

Het nieuwe veehouden

Ontwerpateliers

Voor ondernemers en adviseurs die een verschil willen maken in duurzaam ondernemen

Godelieve Spaas, Lucia Kaal, Onno van Eijk, Harry Kortstee



Colofon

Het nieuwe veehouden is een project van: LTO Nederland, Wageningen UR en Syntens

Dit project wordt uitgevoerd in opdracht van LTO Nederland en wordt financieel mogelijk gemaakt door bijdragen van:

- Ministerie van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie
- LTO Noord
- ZLTO
- LLTB

Meer informatie:

www.verantwoordeveehouderij.nl

of bij:

Onno van Eijk, Wageningen Livestock Research

e-mail: onno.vaneijk@wur.nl

tel: 0320-238238

Redactie:

Godelieve Spaas, Creating Change

Auteurs:

Godelieve Spaas, Creating Change

Lucia Kaal, Wageningen Livestock Research

Onno van Eijk, Wageningen Livestock Research

Harry Kortstee, LEI Wageningen UR

Uitgave van:

Wageningen UR Livestock Research

Lelystad, Maart 2012

Verspreiding en gebruik

Verspreiding en overname van tekst en gegevens uit dit rapport zijn toegestaan mits voorzien van deugdelijke bron vermelding.

© Livestock Research, Wageningen UR



Inhoud

Het nieuwe veehouden	5
Het ontwerp atelier	5
1. Drijfveren voor duurzaamheid	6
1.1 Doelen van ondernemers	6
2. Hoe een ontwerpatelier een verschil kan maken.....	8
2.1 Drie uitgangspunten.....	8
3. Opbouw van een ontwerpatelier	10
3.1 Een goed begin.....	10
3.2 Tussen chaos en orde.....	11
3.3 Ruggengraat voor een atelier	11
3.4 Een raamwerk.....	12
Intake.....	13
Blok 1: Eigen ambitie in kaart.....	13
Blok 2 Bruggen bouwen tussen ambitie en realiteit.....	14
Blok 3 Ambitie in de realiteit.....	14
Blok 4 Hindernissen tussen ambitie en realiteit	15
4. Gedachtegoed van het ontwerpatelier	17
4.1 Kwaliteit van duurzaamheidplannen	17
4.2 Een combinatie van samen en alleen.....	18
4.3 Een puzzel leggen	19
4.4 De begeleider.....	20
4.5 Basisvaardigheden	21
4.5.1 Creëren.....	21
4.5.2 Reflecteren.....	22
4.5.3 Onderzoeken.....	22
4.5.4 Verbinden.....	23
5. Werkvormen	23
5.1 Drie basis werkvormen.....	24
5.1.1 De 4-D test.....	25
5.1.2 De Waarden-oriëntatie	26
5.1.3 De eindposter.....	27
5.2 Overige werkvormen	28
5.2.1 Kennismaking.....	28
5.2.2 Verbreden van perspectief.....	29
5.2.3 Idee door ontwikkeling.....	29
5.3 En verder.....	29
5.3.1 Boeken	29
5.3.2 Websites.....	29

6. Samen werken aan ieders ontwerpatelier	31
7. Samenvatting.....	32
Bijlage 1.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4d model Duurzaamheidstest.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 2.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Waardenoriëntatie werkbladen.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Kenmerken per waarde.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Toelichting stap 1 Enquête “Waarde oriëntaties”	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 3.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Onderlegger praatplaat.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Het nieuwe veehouden

LTO Nederland, Wageningen UR en Syntens ontwikkelden samen het leertraject "Het nieuwe veehouden". In Het nieuwe veehouden gaan veehouders (melkvee-, pluimvee- en varkenshouders) en hun adviseurs in kleine groepen en in relatief korte tijd op zoek naar manieren om op het eigen bedrijf een slag te maken op het gebied van duurzaamheid. Ze zoeken daarbij gezamenlijk naar oplossingen die goed zijn voor de veehouder, de dieren, de samenleving en het milieu; kortweg: goed voor boer, burger, dier en milieu. De ondernemers stellen plannen op hoe ze dit concreet willen realiseren. De deelnemende veehouders hebben allemaal de ambitie om op meerdere aspecten van duurzaamheid een stap vooruit te maken zonder dat het een ten koste van het ander gaat. Centraal staat een veehouderij die gebaseerd is op "én-én" in plaats van "of-of".

Het ontwerp atelier

Het leertraject - oftewel het ontwerpatelier Het nieuwe veehouden - is gebaseerd op het idee: *samen werken aan ieders plan*. Ondernemers en adviseurs werken met elkaar om ieders ideeën en ambities over duurzaamheid om te zetten in concrete en vooral haalbare plannen. Gedurende het atelier worden experts, ervaringsdeskundigen, belangengroeperingen, inspirators, mogelijkmakers en anderen uitgenodigd om hun kennis en ervaring te delen met de veehouders en hun adviseurs. De kern van het atelier is:

1. Twee weten meer dan één
2. Delen maakt je sterker niet zwakker
3. Ondernemen doe je in samenhang met je omgeving

Jolanda van Looij, zelfstandig landschapsarchitect en deelnemer aan het ontwerpatelier vat dat als volgt samen: "Het is belangrijk dat de echte problemen en plannen van de ondernemer boven tafel komen en samen te onderzoeken hoe ze verder te helpen, terwijl verantwoordelijkheid bij de ondernemer blijft,"

Met het ontwerpatelier wil Het nieuwe veehouden bijdragen aan:

1. De ontwikkeling van concrete en realiseerbare bedrijfsplannen voor duurzame en economisch rendabele veehouderij voor individuele ondernemers
2. De uitwisseling van kennis, ervaring en netwerken tussen stakeholders in de duurzame veehouderij
3. Ondersteuning van ondernemers bij de eerste stappen in de realisatie van hun plannen.

De unieke manier van werken in het atelier is effectief gebleken. 42 ondernemers en 35 adviseurs namen deel aan in het totaal 7 ontwerpateliers. Zij kwamen samen tot innovatieve duurzame en haalbare resultaten voor de iedere deelnemende veehouder.

In de ontwerpatelier kregen 10 begeleiders de mogelijkheid om deze manier van werken mee te maken en zich eigen te maken. Door de aanpak van het ontwerpatelier te beschrijven kunnen in de toekomst veel meer adviseurs, trainers en begeleiders er gebruik van maken in hun eigen advies en trainingspraktijk.

Deze publicatie beschrijft achtereenvolgens de drijfveren van ondernemer om deel te nemen, de opbouw van het atelier tot nu toe, het gedachtegoed dat er aan ten grondslag ligt en de basismodellen en werkvormen waarop het atelier steunt en sluit af met hoe er mee aan de slag te gaan.

1. Drijfveren voor duurzaamheid

Ondernemers in de veehouderij ervaren van veel kanten druk om duurzamer te gaan werken. De media en de burger doen een, vaak emotioneel, beroep op veehouders om werk te maken van dierenwelzijn. Natuurbeschermers roepen op tot minimalisering van negatieve milieu effecten en tot bijdragen aan een structureel herstel van landschap en ecologisch evenwicht. Overheden stellen hoge milieu eisen en dagen ondernemers uit om hun ambitie richting duurzaamheid te realiseren. Ook de ondernemers zelf willen ontwikkelen richting duurzaamheid. Toch komen zij vaak niet verder dan ad hoc verbeteringen of een algemeen idee hoe invulling te geven aan duurzaamheid op hun bedrijf. Ondernemers hebben behoefte aan praktische en haalbare oplossingen die passen bij hun onderneming en ondernemerschap. In het ontwerpatelier zoeken en vinden zij met elkaar en samen met hun adviseurs, volhoudbare oplossingen waarin hun eigen ambitie, wetenschappelijke en technische innovaties en de duurzaamheidagenda van de overheid samen komen.

In het atelier worden ideeën en ambities van ondernemers concreet, worden de vraagstukken en mogelijke problemen om van idee naar realisatie te komen samen onderzocht en opgelost, en krijgt duurzaamheid integraal vorm door impact voor boer, burger, dier en milieu elkaar wederzijds te laten versterken.

1.1 Doelen van ondernemers

Doel van de ontwerpatelier is om ondernemers te begeleiden in het realiseren van hun ambitie op het gebied van duurzaamheid.

Een van de deelnemers van het ontwerpatelier Het nieuwe veehouden is Erik Stegink, een varkenshouder, die twee jaar geleden een nieuwe zeugenstal bouwde. Hij verwoordt zijn ambitie als volgt: "Het bedrijf is energiezuinig vanwege het gebruik van zonnecollectoren en een houtkachel. De gespeende biggen hebben iets meer ruimte en allerlei afleidingsmateriaal om aan de Maatlat Duurzame Veehouderij te voldoen." Stegink heeft duurzaam en verantwoord ondernemen hoog in het vaandel en wil meer. Reden om mee te doen met het ontwerpatelier Het nieuwe veehouden. Daar ontwikkelde hij een concept, Piggys Palace, waarbinnen hij het beste varkensvlees van Nederland wil gaan verkopen. "De varkens die hij binnen dit concept houdt, wil hij buiten laten lopen nabij zijn bedrijf dat pal aan de A1 staat. Dankzij speciale voeding moet het vlees een bijzonder smaak krijgen. Dat alles moet resulteren in een opbrengstprijs die drie keer zo hoog ligt als die van gangbaar varkensvlees."¹ De waarde van het ontwerpatelier zit voor Stegink in het feit dat hij tot een concept is gekomen waarin rendement en duurzaamheid samen gaan. In het atelier werd hij uitgenodigd om vrij van belemmeringen te denken en werken aan zijn ambitie. Dat was de ruimte die hij nodig had om een grote stap te kunnen zetten richting duurzaamheid, waarin dier, boer, burger en milieu samen komen.

Een van de andere ondernemers die deelnam aan een ontwerpatelier is Hanneke Hansma: "Je leert out of the box denken, de woorden 'ja maar' zijn in het eerste blok verboden. Je plannen worden concreter en worden gevisualiseerd door middel van een schets. Ook wordt veel gespard met andere ondernemers en adviseurs, waardoor je veel slagen kunt maken wat betreft je ideeën en plannen." De waarde het ontwerpatelier Het nieuwe veehouden zit volgens Hansma vooral in het onderkennen van je eigen voorkeur in ondernemerschap. "Hanneke en haar man Jan zoeken naar de verbinding tussen boer en burger. Zij zien een boer meer als een boswachter, die zieke bomen herkent en de natuur bewaakt. Een boer herkent zieke dieren en beheert de natuur."²

Hansma begon aan het atelier met een beeld, een metafoor van wat duurzaamheid voor haar betekent. In de loop van het atelier werd dat gevoel vertaald in een concreet en haalbaar plan. Ook Stegink begon met een idee, of een gevoel dat hij meer wilde met duurzaamheid, dat er

¹ "ik wil 'n dier dat drie keer meer opbrengt" Boerderij, nr 46, 16 augustus 2011

² Leeuwarder Courant, zaterdag 17 september 2011

mogelijkheden zijn om nog echt een grote stap daarin te maken. Gedurende het atelier werd dat beeld concreet en was hij in staat om een innerlijk weten om te zetten in een ambitieus plan.

