de combinatie moeilijk en ingewikkeld. Tip: zorg dat de groep weet welke rol je op welk moment inneemt.



Expert en adviseur: een combinatie die lastig kan zijn omdat de expert vaak objectief en betrouwbaar moet zijn (dé kennis) terwijl de adviseur meer richting en advies geeft. De combinatie gaat vaak ten koste van beide rollen.

Adviseur en coach: een combinatie die vaak wel goed samen gaat voor de groep, de adviseur richt zich meer op resultaat en de coach op mensen en groepsontwikkeling. Dus voor de groep goed te combineren, maar het vraagt wel verschillende competenties van de begeleider.

1.2 Begeleidersstijlen

De stijl is de manier waarop een begeleider acteert. De begeleidersstijl is persoonsgebonden, maar natuurlijk bij te sturen en bij te leren. Kennis van de eigen stijl is belangrijk voor een begeleider, en kan helpen om ook door te groeien en te ontwikkelen in de andere stijlen. Er worden vier basisstijlen onderscheiden: autoritair, resultaat, situationeel en mensgericht. Kijk voor een schematisch overzicht en toelichting op pagina 34.



Test: Wil je weten wat jouw begeleidersstijl is? In de bijlage vind je een test.

1.3 Kwaliteiten en competenties van een begeleider

Een begeleider is dus een veelzijdig mens, die zich kan aanpassen naar wat de situatie en een netwerk vraagt. En belangrijk: een begeleider moet zichzelf ook kennen, en zich "inzetten" in netwerken en situaties die bij de begeleider passen. In de ontwikkeling van een begeleider zijn



de volgende competenties van belang: flexibele werkwijze, leiding geven, communiceren, observeren, luisteren, creëren van sfeer, ordenen van informatie en creatief. Uiteraard zijn er nog veel meer competenties die bij een begeleider horen. Voor inzicht in eigen competenties zijn er diverse competentietesten te vinden op internet.

Test: Benieuwd naar je eigen kwaliteiten? Voor een persoonlijkheidsprofieltest of competentietest ga naar www.123test.nl

2 Ondernemersnetwerken en het groepsproces

Hoe ontstaan groepen? Hoe verloopt groepsvorming? Wat zijn veel voorkomende groepssituaties? Wat zijn mogelijke interventies? Inzicht in groepsprocessen en groepsdynamiek is voor een begeleider van netwerken nodig.

2.1 Ondernemersnetwerken: in alle soorten en maten

Er zijn veel verschillende ondernemersnetwerken en dat bepaalt ook de vorm en mate van begeleiding en gewenste groepsontwikkeling. Ondernemersnetwerken verschillen naar:

- doelstelling: kennis overdragen, kennis delen, doen, ontwikkelen ondernemen;

- intensiteit van samenwerking: eenmalig, aantal bijeenkomsten, meerjarig;
- samenstelling en omvang: klein/groot, homogeen/divers, gelijkwaardig/hiërarchie;
- organisatievorm en -structuur van het netwerk: los/vast, formeel/informeel;
- relatie met de omgeving: externe deelnemers, betrokkenheid omgeving, uitwisseling omgeving;
- tijd en tijdsduur.

In de GROEI.kans! netwerken waren de volgende soorten netwerken te onderscheiden:

- *Studiegroepen*: met elkaar in gesprek om kennis uit te wisselen, bij elkaar te kijken en zo van elkaar te leren.
- *Kennisnetwerken*: samen aan de slag met een onderwerp en thema, het doel van een kennisnetwerk kan variëren van kennisuitwisseling tot samen kennis ontwikkelen en toepassen.
- *Ondernemersnetwerken*: netwerken waarin het samen ondernemen centraal staat, dus bijvoorbeeld samen de afzetmarkt ontwikkelen, of gezamenlijke inkoop regelen of misschien zelfs samen werken aan een gebiedsontwikkeling.

- *Open netwerken*: netwerken met een open agenda, die zich in de loop van tijd kan vormen, ontwikkelen en ook weer wijzigen. Ook de samenstelling van dergelijke netwerken zal vaak wisselen in de tijd.

2.2 Samenwerkingsvormen

Samenwerken is een belangrijk onderdeel van ondernemersnetwerken: samenwerken binnen het netwerk maar ook samenwerken als netwerk met externe partners. In samenwerking is het belangrijk dat je in gezamenlijkheid werkt aan:

1. Ambitie: wat is ons gezamenlijk doel? (wat willen we?)
2. Profiel: wie zijn wij, wat willen we, wat zijn onze kwaliteiten (wat zijn we?)
3. Strategie: aanpak, hoe, wat en wie (wat doen we?)
4. Organisatie: rollen, structuur en communicatie. (Hoe gaan we ons organiseren?)
5. Positioneren en netwerken: relatie tot de omgeving, met wie samenwerken, positie als netwerk (Hoe en met wie willen we samen werken?)

Deze vijf vragen zijn de basale vragen die



onder iedere samenwerking liggen. Het is belangrijk om voldoende tijd te besteden aan het beantwoorden van deze vragen in gezamenlijkheid, het is de basis voor samenwerking en bepaalt ook de manier van samenwerken.

2.3 Netwerk-ontwikkeling: van baby tot volwassene

In de ontwikkeling van een groep kunnen we drie stadia onderscheiden, naar mate van volwassenheid.

M1. Baby-groep:

Een groep die net is gestart, een groep individuen die elkaar nog moeten leren kennen, een groep die zich nog moet vormen als groep. De begeleider heeft een centrale rol en gaat voorop in de groepsvorming. Het is wel de kunst om de groep al zo snel mogelijk ook zelf aan het werk te zetten.

M2: Puber-groep

Een groep die op zoek gaat naar gezamenlijkheid, en daarbij dus ook verschillen en conflicten tegenkomt. Wil de groep doorgroeien naar volwassenheid



(M3) dan zijn deze wrijvingen essentieel en nodig. De begeleider heeft een belangrijke rol als begeleider, opvoeder, bemiddelaar, om de groep te laten groeien naar volwassenheid. Dus ook los laten en laten gebeuren is belangrijk en nodig.

M3: Volwassen-groep

Een M3 groep is volwassen en zelfsturend, dat betekent dat ze zichzelf kunnen organiseren, ontwikkelen, uitwisselen, corrigeren en het proces sturen. De

begeleider is meer op afstand, en eerder een coach en inspirator. Een begeleider op afroep, als de groep erom vraagt of als de begeleider signaleert dat begeleiding nodig is.

Nieuwe groep

Iedere nieuwe groep begint altijd bij M1, sterker nog, bij verandering van de groep in samenstelling, doel of organisatie begint het proces weer opnieuw bij M1 stadium. De groep kan dan snel doorontwikkelen

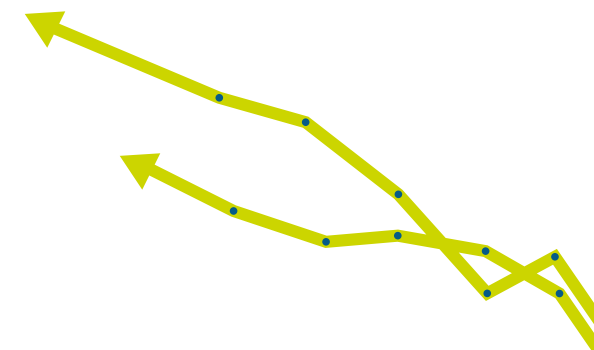
naar M3, maar ook niet altijd. Dat betekent dat bij verandering van de groep, je rol als begeleider ook weer verandert en anders is.

Wat nodig is, varieert per netwerk
Welke ontwikkelingsstadium is nodig, gewenst of noodzakelijk? Lang niet alle netwerken hebben een M3 stadium nodig. Groepen die één of twee keer bij elkaar komen om ervaringen en kennis uit te wisselen, kunnen prima functioneren als M1 groep. Je hoeft als begeleider dan dus ook niet te investeren in doorontwikkeling naar M2 of M3. Groepen die echt willen samenwerken of samen kennis ontwikkelen of zelfs samen gaan ondernemen, hebben een M3 ontwikkeling nodig, en dan zal de begeleider dus gericht moeten werken aan de ontwikkeling van het groepsproces.

In het schema op de volgende pagina worden de verschillende stadia's van het groepsproces nader omschreven, en wat je als begeleider daarin kunt betekenen.

Schema 1. Stadia in een groepsproces

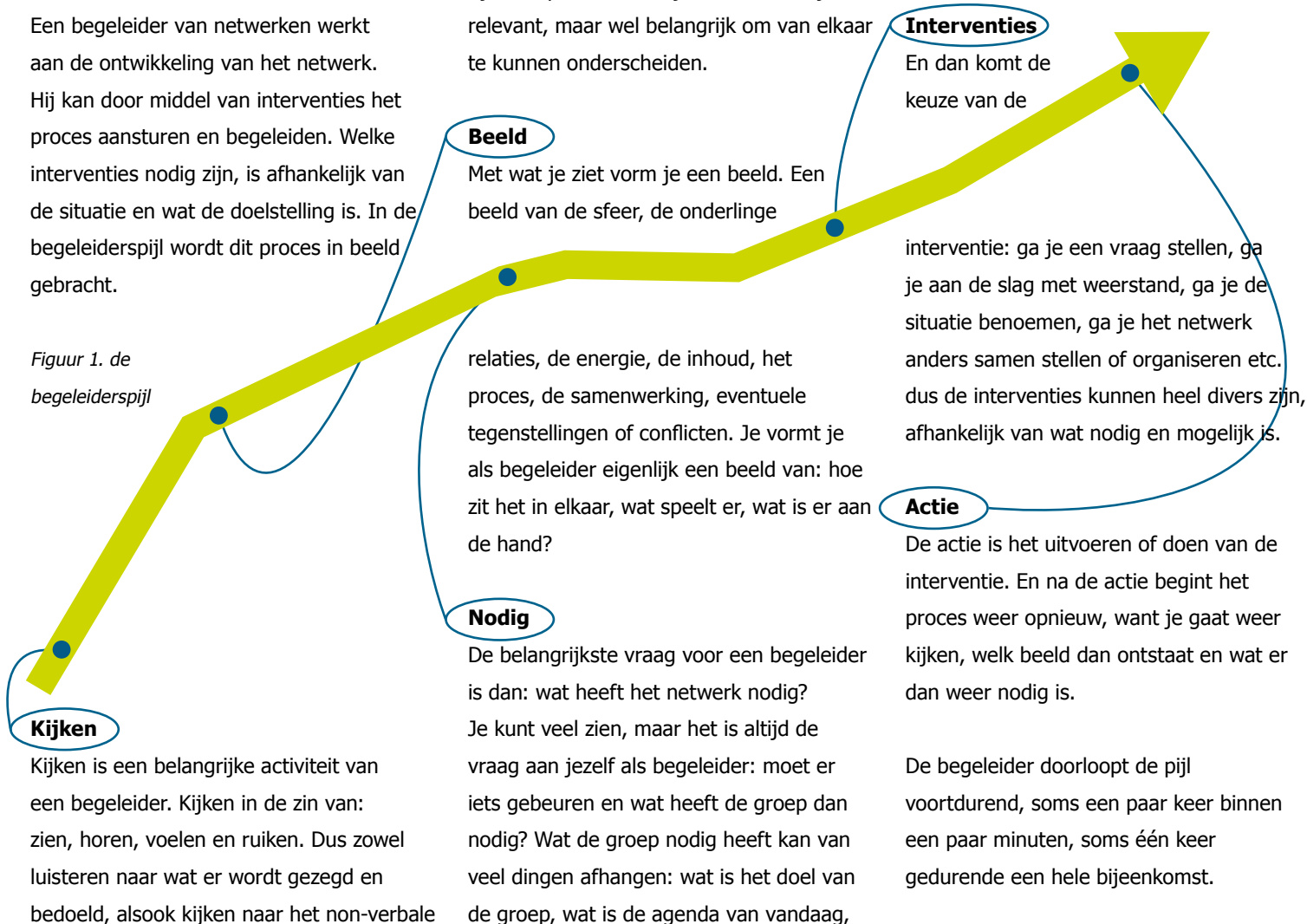
aspecten	M1: net gestart/individuen/baby	M2: in ontwikkeling/groep/puber	M3: volgroeid team/ onafhankelijk /zelfsturend
kenmerken	Groep individuen Zoeken naar patronen Zoeken naar procedures Hoe gaan we het doen? Waar gaat het over?	Verbinden in eigenaarschap Afstemmen en verbinden Afspraken maken In de contramane/opposant Proces is belangrijk Hoe liggen verhoudingen?	De groep bepaalt Effectieve samenwerking Groep voor het individu $1 + 1 = 3$ Zelf bepalen, samen
Denkpatronen	Begeleider moet het zeggen Zeg maar wat wij moeten We willen duidelijkheid We zijn niet verantwoordelijk Feedback nog beperkt Is dat zo? Had ik dat moeten weten?	We hebben begeleider niet nodig We mogen toch zelf bepalen, we hebben je niet nodig. (maar ondertussen) Wie is de baas... Waar sta jij?	We zijn goed We zijn sterk We kunnen het zelf We willen het zelf We zijn beter dan de rest
Gedrag	Wie het hardst roept Kijken naar begeleider (niet naar elkaar) Afwachtend Zeg jij het maar We zien wel	Onderlinge relaties belangrijk Subgroepen Wrijvingen onderling Wrijvingen met begeleider Onzekerheid en twijfels Overschreeuwen: niet kwetsbaar durven zijn	Veel interactie Er is samenwerking Kunnen zelf conflicten oplossen Feedback is heel gewoon Humor Pro-actief Gesloten naar buiten
Rol begeleider	Groep helpen (wat is nodig) Structuur en veiligheid geven Groep helpen verbinden Delen van opvattingen Zoeken naar gemeenschappelijkheid Elkaar laten ontmoeten Medeverantwoordelijkheid creëren Iedereen ruimte geven/aan bod laten komen Sfeermanagement	Wrijving is groei: wrijving managen Begeleiden gericht op proces en samenwerking Conflicten benutten, niet vermijden Zelf laten uitvechten en oplossen, wel coachen Luisteren Reflecteren en naar zichzelf laten kijken Feedback geven	Begeleiden gericht op groep Adviseren/prikkelen/uitdagen Helpen op verzoek Veel teruggeven en terugleggen
Soort Interventies	Kennismakingsoefeningen Kaders maken/opstellen Inzicht geven Afspraken maken met de groep De groep met elkaar laten uitwisselen en besluiten Faciliteren en langzaam overgeven	Vragen stellen Benoemen: patronen, wat er gebeurt Feedback geven Conflicten aangaan Sturen op proces, niet op inhoud	Wat heeft de groep nodig om nog een beter resultaat te behalen? Inspireren/uitdagen/ reflecteren.....



