



WAGENINGEN UR

Toekomstgericht ondernemerschap:
door samenwerking tussen onderzoek, onderwijs en bedrijfsleven

Ruben Hurkens*, Floor Geerling-Eiff, Wim Zaalmink (LEI) en Marian de Beuze (PPO)
Wageningen UR, 2007

* Tot maart 2007 in dienst.

1. Inleiding

Het thema Kennisdoorstroming en -circulatie in groen onderzoek en onderwijs richt zich op het verbeteren van kennisprocessen tussen onderzoek en onderwijs op het terrein van voedsel en groen, waarbij het bedrijfsleven niet kan worden weggedacht. Getracht wordt een antwoord te vinden op de vraag wat de kenmerken zijn van *good practices* van kennisuitwisseling tussen onderzoek en onderwijs en bedrijfsleven. Het gaat hierbij vaak om samenwerkingsverbanden die ook wel *kennisarrangementen* worden genoemd. Deze arrangementen kunnen verschillende doelen hebben al naar gelang de innovatie die wordt beoogd. Drie typen kennisarrangementen worden onderscheiden: kennisdoorstroom, kenniscirculatie en kennisco-creatie (Lans et al, 2006; Geerling-Eiff et al., 2006¹). Onder *kennisdoorstroom* gaat het vooral om het ontsluiten van onderzoekskennis richting het onderwijs. Terwijl het bij *kenniscirculatie* juist gaat om het opbouwen van synergetische relaties en kennisnetwerken tussen onderzoek, onderwijs en bedrijfsleven. Bij *kennisco-creatie* gaat het tot slot om het 'samen maken' van kennis. In het groene kennissysteem zijn alle drie typen concreet terug te vinden waarbij de aard van de innovatieopgave doorgaans bepaalt welk kennisproces de meeste aandacht nodig heeft (zie kader 1).

Kennisdoorstroom: is het doorgeven van expliciete, gecodificeerde kennis (informatie) van zender naar ontvanger. Het is een relatief eenzijdig proces dat wel veel inzicht vraagt in de beoogde gebruiker en de wijze waarop de gebruiker betekenis verleent aan de informatie die wordt aangeboden. Kennisdoorstroming is vooral aan de orde in relatief heldere probleemsituaties waarbij kennis die doorstroomt robuust is en een rol heeft bij het upgraden van kennis, het optimaliseren van bestaande processen of het verspreiden van door anderen bedachte oplossingen.

Kenniscirculatie: is het delen en samen verder construeren van kennis in een interactief proces tussen veelal heterogene partijen. Het ontsluiten en confronteren van de ervaringskennis van de verschillende deelnemers is een belangrijke stap in kenniscirculatie processen. Kenniscirculatie is vooral aan de orde bij de convergentie naar oplossingsrichtingen, het maken van keuzes en het ontwikkelen van actieplannen.

Kennis-co-creatie: verwijst naar het zoeken naar richting en naar antwoorden op vragen die te maken hebben met een heroriëntatie op bestaande routines, uitgangspunten, principes en waarden. Kennis-co-creatie gedijt als een creatief proces in een dynamische omgeving en is vooral functioneel in slecht gedefinieerde probleemsituaties die gekenmerkt worden door een hoge mate van onzekerheid en complexiteit.

Kader 1: Kennisdoorstroom, -circulatie en -co-creatie.

Deze rapportage doet verslag van samenwerking tussen onderzoek, onderwijs en bedrijfsleven voor het ontwikkelen van toekomstgericht ondernemerschap. De betrokkenen bij dit onderzoek hebben via interviews en/of deelname aan een workshop hun perceptie en ervaringen kenbaar gemaakt. Deze rapportage bouwt voort op een eerdere studie (Hurkens, 2006, zie voetnoot 1).

