Learning Lab

Open Leeromgeving voor Sociaal Ondernemerschap

30 juli 2020

door

drs. Kristel Logghe
Geert Smolders MSc (red.)
Sam van Zandvoord MSc (red.)

ir. Peter Linde MLD
dr. Gerda van Rossum
drs. Daniëlle Vlaanderen

se.lab
Social Enterprise Lab

Universiteit Utrecht

Inhoudsopgave

1 Voorwoord **2**

2 Leeswijzer **3**
2.1 Over deze whitepaper 3
2.2 Over de auteurs 4

3 Een Learning Lab in Vogelvlucht **6**
3.1 Stakeholders in het Learning Lab 6
3.2 Een cyclus van begin tot begin 7

4 Een Learning Lab in Praktijk(en) **13**
4.1 Organisatie van een Learning Lab 13
4.2 Samenwerken met wijkpartners 14
4.3 Aansluiten op een opleiding 15
4.4 Belangrijke concepten in een Learning Lab 16
4.5 Werkwijzen in een Learning Lab 18

5 Een Learning Lab met Impact **25**
5.1 Vormen van impact 25
5.2 Student 26
5.3 Docent 29
5.4 Partners 32

6 Een Learning Lab in Principes **35**
6.1 Action Learning 35
6.2 Waarden 36
6.3 Ingold en 'knowing as you go' 38

7 Bijlagen **41**
7.1 Voorbeeld Weekplanner 41
7.2 Handout: Action learning sets 42
7.3 Bijlage: Waarderingsdimensies voor het eindgesprek 43
7.4 Bijlage: Handout Universele Waarden 46
7.5 Bijlage: stakeholderkaart 47

Ga Terug

Ga Vooruit

1 Voorwoord

Voorwoord Voor u ligt het verslag van een ontdekkingsreis naar een nieuwe vorm van academisch onderwijs waarin gedeeld eigenaarschap over de leeromgeving tussen studenten, docenten en maatschappelijke stakeholders een belangrijk kenmerk is. Leren in de context van Learning Lab is gericht op het nemen van risico's, het leren (onder)nemen van acties en het reflecteren op het waarom van die acties en de impact ervan. En dit door jezelf onder te dompelen in de alledaagse realiteiten van mensen in buurten en wijken in de stad. Hoe kan je samen met hen vanuit ondernemerschap werken aan een mooiere wijk? Academische literatuur is daarbij niet zozeer leidend als wel een hulpmiddel, een procestool om betere keuzes te leren maken. Sociaal ondernemerschap was daarbij het vertrekpunt; gaandeweg werd de aan dit thema gerelateerde (vak)inhoud steeds meer een middel om vanuit de Universiteit in contact te treden met lokale stakeholders; een context om maatschappelijke impact te maken en daarvan te leren.

Onze langjarige ervaring haakt inmiddels aan op de wens van de Universiteit om haar verbondenheid met de stad vorm te geven in onderzoek en onderwijs. We spreken inmiddels van *community engaged learning*. Tot wederzijds voordeel strekkend en gericht op het maken van positieve impact.

15 jaar geleden besloot ik uit de Universiteit weg te gaan omdat ik er te weinig ruimte ervoer om vorm en inhoud aan mijn ideeën over onderwijs te geven. Met een aantal partners uit het bedrijfsleven lukte het om een eigen business school op te zetten buiten het onderwijssysteem. We noemden onszelf KaosPilotsNL; geen docenten, geen (vast) curriculum, geen eindtermen maar een omgeving waar we met elkaar school en het verschil maakten. De school als sociale onderneming *avant la lettre*. Zoveel jaar na dato is er zoveel veranderd dat ik nu in de gelukkige omstandigheid verkeer dat er een vruchtbare bodem is voor mijn ideeën over onderwijs binnen de context van het academisch curriculum. In wisselwerking met Universiteit als context hebben mijn ideeën hebben zich gaandeweg verdiept door onderzoek dat me op het spoor zette van wetenschappers als Ingold en Butin.

In Utrecht startte het avontuur zes jaar geleden toen ik werd uitgenodigd om onderwijspartner te worden in een Erasmus-plus project met als focus Community Enterprise Action Learning (CEAL). Het was de aanleiding om mijn onderwijs in sociaal ondernemerschap vanaf dat moment in Overvecht te geven. Tussen 2017 en 2019 was ik de trekker van een Universiteitsbreed onderwijsinnovatieprogramma op het gebied van Community Engagement. In deze periode raakten de co-auteurs van deze white paper betrokken als docent, ondernemer en mede-onderzoekers.

We zijn nu met elkaar op het punt gekomen dat we Learning Lab definiëren als een (niet aan één plaats gebonden) lerende, waarde-gedreven netwerkorganisatie, als een visie op leren en ontwikkelen , als een ruimte voor first, second en third person Actie Onderzoek. Kortom Learning Lab als een 'transitional space'

Ga Terug

Ga Vooruit

In de nabije toekomst zien we het Learning Lab als de plek van waaruit we deze vorm van onderwijs verder willen ontwikkelen en opschalen met collega-docenten en partners uit de stad. Het is deze plek waarvan uit we de dialoog willen opzetten tussen docenten en lokale partners in de stad over een gezamenlijke onderzoeksagenda waar studenten aan kunnen werken in het kader van community engaged learning. De transitie van Learning Lab naar Stadslab is de volgende stap in deze ontdekkingsreis.

Peter Linde

2 Leeswijzer

2.1 Over deze whitepaper

Deze whitepaper markeert een tijdelijk stilstaan bij een lopend ontwikkelproces. Na vijf jaar proberen, leren en vernieuwen hebben we de tijd genomen om te beschrijven hoe we zijn gaan werken. Heel duidelijk was voor ons dat we geen handleiding willen schrijven. Elk team, elke groep 'kernpartners', zal zelf moeten en willen leren van de praktijk en zo tot een invulling van 'Learning Lab' komen die past bij haar waarden, doelen en de context waarin ze werkt.

We zien deze tekst dan ook vooral als een inspiratiebron. Daarbij willen we verschillende facetten van een Lab tonen: een overzicht van onze werkwijze, welke praktische zaken van belang zijn, de (leer)opbrengsten die we zien en de principes die ons werk steeds meer zijn gaan leiden.

Die facetten zijn gevat in vier hoofdstukken met elk een eigen kleur, letterlijk en figuurlijk. De tekst waaiert langzaam uit van eenvoudig en praktisch tot complexer en theoretischer. Tussendoor kan de lezer links volgen die heen en weer springen tussen verschillende onderdelen van de tekst. We nodigen de lezer dan ook uit om vragen te stellen en in de tekst op zoek te gaan naar antwoorden.

We vragen de lezer ten slotte om de volgende principes in acht te nemen:

1. Deze tekst is bedoeld voor een lezer die van onze ervaring wil leren.
2. Deze tekst is bedoeld om te inspireren. Ze laat zien hoe het kan, niet hoe het moet.
3. Deze tekst bestaat daarom uit vier hoofdonderdelen. Deze onderdelen hebben letterlijk en figuurlijk hun eigen kleur.
    a) Een weergave van een 'normale' uitvoering van een Learning Lab van begin tot eind.
    b) Een weergave van de belangrijkste praktijken en voor de praktijk leidende ideeën.
    c) Een beschrijving van de (leer)opbrengsten van het Learning Lab.

Ga Terug

Ga Vooruit

   d) Een weergave van de conceptuele fundamenten voor de eerste twee hoofdonderdelen, ondersteund met literatuurverwijzingen en ervaringen.

4. Elk (hoofd)onderdeel van de tekst moet op zich kunnen staan.
5. Er is zo min mogelijk overlap tussen de onderdelen.
6. De samenhang tussen onderdelen wordt zowel tekstueel als grafisch aangeduid en kan worden gevolgd via links.
7. Het is aan de lezer om al lezende het concept Learning Lab te construeren.

2.2 Over de auteurs

Peter Linde

Als initiator van het Learning Lab en aanjager van vernieuwende onderwijsvormen binnen de Universiteit Utrecht heeft Peter vijf jaar ontwikkeld, geëxperimenteerd en geleerd in Overvecht. Peter is daarnaast betrokken in de rol van hoofddocent en coördinator van het vak 'sociaal ondernemerschap als uitdaging' en 'actie, leren en impact' die beiden binnen het Learning Lab vorm krijgen. Peter is zo in diverse rollen leidend op zowel procesmatig als inhoudelijk niveau.

Daniëlle Vlaanderen

Daniëlle is vrijwel vanaf de start als docent betrokken bij het Learning Lab. Als onderwijskundige is ze van grote waarde in ons gezamenlijke proces van leren en ontwikkelen van het onderwijs. Samen met Peter Linde vormt Daniëlle momenteel het kernteam van docenten en is zo integraal onderdeel van het Lab.

Gerda van Rossum

Als bèta-wetenschapper complementeert Gerda bij uitstek het multidisciplinaire karakter van het Learning Lab. Door connecties te leggen tussen haar eigen praktijk en het Lab heeft zij als docent een significante ontwikkeling doorgemaakt. In het Learning Lab is Gerda betrokken geweest als docent en met ingang van academisch jaar 2020-2021 zet ze een eigen Learning Lab op binnen het University College Utrecht.

Kristel Logge

Kristel werkt vanuit se.lab aan de programma's Opstuwen Kringloopwinkels, Sociaal Ondernemen in de Zorg en diverse onderwijsprogramma's. Kristel fungeert daarbij als netwerkpartner en is een belangrijke schakel in het leggen van connecties tussen opleiders en sociaal ondernemers.

Geert Smolders

Geert is sinds 2015 betrokken bij het Learning Lab in diverse rollen en heeft zo mede aan de basis gestaan van de ontwikkeling van het Lab. Geert houdt zich naast onderwijs bezig met (arbeids)participatie en ondernemerschap. Naast zijn werk voor het Learning Lab is bij verscheidene sociale ondernemingen betrokken als adviseur of projectleider.

Sam van Zandvoord

Sam werkt sinds 2017 op het snijvlak tussen onderwijs en de praktijk. Juist de vertaalslag maken tussen deze twee uiteenlopende werelden is zijn focusgebied. Daarbij is Sam als kwartiermaker betrokken bij het Learning Lab en heeft in die rol in 2019 een pilot opgezet voor een Learning Lab in de wijk Lombok.

Ga Terug

Ga Vooruit

3 Een Learning Lab in Vogelvlucht

> *Het is vrijdagochtend, negen uur. Zo'n vijfentwintig studenten druppelen het Ondernemershuis binnen. Onderzoekend, gespannen, nieuwsgierig... Vandaag is hun eerste dag in het Learning Lab in Overvecht. Voor sommigen is het de eerste keer dat ze in deze wijk komen. Net als iedereen kennen ze de verhalen over de wijk die op alle verkeerde lijstjes staat. Maar zelf ervaring opdoen in deze omgeving? Als sociaal ondernemer? Dat is voor iedereen helemaal nieuw.*

Deelnemen aan een Learning Lab is een unieke leerervaring. De beste manier om uit te leggen wat een Learning Lab is, is dan ook een uitnodiging: doe mee, leer mee en ervaar het zelf. Bijvoorbeeld door deel te nemen aan een van de Action Learning Sets die regelmatig worden georganiseerd.

In dit hoofdstuk maken we aan de hand van verhalen en concepten duidelijk hoe een Learning Lab functioneert. We nemen de lezer mee in een cyclus, leggen uit welke werkvormen essentieel zijn, op welke principes het lab gebouwd is en laten zien wat de impact van het Lab is op deelnemers, ondernemers en opleiders.