2.4 Intervenieren in groepsprocessen: De begeiderspijl

Een begeleider van netwerken werkt aan de ontwikkeling van het netwerk. Hij kan door middel van interventies het proces aansturen en begeleiden. Welke interventies nodig zijn, is afhankelijk van de situatie en wat de doelstelling is. In de begeiderspijl wordt dit proces in beeld gebracht.

Figuur 1. de begeiderspijl



2.5. Kijken naar groepen: wat kun je allemaal zien?

Bewust kijken kan je helpen, om veel te zien en te voelen van wat er speelt in een groep. Er zijn verschillende modellen die je kunnen helpen kijken naar wat er speelt in een groep. In deze gereedschapskist worden er drie behandeld.

Belbin: Kijken naar samenstelling en rollen in een groep

Volgens de bekende theorie van Dr. Meredith Belbin zijn er acht teamrollen te identificeren. Afhankelijk van de doelstelling, wat men wil bereiken met een team, heeft ieder team een ideale samenstelling. Een team bestaande uit alleen maar creatievelingen loopt het risico te verzanden in ideeën. Een team bestaande uit alleen maar uitvoerders loopt het risico veel werkzaamheden te verzetten zonder aansprekend resultaat. Een team dat zich hier bewust van is kan door het toebedelen van taken en functies aansturen op een betere werking van het team met bijbehorend resultaat.

De volgende rollen zijn te definiëren:

1. **Plant:** creatief, bedenker, eigenheid
2. **Voorzitter:** beslisser, vertrouwen in mensen, accepteren van mensen
3. **Vormer:** opportunist, gedreven, vastberaden, onbevreesd, snel gefrustreerd
4. **Brononderzoeker:** netwerker, vragensteller, positief, energiek
5. **Bedrijfsman:** organiseren, plichtsgetrouw, organisator, planning
6. **Monitor:** kijken, wacht af, analyseert scherp, teruggever, niet snel van zijn stuk, onafhankelijk
7. **Groepswerker:** sociaal, helper, vriendelijk, warm, actief
8. **Zorgdrager:** ordelijk, nauwgezet, perfectionistisch, details, klagerig

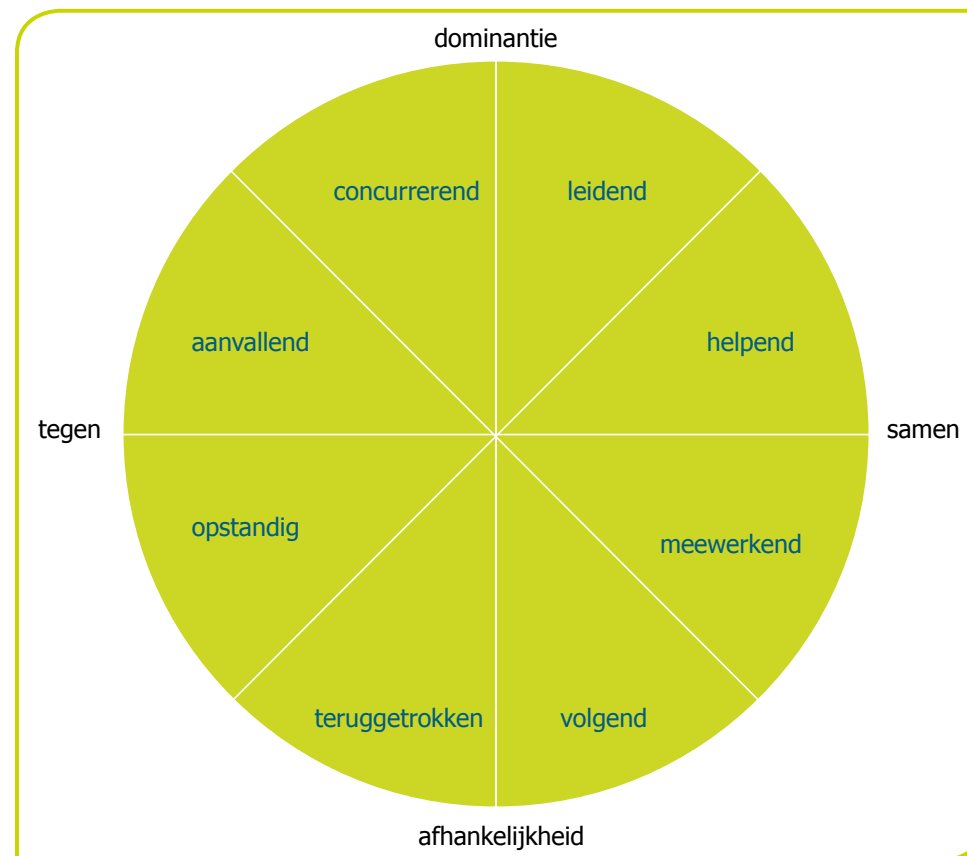
Roos van Leary: kijken naar communicatie proces in een groep

De Roos van Leary schets het communicatieproces in een groep. De Roos van Leary, ontwikkeld door Timothy Leary, is een communicatiemodel dat is voortgekomen uit een psychologisch onderzoek naar de werking van gedrag. De Roos van Leary gaat ervan uit dat gedrag, gedrag oproept. Met andere woorden;

actie en reactie, oorzaak en gevolg of zenden en ontvangen. Het gaat hier niet om typeren van mensen (zoals bij Belbin het geval) of karakteriseren. De Roos van Leary legt de werking van het gedrag uit. Door herkenning van het gedrag en wat dit gedrag uitlokt kan men gedrag ook beïnvloeden. Hier kan de begeleider van een netwerk handig op inspelen.

Het uitgangspunt van de Roos van Leary is dat ieder mens elke gedraging uit de roos in zich heeft en op gezette tijden (binnen specifieke situaties) inzet. Dat ieder mens voorkeurgedragingen heeft is evident. De Roos van Leary is echter geen methode om mensen (en diens menstype/karakter) in hokjes te plaatsen.

De Roos van Leary bestaat uit twee assen. De horizontale as wordt de "samen-tegen-as" genoemd en verticale as is de "dominantie-afhankelijkheidsas". De horizontale as staat voor de relatie die iemand met een ander heeft. Zo bestaat er 'samen-gedrag' of 'tegen-gedrag'. Met samen wordt hier bedoeld dat iemand met de ander door één deur wil of kan. Er bestaat dan affiniteit met de ander. Veelal



Figuur 2. De roos van Leary

op basis van wederzijds respect. Met tegen wordt hier bedoeld dat iemand niet echt met de ander door één deur wil of kan. Er bestaat dan vijandigheid naar de ander. Men heeft vaak andere belangen en is daardoor niet van de te accepteren.

De verticale as staat voor de opstelling die iemand tegenover een ander heeft. Zo bestaat er 'leidend-gedrag' en 'volgend-gedrag'. Met leidend wordt hier bedoeld dat iemand dominant gedrag vertoont naar de ander. Iemand beschouwt zich op dat moment als meerdere van de ander. Met volgend wordt hier bedoeld dat iemand

Schema 2. Toelichting van de verschillende posities

Positie	
Leidend	Ondersteunen Ruimte geven maar ook doseren, afremmen
Helpend	Ruimte geven Vragen naar argumenten Voorbeelden laten geven
Meewerkend	Uitnodigen, bijv. met een vraag Laten reageren op leidend/helpend
Volgend	Geef ze het woord Een opdracht geven Uitnodigen Veilige vraagstelling kiezen (niet confronteren)
Teruggetrokken	Non verbaal contact maken Zoek contact buiten de groep (aanspreken) Vraag naar zijn weerstand, erkennen en dealen
Opstandig	Niet negeren Geef ruimte Laat anderen erop reageren Corrigeren met benoemen op procesniveau
Aanvallend	Toon stevigheid Verken argumenten Benomen bij onredelijkheid of grenzeloosheid Zet helpers en meerwerkers in
Concurrerend	Ga concurrentie niet aan (dus er niet overheen) Wel leidend terug (90%) regel Benomen als centrale interventie Judo (dus extreem meebewegen, is het echt zo....)

onafhankelijk, wantrouwend, standvastig, kritisch en twijfelzuchtig gedrag.

- Een leidend-gedragspatroon uit zich in actief, initiërend, beïnvloedend, beheersend en motiverend gedrag.
- Een volgend-gedragspatroon uit zich in passief, afhankelijk, onderdanig, conformerend en bescheiden gedrag.

Leary wilde de twee assen qua gedrag met elkaar combineren om verschillend soort gedrag te kunnen onderscheiden.