Beide voorbeelden geven aan hoe mens, bedrijf en omgeving samen een basis vormen in het ontwerpatelier om te komen tot een eigen bedrijfsplan voor duurzaamheid. Door samen met andere ondernemers en adviseurs te werken aan ieders eigen concept ontstaat een ontwikkelomgeving waarin elkaar bevragen, uitdagen, toetsen iedere ondernemer verder helpt om tot een eigen concept en eigen oplossingen te komen.

Maatwerk plannen vragen om maatwerk ontwerpprocessen. Elk ontwerpatelier en elke bijeenkomst wordt daarom vormgegeven als maatwerk voor die specifieke groep ondernemers en ieders eigen vraagstukken over duurzaam ondernemen. De ondernemer krijgt in het ontwerpatelier de kans om zijn eigen ambitie op het gebied van duurzaamheid te onderzoeken, toetsen en te ontwikkelen in interactie met anderen. Collega's, adviseurs en experts denken en ontwikkelen mee en zorgen voor inspiratie, feedback, reflectie en brengen hun netwerk in. In een sfeer van onderling vertrouwen dagen ondernemers elkaar en zichzelf uit de eigen ambitie uit te werken tot een ondernemend duurzaamheidsplan. Een plan dat bij hem en zijn bedrijf past, dat op meerder fronten duurzaam is, dat realiseerbaar en betaalbaar is en dat werkelijke een verschil kan maken voor boer, burger, dier en milieu.

2. Hoe een ontwerpatelier een verschil kan maken

Ondernemers die participeerden in een van ontwerpateliers beschrijven het verschil dat het atelier voor hen maakte. Zo schrijft varkenshouder Mark van Sambeek in zijn blog: “Tijdens de eerste twee cursusdagen (van het ontwerpatelier) leerden we vooral hoe je van een afstand naar jezelf en naar je bedrijf kunt kijken. Naar wat voor ondernemer en mens je eigenlijk bent. Dat was voor mij helemaal nieuw. Zo had ik eigenlijk nooit naar mezelf gekeken. Ik blijf vooral een nuts-mens te zijn, die bij alles wat hij doet vooral naar het nut kijkt. Het moet wel effect hebben (....) Je bent zoals je bent. Het betekent echter wel dat je in de ontwikkeling van jezelf en je bedrijf iets moet zoeken dat past bij jezelf en je bedrijf. Dat klinkt logisch, maar zo handel je in de praktijk niet altijd.”³ Later voegt hij daar aan toe: “Voor mij is het daarbij erg belangrijk dat je bij dit proces ook direct de partners betreft waarmee je in de dagelijkse praktijk intensief samenwerkt. Het is een sterk punt van de opzet van Het nieuwe veehouden dat iedere varkenshouder één of meerdere adviseurs meeneemt. Ik weet nu dat je als varkenshouder ook op zoek moet naar meer partners buiten je eigen keten.”

Van Sambeek geeft in zijn blog twee belangrijke elementen van het ontwerpatelier weer. Om tot een goed plan te komen is het voorwaarde om jezelf te kennen en je omgeving te betrekken bij het maken en implementeren van je plannen.

Je omgeving betrekken is om meerdere redenen belangrijk. Het creëert draagvlak en steun en het geeft je informatie over de dynamiek in die omgeving. In de melkvee academie column geeft Dirk Bruins een impressie van de beweeglijkheid die hij waarneemt: “Discussies in en over de melkveehouderij zijn dynamisch. Enkele actuele onderwerpen: het einde van het quotumtijdperk, de rol van zuivel coöperaties ten opzichte van leden, dierverwaarlozing, megastalen en niet te vergeten het containerbegrip van de 21^{ste} eeuw: duurzaamheid.”⁴ Er speelt veel op veel verschillende niveaus en in veel domeinen. Er zijn veranderingen in de markt, in de keten, in de organisatie van de sector en in wet en regelgeving. Een haalbaar eigen bedrijfsplan voor duurzaamheid vraagt om het in ogenschouw nemen van die dynamische omgeving. Vraagt om het betrekken van die omgeving om samen tot betere oplossingen te komen. Oplossingen die niet alleen het eigen bedrijf verder helpen maar ook bijdragen aan de ontwikkelingen in de sector als geheel.

2.1 Drie uitgangspunten

Het door Sambeek en Bruins verwoordde belang van jezelf kennen en met je omgeving samenwerken staat centraal in de ontwerpateliers. Ook het geven van invulling aan het ‘containerbegrip duurzaamheid’ dat Bruins benoemt is een belangrijk uitgangspunten van de ateliers.

Samen vormen zij de drie uitgangspunten van de ontwerpateliers:

1. Ken je zelf

Ken je eigen waarden als ondernemer en als mens. In het atelier wordt gewerkt op basis van een *waarden oriëntatie* waarin drie soorten ondernemers worden onderscheiden:

1. Nut
Ondernemers oriënteren zich op internationale markt ontwikkelingen. Ze gaan voor rendement via technische oplossingen in het bedrijf. Zij gaan met name voor license to produce.
2. Deugd
Ondernemers voeren hun bedrijf met oog voor de lokale gemeenschap. Zij maken gebruik van eigen excellent vakmanschap om uniek te zijn voor de plaatselijke consument. Zij gaan voor maatschappelijke acceptatie in de omgeving: license to exist.
3. Rechten en plichten

³ Mark van Sambeek op www.varkens.nl

⁴ Dirk Bruins, Dwingeloo, in: Nieuwe Oogst, 19 maart 2011

Het combineren van natuurlijke uitgangspunten in de omgeving waarbij de burger maximaal wordt betrokken: license to co-exist

Dit model geeft handvatten om verschillen in ondernemerschap te herkennen en te duiden en mee te nemen in de ontwikkelen van het eigen duurzaamheidplan.

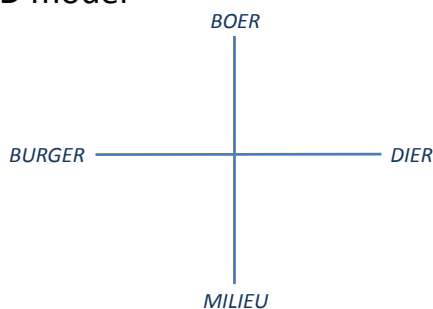
2. Samen kom je verder dan alleen

In het atelier werken ondernemers en hun adviseurs samen aan de ontwikkeling van ieders eigen plan. De ateliers werken op basis van een multi-stakeholder aanpak: in een co-creatie proces brengt iedere deelnemer expertise, ervaring en ideeën in en ontstaan concepten en plannen die zonder de verschillende bijdragen niet hadden kunnen ontstaan. Relevante stakeholders worden zoveel mogelijk betrokken bij de ateliers.

3. Duurzaamheid vraagt om een integrale aanpak

Bij duurzame ontwikkeling is sprake van een ideaal evenwicht tussen ecologische, economische en sociale belangen. Alle ontwikkelingen die op technologisch, economisch, ecologisch, politiek of sociaal vlak bijdragen aan een gezonde aarde met welvarende bewoners en goed functionerende ecosystemen zijn duurzaam.⁵ Invulling geven aan een duurzaamheid in deze brede zin vraagt om een kader. In het atelier is gekozen voor het 4D model waarin vier dimensies van duurzaamheid in de veehouderij worden uitgediept en met elkaar in verband gebracht.

4D model



Door te streven naar synergie tussen de vier dimensies ontstaan integrale duurzaamheidplan met een win/win impact voor boer, burger, dier en milieu.

Het zijn deze drie uitgangspunten die de ondernemers in staat stellen om tot een ondernemend duurzaamheidplan te komen dat bij hen past en dat door hun omgeving gedragen wordt.

⁵ http://nl.wikipedia.org/wiki/Duurzame_ontwikkeling

3. Opbouw van een ontwerpatelier

Elk ontwerpatelier is uniek. Afhankelijk van de samenstelling van de groep krijgt het vorm. Daarbij spelen de individuele vragen van de deelnemers, de aard van ondernemingen, de sector en regio waar de deelnemers ondernemen en de expertise van de deelnemende adviseurs, een rol. Deelnemers en begeleiders geven in interactie hun eigen ontwerpatelier gestalte. De rol van de begeleiders is vooral om te zorgen dat de drie uitgangspunten voor iedere deelnemer allemaal aan bod komen. Je zelf kennen, integrale duurzaamheid en samenwerken gaan niet altijd vanzelf. Daarom gaat de begeleider het niet uit de weg om, waar nodig, ieders grenzen op te zoeken en een stevige onderlinge reflectie te stimuleren. De verbinding tussen de plannen en de aard van onderneming, de waarden van de ondernemer en de ontwikkelingen in diens omgeving wordt voortdurend gelegd. De begeleider weet ook dat het maken van duurzaamheidplannen die bijdragen aan boer én burger én dier én milieu vraagt om anders kijken en denken. Het vraagt om een manier van werken die op –en soms net over – de rand is van wat bekend en comfortabel is.

3.1 Een goed begin

De belangrijkste taak van de begeleider is om te zorgen dat de intuïtie of het onderbuik gevoel van de ondernemer wordt geëxpliciteerd *en* vertaald in een concrete bedrijfsambitie. Hoe beter de groep iedere deelnemer kan helpen om datgene wat echt van belang is, of waar het voor diegene echt over gaat, boven tafel te krijgen hoe beter de resultaten van het atelier voor de deelnemers worden. Zo kan een atelier echt een verschil maken. Persoonlijkheid en eigen levenservaringen van ondernemers blijken daarbij vaak een leidraad te vormen. Harry Kortstee⁶ geeft een paar voorbeelden uit de ateliers die hij begeleidde:

“Een slachtkuikenhouder wordt door de gemeente gedwongen om zijn bedrijf te verplaatsen. Hij is iemand die de duurzaamheid zoekt in boven gemiddelde efficiëntie door strakke regie en proces aanpak in zijn bedrijf. Zo ontwikkelt hij een bedrijf dat aan werkelijk alle maatschappelijke en duurzaamheid idealen voldoet door technische oplossingen. Om dit bedrijf te realiseren heeft hij draagvlak van de omgeving nodig en die blijkt in veel gevallen niet te overtuigen met rationele argumenten en technische oplossingen. Zij horen liever emotionele argumenten ter onderbouwing van een duurzame bedrijfsvoering. Daarmee komt deze veehouder in een spagaat waarin hij een noodzakelijk emotioneel verhaal moet ontwikkelen voor aan een bedrijf dat juist op rationele en technische argumenten is ontwikkeld. Tegen het maken van dat emotionele verhaal ziet hij enorm op omdat het niet bij zijn persoonlijke kwaliteiten past. Hoe kan hij dit als duurzame ondernemer nu werkelijk oplossen?”