3.1 Stakeholders in het Learning Lab

Alles begint met een verzameling mensen die samen willen leren. Deze mensen kunnen op heel verschillende manieren bij het Lab betrokken zijn. Om te beginnen zijn een aantal partners nodig die samen een kernteam vormen. Zij kunnen samen het Lab openen en begeleiding organiseren. Het kernteam kan bijvoorbeeld bestaan uit:

- Docenten (onderwijspartner met eigen leeragenda)
- Wijkverbinder (netwerkpartner met lokaal netwerk)
- Kwartiermaker (begeleidende partner met sociaal ondernemersdoel)

De kernpartners zorgen samen voor:

- Zorgvuldige toeleiding en begeleiding van studenten
- Een Lerend netwerk van (lokale) initiatiefnemers, ondernemers en bewoners
- Begeleiding van en communicatie met partners die zich aansluiten
- Een locatie waar verschillende soorten stakeholders aanwezig zijn

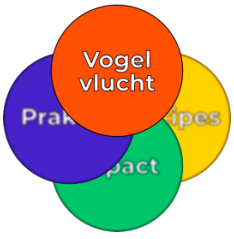
Als de kernpartners het Lab hebben ingericht voor de komende cyclus kunnen verschillende andere stakeholders aansluiten:

- Studenten
- Sociaal Ondernemers
- Buurtbewoners en initiatiefnemers
- Kennispartners

Zij kiezen doorgaans voor deelname aan een of meer cycli van het lab of zijn aanwezig bij presentaties en Action Learning Sets.

Ga Terug

Ga Vooruit



Inzicht

Een diverse mix van partners biedt veel keuze en mogelijkheden aan studenten. Tegelijkertijd hebben we geleerd dat het voor partners belangrijk is om van elkaar te kunnen leren. Dat vraagt tijd en aandacht naast de begeleiding van de studententeams. De kernpartners kunnen steeds proberen om de verschillen tussen stakeholders een bron van nieuwe inzichten te doen vormen.

3.2 Een cyclus van begin tot begin

Een cyclus

- Partners stellen een 'hoe-vraag'
- Studenten verbinden obv waarden
- Team werkt aan Value Case
- Team test een Prototype
- Team evalueert uitkomsten en leerproces
- 2 presentaties voor Lerend netwerk
- 2 Action Learning Sets

Een Learning Lab heeft in elke ronde zijn eigen dynamiek. De kernpartners leren van vorige cycli en passen het programma voortdurend aan, zelfs per dag of per uur. In de loop der tijd hebben we een aantal vaste onderdelen gevonden die samenhang geven aan een cyclus. Dit onderdeel van de tekst werkt deze elementen stap voor stap uit. Daarmee willen we niet zozeer een stappenplan aanreiken, maar vooral aanzetten tot reflectie op de samenhang tussen deze elementen. In elke cyclus van het Learning Lab vormen de vragen van studenten, partners, kwartiermakers en docenten samen een curriculum. Zie Voorbeeld Weekplanner voor een overzicht van een cyclus volledig gestructureerd aan de hand van vragen.

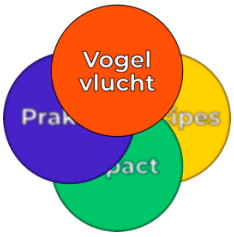
3.2.1 Partners stellen een vraag

Voorafgaand aan elke cyclus in het Lab nodigen de kernpartners lokale ondernemers en initiatiefnemers uit om een casus in te brengen. Wie een casus inbrengt wordt 'wijkpartner'. Een wijkpartner stelt een contactpersoon beschikbaar en geeft zoveel mogelijk toegang tot de organisatie.

Het formuleren van een casus vergt grote zorgvuldigheid. Tijdens voorgesprekken met wijkpartners wordt door de kernpartners uitgelegd wat de filosofie van het Learning Lab is, en wat dat betekent voor de samenwerking. Partners leggen de vragen voor waarmee ze willen deelnemen. De definitieve casus komt vervolgens tot stand in samenwerking met de studenten.

Ga Terug

Ga Vooruit



Inzicht

Wijkpartners zijn essentieel: zij stellen de beginvraag voor een Value Case en zij kunnen uiteindelijk impact maken in de stad. Ook voor wijkpartners is het Lab een nieuwe, spannende ervaring. Goede begeleiding en steun voor de wijkpartners helpt alle partijen om meer te leren. Lees meer over de begeleiding van partners bij Samenwerken met wijkpartners.

3.2.2 Verbinden op waarden

De start van elke cyclus is een kennismaking tussen de studenten. De centrale vraag voor deze eerste kennismaking is 'wat definieert jouw ondernemerschap?' Na enige tijd krijgen studenten de vraag of ze dan ook als sociaal ondernemer mogen worden aangesproken? Dat is een eerste symbolische stap in het loslaten van het idee dat studenten in deze leeromgeving kennis 'ontvangen.' Al vroeg wordt duidelijk dat hier een andere manier van leren van hen wordt gevraagd.

Werkvorm

Wil je uitgebreid stilstaan bij de ondernemende kwaliteiten en ervaringen van studenten? Een eenvoudige werkvorm als de River of life kan studenten helpen om zich te presenteren aan elkaar en de kernpartners.

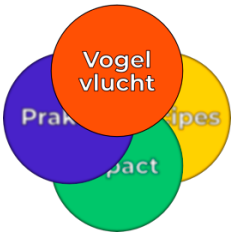
Aangesproken worden als sociaal ondernemer betekent ook dat studenten worden uitgedaagd om positie te kiezen in het Lab, bijvoorbeeld door over hun eigen waarden na te denken. Wat is voor mij belangrijk? Waar wil ik mijn tijd, aandacht en energie aan geven? Op basis van waarden vormen studenten teams.

Reflectie Peter Linde (universitair docent)

Ik wilde eigenlijk een setting creëren waar je studenten de vraag zou kunnen stellen van; wat wil jij nou eigenlijk met jouw ondernemendheid in de wereld bewerkstelligen? Ik heb eigenlijk altijd gemerkt dat dat een impactvolle vraag is omdat studenten daar eigenlijk nooit naar gevraagd wordt. Toch worden ze door die vraag aan het denken gezet.

Wijkpartners leggen hun vragen voor aan de studenten in een aantal vraaggesprekken. Studenten kiezen voor een casus waarin zij hun waarden herkennen. Zo ontstaan teams vanuit een persoonlijk commitment bij elke student.

Vervolgens gaat het kersverse team met de wijkpartner aan het werk om tot een voorlopige casus te komen. Het team en de wijkpartner maken eerste afspraken over hun samenwerking.



Inzicht

Het uitspreken van duidelijke verwachtingen bij zowel studenten als wijkpartners is belangrijk! Het benoemen van de beschikbaarheid van contactpersonen, kiezen voor communicatiekanalen en uitspreken van vertrouwen creëert een basis voor de samenwerking. Dit proces - het definiëren van de samenwerking - komt voortdurend terug en blijft dus aandacht vragen!

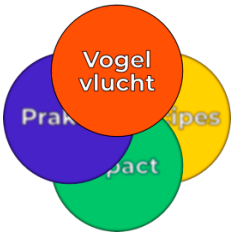
3.2.3 Samen leren door ontdekken en uitproberen

Als de teams en hun partners het eens zijn over het vraagstuk dat ze willen aanpakken begint het werken aan de Value Case. In de *value case* komen de verschillende waarden en stakeholders rondom een business case bij elkaar. De *value case* is daarmee een vooruitblik naar de sociale onderneming die zou kunnen zijn. Lees meer over het idee achter de Value Case.

De meeste teams worstelen (soms tot het laatste moment) met het definiëren van de Value Case. Het maken van keuzes en die op elkaar afstemmen, in een divers team, met oog voor belangen van verschillende stakeholders, is een zeer complex proces. We gebruiken de term 'wayfinding' om aan te geven dat uitzoeken hoe een value case kan werken in zijn specifieke context een wezenlijk onderdeel is van (sociaal) ondernemerschap. Dit zoeken past bij de Dwelling-filosofie van Ingold. Lees hier meer over zijn werk als grondslag voor het Learning Lab: Ingold en 'knowing as you go'.

In deze fase is er voor de teams een grote vrijheid, met een grote verantwoordelijkheid: het team zal zelf koers moeten bepalen. Daarbij is de partner zoveel mogelijk betrokken als gelijkwaardig onderdeel van het team. Als de partner 'opdrachten' gaat uitdelen wordt het experimentele proces van het team verstoord. Dat leidt vrijwel zonder uitzonderingen tot (onderhuidse) spanningen die ten koste gaan van de value case. Het is aan de kernpartners om steeds opnieuw de samenwerking te definiëren met de teams, zodat zij optimaal als ondernemer kunnen denken en handelen.

De teams worden dus geconfronteerd met vragen waar ze zelf een oplossing voor moeten zoeken. Daarbij worden hen allerlei *resources* aangeboden. De begeleidende kernpartners zijn een belangrijke bron van informatie en denkkracht. Studenten leren hen aan te spreken om een netwerk te vormen rond de Value Case en om de context van het Lab beter te leren begrijpen.



Inzicht

Ook vragen stellen moeten teams leren. In het begin kunnen studenten en partners daarin zeer terughoudend zijn. De kernpartners kunnen 'voorleven' dat het stellen van vragen de belangrijkste weg vooruit is. Bijvoorbeeld door zelf vragen aan de groep te stellen, of door observaties over de cases te delen die hen bezighouden. Door zich structureel vragend en lerend op te stellen laten zij zien aan de teams dat niet-weten hier kan en mag.

Daarnaast speelt wetenschappelijke literatuur een rol in het Lab. Er is inmiddels een behoorlijk corpus aan teksten over de specifieke dilemma's, werkwijzen en business modellen van sociaal ondernemers in de hele wereld. Deze literatuur wordt gedurende een cyclus geïntroduceerd als bron. Teams worden nadrukkelijk gestimuleerd om de literatuur te gebruiken om hun eigen plannen te versterken. Literatuur is dan geen droge beschrijving van 'hoe het zit,' maar een manier om de ervaringen en inzichten van anderen te incorporeren in het eigen denken. De literatuur wordt wekelijks behandeld volgens een eigen werkwijze: Literatuurpresentatie.

De experimenteerfase is erop gericht tot een Prototype te komen. Door een concrete, praktische uitvoering te geven aan de Value Case wordt duidelijk wat de kansen en beperkingen van het concept zijn. Bovendien is het een kans om nieuwe stakeholders te vinden, zij het klanten, leveranciers of ambassadeurs.

Impactverhaal

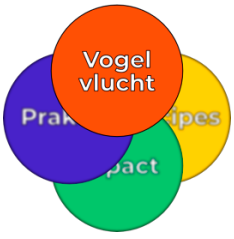
Bij Wij 3.0 komen mensen om samen het ritme van werken weer op te pakken. Bijvoorbeeld door in een naai-atelier of het groenonderhoud te werken. Om voldoende werk op maat te kunnen aannemen zoekt de organisatie voortdurend naar nieuwe producten en diensten. Een idee lag al een tijd op de plank: een ecologische carwash.

Het idee leek goed, maar het kwam er binnen de organisatie niet van om ermee te starten. Daardoor werd niet duidelijk hoe kansrijk het idee eigenlijk was: kon het financieel? En willen klanten hiervoor betalen? Door als sociaal ondernemers een value case op te bouwen creëerden studenten opnieuw draagvlak en aandacht voor de carwash.

Het team ging aan de slag om de case handen en voeten te geven. Ze rekenden het verdienmodel voor de Carwash door en concludeerden dat deze onderneming alleen kan slagen door op locatie te werken voor grootzakelijke klanten. Dat idee vormde het Prototype voor het team, waarmee ze een aantal potentiële klanten benaderden. Uiteindelijk haalde de studenten zo de eerste opdracht binnen en kon de wijkpartner definitief aan de slag met de ecologische carwash.

Ga Terug

Ga Vooruit



Om tot een prototype te komen zien studenten zich vaak genoodzaakt om nog meer 'naar buiten' te gaan. Ze hebben meer informatie nodig, andere stakeholders en nieuwe oplossingen. Al tijdens de voorbereidingen worden studenten dan ook geconfronteerd met het feit dat de betrekkelijke veiligheid van de tekentafel een belemmering kan zijn. Hoe meer tijd is besteed aan nadenken op basis van aannames, des te minder tijd is er om het prototype aan te passen aan de weerbarstige praktijk.