Vandaar dat hij de assen in een cirkel over elkaar legde. Zo ontstond er een kruis in een

onderdanig gedrag vertoont naar de ander. Iemand beschouwt zich op dat moment als ondergeschikte van de ander. De uitwerking van beide assen is grofweg als volgt te omschrijven:

- Een samen-gedragspatroon uit zich in verantwoordelijk, behulpzaam, respecterend, dankbaar en samenwerkingsgezind gedrag.
- Een tegen-gedragspatroon uit zich in

cirkel; een beginnende roos. Deze roos kende dus vier vlakken. Elk vlak representeerde een gedrag:

- het vak rechts-boven staat voor 'leiden'
- het vak rechts-onder staat voor 'volgen'
- het vak links-boven staat voor 'aanvallen'
- het vak links-onder staat voor 'verdedigen'

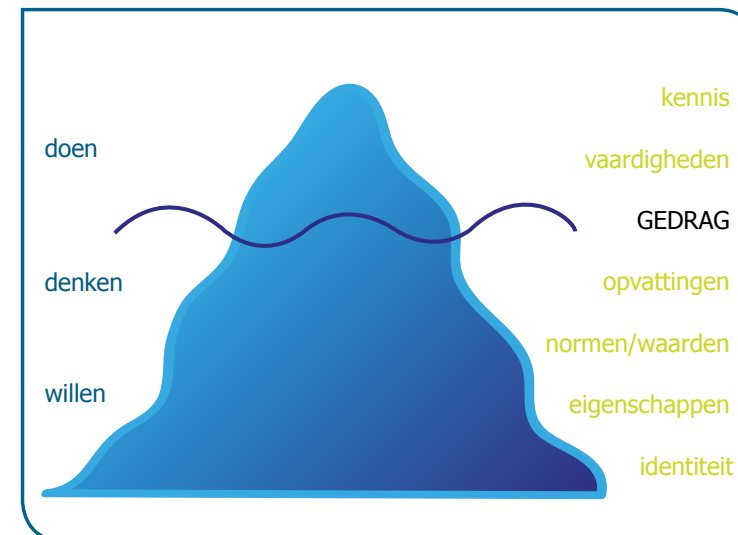
Voor een genuanceerder beeld heeft Leary in totaal acht verschillende basisgedragingen geformuleerd. In

schema 2 worden deze toegelicht. De basisgedragingen staan in relatie met elkaar. Bijvoorbeeld als iemand leidend gedrag vertoont roept dit bij de ander volgend gedrag op. Door als begeleider inzicht te hebben in het gedrag van de groep kan men invloed uitoefenen in de verschillende gedragingen of daar interventies op plegen.

De ijsberg: Kijken naar manieren van doen en patronen in een groep

In het kijken naar groepen kun je dingen echt zien en waarnemen: de activiteiten, wat een groep doet, hoe iemand zich

gedraagt, de producten, de manier van werken etc. we noemen dat de bovenkant van de ijsberg. Maar een groep heeft ook een onderkant die minder zichtbaar is, maar wel een belangrijke rol heeft in de ontwikkeling van het groepsproces, de set van waarden en normen, de afgesproken regels, de drijfveren en ambities van eenieder, de manieren van doen, de gewoontes etc. Deze onderkant van de ijsberg heeft vaak een grote invloed op het groepsproces, en het is voor de begeleider belangrijk om deze te zien, of te onderzoeken en naar boven te halen.



Figuur 3. De ijsberg



2.6. Beelden van een groep

Met behulp van de in paragraaf 2.5 genoemde modellen zijn er vele groeps-situaties te zien en te onderscheiden zoals:

- Dominante mensen: te veel bazen? Sterke mondelinge en non verbale communicatie?
- Passieve mensen: teruggetrokken, maar waarom? Is er wel gezamenlijkheid? Is er wel voldoende ruimte?
- Ontbreken van energie en slagkracht: wellicht ontbreekt er een vormrol (zie Belbintest) in de groep, of is er te

weinig samen in de groep, of is er geen gedeeld waarden en normen patroon of ambitie in de groep?

- Weerstand: weerstand kan op heel veel vlakken zitten maar is vaak te herkennen in ruzie, veel tegen, weinig gezamenlijkheid, of teruggetrokkenheid en zwijgen
- Chaos: belangrijk om de bron van chaos te achterhalen, is het gebrek aan afspraken? Teveel dominante personen? Ontbreken van bedrijfsman of voorzittersrol (zie Belbintest)?

Als begeleider zie je dus beelden van

een groep, maar het is belangrijk om de oorzaak of oorspong van het beeld te achterhalen. Want dat bepaalt wat nodig is en welke interventie daarbij past.

2.7. Wat is nodig?

De belangrijkste, en misschien ook wel de moeilijkste vraag is: wat is nodig voor het netwerk? Of wat is nodig in deze situatie? De begeleider maakt een afweging op basis van het 'beeld', gerelateerd aan geschiedenis, doelstelling en fase van het netwerk. De begeleider bepaalt dus wat nodig is, de begeleider kan het nog checken bij de groep, maar hier is de begeleider aan zet. Op basis van wat nodig is, vormt zich de interventie.

2.8. Interventies

Er zijn vele interventies mogelijk, en ook in vele variaties. Dat is niet te vatten in één gereedschapskist omdat de invulling en de uitwerking per situatie verschilt. Deze gereedschapskist beperkt zich tot het nemen van een aantal basis-interventies, die een begeleider kan toepassen.

a. Benoemen:

Benoemen is het als begeleider zeggen en teruggeven van wat je ziet, voelt of denkt. Dus eigenlijk van het beeld. Benoemen is een belangrijke basisinterventie omdat je daarmee iets openbreekt, maar tegelijkertijd ook checkt en deelt met de groep. Belangrijk: breng het als een beeld en niet als een oordeel.

Tip: begin altijd met Ik zie/denk/hoor/voel...

Voorbeeld:

Ik hoor dat jullie langs elkaar heen praten....klopt dat?....hoe komt dat?

En niet:

Wat zijn jullie toch een ongeorganiseerd netwerk dat door elkaar heen kletst. Dit is een oordeel en het leidt meestal tot weerstand/verzet en verwarring.

b. LSD: Luisteren, samenvatten en doorvragen

LSD is een belangrijke basistechniek voor een begeleider.

L = luisteren: zien, horen en voelen

S = samenvatten: teruggeven of kort in de kern teruggeven wat is gezegd.

D = doorvragen, met een vervolgvraag geef je richting aan het verder proces.

De samenvatting is belangrijk in LSD, want het is een check-moment, geeft verbinding en gemeenschappelijkheid en het geeft erkenning (we zijn begrepen of gehoord). Vanuit deze basis kun je verder met de groep, en kun je in de D (doorvragen) richtinggeven aan het proces.

c. Checken en feedback geven

Checken en feedback geven is een simpele maar belangrijke interventie. Je checkt je beeld door het te benoemen, samen te vatten of terug te geven, en je geeft feedback op wat jij er van vindt of nodig acht.

Schema 3. Vragen bij LSD interventie:

LUISTEREN: 'observeren'

- Horen wat mensen zeggen
- Kijken wat mensen doen (non verbaal)
- Voelen wat het betekent

SAMENVATTEN: 'checken en nieuwe opstap'

- Dus....
- Als ik het goed begrijp dan....
- Als ik het samenvat dan...

Of

- Ik zie...
- Ik hoor
- Ik voel....
- Ik denk dat

Na samenvatting kun je nieuwe vraag stellen: in het verlengde, in de verdieping of in een andere richting....

DOORVRAGEN: verlengen, verdiepen, verleggen

- Waarom...
- Wat...
- Waardoor...
- Wanneer...
- Waarin...
- Waarmee....

Een voorbeeld:

Klopt het dat jullie het niet belangrijk vinden om de doelstelling SMART te formuleren? (ja, dat klopt) Ik denk dat het belangrijk is om dat wel te doen, want alleen op die manier komen we tot heldere en gemeenschappelijke afspraken.

d. Variëren in communicatie-stijlen

In gesprekken en discussies kun je op verschillende manieren 'bewegen' als begeleider. In onderstaand figuur wordt dat schematisch weergegeven.

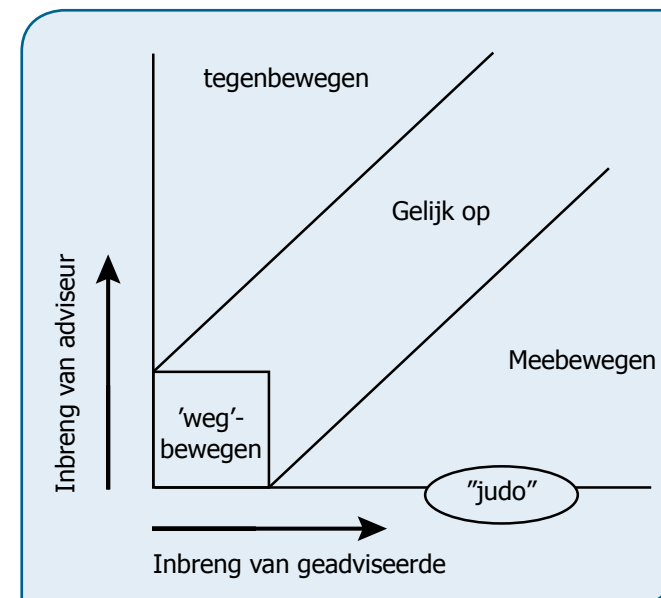
Meebewegen

De begeleider gaat mee in de benadering en denkwijze van de groep. Dat doe je om deze denkwijze nog verder te verdiepen en uit te bouwen. Dat doe je in de vorm van: begrip tonen, mensen betrekken, mensen honoreren, positieve feedback geven en doorvragen.

Tegenbewegen

Confronteren en uitlokken door de eigen mening/opvatting of vraag tegenover die van de groep of groepsleden te plaatsen. Een begeleider gaat dan confronteren, voorstellen doen of de groep overtuigen

Figuur 4. Communicatiestijlen



van iets. Een beetje tegendraads dus, maar wel met een bepaald doel.

Gelijk Op

Begeleider gaat gelijk op met de groep, als ze vanuit gelijkwaardigheid in gesprek gaan. Dus beiden inhoud inbrengen, samen afwegen, samen vanuit verschillende kanten beschouwen of zelfs

onderhandelen. Gelijk op is dus gelijk schakelen met de groep.

Weg bewegen

De begeleider onttrekt zich aan de situatie door te negeren, geen antwoord te geven, gewoon verder te gaan, gesprek op ander onderwerp te brengen of zelfs letterlijk uit de ruimte weg te lopen.



Judo

Judo is de kracht van de groep gebruiken om ze ten val te brengen, en zo tot inzicht te laten komen. Het is extreem meebewegen door te overdrijven, extreem uit te vergroten of uitvoerig te bevestigen. Dus jullie denken het wel zelf te kunnen, dan kan ik maar beter gaan of dus alle megastallen het land uit, hoe gaan jullie die stallen dan afbreken?

e. Omgaan met weerstand: BED

Weerstand komt altijd voor en kan variëren in vorm: boosheid, angst, hard lachen, stilte, teruggetrokkenheid, schrik, etc.

Weerstand is niets anders dan energie die vrij komt omdat je tegen bent of wordt geraakt. Weerstand is voor een begeleider goud waard, want het laat zien wat er speelt. Dus niet schrikken of bang zijn voor weerstand, maar omarmen. Weerstand niet negeren, want het is energie en doet dus zijn werk, ook als je als begeleider niets doet. Er is een formule om om te gaan met weerstand, als je die wilt ombuigen in een bepaalde richting.

De formule is BED:

B = benoemen, ik zie dat je boos bent of ik merk dat je echt tegen bent.