Een ander voorbeeld gaat over een legkippenhouder. “Hij had de afgelopen periode veel lichamelijke klachten door overgewicht gekregen en was op een punt gekomen dat hij dat drastisch wilde aanpakken. Met ondersteuning van externe begeleiders op het gebied van voeding, sport en gezondheid heeft hij daadwerkelijk zelf een enorme verandering gerealiseerd. Hij heeft een gezond gewicht en straalt levensenergie uit. De kern van de verandering was volgens hem discipline, een ander levenspatroon en een gezond voedselpakket. Hij denkt dat veel meer mensen hier mee zitten. Daarom wil hij zijn kippen duurzaam voer te geven waardoor de eieren belangrijke vitale elementen bevatten. Hij stelt zich voor om met die eieren “voedselpakketten samen te stellen met een motiverend verhaal over gezond leven”. Klanten kunnen een abonnement nemen op de pakketten die elke week bij hen thuis worden bezorgd. Zo wil hij op basis zijn eigen levenservaring een duurzaam bedrijfsideaal uitwerken.”

Harry Kortstee geeft aan dat ondernemers als ze beginnen met het atelier deze vragen vaak nog helemaal niet expliciet hebben. In de meeste gevallen hebben de ondernemers alleen maar een gevoel van wat zij willen, of waar het voor hen echt om gaat. Het is de kunst om daar woorden en vorm aan te geven. Om te zorgen dat ondernemers in een sfeer van onderling vertrouwen hun persoonlijke verhalen, dromen en levenservaring met elkaar delen. Zo komt iedereen stapje voor

⁶ Harry Kortstee is onderzoeker bij LEI Wageningen UR en begeleider van verschillende ontwerpateliers

stapje bij wat hen echt drijft, waar het hen echt om te doen is. En als je dat eenmaal vast hebt dan ontstaat energie en kracht om ook daadwerkelijk tot realisatie te komen.

3.2 Tussen chaos en orde

Als de ondernemer eenmaal weet waar zijn hart ligt, wat zijn echt ambitie is dan gaat de zoektocht naar hoe die ambitie te realiseren van start. Welke problemen en dilemma's moeten worden opgelost, welke techniek ontwikkelt en welke partijen moeten betrokken worden. Dat vraagt behoorlijk wat flexibiliteit, creativiteit en aanpassingsvermogen van de begeleiders. Je weet immers van te voren niet welke ambities de ondernemers zullen hebben en al helemaal niet welke hobbels en dilemma's ze daarin denken tegen te komen.

Alfons van den Belt⁷ formuleert dat als volgt: "Tijdens de sessies worden vooral dilemma's van ondernemers centraal gezet. Dit betekent dat je niet weet wat er in een bepaalde sessie gaat gebeuren, je weet zelfs niet waar het over zal gaan. Je hebt geen boek meer waar je uit doceert en je moet het met jezelf en met de groep doen. Het is vooral belangrijk je eigen rust te vinden, te kijken naar de groep en je te realiseren dat je met elkaar verantwoordelijk bent" Tegelijkertijd is het niet zo dat je als begeleider alleen maar met de groep mee beweegt: "De rode draad voor mij is," zo vervolgt van den Belt, "dat we op zoek zijn naar én/én veehouden, win win voor burger, boer, dier en milieu, in een traject waar we zoveel mogelijk gebruik maken van elkaars, begeleiders en (gast) deelnemers, kennis en ervaring. Dat betekent dat je als begeleider veel moet loslaten en toch telkens de rode draad moet bewaken"

Voor ondernemers en adviseurs rendert het atelier het meest als zij bereid zijn om naar zichzelf en naar hun omgeving te kijken, als ze hun werkelijke dromen en ambities op tafel leggen en als zij hun expertise en ervaring met anderen willen delen. Melkveehouder Harry Bruins heeft het belang om echt te laten zien waar je voor staat in het atelier als heel belangrijk ervaren: "Je krijgt niet alleen verbeterpunten mee, ook leer je je verhaal vol overtuiging brengen, Haperingen geven aan waar je als ondernemer zelf minder van overtuigd bent. Het is belangrijk om je plan vol overtuiging te presenteren aan andere partijen, zoals de bank. Vooral omdat het nieuwe ideeën zijn moet ik met een goed verhaal komen." ⁸

Een succesvol atelier vraagt van begeleiders, adviseurs en ondernemers het lef om het onbekende toe te laten en de spanning tussen droom en werkelijkheid te dragen.

Van begeleiders vraagt het bovendien de vaardigheid om een open en dynamisch proces te begeleiden en dat tegelijkertijd steeds strak te toetsen aan de doelstelling van het atelier: realiseren van bedrijfsplannen die passen bij ondernemer en onderneming en die opleveren voor boer, burger, dier en milieu.

3.3 Ruggengraat voor een atelier

Elk ontwerpatelier is uniek. Toch is in de ontwerpateliers ook een rode draad te herkennen die handvatten biedt voor opzetten van nieuwe ateliers. In elk atelier worden een aantal stappen gezet die samen de ruggengraat vormen van elk atelier. In elke stap worden vragen van de ondernemers beantwoord en worden puzzelstukken gemaakt en verzameld voor het eigen bedrijfsplan voor duurzaamheid van de ondernemers.

Het ontwerpatelier begint met een intake waarin ondernemers, adviseurs en begeleiders nagaan wat het ontwerpatelier voor hen kan betekenen en omgekeerd. Op basis daarvan wordt de groep samengesteld.

Elk van de vier opeenvolgende blokken begint bij een ondernemersvraag die leidt tot een doelstelling van het ontwerpatelier.

⁷ Alfons van den Belt is netwerkmentor bij varkensnet en begeleider van verschillende ontwerpateliers

⁸ In nieuwe Oogst, Katern veehouderij, 18 juni 2011

	<i>Ondernemersvraag</i>	<i>Doelstelling van het ontwerpatelier</i>
intake 0	Wat kan het ontwerpatelier Het nieuwe veehouden voor mij betekenen?	Past de vraag van de ondernemers bij het ontwerpatelier? En wat kunnen deze ondernemer en adviseur toevoegen aan het atelier?
Blok 1	Wat betekent duurzaamheid voor mij en wat wil ik in daarmee in mijn bedrijf?	Hoe kan het atelier het onderbuikgevoel van de ondernemer over duurzaamheid omzetten in een ambitie op duurzaamheid die bij hem en zijn bedrijf past
Blok 2	Welke problemen voorzie ik in de realisatie van mijn ambities en hoe los ik die op?	Hoe kan het atelier de oplossingsruimte voor de ondernemer vergroten zodat hij meer alternatieven heeft om uit te kiezen en zodat oplossingen bijdragen aan boer, burger, dier en milieu
Blok 3	Welke richting kies ik, hoe zet ik dat om in een bedrijfsplan en hoe presenteer ik dat?	Hoe kan het atelier de ondernemer helpen om alle puzzelstukken die hij heeft verzameld samen te brengen in een samenhangend en passend bedrijfsplan
Blok 4	Wat moet ik doen om mijn plan waar te maken? En wie en wat heb ik daarbij nodig?	Hoe kan het atelier de ondernemer helpen om zijn plannen om te zetten in acties en het organiseren van draagvlak voor zijn plan

Elk van deze blokken is onder te verdelen in een aantal kleinere stappen die samen de ruggengraat van elk atelier vormen.

Hoe een stap wordt vormgegeven hangt af van:

1. De inhoud: *waar gaat het over?*
2. De ontwikkeling, vragen en kennis en ervaring van adviseurs en ondernemers: *wat hebben de deelnemers nodig om de volgende stap te zetten?*
3. De voortgang in het proces: *waar staan we in het proces, welke puzzelstukken ontbreken nog, en welke puzzelstukken zijn nog niet goed genoeg?*
4. De rol die ondernemers en adviseurs naar elkaar toe kunnen vervullen: *welke input van buiten is nodig?*

Elke stap wordt getoetst aan de drie uitgangspunten:

- waarden van de ondernemer
- samen werken aan ieders ontwerp
- werken aan een integraal duurzaamheidsplan waarin burger, boer, dier en milieu samen komen.

3.4 Een raamwerk

Het atelier is een dynamisch proces waaraan de begeleider samen met de groep op maat vormgeeft. Het onderstaande schema dient als handvat voor het opbouwen van een atelier. De volgorde van de stappen en de invulling en werkwijze ervan kan wisselen. Het raamwerk beschrijft per stap het doel van de ondernemer, van de begeleider en het proces.

Intake

<i>DOEL ONDERNEMER</i>	<i>PROCES</i>	<i>DOEL ATELIER</i>
<i>Past het ontwerpatelier bij mij?</i>	<i>intakegesprekken</i>	<i>Samenstellen van de groep</i>
Helder krijgen of mijn plannen rijker en beter kunnen worden door deel te nemen aan het atelier Wat gaat het me opbrengen? En welke adviseur kan ik vragen om samen met mij deel te nemen, wie heeft welke toegevoegde waarde en wie past hier het best?	Met ondernemers die zich opgegeven hebben Het kan ook dat een adviseur/of adviesbureau initiatief neemt om één of meer van zijn ondernemers uit te nodigen voor een atelier. Dan worden nog steeds beide vooraf geïnterviewd.	De juiste balans vinden in deelnemers: Voldoende variatie in ondernemers en adviseurs in expertise, visie op duurzaamheid ambitie fase van uitwerking van het plan sector persoonlijkheid bereidheid om open en met elkaar te zoeken naar nieuwe oplossingen

Blok 1: Eigen ambitie in kaart

<i>DOEL ONDERNEMER</i>	<i>PROCES</i>	<i>DOEL BEGELEIDER</i>
<i>Wat betekent duurzaamheid voor mij en wat wil ik in daarmee in mijn bedrijf?</i>	<i>De eigen ambitie op duurzaamheid in kaart brengen</i>	<i>Hoe kan het atelier het onderbuikgevoel van de ondernemer over duurzaamheid omzetten in een ambitie op duurzaamheid die bij hem en zijn bedrijf past</i>
Met wie ga ik dit ontwerpatelier aan de slag?	Persoonlijk kennismaken met de mensen in de groep	Gelijkwaardigheid in de groep creëren Belang van open luisteren en open leerhouding ervaren
Hoe denk ik over duurzaamheid? Hoe kijken anderen daar naar? Wat kan duurzaamheid nog meer zijn?	Verbreden perspectief op duurzaamheid	Duurzaamheid gaat over economie, ecologie, gemeenschap en dierenwelzijn Duurzaamheid op korte en langere termijn Duurzaamheid kan EN/EN
Wat voor ondernemer ben ik? Wat is belangrijk voor mij?	Eigen waarden ten aanzien van ondernemen herkennen en erkennen en delen	Op het niveau van waarden verschillen in ondernemerschap zichtbaar krijgen
Wat is mijn bedrijfsambitie? Welke ambities rond duurzaamheid zitten daarin? Wat is mijn droom? En durf ik die waar te maken?	Eigen duurzaamheidsambitie expliciteren, voor jezelf, naar de andere deelnemers en naar je omgeving	Commitment op de eigen duurzaamheidsambitie genereren

