



# Leerconcepten voor innovatief ondernemerschap

Voor succesvol ondernemerschap zijn specifieke competenties nodig. Die zijn op veel manieren en op veel plaatsen aan te leren. In de praktijk leren ondernemers veel door te doen en door contact te hebben met collega's. Maar dit informele leren is niet voor iedere situatie toereikend. In projecten zoals Ondernemen met Toekomst, Samen Grenzen Verleggen en Plattelandimpuls worden samen met ondernemers nieuwe inspirerende leermethoden en -instrumenten ontwikkeld en getest om daarmee de ontwikkeling van ondernemerscompetenties gericht te bevorderen.

Om een succesvolle ondernemer te zijn, moet een agrariër adequaat met veranderingen omgaan, kansen zien en die benutten (Verstegen en Lans, 2006). Wat moet hij daarvoor weten en wat moet hij kunnen? Competenties helpen bij het aanduiden van de essenties van ondernemerschap. Bij competenties gaat het om vermogens, capaciteiten of potenties, op te vatten als bekwaamheden van personen, teams, werkeenheden of organisaties die hen in staat stellen gewenste prestaties te leveren (Mulder, 2001). We noemen iemand een competente ondernemer als hij kennis, inzichten, houding en vaardigheden bezit om

adequaat strategische veranderingen te plannen, uit te voeren, te controleren en te sturen, en daarbij weet om te gaan met de opgaven, problemen, dilemma's en tegenstrijdigheden die zich daarbij kunnen voordoen (Kupper et al., 2003). Belangrijk daarin is de opvatting dat competenties contextafhankelijk zijn en dat de lerende hier onderdeel van uitmaakt (Lans et al., 2006).

Welke competenties precies van belang zijn om goed te kunnen ondernemen is onderwerp van studie in veel onderzoek. De belangrijkste groepen competenties hebben te maken met kansen zien, contacten

## Competentieclusters voor ondernemerschap

Bij *opportunity-competenties* gaat het om het signaleren van kansen en het oppakken van de mogelijkheden die zich voordoen. Dit vraagt competenties op het gebied van marktgerichtheid en omgevingsbewustzijn, dat wil zeggen dat de ondernemer op de hoogte is en blijft van wat er speelt en daar op aansluit.

*Relationele competenties* hebben te maken met het leggen van contacten met mensen en groepen, met vertrouwen winnen en het gebruikmaken van contacten. Denk aan competenties als netwerken, overtuigingskracht, onderhandelen en samenwerken.

*Conceptuele competenties* zijn nodig voor het ontrafelen van problemen, andere dan de gebaande paden bewandelen, om oordelen te vormen en visies te ontwikkelen.

Voor het behalen van resultaten zijn *organisatorische competenties* nodig om werk en mensen zowel intern als extern goed te managen. Hierbij horen competenties als leiding geven, plannen, organiseren en ook personeelsbeleid opzetten.

Bij *strategische competenties* gaat het erom om lange termijn doelen (hoofddijnen) te kunnen vertalen in korte termijn activiteiten en om rekening te houden met mogelijkheden die zich voordoen. Denk aan competenties als voortgang bewaken, resultaatgerichtheid, realiserend vermogen en de vaardigheid om een strategisch plan door te vertalen naar de bedrijfsvoering en de processen op het bedrijf.

Tenslotte is het belangrijk om het lange termijn doel vast te houden, te werken vanuit een sterke overtuiging en visie, een experimentele, open houding en door te zetten: de zogenoemde *commitmentcompetenties*.

Meer informatie over competentieclusters is te vinden in de publicatie van Lans et al., 2005.

opbouwen, conceptueel denken, strategische handelen, organiseren en doorzetten (zie kader Competentieclusters voor ondernemerschap). De competenties voor vakmanschap en management zijn ook essentieel voor een succesvolle onderneming, maar blijven hier buiten beschouwing.