Het proces van zoeken, ondernemerschap tonen en bouwen aan de *value case* vraagt veel van alle deelnemers en partners in het lab. Als ondersteuning organiseren de kernpartners twee maal een Action Learning Sets en zogenaamde Mid-term presentatie. Daarbij wordt het Lerend netwerk uitgenodigd om vragen te stellen en mee te denken over de *value cases*. De feedback van het lerend netwerk is vaak scherp, constructief kritisch en vernieuwend. Sommige teams geven vervolgens een radicale draai aan hun *value case*.

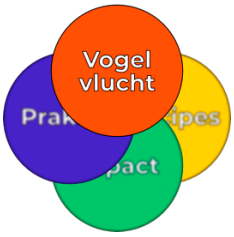
3.2.4 Reflecteren en evalueren

De afronding van elke *value case* bestaat uit een eindpresentatie voor het Lerend netwerk en een Stakeholdergesprek.

Tijdens de eindpresentaties wordt het lerend netwerk uitgenodigd om te horen welke aanpassingen de teams hebben gedaan sinds de mid-term presentaties. Voor studenten is dit de laatste keer dat ze hun case presenteren. De meeste teams proberen daarom een zo afgerond mogelijk verhaal te presenteren. In werkelijkheid liggen er vaak nog allerlei vragen en uitdagingen!

Die vragen komen doorgaans op tafel bij het Stakeholdergesprek. Het team nodigt daarvoor zelf de - in hun ogen - belangrijkste stakeholders voor de Value Case uit. Als de juiste stakeholders aan tafel zitten ligt er een kans om de case nog een stap verder te brengen voor het einde van de cyclus.

Direct op het Stakeholdergesprek volgt het Lerend eindgesprek. In het Lerend eindgesprek onderzoekt het team het eigen leerproces samen met een docent, een kwartiermaker en (soms) hun wijkpartner. Aan de hand van het eindgesprek wordt een cijfer vastgesteld. Volg de links om meer te lezen over het Lerend eindgesprek.



Impactverhaal

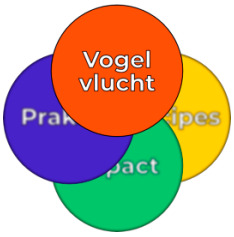
Om voedselverspilling te bestrijden kookt Buurtbuik maaltijden voor de hele buurt. Alle ingrediënten worden geschonken door bedrijven die voedsel over houden. Met die overschotten gaat de organisatie aan de slag zodat iedereen kosteloos aan tafel kan. Zo wordt minder voedsel verspild én maken buurtbewoners contact met elkaar.

De Utrechtse tak van Buurtbuik vierde haar start in 2017 door deelname aan het Learning Lab. De bestaande werkwijze werd door studenten onder de loep genomen. Het principe van gratis werkte goed, maar stond ook ontwikkeling in de weg: daar was nooit geld voor. Er ontstond een waardenconflict: meer willen doen tegen voedselverspilling, maar ook zonder verdienmodel iedereen toegang geven.

Het studententeam ontwikkelde kookworkshops die aangeboden worden aan o.a. zakelijke relaties. Deze dienst levert geld op zonder te conflicteren met de impactdoelen Buurtbuik. Bij het Stakeholdergesprek werd dit idee door het landelijke bestuur onmiddellijk omarmd.

Ga Terug

Ga Vooruit



4 Een Learning Lab in Praktijk(en)

4.1 Organisatie van een Learning Lab

Het organiseren van een Learning Lab vraagt aandacht op verschillende gebieden. De deelname van studenten vraagt bijvoorbeeld om een curriculum dat voldoet aan de eisen van het vigerende Onderwijs- en Examenreglement. De deelname van wijkpartners vraagt om een netwerk met actuele vragen. Er moet vertrouwen ontstaan tussen partijen die heel verschillend werken en soms ook denken.

De samenwerking tussen de kernpartners is daarom van groot belang. Tegelijkertijd is in het Learning Lab niet een partij leidend: het is een gelijkwaardige samenwerking waarin leren centraal staat. We presenteren hier daarom geen exacte rolverdeling, maar een aantal vragen die de kernpartners samen moeten kunnen beantwoorden:

- Hoe waarborgen we de zorgvuldige toeleiding en begeleiding van studenten?
- Hoe krijgen we continue toegang tot een levend netwerk van (lokale) initiatiefnemers, ondernemers en bewoners?
- Hoe zorgen we voor een locatie die uitnodigt tot actie en een diversiteit aan stakeholders samen kan brengen?

Ga Terug

Ga Vooruit

- Hoe zorgen we voor de communicatie met en begeleiding van onze partners?

Het verdient aanbeveling om met twee of drie kernpartners te werken. Natuurlijk kan één grote organisatie al deze vragen invullen. Maar om een open karakter te geven aan het Lab is een samenwerking tussen ongelijksoortige partners een voordeel. De diversiteit aan ideeën en opvattingen die daarmee gepaard gaat is een belangrijke voedingsbodem voor de continue vernieuwing van het Lab.

Een belangrijke overweging in de samenwerking is de manier waarop de kern-partners hun (begeleidings)rollen vertalen naar andere partners. In een Learning Lab zijn traditionele posities (docent-student, opdrachtgever-opdrachtnemer) contraproductief doordat ze het leren belemmeren. Afspraken maken over de manier waarop de kernpartners samenwerken in het lab voorkomt een 'terugval' in traditionele patronen.

4.2 Samenwerken met wijkpartners

Het aantrekken van wijkpartners is een continu proces. In de loop van een cyclus komen teams in contact met stakeholders die mogelijk tot het Lerend netwerk gaan horen en vervolgens een Value Case indienen. Sommige wijkpartners horen van het Lab en komen zelf met een vraag. En in veel gevallen worden potentiële wijkpartners benaderd door het kernteam.

De eerste gesprekken met wijkpartners draaien vooral om het uitwisselen van de waarden en principes van het Lab enerzijds en partners anderzijds. Vanwege de grote onvoorspelbaarheid van het leerproces tijdens een cyclus is het nauwelijks mogelijk om voor de teams 'gematcht' zijn afspraken te maken over de inhoud van de Value Case. Des te belangrijker is het om te bespreken met welke houding en behoefte een partner deelneemt.

Wijkpartners functioneren in een andere (belevings)wereld dan studenten en (in enige mate) docenten. Ze brengen praktische mogelijkheden en praktijkervaring mee die studenten voor nieuwe uitdagingen en kansen stellen. De begeleidings-vormen die daarbij horen zijn vrijwel altijd nieuw voor partners. Het is dan ook goed om voor ogen te houden dat ook wijkpartners een begeleidingsbehoefte (kunnen) hebben. Het werken met studenten in het Lab is doorgaans nieuw voor hen. De leerstrategieën die studenten krijgen aangereikt kunnen ook hun wijkpartner verrassen: leren door te experimenteren en vragen te stellen. Wijkpartners zien zich gaande een cyclus genoodzaakt om zich te verhouden tot de onzekerheid en ambiguïteit die studenten kunnen creëeren als onderdeel van hun werk aan de Value Case.

Wijkpartners hierop voorbereiden is beperkt mogelijk. De ervaring leert dat het vooral belangrijk is om begeleiding te bieden *op het moment dat het gebeurt*. In de loop van een cyclus kan een wijkpartner, net als een student, gefrustreerd of verward raken. Doordat een Value Case van alle kanten aangevat en bevraagd wordt kunnen ook partners af en toe (tijdelijk) vastlopen. Goede begeleiding

bestaat eruit de wijkpartner uit te nodigen tot reflectie en mét het team een nieuwe denkrichting te kiezen.

Inzicht

Samenwerken met wijkpartners begint met het onderzoeken van de wederzijdse verwachtingen. Een bekende valkuil is dat partners een 'opdracht' geven en studenten dus zien als opdrachtnemer. Dat plaatst de student in de rol van uitvoerder en de partner in de rol van beoordelaar. Deze verdeling belemmert het wederzijdse leren! Bovendien 'pikken' studenten deze rolverdeling niet meer naarmate ze meer eigenaarschap nemen voor hun eigen leren. Het creëren van een relatie waarin alle partijen kunnen leren is even belangrijk als precair.

Wijkpartners die hebben deelgenomen aan het Lab worden doorgaans onderdeel van het Lerend netwerk. Zij kennen de manier waar op het Lab werkt en zijn dus heel waardevol tijdens een Action Learning Sets of Mid-term presentatie.

4.3 Aansluiten op een opleiding

Ook als studenten, partners en kernpartners allemaal hetzelfde doel hebben, wordt af en toe duidelijk dat ieder ook eigen kaders meebrengt. Dat geldt in het bijzonder voor onderwijspartners omdat voor hen doorgaans heel veel is geregeld en vastgelegd. De inzet van mensen en middelen wordt doorgaans niet door de 'uitvoerders' in de praktijk bepaald. Studenten moeten studiepunten halen en beoordeeld worden. En de toegang van studenten tot de leeromgeving wordt centraal geregeld.

Het Learning Lab is een constructie die steeds aan alle kanten passend gemaakt wordt. Hieronder noemen we twee belangrijke keuzes die we hebben gemaakt om enerzijds bij de verplichtingen van het onderwijssysteem aan te sluiten en anderzijds teams en partners de mogelijkheid te geven te experimenteren en verbinding met hun omgeving aan te gaan.

Curriculum maken met vragen

Het is gebruikelijk om voor een leeromgeving een curriculum aan te bieden op basis van de kennis die men wil overdragen (zie ook Ingold en 'knowing as you go'). Daarmee wordt een curriculum vaak een soort routekaart; de student doorloopt een vast aantal stappen. Daarmee wordt de docent de 'wetende partij' en de student de 'onwetende partij.' Deze manier van curriculum maken belemmert ondernemendheid bij studenten: zij worden verondersteld de docent te volgen. In het Learning Lab willen we juist dat studenten eigenaarschap nemen over hun leerproces als ondernemer!

Het voorlopige antwoord op dit dilemma is het opstellen van een curriculum aan de hand van vragen. Daarmee wordt een onderwijskundige structuur geboden terwijl de relatie waarin docenten kennis overdragen aan studenten

wordt opgeschort of zelfs onklaar gemaakt. De begeleiders in het Lab kunnen op deze vragen wel mogelijke antwoorden geven, maar er is geen definitieve oplossing voor. Studenten en wijkpartners worden dus uitgedaagd om zelf naar antwoorden te gaan zoeken, daarbij gebruik makend van de middelen die het Lab ter beschikking stelt (begeleiders, literatuur, netwerken et cetera).

Zie hier een voorbeeld van een weekplanner gebaseerd op een centrale vraag voor elke bijeenkomsten: Voorbeeld Weekplanner.

Beoordelen zonder te belemmeren

De samenwerking tussen kernpartners betekent ook rekening houden met de regels en voorwaarden die een opleidingsinstituut stelt. Met name de formele kaders voor toetsing en afsluiting kunnen zich moeizaam verhouden tot ondernemerschap en zelfsturing bij studenten.

Mogelijke oplossingen hiervoor worden aangedragen bij de werkwijzen in dit hoofdstuk. Een docent die niet voortdurend als beoordelaar gezien wil worden door studenten kan met hen afspraken maken over de manier waarop er wordt beoordeeld.

Daarbij moet worden vastgesteld dat er niet één manier is om de 'cursus' goed af te sluiten. Als er niets mag mislukken nemen studenten geen risico's. En juist het nemen van risico's hoort bij ondernemend denken en doen.

Een uitkomst van de experimenten in het Learning Lab door Peter Linde, Daniëlle Vlaanderen en Gerda van Rossum is het opstellen van een beoordelingskader in overleg met studenten. Tijdens de cyclus bepalen docenten en studenten samen een aantal criteria op basis waarvan in het Lerend eindgesprek een beoordeling plaatsvindt.

Bekijk hier de Bijlage: Waarderingsdimensies voor het eindgesprek.

4.4 Belangrijke concepten in een Learning Lab

In het Learning Lab worden een aantal concepten gebruikt die niet vanzelfsprekend zijn. Hieronder worden ze een voor een uiteengezet.

Deze concepten zijn niet noodzakelijk voor een Lab. Afhankelijk van de thema's en vraagstukken die in het Lab besproken worden kunnen andere concepten meer van toepassing zijn. We geven deze concepten hier weer omdat ze naadloos aansluiten op de principes en praktijken in het Lab. Daarmee vormen ze een essentieel onderdeel van een whitepaper die de werking van een Learning Lab wil tonen.