E = erkennen, verplaatsen in de ander en oprecht erkennen dat je dat vanuit zijn/haar positie kunt begrijpen of voorstellen (dat is dus niet hetzelfde als gelijk geven)

D = dealen, dan doe je als begeleider een voorstel: hoe er mee om te gaan. Dat kan variëren van een gesloten deal (als je boos blijft dan kun je beter even gaan wandelen), of half open deal (ik snap dat je boos bent, maar gedaan is gedaan, we moeten verder, en ik wil je vragen om het voor nu opzij te zetten) of open deal (wat heb je nodig om verder te kunnen?)

2.9 Werken met creativiteit

Voor de begeleider is het belangrijk om te kunnen werken met creativiteit, deze juist ook te kunnen benutten bij ondernemers. Met de GROEI.kans! begeleiders is gewerkt aan het stimuleren van creativiteit in ondernemersnetwerken. Bij het werken met creativiteit in bijeenkomsten is het belangrijk om aan de volgende aspecten te werken:



1. Sfeer, energie, setting

2. Probleem en vraagstelling

3. Ingrediënten verzamelen

4. Vormgeven van oplossingen/ alternatieven

Sfeer, energie en setting: voor creativiteit is de sfeer belangrijk. Zorg voor verbinding, energie en openheid. Dit doe je door de opstelling van de ruimte, vorm van kennismaken en deelnemers ervaringen en

gemeenschappelijkheid te laten delen.

1. Ruimte samen inrichten:

Laat deelnemers samen de ruimte inrichten zoals het gewenst is. Je kunt de opdracht uitbreiden door ze zelf te laten beslissen hoe het zou moeten zijn. Opdracht geeft beweging, verbinding, ruimte en een resultaat. Als begeleider kun je reflecteren op het proces.

2. Dingen (van deelnemers) op een rij zetten:

Deelnemers zetten zichzelf in alfabetische volgorde van het thema, de vraag, op een rij. Je kunt beginnen met de beginletters van de namen, maar vervolgens de opdracht uitbreiden naar beginletters van de drijfveren, kwaliteiten, verwachtingen van de bijeenkomst, etc. Als begeleider krijg je goed inzicht in hoe de groep samenwerkt. Er ontstaat energie, verbinding en beweging.

3. Delen van goede ervaringen:

Vanuit het thema van de dag ga je op zoek naar goede ervaringen. Voorbereiden in tweetallen en delen

in de groep. Je leert elkaar nog beter kennen en je agendeert het thema en doel van de bijeenkomst op een positieve en inhoudelijke manier.

4. Inbrengen spelelement:

Fysieke beweging, bijvoorbeeld van een rollende bal tussen deelnemers, brengt energie en verbinding. Deel de deelnemers in een aantal groepen in en verspreid de groepen over de bij voorkeur open ruimte (maar niet perse). Breng een (zachte) bal in het spel en laat de persoon die de bal heeft zijn inbreng geven en iemand uitkiezen waar hij de bal naar toe rolt of gooit. Deze vorm is zeer geschikt voor een intro of voorstellingsronde in iets grotere groepen. Deelnemers laten zichzelf zien naar elkaar en het geeft energie en verbinding. Als begeleider zie je wie je in huis hebt.

Probleem en vraagstelling: de vraag/probleemstelling waar je als groep mee aan het werk gaat moet duidelijk en helder zijn voor alle deelnemers.

"Creativiteit in denkkraft zit vooral bij mijn partner Geert, daar waar hij voortdurend overstroomt van de ideeën ben ik het die de ideeën beoordeelt en met daadkracht de mooiste tot uitvoering brengt."

Christa Migchielsen - Brabantse Kluis (www.brabantsekluis.nl)

1. Sparren over elkaars vraag:

In tweetallen sparren over de vraag: wat is je vraagstelling voor de creatieve sessie? Er zijn verschillende manieren om te vragen. Oefenen met vijf keer waarom om de kern van een vraag te achterhalen.

2. De WAAROM doorvraag om de kern te achterhalen:

Vijf keer waarom om de kern te achterhalen is een methode om tot de kern door te dringen. Je vraagt vijf keer door met waarom aan de hand van het antwoord dat gegeven wordt.

Als begeleider en als groep kom je tot de kern van de vragen.

Voorbeeld in een netwerkbijeenkomst:

"Ik kies niet voor samenwerking"

I. Waarom kies je er niet voor?

"omdat het een mode is en iedereen moet het doen"

II. Waarom wil je niet met de mode mee doen?

"omdat ik vind dat je als bedrijf uniek moet zijn"

III. Waarom moet je uniek zijn?

"omdat je dan kunt onderscheiden en door samenwerking moet je water bij de wijn doen dan is het niet meer origineel"

IV. Waarom moet het voor jou origineel zijn?

"omdat ik daar energie van krijg"

V. Waarom krijg je geen energie van samenwerking?

"het is niet van mezelf, het past niet bij mij"

Ingrediënten verzamelen: een belangrijke fase is het verzamelen van ingrediënten, bouwstenen voor het ontwikkelen van creativiteit. Het verzamelen van ingrediënten kan via vier bronnen:

a. *analyseren:* verzamelen en vergelijken van gegevens: SWOT analyse, kijk en vergelijk, onderzoek, literatuur

b. *ontwikkelingslijnen:* kijk terug naar oorsprong; Zoeken naar creatieve oplossingen door te kijken in de ontwikkelingslijn van ondernemers: waar is het begonnen, wat zijn belangrijke stappen geweest, wat zijn je oorspronkelijke drijfveren of dromen geweest. In een van deze elementen zit vaak de bron van nieuwe ideeën en gedachten. Het is van belang deze bron te ontdekken en te benoemen en van daaruit kun je door middel van analyseren dan wel associëren nieuwe ideeën bedenken. Vormen voor de ontwikkelingslijnen is bijv. de levensloop van een ondernemer te bespreken of 5 belangrijkste besluiten van de afgelopen 30 jaar te laten benoemen of te bevragen op de drijfveren van de ondernemer. Deze drijfveren geven elementen voor nieuwe wegen die passen bij bedrijf en ondernemer.

c. *associaties:* associaties oproepen geeft vaak nieuwe ingrediënten en onverwachte elementen. Feitelijk kun je deelnemers op veel dingen laten associëren: voorwerpen, dieren, uitspraken of beelden. De kracht van associëren is dat je deelnemers helpt om

buiten de kaders te denken. Het brengt vaak andere energie in een groep.

d. *brainstormen:* brainstormen is samen bedenken en doordenken, het geeft ideeën en mogelijke bouwstenen. Er zijn veel verschillende vormen voor brainstormen.

Vormgeven van oplossingen/

alternatieven: vanuit de ingrediënten (selecteer er een aantal) kun je ideeën en concepten vormen. De ingrediënten zijn eigenlijk de briefing. Het vormgeven van alternatieven loopt van: idee, concept, ontwerp, plan naar uitvoering. Ook hier zijn verschillende werkwijzen denkbaar, variërend van knippen en plakken, beelden en verbeelden, poëzie tot het maken en ontwerpen.

"Creativiteit is de kunst van patronen doorbreken, ook wel het verlaten van de comfortzone."

Marc Clerckx (www.flandersdc.be)



zorgboerderij De mare

BIOLOGISCH VLEES

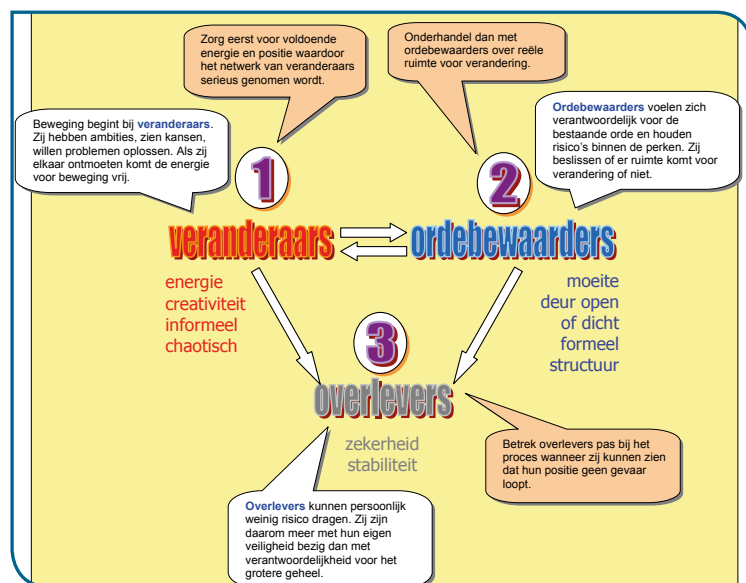


3 Ondernemersnetwerken en het innovatieproces

Als begeleider van een ondernemersnetwerk ben je de Hofnar die continue innoveert om de Koning te inspireren. Als Hofnar kun je de innovatiespiraal en veranderdriehoek gebruiken om het innovatieproces in het ondernemersnetwerk aan te jagen en ondernemers te begeleiden bij hun innovatie.

3.1 Werken met Veranderdriehoek en Innovatiespiraal

Innovatie draait om verandering, in organisaties en bij mensen om je heen. Maar verandering is niet altijd gemakkelijk. Dit zie je terug in het gedrag; sommige mensen zetten verandering in gang, anderen gaan juist op de rem staan. Als netwerkbegeleider is het van belang goed waar te nemen wat de reactie en daarmee de rol van de mensen in het netwerk is. Door de rollen te kennen en deze te snappen kun je als netwerkbegeleider hier effectief en efficiënt mee om gaan.



Figuur 5. De veranderdriehoek

De Veranderdriehoek maakt deze rollen zichtbaar. De mensen in het netwerk noemt de Veranderdriehoek actoren. Na herkennen en erkennen van de verschillende actoren is het de kunst de actoren voor de verandering

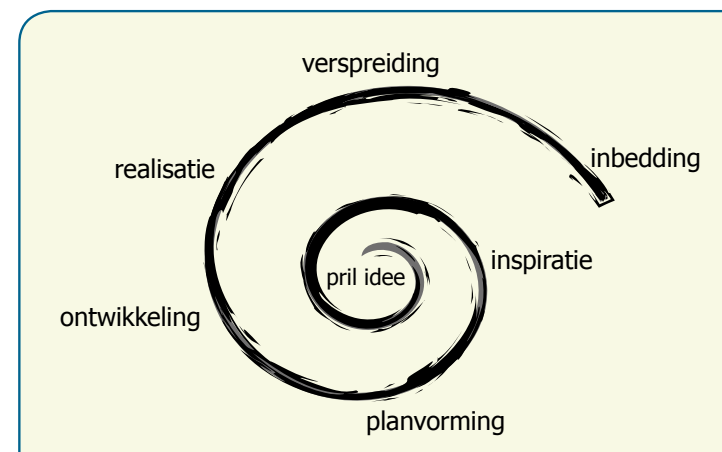
juist in te zetten of op een goede manier te benaderen. De herkenningsvragen zijn:

1. Welke actoren horen bij de veranderaars? Wie zien kansen en willen problemen oplossen? Deze personen kunnen worden ingezet om beweging te creëren.
2. Welke ordebewaarders hebben een sleutelpositie? Wie voelen zich en wie zijn verantwoordelijk voor de bestaande structuren? Voor hun akkoord is het van belang dat zij inzien dat verandering voordeel heeft ten opzichte van het bestaande.
3. Wie zijn overlevers van wie (voorlopig) geen bijdrage verwacht mag worden? Als er veiligheid is voor, tijdens en na de verandering en overzicht over het proces en resultaat zullen zij enthousiast worden.
4. Heeft de kring van veranderaars voldoende energie en positie om het gesprek met ordebewaarders

aan te gaan? Is er voldoende bewijs, argumenten om hen te overtuigen?

5. Wat is de eerstvolgende stap? Maak een stappenplan wie er op welk moment moet worden geïnformeerd of ingezet om de verandering doorgang te geven.