### >> Drive

In hoeverre het lukt om nieuwe competenties te verwerven hangt af van de soort competentie en van de persoonlijke motivatie en drive van de ondernemer en zijn persoonlijkheid. Ook in een onderzoek in de Europese Unie (De Wolf et al., 2007) kwam naar voren dat karaktereigenschappen vaak bepalend zijn voor een actieve opstelling ten opzichte van leren en daarmee belangrijke randvoorwaarden zijn voor het ontwikkelen en benutten van vaardigheden. Persoonlijke eigenschappen en houding als ambitie, flexibiliteit, lef, creativiteit en bereidheid om risico's te nemen zijn alle ingrediënten voor ondernemend gedrag. Hoewel deze eigenschappen niet eenvoudig zijn te veranderen, kan ondernemerschap toch worden geleerd. Wél zal de inspanning en het uiteindelijke resultaat per persoon verschillen. Hoe dicht een competentie bij iemands persoonlijkheid ligt, bijvoorbeeld het gemak waarmee iemand kan netwerken of de mate van iemands creativiteit, hoe makkelijker deze zijn te bevorderen.

Voor strategieontwikkeling van de ondernemer zijn de drie O's belangrijk: de Ondernemer zelf, zijn Onderneming en de Omgeving (Krikke et al., 2007; Van den Ham et al., 2003). Het is essentieel dat de ondernemer bewust omgaat met deze drie dimensies, omdat ze de wensen, kansen en noodzaak aangeven voor ontwikkeling en innovatie. Bij

innovatieve ondernemers blijkt door bewustwording van de persoonlijke wensen of overtuiging een krachtig realisatievermogen te kunnen ontstaan. Een belangrijke aanbeveling van het onderzoek luidt dan ook om – naast het bieden van voldoende experimenteerruimte voor ondernemers en mogelijkheden om inspiratie & feedback op te doen buiten de agrarische sector – ondernemers volop de gelegenheid te geven om competenties op te doen, waarmee ze leren kansen te zien en te benutten en creatief te leren denken (Potters et al., 2007).

### >> Leeromgevingen

Ondernemers ontwikkelen competenties in grote mate door het leren in de werkomgeving. Ze leren door te doen en ze leren van anderen binnen en buiten het eigen domein. Nieuwe inzichten ontstaan niet meer zozeer in cursorische programma's als wel door informele contacten en zoektochten. Uit diverse studies blijkt dat 'leren van anderen' bijdraagt aan een reflectie op de eigen competenties en de bepaling van positie van de onderneming (Lans et al., 2005). Vooral 'leren van anderen buiten het eigen domein' blijkt inspirerend te zijn voor strategische oriëntatie en innovaties (zie ook kader Waardewerken, pagina 32 en 33). De vraag is echter of de werkplek altijd voldoende leerpotentie heeft voor een meer grondige en gerichte ontwikkeling van innovatief ondernemerschap. In het rapport Inspirerende Leeromgevingen voor Ondernemers wordt beargumenteerd dat er meer leersituaties nodig zijn die inspirerend en motiverend zijn voor ondernemers (Kupper et al., 2003). Inspirerende leeromgevingen (ILO's) kunnen het ontwikkelen van ondernemerscompetenties ondersteunen. In een vervolgpublishatie zijn deze leeromgevingen verder uitgewerkt in twaalf verschillende soorten ILO's (Gielen, 2006), waarvan



## Werken aan ondernemerschap

Werken aan ondernemerschap is complex. Er zijn vele wegen die kunnen leiden naar succesvol agrarisch ondernemerschap. In het project Ondernemen met Toekomst is een driedimensionaal overzicht ontwikkeld om de samenhang weer te geven tussen de oriëntatie van de ondernemer bij het werken aan competenties, mogelijke leeractiviteiten en mogelijke leeromgevingen.