Value Case

Een value case is een 'sociale business case' die verschillende vormen van waarde omvat (sociaal, ecologisch, financieel en mogelijk meer). De ideaaltypische value case laat zien hoe verschillende stakeholders samen waarde creëeren en hoe dat zich vertaalt naar een positieve uitkomst voor de omgeving (outcomes & impact).

In de loop van een cyclus komen in de value case alle inzichten samen die opgedaan zijn, verzameld zijn, ontwikkeld zijn op basis van alle bronnen (bv. literatuur, gesprekken, reflecties) inclusief de deelnemers als bron zelf.

Een belangrijke bron bij het nadenken over een Value Case is het boek „Nieuwe business modellen" (Jonker 2014). Daarin wordt een sociale onderneming uitgelegd als een samenspel van principes, waardecreatie, community en organisatieontwerp. Waardecreatie heet 'meervoudig': de sociaal ondernemer is niet alleen bezig met geld (al heeft zij het doorgaans wel nodig) maar ook met sociale en ecologische waarden.

Figuur 1: Het klaverbladmodel van Jonker

Daarnaast kent het boek een procesdimensie: een sociale onderneming opbouwen kost tijd. Het boek nodigt uit om het business model door een 'wasstraat' te halen waarin het telkens wordt aangescherpt. Die iteratieve manier van werken past bij een leeromgeving die uitdaagt om voortdurend nieuwe inzichten uit de praktijk te integreren.

Prototype

Een prototype laat de kernlogica van de Value Case zien. Een cyclus in een Learning Lab is niet bedoeld om een volledige sociale onderneming te *runnen*. Teams zoeken steeds in een beperkte tijd naar nieuwe oplossingen en antwoorden. Het prototype is de manier waarop zij, op basis van de value case, hun sociaal ondernemende oplossingen kunnen uitproberen en valideren. De uitkomsten van het prototype laten vervolgens zien of de gekozen route een duurzaam vervolg kan hebben. Het werken met een prototype als focus voor de Value Case dwingt de studenten om na te denken over de reële impact die ze kunnen maken met een praktische oplossing.

Hoe het prototype vorm krijgt hangt sterk af van de Value Case. Wordt er een product gelanceerd, dan krijgt het prototype doorgaans fysiek gestalte. Maar wanneer het gaat om een nieuwe dienst bestaat het prototype veel vaker uit een *pilot* of een demonstratie voor stakeholders. Het gaat om de kernlogica, dus de

Ga Terug

Ga Vooruit

uitdaging voor teams is om een groot idee te vertalen naar een klein, eenvoudig prototype.

Prototype

De Voorkamer is een plek voor de ontwikkeling van statushouders. Om de integratie van deze groep te versnellen is contact met Utrechters belangrijk, maar de organisatie had moeite om in contact te komen met buurtbewoners. Het studententeam zag een kans om zowel *business* te maken, als om connecties te creëeren.

Het studententeam testte twee weken twee interventies, bij wijze van prototype:

- De voordeur overdag openzetten;
- Flexplekken marketen in lokale media.

Het resultaat was een toename van het aantal flexwerkers uit de buurt. Het prototype liet zien dat extra werving zin heeft. Bovendien werd ingezet op kennismaking tussen statushouders en de nieuwe flexwerkers om de impactdoelen van de Voorkamer te realiseren. Bekijk hier de pilot op Facebook.

Lerend netwerk

Alle stakeholders binnen het Learning Lab, van student tot bewoner en van docent tot ondernemer, zijn onderdeel van ons lerend netwerk. Met het Learning Lab willen we de leerpotentie binnen het netwerk benutten.

Dat doen we door ontmoeting en uitwisseling te initiëren tussen alle stakeholders. Dit kan in de vorm zijn van bijvoorbeeld een Action Learning Set of juist een intensievere vorm zoals de samenwerking die we hebben met een wijkpartner. Ook proberen we stakeholders aan elkaar te verbinden om zo ook de relaties binnen het netwerk te versterken. Het doel blijft hetzelfde. We willen een netwerk creëren waar iedere stakeholder van elkaar en met elkaar leert. Over de jaren heen hebben we een groot netwerk verzameld van stakeholders die we tot ons lerend netwerk beschouwen, een overzicht van dit netwerk is te vinden bij Bijlage: stakeholderkaart.

4.5 Werkwijzen in een Learning Lab

Action Learning Sets

Een Action Learning Set is een werkvorm die deelnemers in staat stelt om in korte tijd nieuwe gezichtspunten en oplossingen voor hun vraag te verkrijgen.

Deze 'intervisie voor doeners' is gebaseerd op de principes van Action Learning en heeft als doel om toepasbare kennis ('actionable knowledge') te creëren.

Ga Terug

Ga Vooruit

Tijdens de Action Learning Set legt elk team een vraag voor aan de aanwezigen. Die vraag wordt vervolgens systematisch aangescherpt en beantwoord in deelgroepen.

Elke deelgroep bestaat uit een zo groot mogelijke diversiteit van deelnemers. Deelnemers worden voorafgaand aan de ALS uitgenodigd door het kernteam en de teams zelf. Voorbeelden zijn: (sociaal) ondernemers, academici, bewoners, ambtenaren, sociaal werkers, lokale initiatiefnemers, journalisten enz... Zij worden tot het Lerend netwerk gerekend.

Ook de studenten en docenten participeren als reguliere deelnemers. Uiteindelijk is het uitgangspunt dat iedereen leert, van elkaar en met elkaar.

Zie Handout: Action learning sets voor een volledige uitwerking van deze werkvorm.

River of life

De *River of Life* is een visueel-narratieve oefening waarmee studenten reflecteren op hun levensloop. Op een groot tekenvel zet elke student zijn/haar levensweg uiteen aan de hand van belangrijke gebeurtenissen.

De centrale vraag bij de kennismaking is: 'op welke momenten in je leven heb je ondernemendheid getoond?' Studenten reflecteren op hun handelen in het verleden en ontdekken vaak dat ze ondernemender zijn dan ze dachten.

Aan de hand van deze tekeningen stellen studenten zich aan elkaar voor. Op deze manier introduceert iedereen zichzelf als ondernemer. De begeleidende docent distilleert uit hun verhalen een aantal gemeenschappelijke kenmerken. De introductie eindigt met het benoemen van deze ondernemerskenmerken en de observatie dat al deze kwaliteiten kennelijk al in de groep aanwezig zijn!

Literatuurpresentatie

Literatuur wordt in het Lab aangereikt als kennisbron voor de actuele vragen waar teams aan werken. Om studenten te stimuleren om literatuur te gebruiken, worden per bijeenkomst gevraagd om een of meer artikelen aan hun medestudenten te presenteren. Daarbij ligt de nadruk op de vraag: wat betekent dit voor je eigen Value Case?

De artikelen worden door studenten gevisualiseerd in een posterpresentatie. Voorafgaand aan elke bijeenkomst worden deze posters opgehangen in de werkruimte. Zo ontstaat een zichtbaar corpus van kennis, ontleend aan wetenschappelijke literatuur. Wanneer een impasse of dilemma ontstaat in een casus kunnen teams om zich heen kijken en literatuur zoeken die bij hun vraag past.

Mid-term presentatie

Deze presentatie vindt plaats ongeveer halverwege een cyclus. Op dat moment zijn teams in de regel nog aan het worstelen met hun case; het prototype is er nog niet en er is nog geen *comfort zone*. Precies dan krijgen teams de opdracht om stakeholders uit te nodigen voor een presentatie van de cases tot zover.

Bij het organiseren van deze middag hebben de teams de regie. Zij nodigen stakeholders uit en verzorgen de presentatie en begeleiding van de middag. De kernpartners nodigen enkel stakeholders uit om de gesprekken over de cases verder te verdiepen.

De presentaties kunnen de vorm hebben van een Powerpoint, een pitch of een demonstratie van een product of dienst. In deze fase is de case verre van compleet. Teams worden daarom uitgedaagd een vorm te kiezen die de kern van hun case aantoont. Sommige teams grijpen dit moment aan om gerichte vragen te stellen aan het publiek: herkennen jullie de waarde van wat we aan het doen zijn? Heb je hier mogelijk belang bij? Kunnen we samenwerken?

De vragen en suggesties van stakeholders zijn juist op dit moment van grote waarde voor de teams. De mid-term presentatie dwingt hen om keuzes te maken en die te toetsen aan (onbekende) stakeholders uit een andere context. Dat is niet zelden confronterend. Het is dus van het grootste belang om na deze middag

aandacht te besteden aan het omvormen van reacties cq. kritiek naar *learnings* waar het team mee verder kan.

Impactverhaal

Sociale onderneming 'de oppasmoeders' is een van de succesverhalen uit vijf jaar Learning Lab. In 2018 maakten de kernpartners kennis met een groep vrouwen die een idee had voor een oppasservice. Zij zagen in Overvecht dat veel ouders niet participeren aan bijvoorbeeld taallessen of sollicitatiecursussen omdat er geen opvang voor hun kinderen was. Dit gegeven was problematisch omdat het er voor zorgde dat deze groep ouders de (beperkte) kansen die ze krijgen voor arbeidsparticipatie niet kunnen benutten. De groep moeders bedacht om dit probleem op te gaan lossen door op cursuslocatie een oppasservice in te gaan richten. De moeders hadden dus een goed idee maar zochten naar de volgende stap. We besloten om die stap samen te zetten en zo hebben de moeders over twee periodes van 10 weken geparticipeerd in het lab.

In deze twee periodes heeft deze club moeders hun idee ontwikkeld naar een sociale onderneming. In samenwerking met studenten is geëxploreerd wat het betekent om te gaan ondernemen - dat was voor deze vrouwen compleet nieuw en vaak onwennig. De oppasmoeders hebben praktische zaken aangepakt, zoals het oprichten van een stichting en het volgen van een EHBO-cursus om veilig te kunnen werken. Ook is een value case ontwikkeld die de basis vormde voor de sociale onderneming. Daarnaast hebben de moeders stakeholders gevonden, bijvoorbeeld in diverse cursuslocaties, die hun verder konden ondersteunen. Als klap op de vuurpijl zijn de moeders hun sociale onderneming gaan pitchen bij de pitch avond van Awesome Utrecht. Voor het eerst stonden deze moeders voor een groot publiek om hun onderneming te presenteren. Het vroeg lef en durf en was erg spannend maar ze hebben uiteindelijk de pitch gewonnen en zijn naar huis gegaan van €1000,- om hun sociale onderneming de kickstart te geven die het verdiende. Na 1,5 jaar staan de oppasmoeders er sterk voor en mogen we stellen dat deze sociale onderneming er is om te blijven!

De Oppasmoeders.nl

Eindpresentatie

De eindpresentaties zijn bedoeld als feestelijke afsluiting van de casus. Teams hebben (doorgaans) een prototype dat ze kunnen presenteren en laten zien hoe ze de feedback van de Mid-term presentatie verwerkt hebben.

De eindpresentaties zijn niet meer bedoeld om feedback op te halen. Wel worstelen teams in de afronding vaak met het overdragen van hun casus aan

hun wijkpartner. Het Lerend netwerk is uitgenodigd voor de eindpresentaties, dus vestigen sommige teams hun hoop op deze laatste kans om de nodige samenwerkingspartners of klanten te vinden in het publiek.

Stakeholdergesprek

De afronding van een cyclus bestaat uit twee delen: het stakeholdergesprek en het lerend eindgesprek.

In het stakeholdergesprek brengen teams hun value case in de praktijk met hun wijkpartner en minimaal één relevante stakeholder. Het doel van het gesprek is te onderzoeken of de ontwikkelde value case duurzaam doorontwikkeld kan worden en of daar naast de wijkpartner nog andere stakeholders bij kunnen aansluiten.

In dit gesprek kunnen studenten hun ondernemendheid laten zien. Zij hebben de leiding in het gesprek en alle gelegenheid om in co-creatie met hun wijkpartner en de aanwezige stakeholders de value case nog een impuls te geven.