Blok 2 Bruggen bouwen tussen ambitie en realiteit

DOEL ONDERNEMER	PROCES	DOEL BEGELEIDER
<i>Welke problemen voorzie ik in de realisatie van mijn ambities en hoe los ik die op?</i>	<i>Bruggen bouwen tussen ambitie en realiteit</i>	<i>Hoe kan het atelier de oplossingsruimte voor de ondernemer vergroten zodat hij meer alternatieven heeft om uit te kiezen en zodat oplossingen bijdragen aan boer, burger, dier en milieu</i>
Welke problemen en hobbels zitten mijn ambitie in de weg? Voor welke (combinaties) van ambities zie ik geen oplossingen?	De essentie van de ambitie vastpakken en met elkaar delen	Bevragen van de ambitie Bevragen van de mogelijke hobbels en problemen om te komen tot formuleringen die ruimte bieden voor verschillende soorten oplossingen
Hoe los ik die problemen op?	De eigen en elkaars oplossingsruimte vergroten	Meer domeinen voor oplossingen openen door *Buiten de kaders te denken *toepassen creatieve technieken * Betrekken experts van buiten *Oogsten van mogelijke oplossingen voor vandaag en morgen
Welke oplossingen kies ik? Hoe kom ik zelf bij meer oplossingen als ik weer hobbels tegen kom?	Leren zelf de oplossingsruimte te vergroten	Reflectie op werkwijze zodat deelnemers vaardig worden in het zelf vergroten van de oplossingsruimte

Blok 3 Ambitie in de realiteit

DOEL ONDERNEMER	PROCES	DOEL BEGELEIDER
<i>Welke richting kies ik, hoe zet ik dat om in een bedrijfsplan en hoe presenteer ik dat?</i>	<i>Ambitie in de realiteit zetten, planvorming en draagvlak verkrijgen</i>	<i>Hoe kan het atelier de ondernemer helpen om alle puzzelstukken die hij heeft verzameld samen te brengen in een samenhangend en passend bedrijfsplan</i>
Wat heb ik in huis om deze ambitie te realiseren?	Samen de kwaliteiten van iedere ondernemer expliciteren en delen	Eigen sterktes en zwaktes erkennen en benutten Samenwerken zoeken om eigen zwaktes te compenseren
Maken van een bedrijfsplan	Alle keuzes verbinden tot een integraal plan en delen van het plan	Externe reflecties, eigen kwaliteiten, ambities, oplossingen oogsten, kiezen en integreren tot een samenhangend plan
Hoe presenteer ik mijn plan?	Verbeelden en delen van het samenhangend plan	Door beeld te maken de samenhang visualiseren (dus niet uitleggen maar laten zien) Verder verinnerlijken van het plan Meer zicht krijgen op de samenhang in het plan

<i>DOEL ONDERNEMER</i>	<i>PROCES</i>	<i>DOEL BEGELEIDER</i>
Wat vinden anderen van mijn plan?	Reflecties en reacties van buiten expliciteren en delen	Reacties van derden met elkaar delen, in gesprek brengen, onderzoeken en daarmee het plan verder verrijken.
Wie heb ik nodig om mijn plan te realiseren?	Netwerk in kaart brengen en delen	• Wie zijn belangrijke stakeholders? Waarom? • In kaart brengen van hun opinies en belangen • Wat dragen zij bij aan het plan? • Waarin werken zij tegen? En waarom? • Wat heb je van hen nodig? • Wie heb je waarvoor nodig? • En hoe bouw je dat netwerk
Welke acties moet ik als eerste ondernemen? Welke later?	Milestones herkennen en expliciteren	Expliciteren implementatie stappen: • Acties • KSF • Middelen
Hoe zal mijn plan in de buitenwereld vallen?	Proefpresentatie van het integrale/samenhangende plan	Presenteren van het plan aan groepsleden zodat het plan getoetst wordt op: Overtuigingskracht eigenheid Inhoud samenhang
Durf ik het plan aan de buitenwereld te presenteren?	Uitdragen van het plan, presentatie aan de groep en derden (zelf gekozen eerste gunners)	• Samen draagvlak verkrijgen voor ieders plan • Bijdragen aan elkaar plannen • Externe toets • Externe bevestiging n verrijking van ieders plan • Door het aan een breder groep te vertellen, het te delen verzamel je energie, neem je verantwoordelijkheid en toon je commitment

Blok 4 Hindernissen tussen ambitie en realiteit

<i>DOEL ONDERNEMER</i>	<i>PROCES</i>	<i>DOEL BEGELEIDER</i>
Wat moet ik doen om mijn plan waar te maken? En wie en wat heb ik daarbij nodig?	Waar de dagelijkse realiteit de ambitie bedreigt. Hoe veerkrachtig om te gaan met weerstand, tegenvallers en andere weerbarstigheden	Hoe kan ik de ondernemer helpen om zijn plannen om te zetten in acties en het organiseren van draagvlak voor zijn plan

<i>DOEL ONDERNEMER</i>	<i>PROCES</i>	<i>DOEL BEGELEIDER</i>
Welke acties lukken wel en welke niet tot nu toe? Hebben anderen dat ook?	Oogsten en delen van de ingezette acties en ervaringen	Implementatie ervaringen uitwisselen Oplossingen delen
Wat kan ik daaraan doen?	Deelnemers geven elkaar inspiratie en steun	• Barrières in de implementatie delen • Reflectie op barrières • Elkaar inspireren met andere oplossingen en denkrichtingen
Hoe hebben mensen die al verder zijn dat aan gepakt?	Inspiratie uit de praktijk in het atelier halen	• Het verhaal van een succesvolle ondernemer ervaren • Met elkaar van gedachte wisselen • Zijn/haar ervaringen spiegelen aan je eigen ervaringen in de implementatie
Bijstellen van mijn implementatieplan	Eerste stappen voor implementatie voorbereiden en delen	• Verkennen van de stappen • Handvatten per stap benoemen, delen
Opnieuw kijken wie ik daar bij nodig heb	Netwerk voor implementatie en innovatie opzetten en delen	• Om kennis te delen en/of • Ervaringen uit te wisselen en/of • Samen te werken in investeringen en/of • Netwerk te delen en/of

4. Gedachtegoed van het ontwerpatelier

Het schema vormt de basis van het ontwerpatelier. Het vraagt van de begeleider om steeds te schakelen tussen:

- de beschreven stappen
- de groepsdynamiek
- de individuele vragen
- ontwikkelingen van de ondernemers en adviseurs.

Begeleiders worden geconfronteerd met vragen als: hoe benut je de kennis en ervaring van de groep voor de individuen? Of wanneer heeft een expert van buiten halen toegevoegde waarde voor de groep?

“Het blijft lastig voor nieuwe begeleiders om het ontwerpatelier te begeleiden. Je ziet vaak dat er onvoldoende tijd genomen wordt om zich er in te verdiepen. Daardoor wordt het stappenplan hun houvast in plaats van het beoogde resultaat. Dat maakt het moeilijker om te zien waar je echt kunt sturen in processen en hoe,” zegt begeleider Harry Kortstee.

Niet het stappenplan moet voor houvast zorgen maar de dynamiek en ontwikkeling van de groep en groepsleden. Om optimaal in te kunnen spelen op dat wat het de mensen in een atelier nodig hebben is het van belang los te komen van het draaiboek, los van het stappenplan. Dat kan door je het achterliggende gedachtegoed van het ontwerpatelier eigen te maken.

Hoe beter je dat als begeleider hebt verinnerlijkt, hoe meer vrijheid in handelen ontstaat.

Désanne van Brederode⁹ verwoordt dat in de Ernst Hijmanslezing als volgt: “De kennis moet kunnen indalen, van brein naar borst, om dan samen met het bloed door heel je lichaam te kunnen stromen, tot in je tenen, tot in je handen – waarna je plotseling merkt dat je ermee uit de voeten kunt en hem letterlijk ‘in je vingers’ hebt. (...) Leef met de theorieën alsof het werkhypotheses zijn, die u al doende moet onderzoeken, moet testen, en durf ten slotte te verwerpen wat wezensvreemd blijft.”

Het doorgronden, eigen maken en verder ontwikkelen van het concept maakt dat je je als begeleider en adviseur vrijer kunt bewegen. Dat je kunt spelen met het proces. Dat je in bijna alle omstandigheden, in chaos en in orde, in grote en in kleine, homogene en heterogene groepen de keuze hebt hoe je een stap in het ontwerpproces vormgeeft. Dat je kunt aansluiten bij wat daar en dan nodig is afhankelijk van de mensen en de situatie op een bepaald moment. Je raakt los van vaste werkvormen bij vaste stappen en volgorde. Als je de rode draad kent kun je alle kanten op en kun je meebewegen met wat er gebeurt zonder het einddoel uit het oog te verliezen.

Die rode draad is aan de ene kant inhoudelijk: duurzaamheid bestaat uit vier domeinen die elke ondernemer op zijn eigen manier met elkaar combineert. Uitgangspunt is om zoveel mogelijk domeinen in synergie met elkaar en met het bedrijf te realiseren, zonder dat het ene het ander benadeelt. En aan de andere kant procesmatig: het vormgeven van het ontwikkelproces. De ankers daarvoor zitten in het concept achter het ontwerpatelier.

4.1 Kwaliteit van duurzaamheidplannen

Het ontwikkelproces in de ateliers moet leiden tot kwalitatief goede (volhoudbare) duurzame ondernemingsplannen. Wat maakt een plan kwalitatief goed?

Binnen Het nieuwe veehouden gelden daarvoor twee criteria:

- a. Het plan is de ondernemer op het lijf geschreven
- b. Het plan is een innovatie waarin deelinnovaties (techniek, bedrijfsvoering, verdienmodel, voedsel etc) met elkaar in verband gebracht worden en leiden tot integrale verduurzaming met een win/win impact voor boer, burger, dier en milieu.

⁹ Désanne van Brederode, De morele adviseur in actie, 8 november 2010, Negende Ernst Hijmanslezing

4.2 Een combinatie van samen en alleen

De kwaliteit van de bedrijfsplannen wordt mede bepaald door de kwaliteit van het ontwikkelproces. De kwaliteit van het proces in het atelier is gebaseerd op een multi-stakeholder aanpak: een co-creatie proces waarin elke stakeholder expertise, ervaring en ideeën inbrengt zodat plannen ontstaan die zonder de verschillende bijdragen niet hadden kunnen ontstaan. Fred de Jongh¹⁰ vertelt hoe hij de meerwaarde van het werken in een groep aan individuele plannen ervaart: “Ik vond het leuk om te sturen door een combinatie te maken van verschillende typen personen in een bepaalde werkvorm. Het is mooi om te zien wat mensen door houding, gedrag en uitlatingen bij elkaar kunnen losmaken en op die manier elkaar kunnen beïnvloeden en zelfs omvormen. Al met al heeft Het nieuwe veehouden bij mij er in elk geval wel toe geleid dat ik op een andere manier ben gaan adviseren. Bewust ga je steeds vaker met 'duurzaamheidsambities' aan de gang bij ondernemers. Die bewustwording leg je in groepen wel gemakkelijker bloot dan in individuele adviesgesprekken.”

De Jongh geeft weer wat de waarde is van met een groep werken aan individuele plannen. De breedte in input, de verschillende manieren waarop mensen dingen duidelijk maken, feedback geven of ervaringen delen, ontsluit een heel arsenaal aan mogelijkheden waar iedere deelnemer zijn voordeel mee kan doen. Die afwisseling tussen samenwerken en individueel werken vormt de basis van het ontwerpatelier met als doel samen werken aan ieders ontwerp.