De **innovatiespiraal** laat zien langs welke stadia kennis zich in netwerken kan ontwikkelen. In elk stadium is andere kennis, relaties of contacten nodig. In elke stadium ligt de nadruk op andere activiteiten en meestal zijn er ook andere actoren bij betrokken. De innovatiespiraal helpt bij het kiezen van prioriteiten: welk deel van het kennisproces vraagt de meeste aandacht?



Figuur 6. De innovatiespiraal

Vragen voor de eigen situatie:

1. In welke stadium bevindt het initiatief zich?
2. Welk soort kennis is nu nodig?
3. Welke relaties vragen nu om aandacht?
4. Wat moet er gebeuren voordat het netwerk naar de volgende fase kan gaan?
5. Welke acties verdienen prioriteit?

Elk stadium in innovatie kent zijn eigenschappen en vraagt daarmee ook om een andere rol van de begeleider.

Schema 4. Innovatiestadium met de rol van de begeleider.

Innovatie per stadium			Plaats van de Begeleider		
Stadium	Omschrijving	Benodigde kennis(sen)	Rol	Activiteiten	Melkrobot als voorbeeld
Pril idee	Individu (initiatiefnemer) komt op idee vanwege gevoelde uitdaging of probleem	Contacten van de initiatiefnemer met de wereld buiten de bekende kring zijn essentieel. Mensen die tegen het idee zijn, zijn belangrijke critici om het idee later te verbeteren.	Coach	Idee koesteren Idee vragen stelen Oriëntatie Ruimte creëren	Een medewerker van een leverancier van systemen komt op het idee
Inspiratie	Mensen voelen zich aangesproken en willen veranderen (de initiatiefgroep). Dit informele netwerk genereert energie.	Nieuwe 'toevallige' kennissen Informeel netwerk van gelijkgezinden Nog geen formele netwerken; daar is het te vroeg voor.	Coach	Brainstorm Mensen laten meekijken Voorbeelden bezoeken Verbinden aan andere initiatieven	In kleine kring, met collega's en privé, bespreekt hij het idee. Anderen raken bevestigd en denken mee
Planvorming	Er ontstaat een ontwerpgroep waarin initiatief-nemers afspraken maken, taken verdelen en eventueel ontbrekende schakels opvullen.	Formele netwerken (leidinggevenden, financiers, deskundigen op een bepaald gebied) die kunnen worden aangesproken om ruimte te maken voor de plannen.	Procesbegeleider	Marktanalyse Swot Competenties Netwerkvorming	De directie is enthousiast en laat marktanalyse doen en stelt R&D middelen ter beschikking.
Ontwikkeling	Ontwikkelgroep en kennisnetwerk ontstaan	Juiste informatiebronnen en adviseurs.	Procesbegeleider en adviseur	Strategie Plan van aanpak Planning Informatie en kennis Haalbaarheid	Op een proefbedrijf wordt, eerst nog in geheim een prototype, de robot ontwikkeld.
Realisatie	Techniek of werkwijze wordt daadwerkelijk ingevoerd. Anderen krijgen ook met de gevolgen te maken.	Andere ketenpartijen zoals regelgevers, belanghebbenden in de streek, enz.	Adviseur	Draagvlak Tijd en geld managen Opleiding/deskundigheid Planning en control	Enkele boeren zijn bereid er mee aan de slag te gaan. Het zijn de voorlopers die laten zien dat het kan.
Verspreiding	De innovatie blijkt te werken dan is navolging te verwachten.	Overeenkomstige netwerken	Adviseur en expert	Communicatie Kennisoverdracht Bijeenkomsten Publiciteit	Onderzoek en pers worden betrokken om de innovatie uit te dragen.
Inbedding	Formele netwerken passen zich structureel aan wanneer een vernieuwing gangbare praktijk wordt.	Formele netwerken en instituties	Expert	Evaluatie Meting Opleiding Overdracht	Adviesorganisaties en boeren hebben de robot geaccepteerd. Nieuwe stallen worden om de robot heen gebouwd

Vragen per stadium van het innovatieproces:

1. Pril idee: wat is het oorspronkelijke idee van dit bedrijf? De bron voor wat het nu is geworden?
2. Inspiratie: wie of wat heeft gezorgd voor inspiratie voor dit bedrijf, tot dat wat het nu is?
3. Planvorming: hoe is de planvorming verlopen/aangepakt, en vooral ook in hoeverre heeft de ondernemer er anderen bij betrokken?
4. Ontwikkeling: welke fases zijn er te onderscheiden in de ontwikkeling van het bedrijf? En in welke fase zit het op dit moment?
5. Realisatie: de realisatie van het idee: wat was de uiteindelijke kritische succesfactor in deze fase?
6. Verspreiding: wat denk je, krijgt het idee/de innovatie op dit bedrijf veel navolging of niet?
7. Inbedding: wat zou je moeten doen om de innovatie op dit bedrijf breed in te bedden in de sector. Wat kan daarbij de rol van de ondernemer zijn?

3.3. Begeleiden van het innovatieproces

De rollen van de begeleider veranderen tijdens het proces. In hoofdstuk 1.1 zijn de rollen van expert, procesbegeleider, adviseur en coach besproken. In schema 4 is de verandering van de rol van de begeleider in het innovatieproces te zien. De veranderdriehoek en innovatiespiraalkunnen geven inzicht in het proces. De genoemde interventies in hoofdstuk 2.8 kunnen hiervoor worden ingezet. Als begeleider van het innovatieproces is het belangrijk te kunnen spelen met de verschillende rollen en de kunst van het vragen stellen te verstaan.

Kunst van het Vragen stellen

De kunst van het vragen stellen is een basisvaardigheid van iedere begeleider. Er zijn vele vormen van vragen stellen en typen vragen stellen, hieronder een korte weergave:

A. OEN-vragen.

OEN vragen staat voor:

- O = open
- E = eerlijk

- N =nieuwsgierig
OEN vragen zijn dus directe vragen, vaak kort, die oproepen tot nadenken, verrassing en reflectie. OEN vragen stel je vooral als je wilt kennismaken, ontdekken en verdiepen.

B. Vragen tot de kern

Het doorvragen op en tot de kern is in begeleiding een belangrijke vaardigheid. Vooral nodig als je motivatie en standpunten van mensen wilt achterhalen/verdiepen, en als je motivatie helder wilt krijgen. Twee manieren van vragen stellen helpen daarbij:

B.1. Doorvragen op bijwoorden

Je vraagt door op bijwoorden of betekenisvolle woorden die de kern verhullen of bevatten.

De techniek is simpel: je herhaalt het bijwoord letterlijk, dus in de taal

van de ander. In je toon kun je variëren afhankelijk van hoe je wilt doorvragen: indringend, nieuwsgierig, confronterend.



B.2. Doorvragen in waarom/ waardoor?

Doorvragen in waarom/waardoor leidt tot de kern.

Gebruik tenminste vijf keer waarom of waardoor om naar de kern te gaan.

Waar gaat het nu echt om?

C. Type vragen: er zijn verschillende vraagsoorten.

1. **Suggestieve**, waarbij het antwoord al in de vraag verweven zit, bijvoorbeeld: *"Je bent zeker te laat begonnen?"*
2. **Gesloten** of **keuzevragen**, waarop maar twee antwoorden mogelijk zijn: ja of nee; bijvoorbeeld: *"Ben je er de eerste week aan begonnen?"*

3. Reflecterende vragen

(terugkoppelende vragen). Met deze vragen toets je of de boodschap inderdaad zo bedoeld is, bijvoorbeeld: *"Heb ik goed begrepen, dat je in de tweede week bent begonnen?"*

4. Open vragen zoals bijvoorbeeld: "Hoe bevalt het om vroeg te beginnen?"

Deze open vragen worden vaak gebruikt als een soort contact vraag, je maakt er iets mee los, mee open.

Open vragen laten de gecoachte nadenken en zijn het meest effectief.

5. **Confronterende** vragen door (schijnbare) tegenstrijdigheden te benoemen tussen uitspraken en gedrag, verbaal en non-verbaal, etc.

D. Niveauvragen:

1. cognitief niveau:
feiten: wat gebeurde er precies?
2. interactie niveau:
hoe reageerde hij/zij?
3. gevoelsniveau:
hoe ervoer je dat? wat maakte dat bij je los?
4. handelingsniveau:
wat deed je op dat moment?
5. op procedureel niveau:
wat moest eerst, hoe lang gingen jullie door?

Een ander hulppriktje om tot de essentie door te dringen:

gedrag: wat doe je?

intenties: wat wil je?

oordelen: wat vind je?

gevoelens: wat doet het je?





o

p

e

n

Wat heb ik
niet nodig
voor de
bestuiving?



Wie vindt voedsel
zonder zich te
verplaatsen?



KOEkeloerepad

Wat heeft een plant
niet nodig
om te groeien?



Sint-Joëthoeve



Mit de steun van een coördinerend project
medegefinancierd door de Europese Unie,
en het Departement Landbouw en Visserij,
van het Koninkrijk van de Vlaamse Gemeenschap



4 Aan de slag met ondernemers-netwerken

En dan aan de slag. Dit hoofdstuk geeft praktische handvaten en werkvormen voor de begeleider. Werkvormen zijn belangrijke hulpmiddelen voor een begeleider. Een goede werkvorm is passend bij:

- de situatie (wat is nodig)
- het doel (helpt het om je doel te bereiken)
- de deelnemers (kunnen de deelnemers er mee aan de slag)
- de begeleider (kan de begeleider het begeleiden)
- de inhoud (past het bij het onderwerp)

Dus iedere werkvorm is goed, als die past. Pas dan doet de werkvorm zijn werk.

4.1. Werkvormen en netwerken

Bij het begeleiden van netwerken maak je eigenlijk gebruik van 7 functionaliteiten van werkvormen. Een functionaliteit is een soort werkvorm die past bij een bepaalde situatie, doel en doelgroep. Er worden 7 functionaliteiten onderscheiden:

1. Kennis maken: elkaar leren kennen

2. Kennisoverdracht: informeren, vertellen, vragen laten stellen, voordoen
3. Kennis delen: intervisie, interview, inter-vragen, inter-wegen
4. Meningsvorming en discussie: onderscheid uitwisselen van standpunten en/of argumenten (wezenlijk om dit onderscheid in de vorm aan te brengen)
5. Reflectie: reageren, recepteren, repeteren
6. Creatie: nieuwe kennis, beelden of ideeën A-associëren, B-brainstorm, C-creëren (echt iets nieuws maken/ bedenken)
7. Evaluatie: feedback geven, ontvangen en daarvan leren

4.2 Werkvormen uit de praktijk

Tijdens de trainingsbijeenkomsten van de GROEI.kans! begeleiders gedurende het project GROEI.kans! wisselde men kennis en kunde uit over het begeleiden van ondernemersgroepen. Onder andere over de inzet van werkvormen. De werkvormen in deze gereedschapskist zijn eigen of vaak toegepaste werkvormen tijdens het begeleiden van ondernemers door GROEI.kans! begeleiders.



De volgende werkvormen zijn ingebracht door GROEI.kans! begeleiders:

Speeddating door Charlotte Michielsen - Stichting Kempen Goed

Functionaliteit werkvorm: kennis maken.

In korte tijd kennis maken met de deelnemers in een groot gezelschap.

