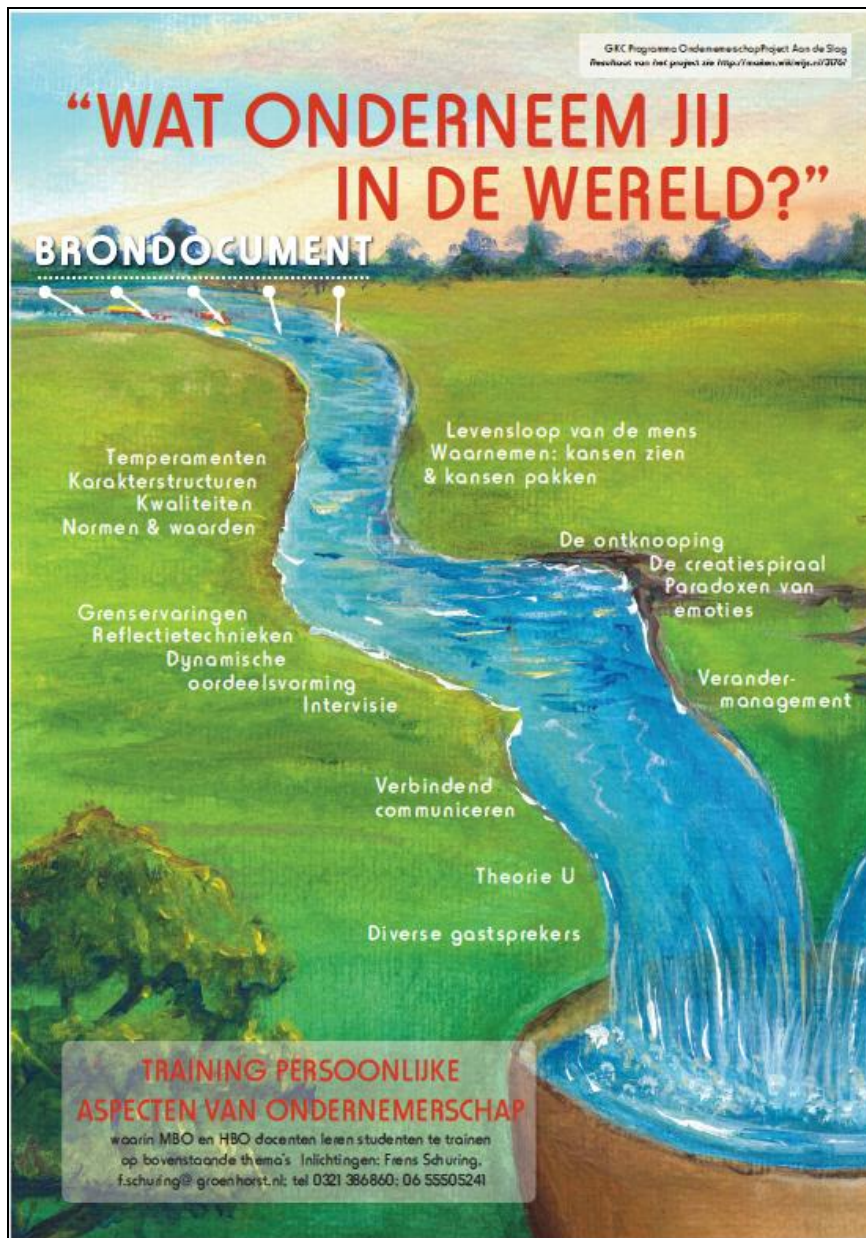


# Regeling kennisverspreiding en innovatie groen onderwijs

**Training Persoonlijke Aspecten Van Ondernemerschap,  
“Wat onderneem jij in de wereld”  
In opdracht van het GKC programma Ondernemerschap  
Eindrapportage**