¹ <http://www.kennisonline.wur.nl/BO/BO-09/420/producten.htm>

2. Ondernemerschap en samenwerking tussen onderwijs, bedrijfsleven en onderzoek

Globalisering, de opkomst van multimediatechnieken en nog veel andere factoren dragen bij aan een toenemende stroom van informatie. Het economische proces van een eeuw geleden werkte beduidend anders dan de mondiale hypereconomie van tegenwoordig, waarbij regionale en nationale economische effecten mondiaal te voelen zijn als gevolg van snelle informatieoverdracht. Een pro-actieve en ondernemende houding van leerlingen en studenten is 'gereedschap' om in deze omgeving te opereren en om succesvol te zijn in de toekomst. Het groene onderwijs past zich hierop aan en heroriënteert zich van een onderwijsmodel gericht op kennis in standaard en stabiele situaties, naar het leren handelen, anticiperen en excelleren in een snel veranderende omgeving waarin kennis van dag tot dag evolueert buiten de traditionele onderwijskaders. Maar hoe kun je aanwezige kennis buiten deze traditionele kaders benutten en hoe stimuleer en faciliteer je dit proces? Om deze vraag te beantwoorden is in een studie samen met onderwijs, bedrijfsleven, beleid en onderzoek bekeken hoe ondernemerschap in praktijk- en onderwijsleersituaties verder ontwikkeld, verbreed en geprofessionaliseerd kan worden. In het bijzonder is voor dit onderzoek het AgroCenter-initiatief voor de ontwikkeling van tools, reken- en simulatieprogramma's voor toekomstgericht ondernemerschap, benut (zie kader 2).

Het AgroCenter

Wageningen UR is al enkele jaren actief in het ontwikkelen van ondernemerschap via het AgroCenter (www.agrocenter.nl). AgroCenter is een samenwerkingsverband binnen Wageningen UR die concepten en tools op het gebied van ondernemerschap ontwikkelt ten behoeve van strategische vraagstukken voor een duurzame en vitale agrosector. Het speerpunt voor AgroCenter in de context van het onderwijs, is om de strategische samenwerking met het bedrijfsleven en het Groen Onderwijs uit te breiden door middel van het geven van trainingen, ontwikkelen van methodes, concepten en concrete tools. Het is de ambitie van AgroCenter om samen met onderwijsinstellingen een netwerk te formeren om te komen tot onderwijsvernieuwing op het gebied van ondernemerschap.



Kader 2: Het AgroCenter

3. Onderzoeksaanpak

De studie bestond uit verschillende activiteiten, te weten telefonische interviews met verschillende actoren die bij het initiatief betrokken zijn, en als vervolg op deze interviews is een workshop georganiseerd met dezelfde personen. De aanwezigen waren afkomstig uit het groene onderwijs (MBO- en HBO-niveau), onderzoek, het ministerie van LNV en een organisatie voor arbeidsvoorziening. Er waren geen primaire ondernemers in deze studie betrokken. De centrale onderzoeksvraag luidde:

Welke vorm van samenwerking in het drieluik groen onderwijs, bedrijfsleven en onderzoek, waarin elke partij meerwaarde ziet, stimuleert een ondernemende houding onder leerlingen/studenten?

Deze vraag is beantwoord vanuit verschillende subvragen (zie tabel 1). Het thema ondernemerschap is overigens niet alleen gericht op de leerling maar ook op de docent. Dit via verschillende leersituaties waarin docenten bijvoorbeeld leren omgaan met het bedrijfsleven in een nieuw op te zetten kenniscentrum, het inzetten van studenten om netwerken te versterken, het inzetten van AgroCenter-concepten en tools in een lesmodule of via stages. Voor de analyse is gebruik gemaakt van de Kennis Arrangementen Matrix (KAM), beschreven in Lans et al., 2006 en Geerling-Eiff, et al., 2006. De KAM gaat uit van vier kritische succesfactoren die van belang zijn voor het optimaliseren van het kennisproces (doorstroom, circulatie of co-creatie): visie, cultuur, competentie en ondersteuning. Deze factoren kunnen op drie niveau's worden bekeken: op het niveau van het individu, de achterliggende organisaties en netwerken.

	Visie	Cultuur	Competentie	Ondersteuning
Individu	Zijn de visies op ontwikkeling van ondernemerschap in het kennisarrangement helder en leidt dit tot een eenduidig handelen tussen de verschillende actoren?	Is binnen het kennisarrangement een cultuur aanwezig waarin ondernemerschap verder ontwikkeld kan worden?	Zijn binnen het kennisarrangement de competenties aanwezig om ondernemerschap verder te ontwikkelen?	Wordt de ontwikkeling van het thema ondernemerschap in het kennisarrangement voldoende ondersteund door de betrokken actoren en partijen?
Organisatie				
Netwerk				

Tabel 1: de Kennisarrangementenmatrix voor toekomstgericht ondernemerschap (KAM)

De resultaten van deze onderzoeksaanpak zijn in het volgende hoofdstuk beschreven.