	Positie-bepaling	Zoek-proces	Ontwikkeling en realisatie
Competenties	Waar sta ik?	Waar wil ik heen?	Wat ga ik doen?
Mogelijke leer-activiteiten	Herkennen en spiegelen	Verkennen en ontdekken	Testen en doen
Mogelijke leer-omgevingen	Keukentafel	Atelier/ expeditie	Werkplaats

Kennisalliantie

### Horizontale as: fases van bewustwording en oriëntatie van de ondernemer

'Positiebepaling' is gericht op het kennen van jezelf als ondernemer en het kennen van het bedrijf (SWOT). Bij 'zoekproces' zoekt de agrariër bronnen die hem helpen bij het veranderen, zoekt hij ideeën en ontwikkelingsrichtingen die bij hem, zijn bedrijf, omgeving en beweegredenen passen. Het aandachtsveld, de scope, is ruimer en

een aantal behulpzaam is bij de ontwikkeling van competenties voor innovatief ondernemerschap (zie artikel Competentiegericht leren in een innovatieve leeromgeving, pagina 10 en 11).

Voor het ontwikkelen van ondernemerschap zijn er geen exclusieve combinaties van (groepen) competenties en ILO's. Wel passen bepaalde ILO's door hun werkvorm beter bij bepaalde groepen competenties. Er kan een verband worden gelegd tussen het leerdoel dat een ondernemer zich stelt en de leeromgeving die hij kiest. In het kader van de programmeringstudie voor het project Ondernemen met Toekomst is een verband aangebracht tussen oriëntatie van de ondernemer in zijn leerproces (positiebepaling, zoekproces en ontwikkeling) langs de ene as

dynamischer dan bij de positiebepaling. Bij 'ontwikkeling en realisatie' is de ondernemer aan de slag met het uitwerken en afwegen van één of meerdere strategieën.

### Verticale as: elementen die te maken hebben met leren en leersituaties

'Competenties' refereert aan het cluster van kennis en vaardigheden van een ondernemer. 'Mogelijke leeractiviteiten' heeft betrekking op activiteiten, instrumentarium en hulpmiddelen die ingezet worden ten behoeve van het ontwikkelen van competenties. Deze leeractiviteiten moeten aansluiten op de ontwikkelingen van het eigen bedrijf, het eigen beroep of de eigen persoon (zie ook Kupper, et al., 2003). Een 'mogelijke leeromgeving' is een afgebakend onderdeel van een leerweg en definieert een logische samenhang van sociale context, fysieke context, organisatorische en institutionele setting, leervormen, leermiddelen en (leer)activiteiten, met als doel te inspireren en te leren.

De derde dimensie, 'kennisalliantie', betreft het verankeren van de (tools voor de) ontwikkeling van ondernemerschap in bestaande organisaties en instituties. In de agrosector worden diverse nieuwe, aansprekende (kennis)netwerken opgezet. Dit biedt volop kansen om bestaande en nieuwe hulpmiddelen voor het bevorderen van ondernemerschap in te bedden in adequate leeromgevingen voor ondernemers en kansen om het onderwijs hierbij te betrekken. Het delen van de ontwikkelde kennis en inzichten met een breed netwerk kan het op een juiste wijze inzetten van de meest adequate leeromgevingen in de praktijk een extra impuls geven.

en de ontwikkeling van competenties, activiteiten en leeromgevingen langs de andere as. Deze indeling blijkt als verbeelding van de samenhang tussen competenties, werkvormen en leeromgevingen goed bruikbaar (zie kader Werken aan ondernemerschap). Zo heeft een ondernemer die behoefte heeft aan inspiratie om zijn product op een innovatieve manier in de markt te zetten méér baat bij een atelier dan een melkveehouder die worstelt met de vraag of hij melkquotum moet kopen.

### >> Enkele leerconcepten

Momenteel wordt in diverse projecten gewerkt aan het ontwikkelen van leerconcepten met en voor (agrarische) ondernemers. We besteden



aan drie daarvan kort aandacht. In vrijwel alle gevallen bestaat de opzet uit een combinatie van maatgerichte ILO's.