Dat betekent heel concreet dat in het atelier voortdurend wordt afgewisseld in: samenwerken, elkaar inspireren, bevragen, kennis en ervaringen uitwisselen, meedenken en ontwikkelen, en individuele keuzes maken. Het hele proces en elke stap daarin bestaat uit een combinatie van samenwerken en individueel kiezen. Het werken met de groep zorgt voor verbreding en verdieping, zet de deelnemers op scherp en in een context. Het individuele werk verankert eigen keuzes die passen bij bedrijf en persoonlijkheid van de ondernemer. Door de ondernemer elke keuze te laten delen met de groep ontstaat een dynamiek die de ondernemers scherp houdt naar elkaar en naar zichzelf.

De basis van het ontwerp atelier bestaat uit de volgende drie elementen:

1. in de groep werken om het waarnemen en perspectief te verbreden
2. individueel focussen om eigen keuzes te maken
3. keuzes delen om ze preciezer en robuuster te maken

In elke processtap zitten alle elementen. Dat kun je als volgt schematiseren:

Ontwerpatelier
Afwisselend werken in de groep en
eigen keuzes maken



Het ontwerpatelier verbindt de kracht van de groep aan de passie van het individu. De kracht van de groep gebruiken betekent dat je meer en gevarieerdere kennis en ervaring tot je beschikking hebben. Het betekent bevraagd worden, er niet alleen voor staan en herkenning hebben op

¹⁰ Fred de Jongh is adviseur bij ZLTO-advies en begeleider van ontwerpateliers in Het nieuwe veehouden

gemeenschappelijke vraagstukken. De passie en de eigen levenservaring van het individu zorgen voor focus, voor een eigen richting en voor de energie en het doorzettingsvermogen om te vernieuwen en te realiseren.

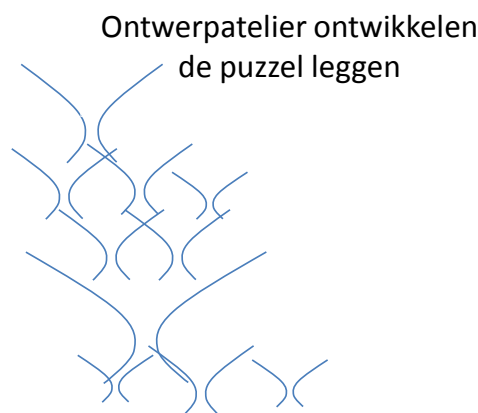
4.3 Een puzzel leggen

Het ontwerpatelier is een aaneenschakeling van activiteiten: inspireren, leren, reflecteren, conceptualiseren, keuzes maken en uitwerken, die elkaar afwisselen. Stap voor stap krijgt het bedrijfsplan vorm. In de tweede helft van het proces zie je dat de puzzelstukken (duurzaamheid, ondernemerswaarden en ambitie) samen gaan vallen en elkaar gaan versterken.

Begeleider Harry Kortstee: "Het maken van de eindtekening vind ik altijd een wereldwonder. Als je ziet hoe de mensen er in zitten en hoe ze onder tijdsdruk in combinatie met creatieve mensen tot een mooi ideaal komen dan ben ik elke keer weer verrast. De kern zit er voor mij in dat ze uiteindelijk hun verhaal wel tien keer moeten vertellen en toetsen waardoor ze elke keer weer nieuwe inzichten krijgen en verwerken in hun plannen. Volgens mij zijn de hoge druk en het vele malen vertellen en delen van je verhaal daarvoor een voorwaarde."

Het is aan de begeleider om die verzameling activiteiten vorm te geven. Wat op welk moment, met welke werkvorm, in welke groepssamenstelling, in hoeveel tijd en in welke ruimte. De vragen en ontwikkelingen van de individuele ondernemers en adviseurs, en de dynamiek van de groep zijn hierin leidend. Wat voor de ene groep een geweldige werkvorm is dat voor de andere juist niet. Als begeleider ben je voortdurend aan het waarnemen wat er gebeurt, vraag je je af hoe daar op te reageren en kijk je wat werkt en wat niet. Zo ontvouwt zich langzaam maar zeker het ontwikkelingsproces van de groep, van de deelnemers en van de bedrijfsplannen.

De opbouw van een atelier ziet er schematisch zo uit:



Door steeds mensen te betrekken en weer te laten uitstromen ontstaat een proces van openen en focussen. Van verbreden en verdiepen, van ontsluiten en kiezen.

De meeste innovatieprocessen hebben de vorm van een fuik. Je begint breed en eindigt smal. In de eerste fasen van het proces breng je veel mogelijkheden samen. Naarmate het proces voortgaat focus je steeds meer. Op een bepaalde manier doe je dat in dit ontwerpproces natuurlijk ook.

Komen tot realisatie vraagt immers om kiezen en dus ook om dingen niet te doen.

Het ontwerpatelier onderscheidt zich van andere innovatieprocessen door in elke fase (in ambities, in oplossingsruimte, in ontwerpen en in realisatie) opnieuw een proces van mogelijkheden ontsluiten en met elkaar verbinden te doorlopen. Wil je echt tot een integraal duurzaamheidsplan komen dan heeft elke fase opnieuw de kennis, ervaring en inzichten nodig van verschillende systeempartners. Om te komen tot een ontwerp en het te realiseren en implementeren, is samenwerking met verschillende partijen een voorwaarde voor succes. Het gaat verder dan alleen ideeën uitwisselen. Het gaat om het betrekken van mensen, ideeën en belangen in de ontwikkeling en realisatie van je eigen ontwerp. Het belang daarvan wordt door

Harry Bruins, deelnemende melkveehouder, als volgt weergegeven: “Je komt op een bijzondere manier op nieuwe ideeën. Het verruimt de blik en geeft tegelijk verdieping aan, doordat het plan wordt aangescherpt. Het mooie is dat we elkaar nu zelfs via de mail scherp blijven houden. Verder verruimt dit het netwerk, omdat architecten en mensen van bedrijven en WUR eveneens deelnemen. Door de input van collega’s en specialisten worden de ambities scherp en levert het een goed doordacht plan op.”¹¹

De betrokkenheid van externen wordt gedurende het proces intensiever en ontwikkelt zich van inspiratie naar co-creatie en samenwerking. Tegelijkertijd wordt de bijdrage van externen in de loop van het proces specifiek. Hoe verder de plannen vorderen hoe gericht de externe bijdrage kan worden. Mensen van buiten worden uitgenodigd in het atelier. Soms zijn dat contacten die een individuele deelnemer aan de hand van huiswerkopdrachten opdoet en aan zich verbindt. Op andere momenten zijn dat mensen uit het netwerk van deelnemers in de groep of van begeleiders. De kerngroep staat centraal en vormt het anker. De begeleider van het atelier stuurt op diversiteit in participanten zodat de veerkracht van het atelier zo groot mogelijk wordt. Die veerkracht helpt om wat onmogelijk lijkt mogelijk te maken, om wat tegen zit op te vangen en om van perspectief te kunnen veranderen zodat synergie tussen boer, dier, burger en milieu gerealiseerd wordt. De rol van de begeleider van het ontwerpatelier is om de in- en uitstroom van mensen, ideeën en belangen zo effectief mogelijk te laten zijn.

4.4 De begeleider

De belangrijkste bijdrage van de begeleiders zit in het mogelijk maken dat de groep het zelf gaat doen. Dat adviseurs en ondernemers elkaar gaan helpen, ondersteunen, feedback geven, inspireren om zo samen voor iedereen tot het beste ontwerp te komen.

Dat betekent als begeleider dat je een balans moet zoeken tussen zelf meedoen en het aan de groep laten. “Ik ervaar de spagaat tussen sturen op het proces en inhoudelijk ook nog kritische feedback geven vaak als een lastige. Persoonlijk zie ik het liefst dat de groep zelf kritische feedback geeft en dat ik het proces stuur. Soms heb ik wel de neiging om direct te beginnen met zelf die feedback te geven. Ik doe dat dan om meteen een toon te zetten, vaart te maken, de groep te prikkelen. Maar dat heeft als gevolg dat de groep zelf minder in actie komt en op mij gaat zitten wachten voor feedback in plaats van die aan elkaar te geven. Daarom probeer ik altijd enkele kritische ondernemers of adviseurs die veel zien en makkelijk formuleren, in de pauze te prikkelen om op bepaalde onderdelen meer tegengas te geven. Dus via een omweg probeer ik mensen toch te prikkelen.” Harry Kortstee.

Zelf meedoen, zelf prikkelen, eigen ervaring en expertise inbrengen zijn voor de begeleider instrumenten om de groep verder te helpen. Het zijn manieren van werken waar veel begeleiders vertrouwd mee zijn en ervaring in hebben. In het ontwerpatelier vormen deze vaardigheden een onderdeel van het arsenaal dat nodig is om de groep zelf aan het werk te krijgen. De belangrijkste taak van een begeleider in het ontwerpatelier is om de groep en de deelnemers steeds weer in een situatie te brengen waarin zij uitgedaagd worden om zelf iets te gaan doen, iets te vinden, iets uit te zoeken of ergens tegen in te gaan. Doel is om de groep daar zo vaardig mogelijk in te maken, zodat het ontwerpatelier niet alleen leidt tot een goed en gedragen plan, maar ook tot een blijvend bewustzijn van de ondernemer hoe in samenwerking bedrijfsontwikkeling te realiseren.

Dat betekent dat de begeleider zijn vaardigheden op een ander niveau inzet.

Onno van Eijk¹² geeft daar een voorbeeld van: “Het viel me in één van de ateliers op dat de groep elkaar continu over van alles aan het overtuigen was. Waar ze elkaar ook feedback op gaven, telkens was er wel iemand die een ander probeerde te overtuigen hoe het echt zat, of hoe je iets beter kan doen. Met een enorme power en gedrevenheid probeerden deelnemers elkaar te overtuigen van: de belangrijkste aanknopingspunten voor gezondheid van de big; de beste manier

¹¹ In nieuwe Oogst, Katern veehouderij, 18 juni 2011

¹² Onno van Eijk is onderzoeker systeeminnovaties bij Wageningen Livestock Research en begeleider in enkele ontwerpateliers

van communiceren; de juiste breedte of de focus van ambities; of de risico's die je mag nemen bij je investering. In dat overtuigen hoorde ik ook zorg voor elkaar. Mensen wilden elkaar behoeden voor, in hun ogen, foute, verkeerde of te grote stappen. Impliciet kwamen daardoor heel interessante kennis en visies over tafel. Maar in plaats dat dit allemaal naast elkaar werd gelegd, kwamen discussies heel snel uit op 'het is het een of het ander', 'het is zwart of wit'. Op een gegeven moment heb ik 'deze overtuigingsdrang' benoemd. De groep stak hier vreselijk veel tijd en energie in, maar het deed afbreuk aan de individuele keuze die iemand in dit blok moet maken. De visies en kennis op tafel krijgen op al deze onderwerpen is erg waardevol, maar op het moment dat men voor elkaar gaat bepalen wat dan 'de beste' keus is..... dan drijf je af van het maatwerk. Het nieuwe veehouden is en blijft het stimuleren van individuele keuzes, op basis van een zo breed mogelijke visie op opties, visies en mogelijkheden. Maar kiezen doet de ondernemer uiteindelijk zelf. Delen daar gaat het om"

Het voorbeeld van Onno van Eijk maakt duidelijk dat de rol van de begeleider ligt in:

- het duiden van de kwaliteit van het groepsproces en van de individuele bijdragen
- het duiden van de effectiviteit daarvan ten aanzien van het te behalen resultaat.