Dronten, november 2012  
Groenhorst College, Frens Schuring



## **Inhoud**

- 1. Inleiding**
- 2. Aanleiding**
- 3. Uitgevoerde activiteiten**
  - Algemeen projectmanagement
  - Voorbereiding
  - Tussenevaluatie
  - Vervolg
- 4. Wat is het effect van de subsidie?**
- 5. Aan welke maatschappelijke ontwikkelingen heeft het project aantoonbaar bijgedragen?**
- 6. Wat is de daadwerkelijke bijdrage van de uitgevoerde activiteiten aan de in het uitvoeringsplan omschreven doelstelling?**
- 7. Welke kansen, knelpunten en risico's hebben zich voorgedaan bij de uitvoering van de activiteiten?**
- 8. Welke aannames en/of doelstellingen in het uitvoeringsplan blijken onhaalbaar of overstegen juist de verwachting?**
- 9. Vernieuwing**
- 10. Conclusie**
- 11. Financiën**

## **1. Inleiding**

Binnen het GKC programma ondernemerschap is een breed scala aan projecten uitgevoerd op het thema ondernemerschap. In een aantal van deze projecten is veel aandacht gegeven aan de rol die persoonlijke aspecten van de mens spelen ten aanzien van ondernemendheid. Samen met “het doen” en de technische aspecten van ondernemerschap vormt dat het geheel, waar het bij ondernemerschap om gaat. De resultaten, lees ontwikkelde tools, van deze projecten zijn bij elkaar gebracht, geclusterd in een cursus Persoonlijke Aspecten Van Ondernemerschap, PAVO. Voor een korte samenvatting van de inhoud van de cursus zie bijlage 1.

## **2. Aanleiding**

De missie van het GKC programma Ondernemerschap is: “iedere leerling/student in het Groen Onderwijs ervaart tijdens de opleiding dat ondernemerschap een wenkend perspectief is en iedere beroepsbeoefenaar in de Groene Sector ervaart dat ondernemerschap ervaart dat ondernemerschap een wenkend perspectief blijft.” Docenten in het Groen Onderwijs vervullen daarbij een centrale rol. Zij zijn het die de leerling/student dat perspectief bieden. Dat vraagt van docenten specifieke competenties. Paul de Blot verwoordt het in Business Spiritualiteit kort en kernachtig: Het gaat om het “zijn” en het “doen”. “Zijn” is de persoonlijke kant met aandacht voor hoofd en hart, “doen” gaat om het ook werkelijk in actie komen, het willen in uitvoering. Ook is er de technische kant van ondernemerschap waarin thema’s als marketing, pr, juridische zaken, belastingen, etc. aan de orde komen. Het Programma Ondernemerschap heeft een eerste scholingstraject ingezet met het KIGO project “DODO”. Dit project bleek in een grote behoefte aan scholing op het gebied van Ondernemerschap te voldoen; er is een wachtlijst ontstaan van docenten die eigenlijk ook aan het project “DODO” willen meedoen. Dit is op te vatten als een signaal dat er (grote) behoefte is aan scholing op het gebied van ondernemerschap. Het Programma Ondernemerschap wou nog voor het zomerreces het scholingstraject PAVO aanbieden opdat de Groene kennisinstellingen in hun plannings voor 2011/2012 de scholing voor de docenten mee kunnen nemen.

Het project PAVO, “Persoonlijke Aspecten Van Ondernemerschap” behelst scholing van docenten op het “Zijn”. In het project zijn een aantal activiteiten uitgevoerd en is cursus materiaal ontwikkeld.

## **3. Uitgevoerde activiteiten**

In het project is tijd gereserveerd voor voorbereiding van de training, algemeen projectmanagement (waarin werving, intake, organisatie enz.), uitvoering van de training, verslaglegging en verantwoording. Aan algemeen projectmanagement is (met name werving) 60 uur besteed, aan voorbereiding 44 uur, en evaluatie 36 uur. Dat maakt een totale investering van 140 uur. Hieronder volgt een verantwoording van de tijdsbesteding aan de verschillende onderdelen.