Een uitkomst kan zijn dat een stakeholder de value case overneemt van de studenten en samen met de wijkpartner doorgaat op het werk dat het team geleverd heeft. Ook komt het voor dat de studenten zelf, met behulp van een stakeholder, hun value case door gaan ontwikkelen.

Lerend eindgesprek

Het tweede onderdeel van de afronding (direct na het stakeholdergesprek) is het lerend eindgesprek. In dit onderdeel kijken we terug op het stakeholdergesprek en reflecteren studenten op hun handelen.

Deze reflectie wordt ingeleid door een begeleider van het Learning Lab - doorgaans een docent. Het is aan hen een veilige setting te creëren waarin persoonlijke spanningen en de teamdynamiek kunnen worden besproken.

In een geslaagd lerend eindgesprek kunnen studenten luisteren naar de observaties en kritiek van stakeholders, docenten en wijkpartners. En zijn ze in staat om te formuleren hoe ze op basis van deze kritiek hun sociaal ondernemerschap verder kunnen aanscherpen. Het is dan ook in het lerend eindgesprek dat scherp zichtbaar wordt of studenten zich persoonlijk en als team lerend kunnen opstellen ten aanzien van hun eigen ondernemerschap. Dat lukt niet altijd meteen; in uitzonderlijke gevallen duurt een eindgesprek twee uur omdat studenten steeds terugvallen in defensieve routines en docenten pogen om hen daarop attent te maken.

Ten slotte volgt de beoordeling. De beoordeling bestaat uit vooraf bepaalde dimensies die de studenten samen met de docenten hebben opgesteld. Zie daarvoor: Bijlage: Waarderingsdimensies voor het eindgesprek. Het eindcijfer wordt vastgesteld op basis van deze dimensies en in samenspraak met de

studenten. Alle aanwezigen - dus ook stakeholders - krijgen de gelegenheid om een cijfer te noemen en daarvoor argumenten te geven.

Dat betekent dat opnieuw van studenten gevraagd wordt om de kritiek op hun handelen zorgvuldig te wegen. Tegelijkertijd is het voor het team een kans om achter hun werk te staan en te laten zien dat ze geloven in hun ideeën. De beoordeling representeert daarmee ook het vermogen van een team om de waardering van stakeholders (dus ook klanten, leveranciers etc...) te verwerken in hun Value Case.

Doorgaans ontstaat een soort onderhandeling waarbij studenten hun sterke kanten benadrukken en in staat zijn om kritische feedback te verwerken in hun eigen oordeel. Het gesprek is afgelopen als alle partijen akkoord gaan met de beoordeling.

Het Learning Lab van Vera Slegten

”Ik heb me ingeschreven [in 2018] omdat ik interesse had voor ondernemerschap maar niet wist waar ik moest beginnen. In het begin wilde ik een stappenplan, maar zo werkt het niet. Ik moest wennen, alles was anders. Ik kende de wijk eigenlijk niet. De bijeenkomsten waren intensief en er was heel veel interactie. Dat was nieuw voor me: het steeds weer toetsen van ideeën aan je omgeving.

Wat ik mooi vond was de ruimte was voor je persoonlijke waarden, dat er gevraagd wordt wat je wil toevoegen. Dat is heel belangrijk voor me geworden. Met onze case hebben we in het begin geworsteld. Hoe moeilijk is het om goed te beschrijven wat je wil bereiken! En later had ik juist meer tijd gewild om te werken aan alle mogelijke oplossingen.

Het was van grote waarde dat we intensief contact hadden met onze wijkpartner. Dat maakt het ‘echt’ en anders dan het standaard universitaire denkwerk. Het geeft een soort verbondenheid. Met de wijkpartners van toen voel ik nog steeds een band.

En ik merkte voor het eerst het belang van toetsen bij je team: zitten we nog op dezelfde lijn? Dat merk ik ook in mijn eigen bedrijf. Mijn zakelijke partner en ik willen op hoofdlijnen hetzelfde, maar er zijn ook verschillen. Het is belangrijk om dat uit te spreken, dan kun je ermee gaan werken.

Al bij al is de belangrijkste les die ik heb geleerd: je moet het proberen. Daarom ben ik na het Learning Lab begonnen met mijn eigen onderneming INDEMAAK.

Met INDEMAAK willen we jonge mensen helpen na te denken over hun ontwikkeling door middel van evenementen. Dat is ontstaan vanuit mijn eigen behoefte. Als je jong bent vraag je je af: ‘wie ben ik, wat vind ik belangrijk?’ Maar daar is weinig begeleiding bij. Met INDEMAAK wil ik daar iets aan veranderen.”

INDEMAAK.org

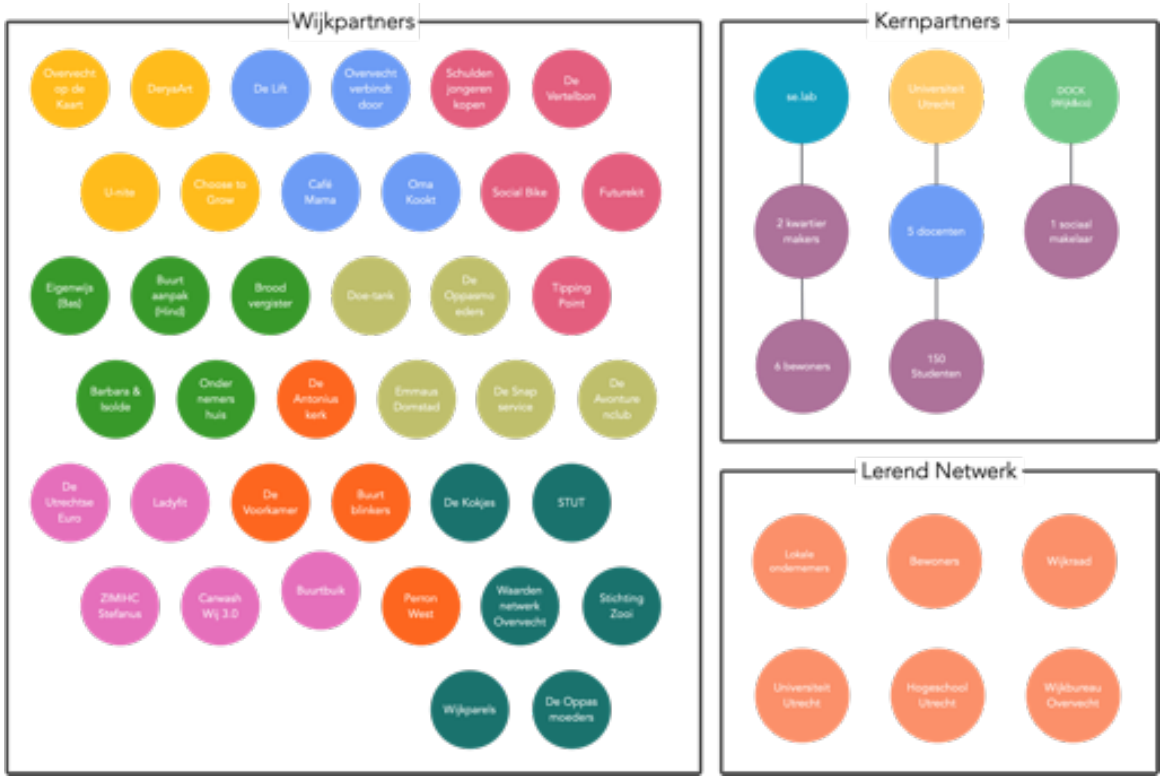
5 Een Learning Lab met Impact

5.1 Vormen van impact

Het Learning Lab is ontstaan uit de vraag of het mogelijk is om de ondernemendheid van studenten te verbinden aan lokale maatschappelijke vraagstukken. Mettertijd hebben we geleerd daar steeds genuanceerder antwoord op te geven. Studenten brengen veel creativiteit, nieuwsgierigheid en drive naar een wijk. Maar de maatschappelijke vraagstukken waar ze voor komen te staan zijn vaak geen puzzels maar eerder een Gordiaanse knoop: er zit iets vast.

Dat betekent dat we in de loop der jaren ook scherper zijn gaan zien waar de toegevoegde waarde van een Learning Lab uit bestaat. We weten intussen dat we geen 'oplossingenfabriek' zijn. Maar wel een bijzonder krachtige leeromgeving. Een plek waar niet alleen studenten maar ook partners nieuwe mogelijkheden verkennen, of tot gedeelde inzichten komen.

In dit onderdeel van de whitepaper zetten we uiteen welke vormen van impact we zien ontstaan in het Learning Lab en bij welke stakeholders. Om een indruk te geven van de diversiteit en omvang van het Lab volgt hier een stakeholderkaart met kernpartners, partners en het Lerend netwerk. Zie Bijlage: stakeholderkaart voor de volledige versie van deze kaart.



Figuur 2: Stakeholderkaart Learning Lab Overvecht

De impact van een leerervaring

In een Learning Lab is het voornaamste doel dat iedereen leert; van elkaar en met elkaar. In dit leren zit de potentie om impact te hebben op alle stakeholders in de leeromgeving. We zien dit terug in de leerervaringen van studenten, docenten als partners in de wijk. Belangrijk doel van deze whitepaper is om die leerervaringen te vangen, uit te werken en de learning outcomes te onderscheiden. We willen dit doen door voor elke stakeholder (student, docent, wijkpartners) de leerervaringen uit te werken aan de hand van voorbeelden en verhalen uit de praktijk. Daarbij willen we zowel de successen als mogelijk onbenutte kansen benoemen. We willen daarbij de potentie van de leeromgeving benadrukken en laten zien wat de rijkheid aan leerervaringen voor alle stakeholders aan impact kan opleveren.

Versterken van sociaal ondernemerschap

Naast het thema leren neemt sociaal ondernemen een belangrijke plek in binnen het Learning Lab. Wij positioneren sociaal ondernemerschap als middel tot duurzame verandering: impact. We gebruiken (wetenschappelijke) kennis en ervaring als bron om studenten in staat te stellen uitdagingen in de wijk op te pakken in samenwerking met onze partners.

Ook de studenten richten hun leren en werken vanuit het thema sociaal ondernemerschap. Binnen het Learning Lab leren de studenten wat het is om op lokaal niveau te (sociaal) ondernemen. Dit vraagt nieuwe vaardigheden, die binnen een universitaire opleiding zelden worden ontwikkeld. In het Learning Lab leren de studenten bijvoorbeeld wat het betekent om risico's te nemen, creatief uitdagingen aan te gaan en om een netwerk op te bouwen. Ook leren ze voor hun waarden te gaan staan en hoe ze deze kunnen inzetten. Op deze manier laten we studenten zien hoe ze door hun ondernemendheid impact kunnen maken.

5.2 Student

In een traditionele onderwijssetting is het leren veelal gefocust op een enge benadering van het begrip kennis: kennis is iets dat via taal kan worden overgedragen van mens op mens. Dat betekent dat studenten beperkt zijn voorbereid op complexe situaties waarin de mogelijkheden schier eindeloos zijn en er een grote kans op falen bestaat: de wereld van een (sociaal) ondernemer.

Wij proberen de studenten een leeromgeving te bieden die hen uitdaagt om zich te verhouden tot die wereld. Dit doen we door twee componenten in te bouwen in de leeromgeving:

- onderwijs binnen en (in samenwerking) met een lokale setting
- eigenaarschap over het eigen leren

Beide componenten willen we kort uitwerken en koppelen aan de leerervaringen van studenten. Allereerst de setting: de wijk Overvecht in Utrecht. Een wijk met

zijn eigen gezicht en dynamiek, maar vooral ook een plek waar de dilemma's van grootstedelijk Nederland pijnlijk zichtbaar zijn.