De begeleider faciliteert de groep zodat zij hun talent kunnen inzetten. De begeleiders nodigt de deelnemers uit te variëren in hun manieren van waarnemen, duiden en handelen.

4.5 Basisvaardigheden

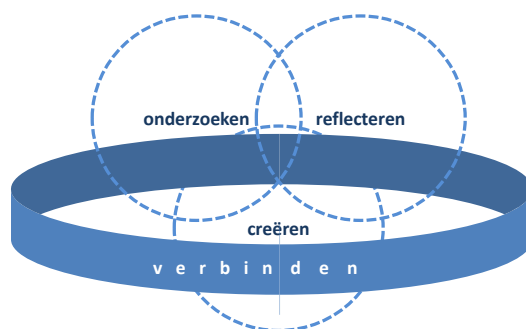
Het ontwerpatelier vraagt van de begeleiders om te kunnen spelen met vier basisvaardigheden op twee niveaus:

1. zelf vaardig zijn
2. en de groep en haar leden vaardig maken.

Daarbij gaat het om de volgende basisvaardigheden:

- a. *Creëren*: van mogelijkheden, ideeën, concepten, plannen, technieken
- b. *Reflecteren*: op variatie en effectiviteit in handelen van groep en individuen en op plannen en proces
- c. *Onderzoeken*: dat wat niet aanwezig is, opzoeken, uitzoeken, uitnodigen en toevoegen aan de groep en de plannen.
- d. *Verbinden*: zoeken naar synthese, synergie brengt mensen, concepten en plannen naar een hoger niveau.

Ontwerpen: verbinden van processen



4.5.1 Creëren

van ideeën, concepten, inhoud en groepen

Cruciaal voor vernieuwing is het scheppen van wat nog niet is of het herscheppen van wat al was. Toevoegen aan het bestaande. Dat kan door ideeën in te brengen, bestaande ideeën

in een ander perspectief te zetten, combinaties te maken die ongebruikelijk zijn. Het vraagt om mensen die voorop durven gaan, de weg openen, laten zien wat kan, wat nog meer kan en wat dan ook nog zou kunnen. Belangrijk is om resultaten, creaties en mogelijkheden met elkaar te delen. Het vraagt om scherpheid, precisie en moed om datgene te creëren wat leidt tot de realisatie van je ambitie.

Steekwoorden:

Creativiteit
Durf
Risico
Fantasie
Experiment
Dromen
Vormgeven

4.5.2 Reflecteren

op handelen, ideeën, plannen en belangen

Welke routines, zoals patronen in handelen van mensen, inbrengen van ideeën en belangen herhalen zich, welke zijn effectief en welke niet?

Zowel in mensen als in ideeën en belangen schuilen effectieve en ineffectieve routines, aannames en overtuigingen. Hoe vaak nemen we niet dezelfde route om een oplossing te vinden, hoe lastig is het om af te wijken van wat we altijd al deden bijvoorbeeld in steeds opnieuw te willen overtuigen, steeds dezelfde feedback op dezelfde manier te herhalen.

Maar ook hoe sleets raken begrippen en ideeën. Hoe vastgeroest is de aanname dat ondernemen streven naar winstmaximalisatie is? Of dat duurzaamheid betalen voor de schade aan natuur en milieu is? En hoe onveranderlijk zijn overtuigingen als: de consument wil iets anders dan de burger, concurrenten willen niet samenwerken, en alleen de overheid moet zorgen voor het publieke belang?

Het herkennen en in vraag en ter discussie stellen van vanzelfsprekendheden is een voorwaarde voor ontwikkeling en innovatie.

Steekwoorden:

Waarnemen
Observeren
Terug geven
Aandachtig zijn
Feedback
In twijfel trekken
Open staan
Achter de dingen kijken
Onbevangen
Volhouden

4.5.3 Onderzoeken

Van alternatieven, mogelijkheden, netwerken, kennis en ervaring

Wat is er aan kennis, ervaring op het gebied van veehouden en duurzaam ondernemen?

Wie deed al onderzoek? En welk onderzoek is nog nodig? Wie heeft welke kennis? Is er technologie beschikbaar in andere branches die in de veehouderij kan worden toegepast?

Wat gebeurt er in andere regio's, landen, sectoren? Welke ontwikkelingen zijn er buiten de agrarische sector? Welke netwerken zijn er, wat ontwikkelen zij, kunnen we samenwerken en welke kennis is daar beschikbaar?

Daarbij gaat het niet alleen om wetenschappelijke kennis, maar ook om praktijk ervaring en beleving. Gebruik maken van kennis uit verschillende disciplines leidt tot een grotere diversiteit in oplossingen.

Steekwoorden:

Luisteren
Lezen
Op pad gaan
Netwerken
Ontmoeten
Research
Nieuwsgierigheid

4.5.4 Verbinden

Van de waarden van ondernemers, de vier dimensies van duurzaamheid, de omgeving, de netwerken en de kennis en ervaring in de bedrijfsplannen voor duurzaamheid.

Niets uitsluiten is een belangrijk principe van het ontwerpatelier. Het betekent dat de delen elkaar gaan versterken. De ondernemers en hun adviseurs maken elkaar groter, ideeën stapelen zich op, en inzichten worden gedeeld. Dit alles zonder dat het leidt tot een collectief compromis. Bruggen bouwen tussen oude en nieuwe kennis, tussen mensen, ideeën en belangen maken het verschil als je een integraal ontwerp wilt maken. Het nieuwe veehouden streeft naar én én oplossingen, naar $1 + 1 = 3$, zodat duurzaamheid en rendement elkaar gaan versterken. Door mensen, verhalen, ideeën, kennis en plannen samen te brengen ontstaat een samenhangend systeem aan innovaties dat leidt tot de realisatie van een integraal bedrijfsplan. Het tilt ondernemers en hun plannen boven zichzelf uit.

Steekwoorden:

Betekenis geven
Experimenteren
Verhaal maken
Herschikken
Herdenken
Variëren

Door in het begeleiden van de ateliers de verschillende basisvaardigheden af te wisselen ontstaat een proces waarin alle lagen van plan ontwikkeling aan de orde komen. Creëren maakt plannen innovatief, reflectie maakt ze persoonlijk, onderzoek zorgt voor onderbouwing en verbinden leidt tot samenhangende plannen die alle aspecten van bedrijfsvoering meenemen.

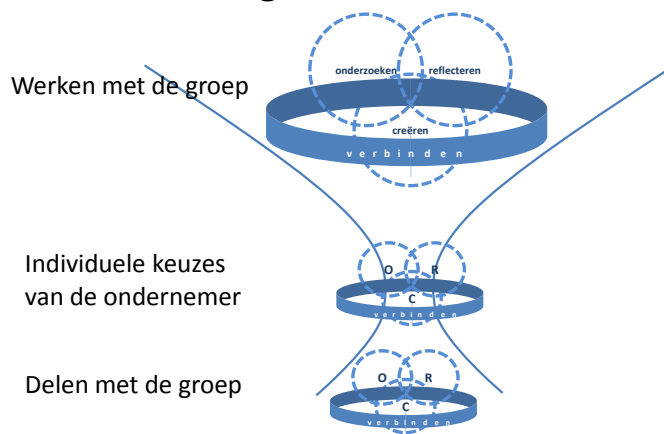
5. Werkvormen

In de ontwerp ateliers is alles gericht op het realiseren van een goed bedrijfsplan voor duurzaamheid voor iedere deelnemende ondernemer. Een plan gebaseerd op de waarden van de ondernemer en de kenmerken van de onderneming, waarin verschillende aspecten van duurzaamheid elkaar versterken.

Een begeleider doet dit door de groep zo vaardig mogelijk te maken in het samen werken aan ieders ontwerp. De begeleider faciliteert de groep om samen te creëren, reflecteren, onderzoeken en te verbinden en de groep helpt de iedere ondernemer om tot de beste plannen te komen. In een plaatje komen zo het proces en de vaardigheden van groep en begeleiders samen:

Ontwerpatelier

Afwisselend werken in de groep en eigen keuzes maken



Als je de basis van in de groep en individueel werken en de afwisseling tussen creëren, reflecteren, onderzoeken en verbinden echt verinnerlijkt hebt ontstaat vrijheid om veel verschillende werkvormen toe te passen. Door te spelen met werkvormen en ze aan te passen naar het moment en de situatie verbreedt je als begeleider je interventie mogelijkheden. Hoe meer werkvormen een begeleider tot zijn beschikking heeft hoe beter het is.

5.1 Drie basis werkvormen

Een atelier opbouwen betekent naast het stevig vasthouden van de rode draad ook concrete activiteiten en situaties organiseren waarin de deelnemers stap voor stap hun bedrijfsplan kunnen ontwikkelen. Elke processtap heeft een specifiek doel en vraagt om een werkvorm die daar maximaal aan bijdraagt. Elke activiteit geeft je als begeleider ook informatie over wat voor een groep of een individu wel en niet effectief is. Door goed waar te nemen wat wel en niet werkt kunnen de werkvormen steeds meer maatwerk vormgegeven worden.

De variatie in werkvormen is eindeloos. In boeken en op internet is veel informatie te vinden.¹³

In het ontwerpatelier Het nieuwe veehouden zijn drie werkvormen bepalend in het proces: de waardeoriëntatie, 4d test en de eindposter. Deze vormen de kern van het atelier omdat ze:

- Beeld en taal geven aan de waarden van de ondernemer,
- Invullingen geven aan meerdere aspecten van duurzaamheid
- In woord en beeld ondernemer, onderneming, omgeving en duurzaamheid samen brengen als basis voor het maken van een integraal bedrijfsplan.

Voor deze werkvormen zijn minder alternatieven beschikbaar dan voor bijvoorbeeld brainstormen. Reden om deze drie basis werkvormen hier te beschrijven.