Hoe werkt het:

Een rij met statafels (niet noodzakelijk maar zorgt voor ontspannen sfeer). Deelnemers verdelen zich per tweetal aan een tafel of in een kring. Bij de 'go' stellen de

deelnemers aan elkaar vragen. Dit kunnen introductievragen zijn maar ook gericht op het thema van de bijeenkomst. Dit kan de begeleider na eigen inzicht invullen (Voorbeeld vragen: Wie ben ik? Waarom ben ik hier vandaag? Wat motiveert mij? Ik ben op zoek naar etc.). Max. 1 minuut per persoon. Bij het eindsignaal rouleert het gezelschap bijvoorbeeld naar de volgende tafel. Als het goed is spreken de meeste deelnemers elkaar in ca. 30 minuten, afhankelijk van groepsgrootte.

Tips voor de begeleider:

Werk met een gong of ander hard geluid

om steeds het begin en einde van het gesprek af te bakenen en houdt iedereen hier scherp aan.

Ondernemerscafé door Sylvia Sikkens - ZLTO

Functionaliteit werkvorm: kennis maken.

Volop ervaringen delen met de deelnemers en kennis opdoen van de sprekers.

Hoe werkt het:

Na een korte instructie gaat de groep uiteen in deelgroepen. Het aantal deelgroepen hangt af van het totaal aantal deelnemers, het aantal sprekers en hoe groot je als begeleider de deelgroepen wilt hebben. Voor een optimale kennis uitwisseling is de aanbeveling de deelgroep niet groter dan 6 deelnemers (excl. spreker en procesbegeleider). Per deelgroep vertelt een spreker iets over zichzelf en het onderwerp. Vervolgens vindt er een korte voorstellingsronde plaats met de deelnemers waar de nadruk ligt op de verwachting van de deelnemers. De spreker zorgt voor een goede balans tussen inhoud en kennis delen. Dit kan overigens ook door een procesbegeleider

worden uitgevoerd.

Na een half uur wisselen de groepen, waarbij de deelnemers ook nog verder wisselen. Dus iedere keer totaal andere samenstelling. Eind van de avond hebben de deelnemers hun vragen gesteld aan de sprekers (omdat het laagdrempelig is gaat dit zeer goed) en hebben de deelnemers ook veel nieuwe collega's leren kennen en hun ervaringen gehoord.

Tips voor de begeleider:

Als begeleider moet je het lef hebben om het los te laten (is hartstikke leuk). Voor begeleider intensief luisteren en vragen stellen zowel op inhoud als proces.

Gezelschapsspel door Anne Vanden Borre - Boerenbond

Functionaliteit werkvorm: kennisoverdracht.

Hoe werkt het:

Het spel wordt gespeeld met max. 5 deelnemers (een deelnemer kan ook een groep zijn). Zij gooien om beurt een dobbelsteen en verplaatsen hun pion over een ganzenbord met vakjes in verschillende kleuren. Afhankelijk van de kleur van het

vakje waarop zij terecht komen krijgen ze een vraag over een bepaald deelthema (in het bestaande plattelandsspel = een bepaalde sector uit de land- en tuinbouw – varkenshouderij, rundveehouderij, pluimveehouderij, groenteteelt, fruitteelt, sierteelt). Als het antwoord correct is mogen zij opnieuw gooien, anders gaat hun beurt naar de volgende. De begeleider kan elk (goed of slecht antwoord) verder aanvullen met boeiende weetjes, achtergrondinformatie. Hij kan bij verkeerde antwoorden ook verder ingaan op het verkeerde antwoord, op de redenen van het verkeerde antwoord

Tips voor de begeleider:

De begeleider moet voldoende over het thema weten om naast het antwoord op elk van de vragen ook verdere uitleg te geven bij en dieper op de vragen in te gaan. Het is daarbij belangrijk dat de begeleider de uitleg boeiend houdt. Het dient in de eerste plaats een ontspannend moment te blijven waar men tevens iets leert, is dit niet zo dan is de kans groot dat de ondernemers afhaken. (Zie ook Agrarisch kansenspel van Wageningen UR PPO-AGV)



Groot Agrarisch Kansenspel

door Marcel Vijn - Wageningen UR,
Praktijkonderzoek Plant & Omgeving AGV

Functionaliteit werkvorm: kennisoverdracht.

Het spel is regelmatig toegepast bij bijeenkomsten met jonge ondernemers.

Doelen zijn:

- Op een luchtige en laagdrempelige manier mensen kennis laten nemen van multifunctionele landbouw (vragen kunnen aan onderwerp aangepast worden).
- Bediscussiëren en delen van kennis, motieven en argumenten over multifunctionele landbouw.
- Start voor een oriëntatie op de mogelijkheden van multifunctionele landbouw.

Hoe werkt het:

Het spel is beschikbaar als bordspel voor op tafel, maar ook in een formaat van 4 bij 4 meter voor op de grond. Het spel op de grond kan gespeeld worden door 10 tot 30 personen. De groep wordt dan verdeeld in 4 subgroepen die tegen elkaar spelen. Per groep is 1 speler de pion die over het spel loopt na het gooien van een dobbelsteen. Het spel bevat verschillende

interactievormen (kennisvragen, dilemma's, debatstellingen etc.) De spelleider leest de opdrachten voor en prikkelt de discussie. Het spel met gedetailleerde handleiding en opdrachten op kaartjes is beschikbaar via PPO.

Tips voor de begeleider:

Selecteer eventueel vooraf de kaartjes met opdrachten, vragen, discussiestellingen of dilemma's uit de set beschikbare kaartjes of voeg nieuwe opdrachten toe zodat ze goed aansluiten bij het doel van de bijeenkomst en de deelnemers.

Verkoop je product aan een marktpartij door Henri Holster -

Wageningen UR Livestock Research

Functionaliteit werkvorm: reflectie.

Geeft inzicht in de verkoop- en presentatietechniek voor een potentiële samenwerkingspartij.

Hoe werkt het:

De begeleider arrangeert een ontmoeting tussen een heuse marktspeler en een ruraal ondernemer die zijn product moet profileren en verkopen. Dit wordt neergezet

als rollenspel, zeg maar als 'droog oefenen'. De marktpartij komt bij voorkeur uit een ander gebied zodat er geen sprake is van een bestaande handelsrelatie en dit tevens ook in de toekomst niet waarschijnlijk is. Medespelers zijn de andere netwerkdeelnemers die reflecteren op wat ze zien, waar de kracht en verbeterpunten zitten in de verkoop/presentatietechniek. Ultieme van dit spel is dat de marktspeler zelf zijn gevoel kan uitspreken of hij in het echt in zee zou gaan met de ruraal ondernemer.

Het droog oefenen geeft een veilige omgeving, zowel de echte marktspeler als de andere ondernemers in de groep blijken zeer gewillig om goede reflectie te geven op wat ze zien. Op profilering, communicatie, het product, de boodschap, het luisteren naar de markt vraag en reageren op.

Tips voor de begeleider:

Creëer een veilige omgeving (ruimte voor kritiek/zelfkritiek). Dit vraagt om voorbereiding met de groep rondom eigen product en profilering, een passende marktpartij en goede instructie zijn essentieel.

**Ondernemerspanel** door Anne Vanden Borre - Boerenbond

Functionaliteit werkvorm: meningsvorming en discussie.

Deze werkvorm heeft als doel het verkrijgen van een goed overzicht in alle voors en tegens van een stelling of een plan. Brengt discussie in gang over standpunten ten opzichte van een stelling of een plan.

Hoe werkt het:

Kies een prikkelende stelling waarvan je weet dat er voor en tegenstanders zijn.

Het vormen van twee groepen (leuk als voorstanders in de rol van tegenstander moeten staan, waardoor ze gedwongen worden een andere bril op te zetten). De stelling introduceren op een flap, geef aan wat de stelling op moet leveren. Geef vervolgens de deelnemers kort tijd om argumenten voor- of tegen te bedenken. Start de discussie, laat mensen op elkaar reageren en stop wanneer er geen nieuwe argumenten meer bijkomen. Vervolgens wordt de opbrengst samengevat en wordt de opbrengst (discussiepunten, argumenten voor en tegen op een flap

genoteerd). Maak gebruik van een open ruimte. Stel de groepen tegenover elkaar op met een open ruimte of eventueel staand met een lijn of rol tape op de vloer.

Tips voor de begeleider:

Bij een grote groep kun je de begeleiding opsplitsen in een discussieleider en iemand die de opbrengst verzamelt op een flap. Zorg ervoor dat de deelnemers op elkaar reageren, bijvoorbeeld door de reagerende partij aan te geven dat ze eerst moeten toelichten waarop ze reageren



Kennisveiling door Anne Vanden Borre - Boerenbond

Functionaliteit werkvorm: kennis delen.

Hierbij staat het effectief kennis delen en veel kennis opdoen centraal. Daarnaast daagt het de ondernemers uit de essentie van hun vraagstuk(ken) concreet te formuleren.

Hoe werkt het:

De deelnemers krijgen elk een nummer toegewezen. Alle deelnemers krijgen bij het begin van de sessie:

1. een lijst met daarop de contactgegevens van alle deelnemers en het hen toegewezen nummer
2. een plaatje met daarop hun nummer
3. een aantal fiches waarop ze hun nummer en hun vraag kunnen noteren en waarop ruimte voorzien is om de potentiële gesprekspartners om hun vragen te noteren

De sessie bestaat uit 4 onderdelen:

Korte inleiding over de methode: Een toelichting mogelijk gevolgd door een korte oefensessie met voorbeeldvragen.

De vragenfase: De deelnemers noteren bij het begin van de sessie hun vragen in het kader van het onderwerp op een

fiche (1 per vraag) en leveren deze in bij de begeleider. De begeleider leest de vragen 1 voor 1 voor. De deelnemers die een (deel)antwoord kennen of iemand in hun netwerk hebben die de vraag zou kunnen beantwoorden steken hun nummer omhoog. De begeleider noteert deze nummers op de fiche met de vraag

De afsprakenfase: De deelnemers gaan in gesprek met de deelnemers die aangaven een antwoord op hun vraag te hebben. Zij beantwoorden de vraag direct of maken afspraken voor verdere opvolging.

De plenaire fase: Indien gewenst kunnen relevante en/of opmerkelijke vragen in het kader van het thema in groep besproken worden

Tips voor begeleiders:

Thema duidelijk afbakenen; Bij het thema blijven; Goede organisatorische voorbereiding; Timing strikt in de gaten houden; Voorwaarde is dat de deelnemers kennis en ervaring hebben met het thema zodat de kans dat men elkaar kan helpen reëel is.



Introducé is spreker door Sylvia Sikkema - ZLTO

Functionaliteit werkvorm: kennis delen.
Kennis delen en netwerk uitbreiden.

Hoe werkt het:

Na een korte instructie gaat de groep uiteen in bij 4 deelgroepen. Per deelgroep vertelt spreker iets over zichzelf en het onderwerp. Direct een korte voorstellingsronde met het bespreken van de verwachting die mensen hebben die gekomen zijn. Spreker zorgt zowel dat

inhoudelijke deel aan bod komt alsook de uitwisseling tussen deelnemers onderling leren van elkaar, samen ondernemen. Na 0,5 uur wisselt de groep naar 1 van de andere groepen waarbij de deelnemers ook nog verder wisselen. Dus iedere keer totaal andere samenstelling. Eind van de avond hebben de deelnemers hun vragen gesteld aan de sprekers (omdat het laagdrempelig is gaat dit zeer goed) en hebben de deelnemers ook veel nieuwe collega's leren kennen en hun ervaringen gehoord

Tips voor de begeleider:

Als begeleider moet je het lef hebben om het los te laten. Voor de begeleider is het belangrijk intensief te luisteren en vragen te stellen zowel op inhoud als op proces. De groepen niet groter dan circa 6 personen per deelgroep.

Stel de ander voor door Michaëla van Leeuwen - Wageningen UR,
Praktijkonderzoek Plant & Omgeving AGV
Functionaliteit werkvorm: kennis maken.
Kennis maken met de groep (voornamelijk

een wat grotere groep) met minder tijd.