4. Vier KSF-en voor toekomstgericht ondernemerschap

4.1 Visie

In deze paragraaf is een antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

Zijn de visies op ontwikkeling van ondernemerschap helder en leidt dit tot een eenduidig handelen tussen de verschillende actoren?

Het begrip ondernemerschap wordt door de betrokkenen vooral gekenmerkt door innovativiteit, aanpassingsvermogen, een duidelijke visie hebben en simpelweg actie/doen. Een enkeling merkt op dat ondernemerschap te maken heeft met gecalculeerd lef hebben en een zo optimaal mogelijk rendement genereren uit de markt. Vooral docenten uit het groene onderwijs denken dat ondernemerschap moeilijk aan te leren is, maar dat studenten en leerlingen het wel kunnen ontwikkelen. Dit is mogelijk door leerlingen ruimte voor zelfontwikkeling te geven, onder andere door spannende leersituaties in de praktijk te creëren. En door daarnaast de leerling te begeleiden en coachen in plaats van te doceren. Leerlingen/studenten moeten gestimuleerd worden zelf, via eigen verworven ervaringen tijdens de opleiding, eigen keuzes te maken en wegen te vinden in plaats dat docenten 'goede' kennis voorschrijven.

De respondenten vinden samenwerking tussen het drieluik bedrijfsleven, onderwijs en onderzoek noodzakelijk om het thema ondernemerschap verder te ontwikkelen. Juist door structurele samenwerking tussen deze partijen kan de faciliteit geboden worden waarin leerlingen/studenten de genoemde ruimte krijgen om een ondernemende houding te ontwikkelen. Een hechtere samenwerking kan bijvoorbeeld een maatschappijgerichte en uitdagende speelruimte creëren voor het leren in verschillende praktijksituaties. Noodzakelijk hierbij is dat organisaties, teams en personen betrokken zijn die bekwaam zijn, (kunnen) netwerken en inzicht hebben in pedagogische en didactische processen. Kennis is nodig om een theoretische basis op te bouwen. Cultuur kan je echter niet leren in de schoolbanken en moet je in de praktijk ervaren. Meerdere respondenten uit het groene onderwijs geven echter aan dat de huidige samenwerking tussen onderzoek, onderwijs en bedrijfsleven niet voldoet om dit alles te realiseren.

Citaat van een geïnterviewde docent

'Het thema ondernemerschap is uit het drieluik (onderzoek, onderwijs en bedrijfsleven) verdwenen. En dat is jammer; slechts 10% van de opleiding bepaalt wat de leerling uiteindelijk gaat doen voor werk. Er zijn daarom ook bedrijven nodig om de leerling goed voor te bereiden op de praktijk. Bij het MBO is dit echter een groot probleem. Leerlingen krijgen tijdens stages bij bedrijven te weinig uitdagende opdrachten. Bij het HBO is dat een stuk beter. Voor goed onderwijs voor ondernemerschap moet verder en breder gekeken worden. Hoe pleeg je acquisitie, hoe ga je met mensen om? Enzovoort. De afstand tussen het uitstroomniveau en wat je nodig hebt als ondernemer is bij het MBO te groot.'

De respondenten verschillen in mening of er een redelijk tot goed gezamenlijk beeld is van de kennisbehoefte. Een manager van een MBO-opleiding geeft aan dat de kennisbehoefte sterk afhankelijk is van de actuele vraag die volgens hem redelijk goed inzichtelijk is. Anderen hebben hier vraagtekens bij. De kennisbehoefte is de laatste jaren sterk aan veranderingen onderhevig mede door de snel veranderde economie en toenemende toegankelijkheid van

modiale informatiestromen. Het is dus de vraag of je wel een goed beeld op de kennisbehoefte kunt hebben als deze continue verandert. Tijdens de workshop werd zelfs bediscussieerd of in kennisarrangementen waarbij voordurend op een nieuwe kennisbehoefte wordt ingespeeld, wel gesproken kan worden over organisatievormen. Een dynamische organisatie wordt namelijk gevormd naar aanleiding van de vraag of de kennisbehoefte, en wordt niet vooraf vastgesteld zoals er momenteel wel veel kennisarrangementen zijn tussen onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven. Met andere woorden, kennisarrangementen moeten flexibel kunnen werken en aan verandering onderhevig kunnen zijn.