¹³ Zie voor een overzicht 5.3

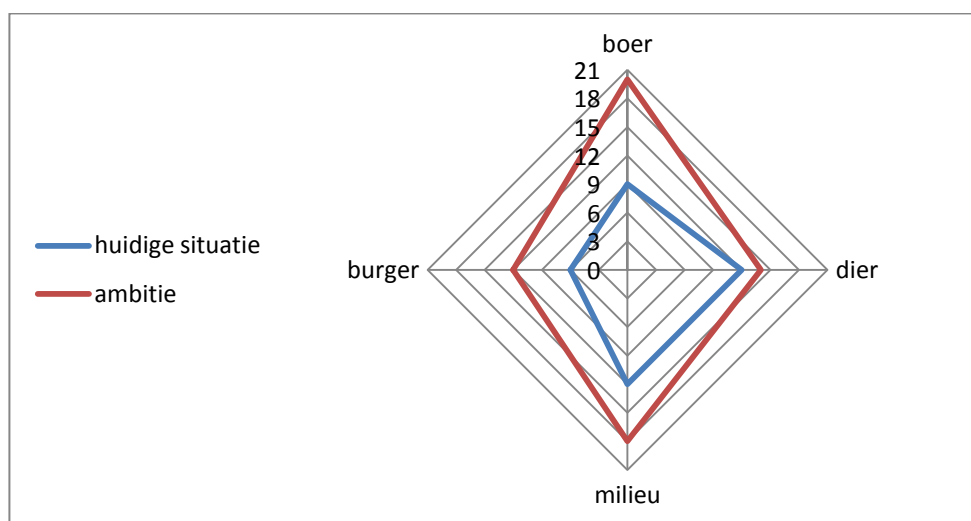
5.1.1 De 4-D test

Doel

De 4D test¹⁴ helpt deelnemers om langs vier assen (boer, burger, dier en milieu) het eigen perspectief op duurzaamheid te benoemen. Waar staat iemand, waar liggen ambities en waar ligt de focus. Gebruik van de 4D-test helpt bij de start om een gedeeld begrip van duurzaamheid te ontwikkelen en een focus te ontwikkelen op een én-én-én kijk op duurzaamheid.

Hoe werkt het?

Deelnemers vullen individueel de 4D-test in. Voor elke D (duurzaamheids-as) reageert de deelnemer op 6 stellingen. Bij elke stelling noteert de deelnemer hoe zijn situatie nu is, en hoe belangrijk hij dat aspect vindt (ambitie). Scores voor beide kolommen worden in een grafiek gezet. De grafiek geeft zicht op huidige situatie en het belang dat de deelnemer hecht aan de assen Boer-Dier-Milieu-Burger.



De uitkomsten worden plenair besproken. Waar staat ieder, waar zit iemands ambitie, welke verschillen zitten in de groep, waar zitten iemand blinde vlekken?

Variaties

De test is allereerst gericht op ondernemers. Voor adviseurs zijn er twee mogelijkheden. Zij kunnen de test invullen voor het bedrijf van de betrokken ondernemer. De grafiek die daar uit komt dient dan als spiegel voor de ondernemer. Of ze kunnen hem invullen voor 'de gemiddelde klant' en het belang dat zij zelf aan die aspecten hechten. De uitkomst geeft de adviseur dan inzicht hoe te handelen in zijn/haar eigen adviespraktijk.

De uitkomst

De 4-D test kan worden gebruikt als 0-meting. Gaande het proces kan steeds worden gerefereerd aan deze meting zodat geduid kan worden waar perspectief en ambities zijn bijgesteld en waar oplossingen voldoen aan de eerdere verwachtingen.

Praktische zaken

De test is er in de vorm van 3 sectoren (rund, varken, kip). Schets plenair een voorbeeld van de grafiek. Het is van belang om geen waardeoordeel te vellen over waar mensen staan, of waar ambities liggen. De test kan juist helpen om de waarde van de variatie in de groep te expliciteren.

Reacties

De test leidt snel tot inhoudelijke discussie. Men vindt het model een te grote vereenvoudiging van de werkelijkheid en wil praten over de grote complexiteit. De test is niet bedoeld om de complexiteit te duiden, maar om keuzes en voorkeuren van de ondernemers te expliciteren. De test geeft zicht op ieders visie en ambitie op het gebied van duurzaamheid

5.1.2 De Waarden-oriëntatie

Doel

De waardenorientatietest maakt zichtbaar wat deelnemers drijft en geeft een beeld van de waarden waarmee zij in de wereld staan. De drie typen waarden helpen om met een groep te komen tot reflectie op verschillende waarden in ondernemerschap. Hierdoor ontstaat een gezamenlijke taal op typen ondernemerschap. De waardeoriëntatie helpt in een groep om op een andere manier naar elkaar te kunnen kijken en luisteren. Bovenal is het een basis om te komen tot een persoonlijk passend plan.

Hoe werkt het?

De begeleider presenteert plenair de drie onderscheiden waarden oriëntaties: nuts, rechten&plichten en deugd. Tijdens de presentatie vraagt hij/zij in welke oriëntatie de deelnemers zichzelf herkennen.



Vervolgens vullen deelnemers de test¹⁵ in, en zien welk percentage zij scoren op de drie oriëntaties. In groepjes worden de antwoorden en uitkomsten besproken. Door met elkaar van gedachte te wisselen over de oriëntaties aan de hand van stellingen verdiept het inzicht in de drie typen ondernemerswaarden. En ontstaat gevoel voor wat de oriëntaties echt inhouden, en welke type argumenten een rol spelen bij welke oriëntatie. Plenair worden leerpunten, betekenis voor keuzes en hoe daar mee om te gaan besproken.

Variaties

Er zijn ook uitgebreidere testen, waarmee mogelijk een betrouwbaarder benadering van de oriëntatie wordt gegeven. Onze ervaring is dat dit ten koste gaat van het gesprek en de het onderling bespreekbaar maken van ieders oriëntatie. Niet de testuitslag, maar de bespreking en onderlinge herkenning is uiteindelijk leidend.

De uitkomst

Deelnemers leren aspecten van de verschillende oriëntaties te duiden en herkennen met welke oriëntaties ze meer of minder moeite hebben. Het geeft zelfinzicht, en inzicht in blokkades naar mensen met specifieke andere oriëntaties. De leidende oriëntatie in de groep als geheel wordt bespreekbaar gemaakt ("let op nu praten we weer als allemaal

nutsmensen”). De plenaire discussie kan veel kanten opgaan en geeft daardoor zicht op waar deelnemers mee worstelen in hun communicatie.

Praktische zaken

Verdiep je als begeleider vooraf echt in de oriëntaties en leer ze herkennen. De test zelf is niet absoluut onderscheidend, vertrouw dus op eigen waarneming en onderling gesprek. Neem ruimte voor het bespreken van de betekenis van iemands oriëntatie.

Reacties

Waardeoriëntatie wordt verwelkomt als een afwisseling van een inhoudelijke eerste dag. Het brengt mensen van inhoud weer terug naar persoonlijk functioneren. Veel deelnemers nemen het inzicht mee, en benoemen het tot in hun eindpresentatie.

5.1.3 De eindposter

Doelen

De eindposter is hét persoonlijke eindbeeld van de resultaten van het leertraject van een ondernemer. Het visualiseert de verschillende elementen die eerder in het traject aan de orde kwamen en verbeeldt de onderlinge samenhang daarin. Het is de manier om ondernemers de samenhang in hun bedrijfsplan te laten ervaren en presenteren aan elkaar en aan derden.

Hoe werkt het?

De praatplaat wordt gemaakt door tekenaars van Jam visueel¹⁶ denken. Zij doen dat op basis van de input die de deelnemers op hun kladposter (de onderlegger)¹⁷ invullen. De praatplaat bevat zes vaste tekstblokken, en een centrale verbeelding van het plan.



De begeleider presenteert de onderlegger en een voorbeeld van een eindposter. Deelnemers krijgen vervolgens de opdracht om de onderdelen in te vullen. Het samenbrengen van alle onderdelen op één poster is de manier om de samenhang tussen innovaties, aanpak en persoonlijke kwaliteiten te krijgen. Bij de invulling van de onderdelen is onderlinge reflectie en scherpe feedback essentieel. De afwisseling tussen

¹⁶ www.jam-site.nl

het werken aan je eigen plan, en feedback geven aan anderen zorgt voor (her)bezinning op de eigen keuzes en die van anderen, en versterkt de samenhang in ieders plan. In afgesproken blokken kan (na akkoord van de begeleider) de gewenste informatie worden besproken met de tekenaars. Zij verwerken dit tot de eindposter.

Variaties

Geen variatie. Een vast format geeft juist een eenduidigheid in de presentaties naar derden. Er ontstaat een herkenbare verhaalstructuur vanuit deelnemers. Dat maakt de presentaties met name naar derden sterker en herkenbaar.

De uitkomst

De praatplaat is voor deelnemers een houvast om het persoonlijke bedrijfsplan in woord en beeld te kunnen overbrengen aan anderen.

Praktische zaken

Leg de poster goed digitaal vast, zodat men prints kan gebruiken als klad versie of om uit te delen aan derden. Het risico is dat de poster aan de muur blijft hangen en niet verder ontwikkeld wordt.

Reacties

Deelnemers zijn enthousiast over de eindposters. De tekenaars zorgen voor een verbeelding van de plannen die de meesten niet eerder hebben gehad. Het geeft mensen – na oefenen – een houvast voor hun verhaal aan de derden. Voor deelnemers die hun verhaal vooraf al af hebben (in bijv powerpoint) kost het heel veel moeite om naar de nieuwe en samenhangende poster over te stappen. Uiteindelijk geven ook zij aan dat de nieuwe vorm samenhang in het plan helpt brengen.

5.2 Overige werkvormen

Naast de drie basis werkvormen zijn in het ontwerpatelier aantal nog een aantal andere werkvormen gebruikt. Voor deze werkvormen zijn, in tegenstelling tot de basis werkvormen, veel alternatieven denkbaar. Een kort overzicht.

5.2.1 Kennismaking

Doelen

Het slagen van de ontwerpateliers hangt voor een belangrijk deel af van de openheid die, een grote diversiteit aan, ondernemers en adviseurs naar elkaar hebben tijdens het traject. Daarnaast is voor elke deelnemer van groot belang om ook open te kunnen luisteren naar ‘andere’ visies en oplossingen, van groepsgenoten, maar ook van externe experts of geïnterviewden. Onderling vertrouwen en het waarderen van andere meningen zijn daarom van groot belang. De manier van kennismaken is hierbij belangrijk en zet de toon

Hoe werkt het?

Kies voor werkvormen die mensen ‘anders’ laten kennismaken dan via de inhoud. Kies werkvormen die uitgaan van persoonlijke vragen. Zorg voor bij de kennismaking voor een sfeer van vertrouwen en openheid en ga daar als begeleider ook in voor.

Reacties

Veel groepen zijn erg inhoud gedreven. De druk op de begeleider om in kennismaking al ieders plannen en bedrijf te laten presenteren kan groot zijn. Dit te vroeg doen werkt echter averechts voor het atelier als geheel.

5.2.2 Verbreden van perspectief

Doelen

Het ontwerpatelier dwingt mensen op meerdere momenten om hun denken te verbreden. Dit gebeurt o.a. bij: definitie van duurzaamheid, het formuleren van ambities, het zoeken naar nieuwe oplossingen en/of samenwerkingspartners. Mensen moeten hierbij buiten hun normale denken worden gebracht. Hiervoor zijn veel brainstorm technieken beschikbaar.

Hoe werkt het?

In elke brainstorm moeten eerst 'de al bekende' ideeën worden genoemd (purge) voordat mensen op andere ideeën kunnen en willen komen. Kunst is om deze purge te doen, en vervolgens met gerichte technieken ruimte te creëren voor nieuwe en andere ideeën. Het uitstel van oordeel over de opgeworpen ideeën is hierbij van groot belang. "Geen ja, maar". Het helpt om vroegtijdig bespreekbaar te maken op welke manier de groep met elkaars ideeën omgaat. Hierdoor corrigeert de groep zichzelf.