Hoe werkt het:

Na een korte instructie gaat de groep uiteen in tweetallen. Met concrete korte vragen die zijn vastgesteld door voorzitter/groepsleider gaan de deelnemers elkaar voorstellen. Na 3 á 5 min vindt er wisseling plaats en wordt de ander bevraagd. Na 3 á 5 min stelt de deelnemer de ander voor aan de rest van de groep. Dit aan de hand van de vastgestelde vragen. Hierdoor wordt er per deelnemer met dezelfde vragen geïntroduceerd en wordt er een beeld geschetst. Voor de deelnemer die de ander moet introduceren geeft dit enige mate van adrenaline. In de korte tijdsperiode dat men elkaar bevraagd zijn de vragen direct en concreet. Daarnaast onthoudt men de informatie van de ander veel beter.

Tips voor de begeleider:

Als begeleider goede vragen klaar zetten zodat men dat weet van elkaar wat voor de workshop/training van belang is. Een persoonlijke vraag geeft wat meer achtergrond informatie en kan bevorderlijk werken voor gespreksstof in de pauzes.



Barometer door Henri Holster - Wageningen UR Livestock Research
Functionaliteit werkvorm: evaluatie.
Het meten van de stemming bij de deelnemers. Zowel bij de start als bij de afronding zodat de begeleider inzicht krijgt in het omslagmoment bij deelnemers.

Hoe werkt het:
Na de introductie van het thema, bij voorkeur over een nieuwe toepassing, kennis of product, wordt de vraag gesteld of men er iets in ziet: JA of NEE. Of concreter, of men plannen heeft er op het bedrijf mee aan de slag te gaan. Twee doorzichtige kolommen, 1 voor Ja en 1 voor Nee, worden gevuld met ballen. Bij afronding van de bijeenkomst

wordt dit nogmaals gedaan. Het werkt enthousiasmerend in de afweging of men iets gaat doen als je ziet dat anderen de omslag ook hebben gemaakt. Het is tevens een maatstaf voor de bijeenkomst, of je mensen aan het werk/denken hebt gekregen.

Tips voor begeleiders:

Geschikt voor bijeenkomsten waar de focus op iets nieuws of iets anders wordt gezet en waar ondernemers de keuze hebben om er mee aan de slag te gaan. Goed toepasbaar met grote groepen, maar kan ook met kleinere. Varianten met een schaalkeuze zijn ook mogelijk, bijvoorbeeld "Hoe ver sta je als ondernemer af van de keuze tot...?".

Brainstormsessie met studenten door Inge Maertens - KATHO

Functionaliteit werkvorm: creatie.

Nieuwe ideeën en creativiteit in het netwerk inbrengen door ondersteuning van studenten uit het hoger onderwijs. Naar idee van www.crealab.be

Hoe werkt het:

Door studenten uit het hoger onderwijs

en ondernemers samen te brengen in brainstormsessies worden er nieuwe inzichten en oplossingen gestimuleerd. Tijdens een brainstormsessie doorloopt het netwerk de 4 fasen van het creativiteitsproces: probleemdefiniëring, ideeëngeneratie, ideeënselectie en aanzet actieplan. Per ondernemer wordt er een student ingezet. Hun onbevangen blik en neutraliteit tegenover het probleem zorgt voor nieuwe inzichten, andere invalshoeken



en dus meer en verfrissende ideeën. Vanuit een concrete probleemstelling van een ondernemer of ondernemersnetwerk worden de gepaste creativiteitstechnieken geselecteerd en toegepast om zo tot nieuwe en verfrissende inzichten en oplossingen komen.

Tips voor de begeleider:

Goede contacten met een HBO instelling.
Goede afstemming tussen curriculum en



vraagstukken van de ondernemers en gezamenlijke agenda is een noodzaak. Belangrijk om van te voren concrete probleemstelling te definiëren met de ondernemers. Een goede keuze van hogeschoolstudenten gezien de probleemstelling.

GPS Brainstorm door Marc Clerckx - Flanders DC

Functionaliteit werkvorm: creatie.

Heel veel ideeën genereren, de drie beste ideeën selecteren en dan die top-ideeën uitwerken. Voor meer informatie www.flandersdc.be

Hoe werkt het:

Breng voor een GPS-brainstorm een groep van 8 tot 15 mensen bij elkaar. Kies voor mensen die verschillende functies uitoefenen: van directeur tot magazijnier, van HR-manager tot secretaresse. Met deze groep ga je na hoe je met je organisatie kan inspelen op een aantal trends en ontwikkelingen die op het GPS-bord liggen.

- Stap 1: genereren van ideeën rond het GPS-bord. In duo verzinnen de deelnemers ideeën rond de trends en ontwikkelingen die op het bord liggen.

- Stap 2: selecteren van ideeën. Met de groep worden de beste ideeën gekozen.
- Stap 3: uitwerken van ideeën. In kleine groepjes werkt men de top-ideeën uit tot een projectfiche.

Na de sessie komt er best snel een verslag. Op basis hiervan kan na een weekje incubatietijd nog eens bekeken worden of er geen parels over het hoofd zijn gezien bij het selecteren. Of dat de geselecteerde ideeën misschien toch niet zo fantastisch waren. Handleiding te downloaden via www.flandersdc.be

Tips voor begeleiders:

Zo mogelijk ook enkele externen uit (kennisinstellingen, klanten, leveranciers,...) nodigen. Zij kunnen zeer originele inzichten leveren.

Bezoek boerderijen door Nele Dejonckheere (Wavi) en Anneleen Dedeyne (Pival)

Functionaliteit werkvorm: kennisoverdracht.

Startende netwerkleden volgen 4 halve dagen een training om de kwaliteit van een boerderijbezoek te verhogen. De training omvat de sessies 'Spreken voor een groep', 'Volwassenen op boerderijbezoek',

'Kinderen op boerderijbezoek' en 'het provinciale netwerk'.

Hoe werkt het:

Nieuwe deelnemers aan een netwerk worden verplicht deze training te volgen. Naast specifieke kennis leren de deelnemers elkaar kennen en wisselen ze informatie uit. Hierdoor groeit de verbondenheid met elkaar.

De insteek is een actieve leervorm waarbij de ondernemers zelf actief op zoek gaan naar kansen op hun bedrijf en om deze in praktijk te brengen. Bij deze zoektocht krijgen ze feedback van de netwerkdeelnemers en de begeleider. Reflectief leren staat hierbij voorop.

Tips voor de begeleider:

Invulling van de vervolgbijeenkomsten naar aanleiding van vragen die bij de netwerkdeelnemers leven. Pas op voor routine en blijf goed luisteren.

Bezoek aan collega door Nele

Dejonckheere (Wavi) en Anneleen Dedeyne
- (Pival)

Functionaliteit werkvorm: kennis delen.

Netwerkdeelnemers leren van elkaar door aan elkaar een bezoek te brengen. Het wordt ook toegepast bij bezoekboerderijen.

Hoe werkt het:

Deelnemers worden uitgenodigd om deel te nemen aan een bestaand bezoek aan een collega-boerderij. De deelnemers vergezellen een vereniging, klas, familie op bezoek op de boerderij. De deelnemers kunnen op die manier een bezoek vanuit het standpunt van een bezoeker volgen. Na het bezoek wordt tijd vrijgemaakt om het bezoek te evalueren. Wat vonden ze goed? Wat minder goed? Wat zullen ze onthouden en misschien zelf overnemen? De rol van de begeleider is de feedback nadien in goede banen te leiden, hen feedback te laten uiten, hen te leren stil staan bij misschien evidente zaken, hen aansturen en stimuleren om eventueel geziene praktijken ook uit te proberen. De feedbackronde kan zeker ook een meerwaarde betekenen voor de landbouwer die het bezoek inrichtte.



Tips voor de begeleider:

Objectiviteit is belangrijk in de feedbackronde. Gestaaftde kritiek werkt hierbij opbouwend.

Wat is jouw rol? door Arjan Dekking -
Wageningen UR, Praktijkonderzoek Plant &
Omgeving AGV

Functionaliteit werkvorm: creatie, associëren.

De ondernemers in het netwerk attenderen op de verschillende (negen) teamrollen die er zijn. Door de ondernemers te laten nadenken over hun functie en

rol in deze groep. Hierdoor kan de begeleider onderbouwd reflecteren en de ondernemers beter laten samenwerken in het netwerk.

Hoe werkt het:

Er zijn verschillende vragenlijsten om te komen tot de natuurlijke teamrol. De negen rollen volgens Belbin zijn; bedrijfsman, brononderzoeker, plant, monitor, vormer, voorzitter, zorgdrager, groepswerker en specialist. Een snelle belbintest is te vinden op <http://www.123test.nl/belbin/>. Laat iedereen individueel de test invullen. Dit kan ook vooraf als huiswerk. Zet de

resultaten van de groep in een overzicht. Bespreek vervolgens in groepsverband de huidige teamrollen en de teamrollen die uit de Belbin test komen. Verbindt dit met het gewenste eindresultaat waar de groep naar streeft.

Tips voor de begeleider:

De deelnemers moeten het aandurven om dit gezamenlijk te bespreken. Vraag vooraf of deelnemers het acceptabel vinden dat de uitslag gedeeld wordt met elkaar. Denk vooraf na over welke rollen nodig zijn om het gewenste resultaat van de groep te bereiken. Stel vooral vragen aan de groep (Herkent u dit? Wat betekent dit voor de taakverdeling in de groep? Hoe verhoudt dit zich tot het resultaat waar deze groep aan wil werken?) Laat de groep het werk doen. Zorg voor een vertrouwelijke sfeer waarin mensen naar elkaars rol willen kijken en daar uitspraken over durven doen in relatie tot het gewenste eindresultaat van het netwerk.

Goed over de grenzen heen door

Jan van de Berghe - Strategische Projectenorganisatie Kempen

Functionaliteit werkvorm: meningsvorming en discussie.

Ontwikkeling en verbetering van sense of place als opstap naar samenwerking tussen ondernemers en erfgoedhouders. Hierbij staat de ontwikkeling en versterking van rurale economie centraal.

Hoe werkt het:

Het concept is een klassiek Plato concept. Dat wil zeggen dat er ondernemers

tijdens een traject van twee jaar (10 vergaderingen per jaar) samengebracht worden onder begeleiding (uit ervaren en vernieuwende bedrijven). De ondernemers en erfgoedhouders werken bottom up samen aan diverse thema's. Het mengen van ondernemers en erfgoedhouders die werken aan het thema 'sense of place' en 'regional branding' maakt dit concept onderscheidend. Plato is een beschermd merk van SPK.

Tips voor de begeleider:

De projectgroep moet vooral goed sturen



op een precieze verhouding tussen de doelstellingen van het project en het bottom up gehalte. De verschillende verwachtingen kunnen de deelnemers uit elkaar drijven.

Jouw dier metafoor Henri Holster Wageningen UR Livestock Research

Functionaliteit werkvorm: creatie, associëren.

Laat de ondernemer nadenken over zijn / haar persoonlijkheid. Het is een leuke en krachtige kennismaking van de mens achter de ondernemer.

Hoe werkt het:

Een manier om kennis te maken in een (niet te grote) groep. Gevraagd wordt om je voor te stellen met alleen naam, welk dier je jezelf mee associeert en waarom. Het werkt nog sterker als je het de mensen eerst groot op een vel papier laat opschrijven of zelfs laat tekenen. De associatie met een dier zegt veel over het karakter van de persoon en blijft makkelijk hangen. Het is tevens een hulpmiddel om mensen van verschillende karakters te onderscheiden of bij elkaar te brengen als team.