### ***Vorbereiding***

Begonnen is met het opzetten van de inhoud van het trainingstraject. Aan de hand van 9 thema's en een afsluitende dag met gastsprekers is gekozen voor een opzet van 10 dagen met aandacht voor de volgende thema's: Thema 1, "De levensloop van de mens." Thema 2, "Waarnemen." Thema 3, "Ken uzelf." Thema 4, "Intervisie." Thema 5, "Verandermanagement." Thema 6, "Grenservingen." Thema 7, "De Ontknooping." Thema 8, "Verbindend communiceren." Thema 9, "Theorie U" en een afsluitende dag met gastsprekers. Er is gewerkt aan de inhoud en de didactiek van de thema's. In de voorbereiding is 44 uur gemaakt.

### ***Algemeen projectmanagement***

Een belangrijk onderdeel van het project is de werving van deelnemers, docenten in het MBO en HBO Groen Onderwijs. Er is eerst gewerkt aan een opzet van de training (zie onder Voorbereiding). Op basis daarvan is een poster voor de werving ontwikkeld (zie bijlage). Vervolgens zijn alle directies van MBO en HBO onderwijsinstellingen middels een schrijven, met poster, benaderd. Daarnaast is er op symposia en netwerkbijeenkomsten van en voor docenten geworven, o.a. op de door het Productschap voor Zuivel georganiseerde "PZ dag" van 1 november 2011. Tenslotte is via email een grote groep docenten (veehouderij) op de hoogte van de training gebracht.

Als reactie op de werving zijn 6 aanmeldingen ontvangen. Het aantal aanmeldingen is te gering geweest om de training zoals gepland van november 2011 – mei 2012 door te laten gaan. Daarop zijn de aangemelde deelnemers telefonisch benaderd om aan te geven dat de training geen doorgang kon vinden. Ook is ze gevraagd naar wat zij als mogelijke oorzaak zagen voor het geringe aantal deelnemers. Daaruit zijn een aantal tips naar voren gekomen:

- De training doet een te grote aanslag op de tijd van docenten.
- De cursus korter, 5 dagen in plaats van 10.
- De training op een geschiktere plek aanbieden, als het kan dichterbij de buurt van de deelnemers, een aantal deelnemers vond de afstand tot Dronten erg groot, en Dronten slecht bereikbaar.
- De training beter onder de aandacht brengen van locatie directeuren, teamleiders en docenten. Er is geworven op locatiedirectie niveau en het is de vraag of de informatie in alle lagen van de organisatie gepresenteerd is.
- Meer informatie over de training zelf beschikbaar hebben.

Naar aanleiding van ovenstaande is een evaluatie gemaakt om te onderzoeken wat kritische succesfactoren zijn.

### ***Evaluatie***

In bovenstaande is reeds aangegeven dat de werving van docenten voor het traject november 2011 – mei 2012 niet het gewenste resultaat heeft opgeleverd. Uit de evaluatie daarvan is geconcludeerd op een andere manier de werving voort te zetten. Hiervoor zijn 12 uren gemaakt.

Met de heren E. v.d. Boezem en W. Oosterhoff van de CAH is gezocht naar een oplossing "op maat" voor de docenten van de CAH. Daaruit is de idee geboren de training in company bij de CAH aan te bieden met de mogelijkheid voor gastdeelnemers van andere instellingen. Concreet houdt het in dat de training wordt uitgevoerd voor de teams van Martin Duijkers en Corné Kocks. In de periode februari – juni 2012 is de inhoud van de cursus gepresenteerd aan beide teamleiders en op maat gemaakt voor 2 teams. De cursus is "ingedikt" tot 7 dagen. Docenten van de teams zijn uitgenodigd voor de kick off 24 juni 2012. Daarbij waren 4

docenten aanwezig, vanwege diplomering, cijferadministratie en lesgevende activiteiten konden een aantal docenten niet participeren. Op deze bijeenkomst zijn de data voor de cursus in overleg met de aanwezige docenten gepland voor de periode september – december 2012. In september is de draad weer opgepakt. Docenten zijn enthousiast voor de inhoud.