### >> **Project Samen Grenzen Verleggen**

Het kunnen netwerken speelt bij ondernemers een belangrijke rol bij het beïnvloeden van het ondernemersproces en de uitkomsten hiervan. Meerdere onderzoeken wijzen uit dat netwerken het oppakken van nieuwe activiteiten vergemakkelijkt en duurzame bedrijfsontwikkeling bevordert. Het vermogen om het netwerk te ontwikkelen, te onderhouden en op het juiste moment in te zetten – netwerkcompetenties – zijn daarom een belangrijk onderdeel van de ondernemerscompetenties. In het project Samen Grenzen Verleggen wordt getoetst of het mogelijk is om tijdens het project bij de deelnemende ondernemers de netwerkcompetenties (het netwerken) te versterken. Daartoe wordt een aantal ondernemers als groep en een aantal individueel begeleid bij het ontwikkelen van ondernemerschap. Het accent ligt op *strategische*, *conceptuele* en *opportunity* competenties. Het nieuwe element in dit concept is het netwerken als competentie voor het realiseren van strategische doelen. Het individuele en groepstraject gebruiken beide *keukentafel* en *expeditie* als ILO's voor het ontwikkelen van deze

competenties. Het groepstraject kent ook elementen van *ondernemerscafé*. Er is veel zorg besteed aan het selecteren van de juiste doelgroep, te weten die van 'zoekende' ondernemers. Dit houdt in dat al de deelnemende ondernemers het gevoel moeten hebben dat strategische beslissingen voor hun bedrijf noodzakelijk zijn ('sense of urgency'), maar dat ze tegelijkertijd enige hulp nodig hebben om verder te komen.

### >> **Pilot Kijk mijn bedrijf – leren van elkaar kring**

Deze pilot is uitgevoerd tijdens de inventarisatiefase van het project Ondernemen met Toekomst. In deze pilot, samen uitgevoerd met Syntens, worden gastuinders op weg geholpen op het gebied van strategie, innovatie en ondernemerschap met veel aandacht voor *strategische* en *organisatorische* competenties. De aanpak is zowel gericht op de groep als op het individu. In de groepsbijeenkomsten ligt de nadruk op het aanreiken van tools en werkmethoden en op het versterken van de interactie in de groep (ILO's *masterclass*, *keukentafel* en *ondernemerscafé*). In het individuele traject ligt het accent op het individuele leerproces, innovaties en een ondernemingsplan en spelen de ILO's *keukentafel* (plaatsbepaling) en *expeditie* (zoekproces) een belangrijke rol.

## >> Project Platteland Impuls

Dit project is gericht op het professionaliseren van de multifunctionele landbouw. De aanpak richt zich zowel op het versterken van *strategische* ondernemerscompetenties als op *conceptuele* competenties voor het uitwerken van concrete nieuwe Product-MarktCombinaties (PMC's). In het traject participeren 350 ondernemers in 35 groepen met uiteenlopende vormen van verbreding zoals zorg, recreatie, educatie en natuur. Twee derden van de groepen werkt al langer samen aan een gezamenlijke PMC. De overige groepen zijn nieuw en samengesteld rondom een thema zoals recreatie of educatie.

In begin van het traject heeft iedere groep haar ambitie vastgesteld en een plan van aanpak uitgewerkt. In de nieuwe 'samengestelde groepen' leidde dit door de grote verschillen in de groep tot subgroepjes met een gezamenlijke ambitie. Alle deelnemers hebben daarnaast ook deelgenomen aan een individuele vaardigheidstest. Deze is bedoeld als persoonlijke spiegel: wat zijn mijn sterke en zwakke kanten? Per groep zijn de individuele uitkomsten gebundeld tot een groepsuitkomst: is de groep in staat om met de aanwezige competenties de ambities waar te maken? Zo niet, dan kan de groepsbegeleider via specifieke leeractiviteiten inspelen op een minder sterk ontwikkelde competentie. Verder krijgen de groepen binnen PlattelandImpuls inhoudelijke ondersteuning bij het uitwerken van de nieuwe PMC's. Behalve *keukentafel*, *atelier* en *expeditie* wordt ook gebruik gemaakt van *laboratorium* als ILO.