Tips voor begeleiders:

Houd de toelichting kort, lang is niet effectief voor het geheugen. Vraag zo nodig door op wat er achter zit, waarom dat dier en welke eigenschappen kenmerkend zijn. Geef ruimte voor luchtige interactie tussen deelnemers, er komen altijd leuke opmerkingen. Werkt goed met groepen van 15-20 personen, bij groter wordt kennismaken lastig.

Creativiteits sessie Robrecht van Goolen - KH Leuven

Functionaliteit werkvorm: creatie.

Innovatie stimuleren door middel van creativiteits sessies.

Hoe werkt het:

Ondernemers en inspirerende personen bij elkaar brengen op een bepaald gezamenlijk thema. Het thema ligt vast. Met behulp van post its worden ideeën verzameld. Alle ideeën ordenen en klasseren/cluseren van ideeën met indien mogelijk ook prioriteit.

Tips voor begeleiders:

Zorg voor een stimulerende omgeving met een goede coach. De tijdsduur voor deze setting is anderhalf uur maximaal.

Matchmaker Greet Aernouts - Rurant

Functionaliteit werkvorm: kennis delen.

Het bij elkaar brengen van vraag en aanbod omtrent een bepaald thema of gebied. Kennis of ideeën delen met elkaar om elkaar te versterken als ondernemer.

Hoe werkt het:

Start vanuit een vooraf geïnventariseerde vraagronde bij de ondernemers. Speel in op overeenkomstig vraag, vul groep aan met nieuwe netwerkers of ondernemers uit een andere sector. Zoek een gepaste begeleider bij de groep die meedenkt

vanuit het kader van de ondernemers.

Tips voor begeleiders:

Ideale begeleiding is een coach met kennisinstelling naast de ondernemer. Een één op één setting zorgt voor meer persoonlijke aandacht voor de ondernemer met een vraag/ probleem.

Brainstorm Gera van Happen - ZLTO

Functionaliteit werkvorm: creatie.

Het genereren van nieuwe ideeën voor een ondernemersnetwerk.



Hoe werkt het:

Een brainstorm met ondernemers. Out of de box oefeningen om mee te starten. Om gekke ideeën een kans te geven, ideeën een kans geven door positief te antwoorden met ja en (aanvullen i.p.v. afslaan met Ja maar).

Tips voor begeleiders:

Bij voorkeur op een inspirerende locatie. Goede gespreksleider van belang om het te stroomlijnen. Maximaal 2,5 uur brainstorm het liefst met een eerste stap naar uitwerking tot realisatie van ideeën.

Face to Face Tessa Avermaete - KH Leuven

Functionaliteit werkvorm: meningsvorming en discussie.

Het concretiseren van ondernemer ideeën.

Hoe werkt het:

Een sneeuwbaal effect. Met een beperkt aantal mensen 2 tot 4 personen om te komen tot concretiseren van ideeën. Als begeleider actief meedenken en zorg voor nieuwe invalshoeken.

Tips voor begeleiders:

Op locatie bij de ondernemers. Kies voor een langjarig traject voor een gedegen begeleiding naar realisatie.

Good practices *Miel Gilis - Rurant*

Functionaliteit werkvorm: kennis overdracht.

Inspiratie opdoen bij andere ondernemers.

Hoe werkt het:

Een groep ondernemers meenemen voor een bezoek aan een 'goed' praktijkvoorbeeld.

Tips voor begeleiders:

Het heeft de voorkeur dat de ondernemers elkaar en het bedrijf niet kennen.

Interessante websites

Info over innovatieprocessen

www.ppo.wur.nl/NL/onderzoek/agv/economie/

Alles over multifunctionele landbouw

www.multifunctionelelandbouw.nl

Info over veranderprocessen en samenwerking

www.kennisonline.wur.nl/Eleni/BO-09-002/Products

info over innovatiespiraal en innoverend ondernemen

www.verantwoordeveehouderij.nl

Verschillende persoonstesten

www.123test.nl





Bijlage Leiderschaps- kenmerken: ik als procesbegeleider

Vragen: Kies het antwoord dat het meest bij je past, een antwoord per vraag.

Vraag 1.

Mijn kernwaarde als procesbegeleider is:

- A. samen werken
- B. Empathie (inleven in de ander)
- C Duidelijkheid
- D. Resultaatgerichtheid

Vraag 2.

Mijn stijl als procesbegeleider:

- A. Analyticus
- B. Steller
- C. Vrager
- D. Voorsteller/inspirator (zullen we...)

Vraag 3.

Besluiten neem ik:

- A. Zelf(standig)
- B. Doelgericht
- C. Afwegend (wikken en wegen)
- D. In overleg

Vraag 4.

Ik als procesbegeleider ben:

- A. Vriendelijk
- B. Aanwezig (dominant)
- C. Communicatief/overleg
- D. Zakelijk to the point

Vraag 5.

Conflicten, ga ik:

- A. Zelf-oplossen
- B. Bespreken en oplossen
- C. Analyseren en oplossen
- D. kiezen voor de effectieve oplossing

Vraag 6.

Wat staat bij jou voorop?

- A. Resultaat
- B. Sfeer
- C. Menselijkheid
- D. Daadkracht

Vraag 7.

Mijn voorbeeld als leider?

- A. Bush
- B. Annan
- C. Bill Gates
- D. Mandela

Kies wat je zou doen in de volgende situatie. Kies het antwoord dat het beste bij je past.

Vraag 8.

Er is te veel werk in het project.

Wat doe je?

- A. Aan de slag en kijken hoe ver je komt
- B. Prioriteiten stellen en die halen
- C. Nog harder werken om alles te halen
- D. Samen kijken en doen wat kan

Vraag 9.

Een projectmedewerker doet zijn werk structureel niet goed....

Wat doe je?

- A. Ik ga bekijken hoe dat komt
- B. Ik zeg hoe het anders moet
- C. Ik vraag waarom het zo gaat en vertel hoe het moet
- D. Ik ga in gesprek en bespreek hoe hij het beter kan doen

Vraag 10.

Het projectteam gaat iets nieuws ontwikkelen, hoe ga jij te werk als begeleider. Wat doe je?

- A. Ik bedenken, ik denk en ik beslis
- B. Ik laat uitzoeken wat optimaal is, en beslis dan.
- C. Ik zet alle plussen en minnen op een rij en neem dan een besluit
- D. Ik overleg met mijn mensen en we beslissen samen.

Vraag 11.

Er is een ruzie tussen 2 medewerkers in het team, dat gaat over de werkverdeling. Hoe los je dit op?

- A. Ik ga in gesprek en laat ze het zelf oplossen.
- B. Ik zeg hoe het moet worden opgelost.
- C. Ik ga het bespreken en we lossen het samen op.
- D. Ik zeg dat het slecht is voor het bedrijf, en overleg hoe het anders moet.

Vraag 12.

Je krijgt een cadeau van je projectteam. Welk cadeau waardeer jij het meest.

- A. Een film die is gemaakt van jou en je bedrijf, en die je op allerlei manieren kunt gebruiken.
- B. Een reis naar het beste bedrijf van Denemarken
- C. Een dagje uit met de medewerkers.
- D. Een gezamenlijk werkdag om het bedrijf in een dag schoon te maken en op te fleuren.

Vraag 13.

Je bent aan het eind van je carrière, en je houdt een afscheidsspeech voor je projectteam

Wat is de titel.

- A. Op deze plek, dit bedrijf, met jullie, dat was mijn passie.
- B. Het is een pracht van een bedrijf.
- C. Waar was ik, zonder jullie
- D. Mijn trots is: het bedrijf.

Leiderschapstijlen

<p>Autoritair: ik voorop (Ik ben de leider)</p> <p>de leider aanwezig neemt besluiten geeft de richting zijn visie en opvatting centraal veel instructie</p>	<p>Resultaat: het resultaat voorop</p> <p>resultaat centraal stuurt op resultaat sturend geeft richting werkt vanuit koers planmatig</p>
<p>Situationeel: de situatie voorop</p> <p>je werkt vanuit de situatie analyseert en kijkt kijkt wat nodig is en geeft richting ontwikkelingsgericht onderzoekend</p>	<p>Mensgericht: de mens voorop</p> <p>je werkt vanuit de mens interactief sfeer en omgeving belangrijk werkt vanuit binding en verbinding overleg en gesprek samenwerken coachend</p>

Test uitslag

Vragen + scores

Vraag 1. A. 3 B. 4 C. 1 D. 2	Vraag 2. A. 2 B. 1 C. 4 D. 3	Vraag 3. A. 1 B. 2 C. 3 D. 4
---	---	---

Vraag 4. A. 4 B. 1 C. 3 D. 2	Vraag 5. A. 1 B. 4 C. 3 D. 2	Vraag 6. A. 2 B. 3 C. 4 D. 1
---	---	---

Vraag 7. A. 1 B. 3 C. 2 D. 4	Vraag 8. A. 3 B. 2 C. 1 D. 4	Vraag 9. A. 3 B. 1 C. 2 D. 4
---	---	---

Vraag 10. A. 1 B. 2 C. 3 D. 4	Vraag 11. A. 4 B. 1 C. 3 D. 2	Vraag 12. A. 1 B. 2 C. 4 D. 3
--	--	--

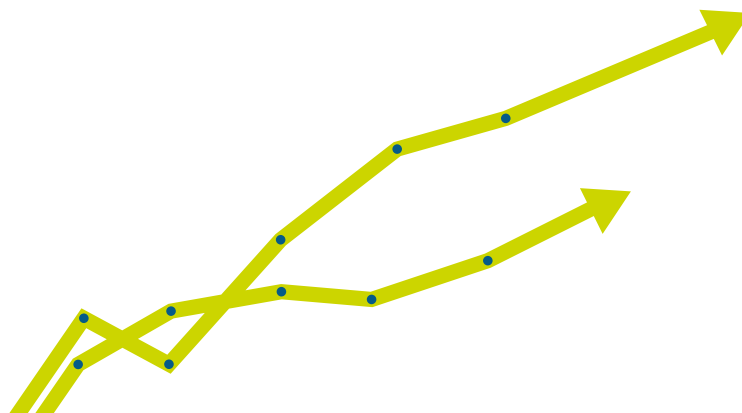
Vraag 13.

- A. 3
- B. 2
- C. 4
- D. 1

Score tabel

Uitslag (scores ongeveer, aantal vragen is en blijft beperkt)

Totaal	Stijl
20-28	Basisstijl is Autoritair / sturend leiderschap
28-36	Basisstijl is Resultaatgericht leiderschap
36-42	Basisstijl is Situationeel leiderschap
42- 52	Basisstijl is Mensgericht leiderschap



Colofon

Deze brochure is tot stand gekomen door de medewerking van alle partners in het GROEI.kans! project. Het project GROEI.kans! wordt gerealiseerd in het kader van het Interreg IVA-programma voor de Grensregio Vlaanderen - Nederland, medegefinancierd vanuit het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling. Beschreven gereedschappen en voorbeelden zijn afkomstig uit de gehouden GROEI.kans! intervisie en trainingsmomenten. Een deel van het materiaal komt uit de praktijk van de begeleiders, voor een andere deel komt het uit de kennis en ervaring van de auteurs die de trainingen hebben verzorgd.

Uitgave van Wageningen UR onderdelen:

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving (PPO) en
Livestock Research (LR).

Tekst: Michaëla van Leeuwen (Praktijkonderzoek Plant & Omgeving),
Rene Schepers (Schepersadviseurs),
Henri Holster (Livestock Research) en
Marcel Vijn (Praktijkonderzoek Plant & Omgeving).

Fotografie: Praktijkonderzoek Plant & Omgeving en
beeldbank Taskforce Multifunctionele Landbouw.

Vormgeving: Sjaak Meijberg (Praktijkonderzoek Plant & Omgeving).

© 2012 Wageningen, Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO)