Door een interne “reorganisatie” en andere prioritering van de taken van docenten hebben onvoldoende docenten tijd (7 hele dagen) vrij kunnen maken in de periode september – december 2012. Slechts 2 docenten hebben aangegeven alle 7 dagen te kunnen participeren. Besloten is de cursus niet door te laten gaan. In totaal zijn er in de periode februari 2012 tot en met juni 2012 nog 24 uur gemaakt. Dat brengt het totaal aantal geïnvesteerde uren voor de evaluatie op 36. Voor het gehele project zijn zodoende 140 uur gemaakt.

### ***Vervolg***

Na de herfstvakantie in oktober 2012, wordt de cursus in de avonduren aangeboden, zei het in verkorte en ingedikte vorm.

## **4. Wat is het effect van de subsidie?**

De subsidie heeft het mogelijk gemaakt cursorisch materiaal te ontwikkelen op boven reeds genoemde 9 thema's. Voor ieder thema is er op inhoudelijke en didactische vlak materiaal ontwikkeld. In bijlage 1 is daarvan een korte samenvatting gegeven.

## **5. Aan welke maatschappelijke ontwikkelingen heeft het project aantoonbaar bijgedragen?**

De maatschappij vraagt meer en meer een ondernemende houding van de schoolverlater (EU als meest ondernemende wereldregio). In het project PAVO zijn op 9 thema's contexten voor het leren van een ondernemende houding ontwikkeld die op Groene onderwijsinstellingen en in het Agrarisch werkveld ingezet kunnen worden.

Met het ontwikkelde materiaal kan een divers aanbod van cursussen op maat geleverd worden. Dit sluit aan bij de doelstelling van het GKC de relatie tussen onderwijs en sector te verbreden en de school als regionaal kenniscentrum te ontwikkelen.

## **6. Wat is de daadwerkelijke bijdrage van de uitgevoerde activiteiten aan de in het uitvoeringsplan omschreven doelstelling?**

De daadwerkelijke bijdrage is dat:

1. Er een route ontwikkeld is voor werken aan een ondernemende houding.
2. Er in de route passende contexten zijn ontwikkeld waarbinnen ondernemende houding geleerd kan worden.
3. Er werkvormen ontwikkeld zijn die daar op maat op aansluiten.
4. De combinatie van de verschillende inhoud en werkvormen in potentie meer oplevert dan de som der delen.

## **7. Welke kansen, knelpunten en risico's hebben zich voorgedaan bij de uitvoering van de activiteiten?**

Het project heeft het mogelijk gemaakt de laatste ontwikkelde kennis op het vlak van diepgaande sociale innovatie te agenderen in cursusverband. Daarbij gaat het met name om het materiaal uit Theorie U van Otto Scharmer. De opzet van de cursus overstijgt echter deze inhoud. Theorie U is feite een samenvatting van de inhoud van de cursus. De thema's voorafgaand aan Theorie U zijn een verdieping van de inhoud van Theorie U. De daarin aangeboden werkvormen maken het mogelijk daadwerkelijk "in de U te gaan". Scharmer zelf geeft dat aan als het grootste knelpunt bij het werken met Theorie U. Dat is een kans om met het materiaal "de markt" op te gaan. Dit laatste kan tevens gezien worden als het knelpunt.

## **8. Welke aannames en/of doelstellingen in het uitvoeringsplan blijken onhaalbaar of overstegen juist de verwachting?**

Het blijkt lastig, zo niet onmogelijk, docenten vrij te maken voor een cursorisch traject van een omvang die meerdere dagen omvat.