Leren in een lokale setting

Overvecht is een wijk die al gauw beelden oproept van armoede, criminaliteit en veelal bewoners met een migratieachtergrond. De grijze flats, verpauperde portieken en voorbijscheurende scooters lijken dat beeld te bevestigen. Wanneer de studenten voor het eerst in de wijk op onderzoek uit gaan, komen ze vaak niet verder dan een paar honderd meter van hun vertrekpunt. Het is niet makkelijk om een verbinding met de wijk en haar bewoners op te zoeken. Het kost tijd om het inzicht te ontwikkelen dat de praktijk van een wijk als Overvecht voor sociaal ondernemers kansen en uitdagingen biedt. We verkennen langzaam het idee dat leren en werken in een lokale setting waardevolle impact kan hebben.

Studenten gaan zo stukje bij beetje zien dat een wijk als Overvecht meer bevat dan enkel problemen. Naarmate ze de wijk en haar bewoners leren kennen, zien ze de energie en de uitdagingen die voor het oprapen liggen. Vanuit het contact met hun omgeving merken studenten dat ze van waarde kunnen zijn, dat ze verandering kunnen initiëren en als ondernemers een maatschappelijke bijdrage kunnen leveren.

Reflectie student

Ik ben als student veel dichter betrokken geraakt bij de wijk ...Wanneer ik door de wijk fiets kijk ik positief anders naar de lokale (sociale) ondernemingen en de dynamiek van de mensen in de wijk. Ik heb geleerd om vanuit meerdere perspectieven naar de wijk te kijken en te zien hoeveel er in een wijk gebeurt.

De samenwerking met de partners uit de wijk brengt veel aan het licht. De studenten ervaren bijvoorbeeld een belangrijk spanningsveld: oplossingen die in de theorie lijken te werken zijn niet toe te passen in de praktijk. Ook leren de studenten dat de complexe lokale omgeving van een wijk als Overvecht hordes creëert die ze van te voren niet hadden kunnen bedenken. Dit engagement met de realiteit van een wijk, ervaren wat het is om op lokaal niveau samen te werken, is een leerervaring die we binnen het Learning Lab willen waarborgen.

Vervolgens zien we dat studenten zich gaan ontwikkelen op andere vlakken dan in een traditionele onderwijssetting. Studenten ervaren dat complexe lokale problematiek niet is op te lossen vanachter een bureau of vanuit een klaslokaal maar dat ze moeten zoeken naar samenwerking met lokale stakeholders. En dan merken ze dat in een wijk als Overvecht middelen schaars zijn en ze de kracht van netwerken moeten benutten om nieuwe combinaties te maken.

Reflectie student

Sam heeft het belang van een goed netwerk vaker aangekaart. Voor de toekomst heeft mij dit geleerd om nu al te beginnen met het vergroten van mijn netwerk en om gewoonweg met mensen een gesprek te gaan voeren. Je weet nooit wat er uit kan komen. Dit moment heeft mij geleerd dat netwerken een enorm belangrijke schakel is bij een ondernemer. Door grotere netwerken kan er sneller en beter naamsbekendheid gecreëerd worden. En zeker bij een sociaal ondernemer speelt dit netwerk een enorme rol en kan er door dit netwerk veel tot stand komen. Een groter netwerk betekent meer kans op uitruil van sociale waarde.

Eigenaarschap over het eigen leren

De tweede component die we inpassen om het leren van studenten te verrijken is eigenaarschap over de leeromgeving. Het eigenaarschap, en de vrijheid die daarbij komt kijken, is onwennig voor veel studenten. De meeste studenten verwachten een vooraf volledig uitgetekend onderwijsprogramma te volgen. In het Learning Lab geven we hen de verantwoordelijkheid om zelf hun leerproces mede vorm te geven. Dit betekent dat studenten zich op een andere manier gaan verhouden tot het werk wat ze doen. Ze gaan zich steeds meer profileren als sociaal ondernemer, niet als student. De ervaring met die transitie is een leerervaring die studenten ook na afloop van het vak meenemen.

Reflectie student

Op persoonlijk vlak denk ik dat ik in mijn ondernemendheid te kennen ben vanwege het feit dat ik eenvoudiger dan voorheen kan omgaan met onwetendheid in een creatief proces. Ik begrijp nu beter dat chaos en wanorde naast een bepaalde frictie ook zorgen voor het buiten de geijkte paden kunnen en durven denken. Wanneer er geen standaard houvast en structuur is, kom je tot nieuwe inzichten en los je problemen op een creatievere manier op. Dit heb ik in de geregelde tegenslag die wij te verstouwen hebben gehad, voor het eerst persoonlijk ervaren. Ik heb geleerd om vanuit slechts een aantal waarden een concreet idee tot stand te brengen dat levensvatbaar is en daadwerkelijk in de praktijk gebracht kan worden. Ik denk dat dit ook kenmerkend is voor ondernemendheid. Flexibel kunnen zijn, en durven te zijn met de onwetendheid.

Wat we zien is dat studenten beetje bij beetje het eigenaarschap oppakken en steeds meer regie nemen in hun eigen leren.

Reflectie student

Aan het begin van de cursus werd ons gevraagd of we als student of sociale ondernemer gezien wilde worden. Toen vond ik de vraag wat vaag en lastig te beantwoorden. Ik neigde meer naar student. Nu, na afloop van de cursus, heb ik vele aspecten van een sociale ondernemer kunnen ondervinden en uiteindelijk kan ik zeggen dat ik mezelf ook een sociale ondernemer voel. Dit komt mede door het eigenschap dat ik als student heb gekregen binnen het project. Daardoor ben ik door de co-creatie een partner geworden, een sociale ondernemer.

Een Learning Lab geeft studenten dus de verantwoordelijkheid om een nieuwe rol aan te nemen in een leeromgeving. Ze worden niet alleen verantwoordelijk voor hun eigen leren maar ook dat van een ander: medestudent, docent en wijkpartner. Op deze manier dragen ze bij aan ons motto: iedereen leert, van elkaar en met elkaar.

Concluderend destilleren wij uit alle inzichten, ervaringen en reflecties rondom de impact van het leren bij studenten de volgende centrale learning outcomes.

Learning Outcomes Studenten

- Inzicht in uitdagingen en kansen in de praktijk
- Realisatie van mogelijke impact van werken en leren in lokale setting
- Kennis en ervaring met werken in een complexe lokale omgeving
- Leren samenwerken in netwerk van lokale stakeholders
- Profilering als sociaal ondernemer in plaats van student
- Ervaring eigenaarschap eigen leerproces

5.3 Docent

Binnen het Learning Lab leert iedereen, ook docenten. In de leeromgeving nemen zij een andere rol aan dan in een traditionele onderwijssetting. We geven studenten een hoge mate van eigenaarschap over hun leeromgeving, we gaan dus uit van gedeeld eigenaarschap tussen docent en student. Dat is een behoorlijk verschil met een gebruikelijke onderwijssetting, waar over het algemeen onderwijs het primaat voor de (validatie) van kennis bij de docent legt en de student volgens diens instructies leert en werkt.

In het Learning Lab gaat het anders; de student is mede-vormgever van de leeromgeving. Wanneer studetnen de ruimte krijgen, grijpen ze de kans om hun leeromgeving te veranderen. Binnen de ontwikkelingen van het Learning Lab zijn verschillende praktijken geïnitieerd of mede-vormgegeven door studenten. Zoals de manier waarop literatuur wordt ingezet, of de (her)definitie van de dimensies van beoordeling. Dat gaat zelden makkelijk of vanzelf. Het vraagt grote

Ga Terug

Ga Vooruit

zorgvuldigheid van een docent om in co-creatie met de studenten het onderwijs vorm te geven.

Reflectie Daniëlle Vlaanderen (universitair docent)

Wat ik wel ook heel erg leuk vind om te merken is dat je je anders verhoudt ook in die context als docent. Ik heb bijvoorbeeld groepjes waarin ik dan mee brainstorm, echt onafhankelijk zeg maar. Dan zie je dat het idee waaraan je dan samen hebt gewerkt ook echt 'het' idee wordt. Die co-creatie is zo waardevol en uitdagend dat is echt een andere rol als docent zijnde. Aan de andere kant ligt daar ook een valkuil omdat als de groep denkt dat ik het antwoord heb de groep kan stoppen met denken. Ik doe dat dus pas als ze helemaal vastzitten, dan is het ongemakkelijk en wil ik ze helpen.

We zien dat docenten moeten omgaan met weerstand, onzekerheid, en bereid moeten zijn om verantwoording af te leggen voor hun keuzes. Een docent moet 100% aanwezig zijn in het moment, klaar om te werken met hetgeen zich aandient. Dit is uitdagend en vraagt bij tijd veel van een docent. Daarbij staat niet vast dat een bepaalde aanpassing ook een volgende periode nog werkt. Juist omdat het onderwijs contextgedreven en open ingezet wordt is het steeds zoeken naar wat werkt. Dit vraagt een doorgaand experimenteren in de onderwijssetting.

We zien dat, ondanks de uitdagingen, dit proces van waarde is voor een docent. De docenten in het Learning Lab nemen ruimte om te onderzoeken hoe het Learning Lab bij kan dragen aan hun persoonlijke en professionele groei. Zij geven aan dat het Learning Lab concept voeding geeft aan de eigen onderwijspraktijk en verdieping geeft.

Reflectie Daniëlle Vlaanderen (universitair docent)

Ik voel meer 'at stake' dan salaris verdienen. Ik ben echt voor mijn onderwijspraktijk gaan staan. Ik heb ook echt geleerd dat als je iets wilt dat je het dan moet gaan doen. Je moet gaan communiceren, medestanders zoeken. Het is echt een andere vorm van eigenaarschap nemen over je onderwijspraktijk.

Het Learning Lab kan zo een kraamkamer zijn om te kijken hoe het concept doorvertaald kan worden naar andere vakken/disciplines. Ook zien we bijvoorbeeld dat de docenten het Learning Lab gebruiken als ontwikkelruimte waarbinnen concepten als 'iedereen leert' kunnen worden geëxploreerd.

Ga Terug

Ga Vooruit

Reflectie Gerda van Rossum (universitair docent)

Ik ben veel pro-actiever geworden. Ik heb dus ook gewoon mijn aanvraag gedaan voor een Community Service Learning project als Learning Lab en die is goedgekeurd. Het verandert zo dus ook onze eigen onderwijspraktijk, dat is heel bijzonder.

Het Learning Lab kan ook van waarde zijn in de persoonlijke groei van docenten. Juist de uitdagende, soms lastige, onderwijssetting beïnvloed de docenten op een persoonlijke niveau. Een docent moet soms buiten haar *comfort zone* treden.

Reflectie Gerda van Rossum (universitair docent)

Ik heb geleerd om juist in die dynamiek van me te laten horen, juist te benoemen wat me dwarszat. Dat is echt onderdeel van de schakel naar een totaal nieuwe onderwijssetting waar je toch op een andere manier op elkaar moet terugvallen.

Tot slot merken we op dat de docenten veel leerervaringen over houden aan het organiseren van onderwijs in een complexe lokale setting. De engagement met de context van de wijk en de invloed die dit heeft op het onderwijs is nieuw en uitdagend maar levert ook een veelvoud aan leerervaringen op. Daarnaast zien we dat de docenten voelen dat ze vanuit het onderwijs impact kunnen maken in de wijk. Juist die verwevenheid tussen de praktijk en het onderwijs is een enorm rijke leerervaring voor de docenten.

Reflectie Daniëlle Vlaanderen (universitair docent)

Je kan niet dit doen in een klaslokaaltje met fictieve wijkpartners. Die context en dynamiek zijn de basis voor de werkwijze en beide beïnvloeden elkaar sterk. Ik merk bij mezelf echt dat een gezicht hebben bij iemand uit de wijk, de mensen echt zijn. Ook heb je echte vragen die er toen doen. De mensen hebben daarbij hebbelijkheden en onhebbelijkheden. Ook lijken ze soms heel flexibel maar zijn ze dat toch niet. Ik word daar wel echt wakker van, het doet er echt toe, het geeft urgentie. Juist ook dat er ook iets in de wijk gebeurd, dat je impact kan maken, hoe klein ook.

Vanuit al deze beelden, ervaringen en inzichten kunnen we de volgende algemene learning outcomes presenteren.