## >> Leren van elkaar

Bij de samenstelling van de groepen blijkt het steeds de kunst om een zogenaamde optimale cognitieve afstand te vinden: de deelnemers moeten voldoende van elkaar verschillen om van elkaar te kunnen leren, maar ook weer niet zo veel dat ze elkaar niet meer (willen) begrijpen (Nooteboom, 2000). Aan de pilot Kijk mijn bedrijf – leren van elkaar kring hebben ondernemers uit diverse glastuinbouwsectoren deelgenomen. In Samen Grenzen Verleggen zijn de deelnemers afkomstig uit diverse sectoren (veehouderij, opengronds- en bedekte teelten). Ook in Platteland Impuls zitten veelal ondernemers uit diverse sectoren. Er is bewust gekozen voor een mix van ondernemers om te voorkomen dat gesprekken 'af dalen' en zich concentreren op het niveau van vakmanschap en management. Gebleken is dat het vaak lastig is om vanuit de thema's vakmanschap en management de stap te maken naar de ontwikkeling van competenties op het gebied van ondernemerschap. Bij de nieuwe 'samengestelde groepen' binnen Platteland Impuls bleek daarnaast vaak de mix van ervaren verbreders en startende verbreders tot spontane uitwisseling van ervaringen te leiden.

## >> Combinatie van leeromgevingen

In bovenstaande voorbeelden gaat het telkens om een combinatie van verschillende inspirerende leeromgevingen. Ondernemers verschillen in wijze van leren, te ontwikkelen competenties en strategie, waardoor het in groepstrajecten noodzakelijk is te werken met combinaties van ILO's. Het is daarbij een uitdaging om deze leeromgevingen effectief in te zetten om te inspireren en voldoende te variëren in leeromgevingen zodat leereffecten worden versterkt. In het groepstraject van Kijk mijn bedrijf – leren van elkaar kring en Samen Grenzen Verleggen blijkt een leeromgeving met elementen van *masterclass*, *keukentafel* en *ondernemerscafé* krachtig te werken voor bewustwording, voor het expliciteren van probleem en visie (conceptuele competenties) en voor het ontwikkelen van een bedrijfsstrategie (strategische en organisatorische competenties). De individuele trajecten richten zich op dezelfde competenties en resultaten. Ze hebben in potentie een hoog *keukentafel*-gehalte en bieden ruimte voor verdieping, maar vergen daarnaast elementen *expeditie* en *netwerken* om voldoende te leren 'van buiten'. De meest succesvolle trajecten voor de versterking van ondernemerschap lijken te bestaan uit een combinatie van leeromgevingen, met aandacht voor 'leren van elkaar' (*keukentafel*, *ondernemerscafé*) en 'leren van buiten' (*masterclass* en *expeditie*) tezamen met individuele coaching en leren in een netwerk (zie artikel Leerervaringen van drie netwerken, pagina 28-35). Overigens is het beoordelen van de effectiviteit van de ontwikkelde leeromgevingen op dit moment nog maar beperkt mogelijk, omdat een toetsingskader voor een kwantitatieve analyse ontbreekt. Bovendien dienen de effecten van een leeromgeving op een langere termijn te worden gemeten.

Succesvol ondernemerschap vraagt succesvolle leerconcepten. Onderzoekers en ondernemers werken al samen aan de ontwikkeling van nieuwe leerconcepten, maar er liggen nog volop uitdagingen die een integrale aanpak vereisen. Zo moeten leerconcepten voor het leren van ondernemerscompetenties verder verfijnd worden en verdienen leerinstrumenten en ILO's een verdere ontwikkeling. Maar er moet veel meer gebeuren om uiteindelijk bij een grote groep agrariërs succesvol ondernemerschap te ontwikkelen. Daarvoor zijn competente trainers en ontwikkelaars nodig. Net als ondernemers hebben zij een weg te doorlopen van 'leren van elkaar', 'leren van buiten' en nieuwe competenties verwerven, zodat ze ondernemers adequaat kunnen begeleiden en ondersteunen. De tijd is rijp voor een brede aanpak met alle partners op dit terrein om ervoor te zorgen dat ondernemers kunnen innoveren en de toekomst ondernemend tegemoet treden.