## **9. Vernieuwing**

Het programmaonderdeel draagt bij aan de maatschappelijke gerichtheid op het bevorderen van ondernemende houding en ondernemerschap. De daadwerkelijke vernieuwing zit er in dat er een route ontwikkeld is voor het leren van een ondernemende houding, daarbij relevante werkvormen ontwikkeld zijn en het resultaat van deze meer is dan de som der delen.

## **10. Conclusie**

Naar aanleiding van bovenstaande zijn er diverse oordelen ontstaan over bijscholing van docenten. Het oordeel laten voor wat het is genereert de vraag op welke wijze scholing van docenten het beste vorm gegeven kan worden?

## 11. Financien

### Urenrealisatie

Op basis van de in de projectperiode gerealiseerde uren is onderstaand overzicht van de kosten gemaakt.

| <b>Kostensoort/activiteit</b>   | <b>Gemaakte uren</b> | <b>tarief</b> | <b>Kosten</b> |
|---|----------------------|---------------|---------------|
| Voorbereiding   | 44                   | € 70,-        | € 3080,-      |
| Algemeen project management, incl. ontwikkelen PR materiaal en werving deelnemers | 60                   | € 70,-        | € 4200,-      |
| Evaluatie en verslaglegging   | 36                   | € 70,-        | € 2520,-      |
|   |                      |               |               |
| Totaal  | 140                  | € 70,-        | € 9800,-      |



Bijlage 1: Samenvatting van het ontwikkelde materiaal.

### **PAVO in uitvoering**

Het traject biedt 9 workshops aan met 8 thema's. In het kort de thema's en meest relevante literatuur:

1. **Thema: Biografie.** Bernard Lievegoed, *De levensloop van de mens*, 1976.
2. **Thema: Ken uzelf.** Peter Gerrickens, *Kwaliteiten, een verfrissende kijk op eigenaardigheden*, 1997. *Diverse ontwikkelde spellen.*
3. **Thema: Intervisie.** Lex Bos e.a. *Oordeelsvorming, een weg naar innerlijke vrijheid*, 2012
4. **Thema: Verandermanagement.** Leon de Caluwe en Hans Vermaak, *Leren veranderen*, 1999. Ben Tiggelaar, *Dromen, durven, doen*, 2005. Eelke Wielinga, *Levende Netwerken als levend weefsel*, 2001.
5. **Thema: Grenservaringen.** Judith Sills, *Uit de comfortzone, Gids voor succesvol veranderen*, 2004.
6. **Thema: De Ontknooping.** Marinus Knoope, *De Creatiespiraal*, 1998. Marinus Knoope, *De ontknooping*, 2009.
7. **Thema: Verbindend communiceren.** Marshall B. Rosenberg, *Geweldloze communicatie*, 2009.
8. **Thema: Theorie U.** Otto Scharmer, *Theorie U*, 2009
9. **Gastprekers, diverse gastprekers**

### **Korte toelichting van de inhoud betreffende de verschillende thema's:**

#### **De levensloop van de mens**

Lievegoed, "De levensloop van de mens". Er wordt ingegaan op de menselijke levensloop, waarbij onderscheidt wordt gemaakt tussen een biologische-, psychische- en geestelijke ontwikkeling en de rol van de persoonlijkheid om hierin balans aan te brengen. Vervolgens wordt een indeling in levensfasen gepresenteerd en de karakteristieken van iedere levensfase belicht. Iedere deelnemer brengt middels zelfwerkzaamheid de eigen "stand van zaken" in beeld. Dit wordt gerefereerd aan een ondernemende houding.