Ga Terug

Ga Vooruit

LEARNING OUTCOMES DOCENTEN

- Ervaring met het vormgeven van onderwijs in co-creatie met de student
- Experimenteren met vernieuwende onderwijsvormen
- Reflectie op eigen onderwijspraktijk en profilering als docent
- Leerervaringen die doorvertalen naar persoonlijke groei
- Ervaring met onderwijs organiseren in complexe lokale setting

5.4 Partners

Binnen het Learning Lab proberen we ook het leren met partners in de wijk te waarborgen. Dit kunnen bewoners, initiatiefnemers, (sociaal) ondernemers en andere stakeholders zijn die in het Lab betrokken zijn. Het is de ambitie om zo veel mogelijk van deze stakeholders in de leeromgeving te laten participeren, bijvoorbeeld als wijkpartner of deelname aan een action learning set. Dit proces, het betrekken van stakeholders uit de wijk in de leeromgeving, is niet makkelijk en vraagt veel aandacht. Het is elke periode een zoektocht om te kijken waar we elkaar kunnen vinden.

Wat opvalt is dat de stakeholders uit de wijk door participatie in het lab ontwikkelen zo kennis en ervaring rondom dit thema. Natuurlijk hebben de meeste er ooit wel eens iets over gehoord over dit begrip maar het echt toepasbaar maken voor hun eigen praktijk is iets relatiefs nieuws.

In de samenwerking met de wijkpartner zetten wij sociaal ondernemerschap neer als vertrekpunt voor hun vraagstukken. We laten ze zien op welke manier sociaal ondernemen kan bijdragen aan bijvoorbeeld een duurzamer verdienmodel of een grotere impact maken. Samen met de studenten onderzoeken ze de mogelijkheden en kansen van sociaal ondernemen en brengen dit vaak vervolgens ook in de eigen praktijk.

Praktijkvoorbeeld De Avonturenclub

In november 2019 kwamen we in contact met het initiatief 'De Avonturenclub' die een alternatieve scouting organiseert voor kinderen uit Overvecht. Het bestaan van het initiatief kwam in gevaar door gebrek aan financiële steun. In samenwerking met de studenten is initiatiefneemster Irmgard Goud gaan zoeken naar duurzame vormen van financiering op basis van (sociaal) ondernemende oplossingen. Zij profileert zichzelf nu dan ook actief als sociaal onderneemster.

Daarnaast ervaren de betrokken stakeholders de waarde van het leren op zich in. De Learning Lab setting biedt ruimte tot samenwerking, leren en reflectie op de eigen praktijk. Veel wijkpartners staan op deze punten veelal stil, vaak door drukte.

Ga Terug

Ga Vooruit

Juist (tijdelijk) terugkeren naar een open setting waar weer geleerd mag worden is vaak een enorme verrijking.

Reflectie Jasmijn Saadat (wijkpartner stichting Zooi)

Ik vond het heel leerzaam en leuk om zo bewust aan de slag te zijn met actieonderzoek en sociaal ondernemerschap. Veel van wat wij al in de praktijk doen is bijvoorbeeld onbewust al actieonderzoek, merk ik nu.

Toch zien we ook dat er bepaalde kansen onbenut blijven in het inbedden van de leerervaringen van partners uit de wijk. We merken dat veel partners behoefte hebben om ook hun leertraject wat meer op zichzelf te kunnen laten bestaan, los van de samenwerking met de studenten.

Reflectie Sam van Zandvoord (kwartiermaker)

In oktober 2018 zaten we met een groep wijkpartners bij elkaar in het Ondernemershuis. We wilden allemaal verder van elkaar leren in het Lab, maar hoe? Een van de partners bedacht een oplossing: ik blijf Action Learning Sets organiseren om het netwerk actief te houden. Maar de praktijk is toch weerbarstig: het is te druk, plannen lukt niet. We kozen ervoor om de verantwoordelijkheid hiervoor bij de partners te leggen. We wilden hun leren faciliteren maar niet initiëren juist omdat zij als partners het eigenaarschap leken te pakken over hun eigen leeropbrengsten. Toch werkte het niet. Het vraagt denk ik een actieve en leidende rol van de kwartiermaker om het leertraject van partners echt in te bedden en op zichzelf te laten bestaan. Partners hebben te veel hooi op hun vork om dit op te pakken ondanks dat de ambitie om te leren er is.

We hebben daarom de afgelopen jaren geëxperimenteerd met diverse vormen om dit een plek te geven maar dit blijft zoeken. Dit is voor ons een opdracht de komende jaren. We willen gestructureerd een lerend element toe kunnen voegen in een wijk en op die wijze partners in de wijk verder helpen. Dat betekent dat het Learning Lab niet 'af' is maar ook in de toekomst steeds nieuwe vormen krijgt.

Deze beelden, inzichten en ervaringen leiden ons naar de volgende centrale learning outcomes.

LEARNING OUTCOMES PARTNERS

- Ervaring en kennis opdoen over Sociaal Ondernemerschap en geleerde concepten
- Sociaal Ondernemerschap praktisch kunnen toepassen in de eigen praktijk
- Ruimte voor reflectie, samenwerking en ontwikkeling

Ga Terug

Ga Vooruit

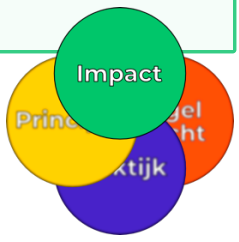
Impactverhaal

De samenwerking tussen een groep studenten en theater Stut in Overvecht nam in het stakeholdergesprek een bijzondere wending. Het theater zocht naar oplossingen om minder afhankelijk te worden van subsidiestromen en dus een meer ondernemend verdienmodel te implementeren. De studenten zijn hier gedurende 10 weken mee aan de slag gegaan en presenteerden als pilot hun ontwikkelde sociale onderneming in het stakeholder gesprek. De studenten hadden bedacht om een adviesbureau op te richten die stichtingen als Stut verder zou kunnen helpen met meer ondernemende verdienmodellen. De studenten hadden de naam, businesscase, verdienmodel en organisatiestructuur van hun nieuwe onderneming al volledig uitgedacht en pitchden dit in het stakeholder gesprek aan Stut. De studenten dachten dat ze een fantastisch idee hadden en bovenal dat Stut hoe dan ook geïnteresseerd zou zijn als eerste klant van de onderneming. De studenten hadden zelfs al een werkbegroting en factuur opgesteld voor de samenwerking tussen de nieuwe onderneming en Stut.

In het gesprek liep het echter, totaal tegen verwachting van de studenten, mis. Stut zat helemaal niet te wachten op een pitch van een nieuwe onderneming, op een factuur, op een groep studenten die (betaald) advies zouden komen geven. Stut wilde een gesprek over hun ingebrachte vraag, om samen in co-creatie te gaan kijken hoe hun verdienmodel anders ingericht zou kunnen worden. Stut verwachtte nieuwe stakeholders, potentiële kansen, niet een rekening. Het klapte dus in het gesprek, tot grote teleurstelling van de studenten die hoopten hun eerste opdracht binnen te kunnen halen voor hun onderneming.

De poging van de studenten was dus mislukt maar de vraag bleef staan wat we daarvan kunnen leren? De studenten kwamen met verwachtingen het stakeholder gesprek binnen die niet realistisch waren als ze op het proces reflecteerden. Ze hadden kansen laten liggen om in samenwerking met Stut te kijken naar de vraag en focusten zich al in een vroeg stadium op zichzelf en hun eigen onderneming in plaats van op de partner met wie ze werkten. Hierdoor kwamen verwachtingen, belangen en waarden tussen student en wijkpartner steeds verder uit elkaar te liggen. Het resultaat was dat de vraag van Stut niet werd opgepakt. Dit is een enorm belangrijke les geweest voor de studenten: je kunt je als ondernemer geen oogkleppen veroorloven. Je moet de samenwerking opzoeken en in co-creatie met je partner aan de slag gaan. Alleen dan kun je samen tot een resultaat komen waar alle partijen iets aan hebben.

Uiteindelijk klikte het dus toch in het eindgesprek, alhoewel niet op de manier zoals de studenten hadden verwacht. Zo'n ervaring is echter cruciaal en uniek waardoor dus zelfs een 'mislukking' van grote waarde kan zijn in het leerproces binnen het Learning Lab.



Ga Terug

Ga Vooruit

6 Een Learning Lab in Principes

De werkwijze van het Learning Lab vindt zijn oorsprong in een aantal leidende principes. Vanuit deze principes hebben vrijwel alle concepten rondom leren, onderwijs, sociaal ondernemen en de samenwerking met de partners uit de wijk vorm gekregen. In het voorafgaande zijn de praktische verschijningsvormen van deze principes besproken, we willen nu dus laten zien welke principes er aan de basis liggen van deze concepten. Dit doen we door beide principes te introduceren en uit te diepen, daarbij maken we tevens een koppeling met de praktijk van het Learning Lab.

6.1 Action Learning

Het eerste leidende principe, Action Learning, vind zijn oorsprong binnen het conceptueel kader van Action Research. Deze wetenschappelijk benadering focust zich op het construeren van actionable knowledge, kennis die in de praktijk in te zetten is. De kern van Action Research is het best te vatten in de volgende zin.

> Action research is inquiry with people, rather than research on people.
> (Altrichter e.a. 2002)

Action research draait dus om een participatieve vorm van onderzoek waarbij de achterliggende veronderstelling is dat een systeem alleen kan worden begrepen wanneer de leden van dat systeem actief betrokken worden in het onderzoek.

Action Learning vloeit voort uit deze benadering en heeft daarbij dus eenzelfde focus op het creëren van actionable knowledge. Action learning draait daarbij het traditionele leren om waarbij eerst iemand leert en het daarna pas toepast (Coghlan en Shani 2018). Een quote van Revans vat dit in de kern samen:

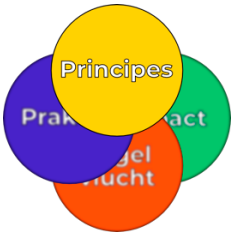
> There can be no learning without action and no action without learning.
> (Revans 2011)

Leren en actie staan vanuit deze visie dus in een dynamische relatie tot elkaar. Het principe draait om een constante cyclus van het nemen van actie en daaruit lessen trekken d.m.v. reflectie om dan vervolgens weer actie te ondernemen. Uitgangspunt is dus dat er actionable knowledge wordt gecreëerd, de praktijk is binnen Action Learning dan ook leidend. Het draait om echte praktijkervaringen, geen fictieve casuïstiek, waarbij de relevantie en toepasbaarheid richting de praktijk altijd centraal staat.

Een voorwaarde om Action Learning in te zetten in de leeromgeving is dat alle stakeholders eigenaarschap hebben in de leeromgeving. Action learning draait om het co-creëren van kennis in een dynamiek waarbinnen iedereen leert. Om echt vanuit co-creatie te werken is het belangrijk dat elke stakeholder verantwoordelijkheid pakt om de leeromgeving mede vorm te geven. We

Ga Terug

Ga Vooruit



faciliteren dit door nadrukkelijk eigenaarschap over de leeromgeving te delen met alle stakeholders.

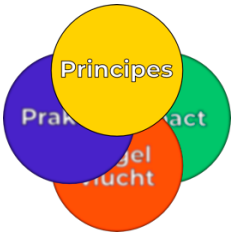
In de ontwikkeling van het Learning Lab werken we aan de hand van een Action Research Cycle. De cyclus doorlopen we samen met alle stakeholders. De uitkomst van de cyclus is gericht op het creëren van actionable knowledge en ondersteund zo op een meer methodische manier het principe van Action Learning. Elke cyclus volgt in principe hetzelfde structurele pad vanuit de theorie van action research. De cyclus bestaat uit vier stappen die samen de Action Research Cycle vormen welke hieronder is afgebeeld.