Reacties

Voor veel groepen is inhoudelijk discussiëren over oplossingen 'de veilige route'. Tegelijkertijd wordt het uiteindelijk door de meeste groepen als bevrijding ervaren wanneer er ruimte ontstaat voor andere, gekke en onmogelijke ideeën zonder dat deze meteen worden beoordeeld en af geserveerd.

5.2.3 Idee door ontwikkeling

Doelen

Wanneer deelnemers nieuwe ideeën en oplossingen ontdekken, is het zaak om deze zover uit te werken dat ze concreet genoeg worden om tot een afgewogen keus te komen of een oplossing echt bij hen past. Het doorontwikkelen van ideeën tot 'maatwerk' oplossingen is daarvoor noodzakelijk. Ideeën moeten zover worden uitgewerkt dat ze voor de ondernemer en eerste gunners realiseerbaar zijn

Hoe werkt het?

De rijke variatie in kennis en ervaring van deelnemers in de ontwerpateliers is een belangrijke basis voor doorontwikkeling van ideeën. Het uitgangspunt is het optimaal benutten van de kennis en ervaring in het atelier, en waar nodig gericht externe meedenkers te betrekken. Daarnaast kunnen deelnemers worden gestimuleerd om tussen de ontwerpateliers door met derden ideeën te toetsen en te laten verrijken. De kunst in de doorontwikkeling is het overeind houden van de kern van een vernieuwend idee, en dat praktisch uitvoerbaar te maken (de nadelen 'weg te ontwerpen').

Reacties

Doorontwikkelen van ideeën is meestal geen probleem in de groep. Het risico is echter dat men daarbij helemaal terug valt tot het reeds bestaande.

5.3 En verder

5.3.1 Boeken

- Rozemarijn Dols, Josine Gouwens, 60 werkvormen voor creatieve sessies, Een schatkist vol ideeën voor bijeenkomsten met resultaat, van Duuren management, 2011
- Igor Byttebier, creativiteit Hoe zo!, lannoo, 2002
- Sasja Dirkse Hulscher, Het Groot Werkvormenboek, Sdu uitgevers, 2007

5.3.2 Websites

Creativiteit

www.7ideas.be

<http://www.slideshare.net/marcnewshoestoday/slideshows>

www.cocd.be

<http://www.cocd.org/nl/node/53>

<http://www.cocd.org/nl/node/920>

[http://www.beleidsimpuls.nl/creatieve technieken.php](http://www.beleidsimpuls.nl/creatieve_technieken.php)

Energizers

<http://www.beleidsimpuls.nl/energizers.php>

Testen

<http://www.intermediair.nl/overzicht/testen/testen-index/33026/testen-index.html>

6. Samen werken aan ieders ontwerpatelier

Het ontwikkelen en uitwerken van een ontwerpatelier is een co-creatie proces. Je kunt het proberen in je eentje te doen, maar samen met co-begeleiders, ondernemers, adviseurs en derden krijgt het pas echt zijn beste vorm. Het is, net als het ontwikkelen van bedrijfsplannen in het atelier, een multistakeholder proces. Een proces waar dezelfde principes op van toepassing zijn als op het ontwerpatelier zelf.

- Je zelf kennen is als begeleider een voorwaarde. Weten wat je voorkeuren en allergieën, je waarden, overtuigingen en patronen zijn, maakt dat je weet wie je wanneer nodig hebt om het proces te verder te helpen. Het helpt in het kiezen van werkvormen die bij je passen en waar je goed mee uit de voeten kunt.
- Als begeleider ga je een verbinding aan met experts en procesbegeleiders uit je eigen omgeving en uit de omgeving van de groepsleden. Op die manier ben je zelf geankerd in de omgeving kun je de groep en de deelnemers begrijpen en begeleiden in relatie tot hun context.
- Het gedachtegoed en de stappen in het proces van het ontwerpatelier zijn op veel manieren te gebruiken variërend van een enkel advies gesprek tot het ontwikkelen van een volledig atelier van idee tot en met de realisatie. Het gedachtegoed is toepasbaar in een gesprek van een uur en in een traject van meerdere maanden.

Dit boekje is bedoeld voor iedereen die ondernemers op weg wil helpen om samen met anderen te werken aan een ontwikkeling richting duurzaam ondernemerschap. Daarbij kan het gaan om een groep ondernemers die samen werken binnen een gebied, of in een vergelijkbare fase van ontwikkeling richting duurzaamheid zitten. Het kan ook gaan om een groep adviseurs die de ondernemers die zij adviseren van elkaars ervaringen gebruik willen laten maken. Kortom de mogelijkheden zijn legio.

Het opzetten van een atelier in welke vorm dan ook vraagt om een stevige basis in het gedachtegoed. In de ontwerpatelier van Het nieuwe veehouden hebben meerdere begeleiders ervaring opgedaan in het opzetten en begeleiden van een atelier. Een aantal daarvan heeft kennis en ervaring vanuit meerdere trajecten. Hun kennis, ervaring en netwerken zijn beschikbaar. Zij kunnen meedenken, vormgeven en begeleiden. Maak gebruik van de brede kennis die is opgebouwd. U kunt contact opnemen met de projectpartners van Het nieuwe veehouden : Wageningen Livestock Research, LEI, Syntens, ZLTO-advies, LTO-Noord projecten en Varkensnet.

Onno van Eijk & Lucia Kaal
Wageningen Livestock Research
e-mail: onno.vaneijk@wur.nl
tel: 0320-238238

Harry Kortstee
LEI Wageningen UR
e-mail: harry.kortstee@wur.nl
tel: 0317-484676

Benedict Persoon en André Reurink
Syntens
e-mail: benedict.persoon@syntens.nl
tel: 088-4440444

Alfons van den Belt
Varkensnet
e-mail: alfons.vandenbelt@varkensnet.nl
Tel: 06-29025252

Adri van de Plas en Fred de Jongh
ZLTO-advies
e-mail: adri.van.de.plas@zlto.nl
tel: 073-2173000

René van den Oord
LTO Noord advies
e-mail: QGWvandenOord@ltonoordadvies.nl
tel: 0512-305111

7. Samenvatting

In het ontwerpatelier komen begeleiders, adviseurs en ondernemers samen om ieders bedrijfsplan voor duurzaamheid te realiseren. De kwaliteit van het plan zit in de mate waarin het daadwerkelijk past bij de persoonlijkheid, kennis, ervaring en ambitie van de ondernemer, en in mate waarin duurzaamheid voor boer, burger, dier en milieu elkaar versterkende elementen zijn. In het atelier staan de waarden van de ondernemer en een samenhangende invulling van verschillende aspecten van duurzaamheid centraal. Daarvoor wordt gebruik gemaakt van de waardenoriëntatie en het 4d model.

Een ontwerpatelier bestaat uit de volgende vijf fasen

	<i>Ondernemersvraag</i>	<i>Doelstelling van het ontwerpatelier</i>
0	Wat kan het ontwerpatelier Het nieuwe veehouden voor mij betekenen?	Past de vraag van de ondernemers bij het ontwerpatelier? En wat kunnen deze ondernemer en adviseur toevoegen aan het atelier?
1	Wat betekent duurzaamheid voor mij en wat wil ik in daarmee in mijn bedrijf?	Hoe kan het atelier het onderbuikgevoel van de ondernemer over duurzaamheid omzetten in een ambitie op duurzaamheid die bij hem en zijn bedrijf past
2	Welke problemen voorzie ik in de realisatie van mijn ambities en hoe los ik die op?	Hoe kan het atelier de oplossingsruimte voor de ondernemer vergroten zodat hij meer alternatieven heeft om uit te kiezen en zodat oplossingen bijdragen aan boer, burger, dier en milieu
3	Welke richting kies ik, hoe zet ik dat om in een bedrijfsplan en hoe presenteer ik dat?	Hoe kan het atelier de ondernemer helpen om alle puzzelstukken die hij heeft verzameld samen te brengen in een samenhangend en passend bedrijfsplan
4	Wat moet ik doen om mijn plan waar te maken? En wie en wat heb ik daarbij nodig?	Hoe kan het atelier de ondernemer helpen om zijn plannen om te zetten in acties en het organiseren van draagvlak voor zijn plan

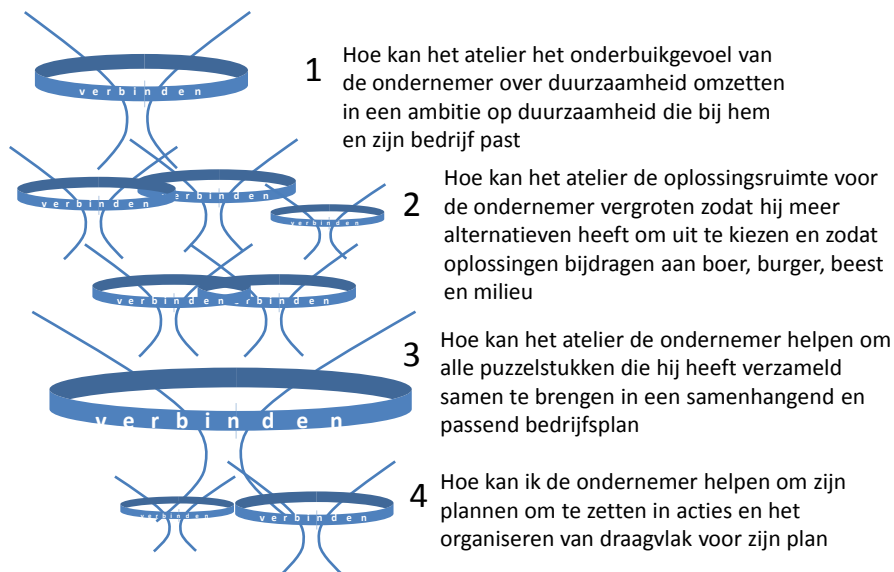
De kwaliteit van het atelier zit in de multistakeholder aanpak: samen weet je meer dan alleen en kun je meer bereiken dan alleen. Als begeleider faciliteer je de groep en de groepsleden in hun eigen ontwikkelproces. Je ondersteunt hen zodat zij met elkaar kunnen komen tot ieders eigen ontwerp. Samenwerken en individueel keuzes maken wisselen elkaar daarin af. Door steeds ieders eigen keuzes met elkaar delen ontstaat een rijk verankerd bedrijfsplan voor iedere ondernemer.

In het atelier worden de basisvaardigheden

- Creëren
- reflecteren
- Onderzoeken
- Verbinden

met elkaar afgewisseld om te komen tot plannen waarin de persoonlijkheid van de ondernemer, de aard van de onderneming, de omgeving van het bedrijf, en de verschillende domeinen van duurzaamheid, met elkaar verweven zijn.

Ontwerpatelier ontwikkelen



Door de deelnemers te faciliteren in het oefenen met en eigen maken van deze basiseigenschappen zullen zij ook los van het atelier in staat zijn om deze manier van werken in hun eigen omgeving voort te zetten.

Wilt u als adviseur verder met de ontwikkeling van een ontwerpatelier voor veehouders? Maak dan gebruik van de brede kennis die is opgebouwd. U kunt contact opnemen met de projectpartners van Het nieuwe veehouden : Wageningen Livestock Research, LEI, Syntens, ZLTO-advies, LTO-Noord projecten en Varkensnet.