#### **Ken uzelf**

Ieder mens heeft een fysiek lichaam, kan voelen en denken. De onderlinge samenhang, constitutie, wordt in beeld gebracht (Paul de Blot, *Business spiritualiteit*). Verschillende temperamenten worden besproken, in beeld gebracht en er wordt gewerkt met het eigen temperament. Op dezelfde manier wordt dat gedaan voor de karakterstructuren (Korteweg "Innerlijke Leiding", Gerrickens, "Kwaliteiten"). Er wordt gewerkt met het kernkwadrant van Ofman, "Bezieling en kwaliteit in organisaties". In een spel wordt gewerkt met normen en waarden, waarbij duidelijk wordt vanuit welke normen en waarden iedereen persoonlijk werkt en daarin zijn ondernemende houding vorm geeft.

#### **Intervisie (keuzes maken)**

Bij een ondernemende houding is het van belang goede keuzes te maken. Er zijn tools ontwikkeld om hieraan in groepsverband te werken. In deze training wordt gewerkt met complexe persoonlijke problemen in het werk en de werkomgeving en ontwikkelde methodieken zoals daar zijn: reflectietechnieken, dynamische oordeelsvorming en intervisie.

#### **Verandermanagement**

Niets moeilijker dan jezelf te veranderen. Ben Tiggelaar, "Dromen, Durve, Doen" heeft een methodiek ontwikkeld om gestructureerd aan verandering van jezelf te werken. Met de methodiek gaan we aan de slag. Ook met het materiaal van Leon de Caluwe, "Leren Veranderen" wordt gewerkt. Het geeft inzichten, methoden en instrumenten om op een professionele manier veranderingstrajecten te ontwerpen en uit te voeren. Tenslotte wordt met Eelke Wielinga's netwerk tools; de Veranderdriehoek, de Leergeschiedenis, de Coherentiecirkel en de Tijdenmethode gewerkt.

### **Grenservaringen**

Om te veranderen moet je je buiten je eigen comfortzone begeven. Drama is een goede methode om daarmee ervaring te krijgen. Maarten Bootsma brengt deelnemers via dramatische werkvormen in ieders gebied van zekerheid en het gebied van onzekerheid.

### **De Ontknooping**

Om een idee te vertalen in een product, te onderzoeken of er markt voor is en het dan in die markt te zetten kun je gestructureerd een aantal stappen doorlopen. Knoope, “De Ontknooping” onderscheidt 14 stappen. Bij iedere stap zijn er gemoedstoestanden, paradoxen van emoties, die een rol spelen. Er wordt gewerkt aan de 14 stappen in de creatiespiraal en aan de gemoedstoestanden die een rol spelen om iedere stap “moeiteloos” te zetten.

### **Verbindend communiceren**

De manier waarop we communiceren is onbedoeld vaak “agressiever” dan we beogen, doordat de uitdrukkingen die we gebruiken vaak nodeloos beschuldigend zijn. We werken met voorbeelden die dat laten zien en voorbeelden die laten zien dat het ook anders kan, helder, direct en met aandacht en respect voor beide partijen. Zo worden conflicten voorkomen, verlopen onderhandelingen soepeler en kunnen gesprekken snel en met het gewenste resultaat worden afgesloten. Kortom de communicatie verloopt ontwapenend en doeltreffend.

### **Theorie U**

Theorie U gaat over persoonlijk leiderschap, met als kernvraag: Hoe kan ik als mens een volstrekt eigen bijdrage leveren aan de maatschappij, die tegelijkertijd naadloos aansluit bij wat de omgeving echt nodig heeft. Waar en hoe we onze aandacht inzetten is de sleutel tot wat we creëren. Alles wat aandacht krijgt ontwikkelt zich (Paul de Blot). Via oefeningen volgen we de stappen aangegeven in theorie U. We leren het hoogst haalbare toekomstige potentieel waar te nemen en hoe dat vanuit nu te realiseren. Het is niet uitgaan van het verleden (zoals we dat kennen van single en double loop learning) maar uitgaan van hoe de toekomst zich in het nu manifesteert. Zo werk je aan substantiële systeeminnovaties voor een meer duurzame wereld.