Arend Krikke

# ‘Door wat je hoort ga je nadenken over je eigen bedrijf’

Gert Oosterom, glastuinder in Moerkapelle, gaat binnenkort beoordelingsgesprekken voeren met zijn personeel. En hij heeft een bedrijfsleider aangesteld. Deze dingen zou hij nooit hebben gedaan als hij niet deel had genomen aan Kijk mijn bedrijf – leren van elkaar kring.

Oosterom heeft samen met zijn twee broers een bedrijf met 4 hectare snij-anthurium. Tot een paar jaar geleden had ieder de leiding over een eigen kas. Dat voldeed niet meer. Het bleek na verloop van jaren niet zo efficiënt. Met een begeleider van LTO Noord Advies hebben ze het hele bedrijf doorgelicht en kwamen ze tot een taakverdeling. Oosterom kreeg voortaan personeel en organisatie onder zijn hoede. Dat wilde hij dan ook wel goed doen en kwam uit bij Kijk mijn bedrijf. In vijf bijeenkomsten wisselde hij met collega-tuinders ervaringen uit, bespraken ze knelpunten en namen ze de strategie van de bedrijven door. Oosterom: ‘Je zit met tuinders uit andere sectoren bij elkaar. Dat is een voordeel. Daar kun je veel van leren. Ik ken alle snij-anthuriumtelers van Nederland wel. Als wij met z’n allen om de tafel gaan zitten is er heel veel overlap in wat we zeggen en hoor ik weinig nieuws.’

## > Beoordelingsgesprekken

Tijdens Kijk mijn bedrijf kwamen onder meer beoordelingsgesprekken aan bod. Functioneringsgesprekken deed hij al wel, maar beoordelingsgesprekken kende hij niet. Oosterom dacht altijd dat medewerkers automatisch ieder jaar een loonschaal omhoog gaan.



Geert Oosterom (r) in gesprek met medewerkers

Tijdens een van de bijeenkomsten vertelde een inleider dat dat niet altijd hoeft. Als de ondernemer maar goed motiveert waarom. De groep praatte ook over schaalvergroting en wat daar bij komt kijken. Wat wel en wat niet werkt bij kadervorming. Zelf kwam de tuinder erachter dat er een laag in zijn bedrijf ontbrak en daardoor een stukje rust. In de bijeenkomsten hoorde hij hoe anderen de personele structuur hadden georganiseerd. Daarop ondernam hij actie. ‘We hebben 36 medewerkers en daar kwam niemand boven drijven die wat meer leiding kon geven. Daarom heb ik iemand aangenomen die een deel van mijn taken overneemt. Dat heb ik weer goed gecommuniceerd naar de medewerkers, anders wordt zo’n bedrijfsleider niet geaccepteerd.’

## > Klein uitproberen

Sommige dingen die Oosterom hoorde waren meer een bevestiging van zijn eigen ideeën. Zoals van de peperkweker die een eigen afzet ontwikkelde. Hij begon heel kleinschalig met het leveren aan restaurants en speciale winkels. Toen dat liep, bouwde hij de afzet uit. Oosterom doet dat zelf ook zo. Twee jaar geleden ontwikkelde het bedrijf een eigen verpakking voor de bloemen om ze direct in de supermarkt te kunnen afzetten. Ook hij begon klein. ‘Je moet niet eerst een hele organisatie opbouwen en dan pas kijken of het werkt. Als je op twee plaatsen begint, en het loopt, dan komen de concurrenten van zo’n supermarkt vanzelf bij je langs.’