4.2 Cultuur

In deze paragraaf is een antwoord gegeven op de volgende vraag:

Is binnen het kennisarrangement een cultuur aanwezig waarin ondernemerschap verder ontwikkeld kan worden?

Volgens de meeste respondenten stimuleren de eigen organisaties een leercultuur door samenwerking in kennisarrangementen aan te moedigen. Hiervoor worden bijvoorbeeld RIGO-projecten opgestart en benut. De cultuur van de overheid vormt volgens sommigen een belemmering omdat de eisen aan de diplomering en lesmodules de dynamiek van de samenwerking in de weg staat. Deze eisen vormen een barrière in de aansluiting van het onderwijs op het bedrijfsleven dat juist over een cultuur dient te beschikken dat flexibel en dynamisch in moet spelen op de snel veranderende wensen van de markt.

Er is wisselend gereageerd op de vraag of buiten de bestaande en oude contacten nieuwe contacten worden gelegd voor samenwerking tussen de drie partijen om het thema ondernemerschap verder te ontwikkelen. Enkel uit het onderwijs geven aan bewust en proactief op zoek te gaan naar nieuwe contacten voor hun netwerk. Anderen ondernemen wel pogingen welke echter niet altijd goed uit de verf komen. Vrijwel alle respondenten geven aan actief zelf op zoek te gaan naar nieuwe kennisbronnen. Opvallend hierbij is dat er eigenlijk weinig contacten zijn met het Midden en Klein Bedrijf (MKB). Volgens een medewerker uit het bedrijfsleven is de agrarische sector van origine behoudend. Maar door weinig contact te leggen buiten de agrarische sector moet ervoor gewaakt worden dat niet teveel voor eigen parochie gepredikt wordt. Opgemerkt wordt dat onderwijsinstellingen streven naar een open cultuur van samenwerking maar hier in mindere mate in slagen. Onderwijsinstellingen gebruiken de inzet van studenten in het bedrijfsleven via stages niet of nauwelijks om (nieuwe) contacten met het bedrijfsleven en/of onderzoek op te doen of te versterken. Dit vergt dan ook veel tijd, flexibiliteit en creativiteit van de individuele docent. Vaak is er geen ingebedde werkwijze of mogelijkheid binnen de school waardoor er de benodigde tijd en ruimte ontstaat om deze contacten op te doen c.q. te onderhouden. Respondenten van AOC Oost en HAS Den Bosch beweren overigens wel dat hier aandacht aan wordt besteed.

Onder de respondenten bestaat ook de behoefte aan een cultuur van meer gerichte en gestructureerde kennisontwikkeling, –deling en –benutting. Aangegeven is dat kennisvragen nu vaak in het onderzoek zelf tot stand komen, in mindere mate uit het bedrijfsleven en nog minder van leerlingen/studenten komen. Tijdens de workshop is bediscussieerd op welke wijze kennisvragen beter gezamenlijk kunnen worden gearticuleerd. Hierbij kan de leerling *gecoached* worden door een docent om samen met een ondernemer en het onderzoek een voor alle partijen relevante kennisvraag te formuleren en op te pakken. Naar aanleiding van deze

kennisvraag kan vervolgens een netwerk of kennisarrangement van belanghebbende (doel)groepen worden opgestart, zoals eerder aangegeven.

4.3 Competenties

In deze paragraaf is een antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

Zijn binnen het kennisarrangement de competenties aanwezig om het thema ondernemerschap verder te ontwikkelen?

Veel respondenten zien belemmeringen voor gerichte samenwerking vanwege de beperkte tijd die beschikbaar is om deze tot stand te brengen of te versterken. Genoemd is onder andere dat het werken met meerdere organisaties en culturen meer tijd vergt omdat men elkaars taal niet spreekt. De inzet van leerlingen/studenten biedt een kans om meer tot een gezamenlijke taal te komen.

Een aantal respondenten is van mening dat door samenwerking de verschillende actoren met name op procesmatig vlak (zoals organisatorisch of kunnen netwerken) vaardiger kunnen worden. Een aantal is echter minder overtuigd of de actoren ook vakinhoudelijk vaardiger zullen worden. Zo worden de concepten en tools afkomstig uit het onderzoek en ondersteund door het AgroCenter, niet door alle docenten benut. Niet elke docent is bekend met of ondersteunt deze tools.

4.4 Ondersteuning

In deze paragraaf is een antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

Wordt ondernemerschap binnen het kennisarrangement voldoende ondersteund door de verschillende actoren en partijen?

Er wordt gebruik gemaakt van de concepten en tools die binnen het AgroCenter zijn ontwikkeld. Veel docenten zijn er tevreden over maar dit wil uiteraard niet zeggen dat de concepten en tools niet verder ontwikkeld hoeven te worden. De succesfactor is juist dat deze actueel en op de toekomst gericht zijn. Een knelpunt is dat onderwijsinstellingen niet genoeg ruimte geven aan docenten en leerlingen om de concepten en tools leren te gebruiken. De toepassingsmogelijkheden en werkervaringen worden nu nog te weinig gedeeld volgens de respondenten. Er is behoefte aan samenwerking tussen scholen, op nationaal niveau en meer tijd en ruimte op de eigen school (binnen de eigen kring) om de tools en concepten voor toekomstgericht ondernemerschap verder te ontwikkelen.

5. Slotwoord

In dit laatste hoofdstuk volgt het slotwoord voor het verder ontwikkelen van het thema toekomstgericht ondernemerschap.

Alle respondenten zien meerwaarde in gerichte samenwerking tussen onderzoek, onderwijs en bedrijfsleven. De belangrijkste redenen die hierbij worden genoemd zijn:

- het voorkomen van een tunnelvisie bij verschillende partijen. Door in contact te blijven met verschillende typen organisaties zoals bedrijven, onderwijsinstellingen, onderzoeksinstituten of universiteiten, blijf je altijd leren. Het onderzoek kan een schakelende en verbindende functie hebben in de aansluiting onderwijs-bedrijfsleven;
- door gerichte inzet van leerlingen/studenten met competentie- en praktijkgerichte opleidingsopdrachten op het gebied van ondernemerschap kan de samenwerking tussen de drie partijen worden versterkt;
- en door het structureren en organiseren van deze samenwerking kunnen (andere) leerlingen gericht met verschillende beroepsmogelijkheden en daarbij behorende (bedrijfs)culturen in aanraking komen. Dit is belangrijk omdat bepaalde ondernemerschapervaringen niet in de schoolbanken geleerd kunnen worden.

Een heroriëntatie in de samenwerking tussen het drieluik is gewenst. De respondenten zijn zich ervan bewust dat rollen van de partijen veranderen en dat samenwerking tot een versterking van de positie in de groene sectoren leidt. Hoe de ‘nieuwe school’ voor de ontwikkeling van toekomstgericht ondernemerschap eruit moet zien, dat blijft voorlopig nog een onbeantwoorde vraag.

Kennisbronnen

Literatuur

Geerling-Eiff, F.A., Beuze, M. de, Kupper, H., Lans, T.L., Dijkshoorn, M.W., Meer, R.W. van der, Os, G.J. van, en J.H.M. Sieverink (2005). *Kennisdoorstroom en –circulatie in de praktijk. Naslagwerk pilots P420: 2005*. Communication Services, Wageningen UR.

Hurkens, R.R.C.M. (2006). *Ondernemerschap in het Groen Onderwijs via AgroCenter en hoe verder...: Groen Onderwijs aan het roer een startpunt voor een nieuwe ontwikkeling*. LEI Wageningen UR.

Lans, T.L., Kupper, H.A.E., Wals, A.J., Beuze, M., de en F.A. Geerling-Eiff (2006). *Alles is kennis?* Communication Services, Wageningen UR.

Workshopdeelnemers en geïnterviewden

1. T. van der Langenheem, Coöperatieve Vereniging Agrarische Bedrijfsverzorging, AB Oost;
2. S. Klomp, Ministerie van LNV (Directie Kennis);
3. H. de Feijter, Groen College Goes;
4. E. Fikse, AOC De Groenewelle;
5. R. Fokkema, AOC Friesland;
6. C. van Gestel, Helicon Helmond;
7. E. Hassink, CAH Dronten;
8. A. Kok, Wellant College Houten;
9. W. Salden, AOC Limburg;
10. B. Schuurman, Helicon Geldermalsen;
11. B. Storkhorst, AOC Oost;
12. P. Verreecken, HAS Den Bosch;
13. W. van der Zwan, Groen College Goes;
14. D. Brunt, WING Wageningen UR;
15. H. Holster, ASG Wageningen UR;
16. H. Kortstee, LEI Wageningen UR;
17. R. Hurkens, LEI Wageningen UR;
18. F. Geerling-Eiff, LEI Wageningen UR.