De precieze inhoud varieert uiteraard maar in de kern kan elke stap binnen de cyclus als volgt worden omschreven:

- Constructing
  In deze fase wordt data verzameld. bijvoorbeeld aan de hand van gesprekken en observaties. Het doel is om een basis te leggen voor het leertraject.
- Planning
  In de planningsfase wordt de hiervoor opgehaalde data (zoals leerdoelen) gekoppeld aan de planning die al verweven zit in de leeromgeving. Het is voornamelijk zaak om te kijken hoe er wordt geleerd. Sluiten de huidige structurele vormen aan bij de leerdoelen? Hoe kunnen we eventueel extra procesdimensies inbouwen om dit leren te waarborgen? In de planningsfase krijgt het leertraject zijn (voorlopige) vorm.
- Taking Action
  Deze stap betreft het uitvoeren, coördineren en participeren in het onderwijs. Het onderwijs vormt zo dus de basis voor het leertraject en is op die manier ook een experimenteerruimte voor alle stakeholders. Basisprincipe blijft dat het een context gebonden leeromgeving is met ruim opgezette kaders. Ook tijdens de onderwijsperiode is de leeromgeving dus flexibel en onderheven aan mogelijke verandering.
- Evaluating
  In deze fase wordt de cyclus afgesloten. Het doel is om vanuit de leerervaringen in de vorige drie stappen bepaalde learning outcomes te identificeren. Vanuit deze learning outcomes is het zaak om te komen tot *actionable knowledge*: toepasbare kennis die ingezet kan worden als de basis voor de volgende cycli.

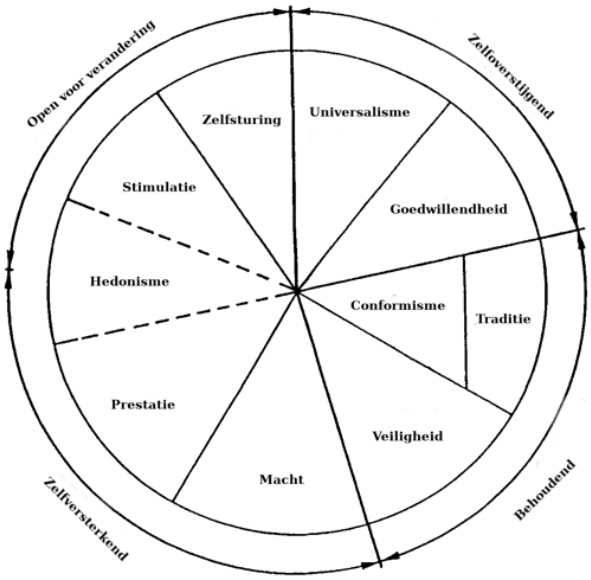
6.2 Waarden

In deze tekst en zeker in de begeleiding van studenten en wijkpartners komt het concept van waarden meermaals terug. Daarmee wordt iets bedoeld dat fundamenteler is dan 'de (financiële) waarde van...', namelijk de principes (waarden) op basis waarvan mensen tot handelen komen en/of hun eigen handelen of dat van anderen waarderen.



Ga Terug

Ga Vooruit



Figuur 3: Waardencirkel (Schwartz 1994) - vert. Geert Smolders

Om over waarden te spreken maken we gebruik van het werk van Schwartz. Zijn raamwerk van tien universele waarden is wetenschappelijk onderbouwd en gemakkelijk te introduceren. De onderstaande schijf beschrijft tien waarden in vier hoofdcategorieën. Tegenoverliggende waarden zijn in spanning met elkaar, naast elkaar liggende waarden zijn gemakkelijk complementair.

Het is met name de spanning tussen verschillende waarden die we terugzien tijdens een cyclus. Binnen een team bestaan kleine of grotere verschillen in de waarden van studenten. Dat is bepalend voor de keuzes die zij samen maken. Door het instrument van Schwartz te introduceren krijgen studenten handvatten om daar met elkaar over te praten.

Ook in het contact met wijkpartners en stakeholders spelen waarden een rol. Sommige verschillen van inzicht vinden hun oorsprong op dit fundamentele niveau. Dat inzien betekent soms zoeken naar combinaties waarin schijnbaar tegenstrijdige waarden samen kunnen gaan. Of juist op zoek gaan naar partners met hun wortels in eenzelfde waardensysteem.

Voorbeeld

Geld en geld verdienen kunnen worden gezien als geworteld in waarden van Prestatie en Macht. In de context van een sociale onderneming is geld vaak echter ook een mogelijkheidsvoorwaarde: een bedrijf maakt eenvoudigweg kosten voor personeel, promotie, administratie enzovoorts. Subsidies kunnen daar een antwoord op bieden. Maar eigen geld verdienen betekent onafhankelijkheid van de eisen en beperkingen die anderen opleggen. Zo bezien past geld verdienen ineens ook bij de waarde Zelfsturing.

Zie Bijlage: Handout Universele Waarden voor een handout die verdere invulling geeft aan de verschillende universele waarden van Schwartz.

6.3 Ingold en 'knowing as you go'

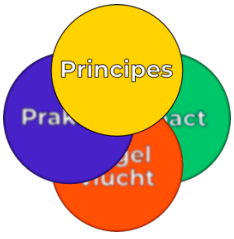
Het andere leidende principe binnen onze leeromgeving is dwelling. Een belangrijke inspiratie is daarbij het artikel „Curriculum making as the enactment of dwelling in places" (Ross en Mannion 2012). In dit artikel beschrijven Ross en Mannion hoe het concept dwelling, geïntroduceerd door Tim Ingold, een leidraad kan zijn in onze opvattingen over curriculum.

Het werk van Ingold is te omvangrijk om hier samen te vatten. Een van zijn belangrijkste punten van kritiek geldt het Cartesiaanse dualisme dat de basis vormt voor traditionele onderwijspraktijken. In zijn artikel met de veelzeggende titel „From the transmission of representations to the education of attention" schrijft Ingold over courante aannames met betrekking tot 'kennisoverdracht':

> These assumptions are, specifically, that knowledge is information, and that human beings are devices for processing it. I shall argue, to the contrary, that our knowledge consists, in the first place, of skill, and that every human being is a centre of awareness and agency in a field of practice. (Ingold 2001)

In het Learning Lab werken we op basis van deze fundamentele veronderstelling: dat kennis en vaardigheid onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en dat mensen het centrum van bewustzijn en *agency* zijn in een werkgebied of toepassingsveld. Deze zienswijze heeft grote gevolgen voor de manier waarop we nadenken over curricula.

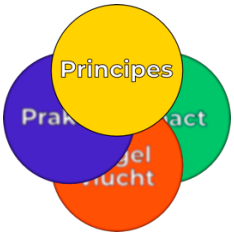
Allereerst is een curriculum geen voertuig meer voor de overdracht van discrete kenniseenheden. En daarmee wordt het voorstructureren van kennis zinloos; die kennis kan immers niet als zodanig worden overgedragen. Het toetsen van de retentie van literatuur bij studenten is geen indicator voor hun begrip van sociaal ondernemerschap *als praktijk*.



Ten tweede zien we ons genoodzaakt om een 'field of practice' te creëren: dat is immers de omgeving waarin studenten wél kennis kunnen ontwikkelen *in de gedaante van contextgebonden vaardigheden*. Het curriculum moet studenten in de gelegenheid stellen om zich te verbinden aan de omgeving en in die relatie vaardigheden te ontwikkelen. Het curriculum is dus geen structuur voor de inhoud van een lesprogramma maar een structuur voor de leeromgeving waarin studenten hun vaardigheden gaan ontwikkelen.

De integratie van kennis, vaardigheid en context noopt tot omarming van de complexiteit die inherent is aan de 'echte wereld'. Bovendien is die wereld nu de maatstaf voor eventuele kennis in plaats van andersom. Studenten leren niet om te toetsen of een organisatie een sociale onderneming is aan de hand van voorafgestelde criteria. Studenten leren wat het betekent om een sociale onderneming te vormen en leiden in de lokale context. Er is geen kennis voorhanden die hen daarop kan voorbereiden ('knowing before you go') maar alleen de vaardigheid om in tandem kennis en vaardigheid te ontwikkelen zodat de context steeds verder 'leesbaar' wordt en een handelingsperspectief ontstaat: 'knowing as you go.'

Deze visie staat daarmee haaks op het klassieke principe van onderzoek en onderwijs om complexiteit juist te reduceren en voornamelijk vanuit gestructureerde kaders te werken. Naar ons idee past deze beperkte visie niet bij het creëren van een lokale wijkgerichte leeromgeving waarbij engagement met wijkbewoners wordt aangegaan. Wij zijn er van overtuigd dat dwelling bijdraagt aan een diepere vorm van leren waarbij de praktijk leidend is.



Referenties

Altrichter, H., Kemmis, S., McTaggart, R. & Zuber-Skerritt, O. (2002). The concept of action research. *The learning organization*.

Coghlan, D. & Shani, A. B. R. (2018). *Conducting action research for business and management students*. Sage.

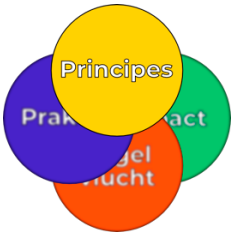
Ingold, T. (2001). From the transmission of representations to the education of attention. *The debated mind: Evolutionary psychology versus ethnography*, 113–153.

Jonker, J. (2014). Nieuwe business modellen. *Samen Werken Aan Waardecreatie. Stichting Our Common Future*, *2*.

Revans, R. W. (2011). *ABC of action learning*. Gower Publishing, Ltd.

Ross, H. & Mannion, G. (2012). Curriculum making as the enactment of dwelling in places. *Studies in Philosophy and Education*, *31*(3), 303–313.

Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of social issues*, *50*(4), 19–45.



7 Bijlagen

7.1 Voorbeeld Weekplanner

Sociaal Ondernemerschap als uitdaging (periode 4 studiejaar 2016-2017)

Week 17		Week 18		Week 19		Week 20		Week 21	
Wo 26-4	Vrij 29-4	Wo 3-4	Vrij 5-5	Wo 10-5	Vrij 12-5	Wo 17-5	Vrij 19-5	Wo 24-5	Vrij 26-5
Actie Kennismaken River of life Het vak als leer-omgeving Het digitale platform	**Actie** Dromen voor een betere wereld verkennen Buurt in: waarderend kijken. Ervaringsverhaal van student uit de vorige editie	**Actie** Literatuur Bespreken De buurt in, langs: Burezina; ZIMIHC / Stut; De Buurtkamer.	**Actie** Geen onderwijs	**Actie** Bespreken literatuur Open Space, begin maken met vorming teams rond eerste ideeën Wensen en ambities afstemmen	**Actie** Literatuur Bespreken De buurt in	**Actie** Co-creatie van de value- case Contact leggen met belanghebbenden in de wijk Maken eerste tentatieve stakeholder analyse	**Actie** Literatuur Bespreken Keuze individueel paper/essay	**Actie** Verder met Co-creatie van value case Eerste focusgroep Twee ronden Eerste action learning set	**Actie** Geen onderwijs
Kernvraag Waarom kies ik voor dit vak? **Wat is ondernemend-heid?**	**Kernvraag** Wat is mijn droom voor een betere wereld ?	**Kernvraag** Wat zijn onze principes en beginselen? Hoe verhouden die zich tot de community? Hoe kunnen we de literatuur inzetten om onze keuzen beter te informeren?	**Kernvraag**	**Kernvraag** Hoe verbinden we ons op onze waarden en hoe verbinden deze waarden zich met de behoeftes van bewoners?	**Kernvraag** Wat zijn onze principes en beginselen? Hoe verhouden die zich tot de community? Hoe kunnen we de literatuur inzetten om onze keuzen beter te informeren?	**Kernvraag** Wat zijn elementen van onze value-case Hoe verhouden die ideeën zich tot netwerken in de wijk? Welke stake-holders komen in het vizier?	**Kernvraag** Welke kennis missen we bij de ontwerpen van onze value- case? Wat is de rol van onze papers bij het verwerven van collectieve kennis?	**Kernvraag** Hoe leren we effectief in deze context ? ook vwb leren tussen studenten en deelnemers uit de wijk? Wat is de impact van de gekozen onderwijsfilosofie op ons leren individueel en in teams?	**Kernvraag**
Lezen Studiewijzer		**Lezen** Tividi en Stokols Artikel life principles Boek: H 4 en 5	**Lezen**	**Lezen** Artikel Haugh (community enterprises)	**Lezen** Boek: H 8 en 9	**Lezen** Boek: H 10	**Lezen** Nader te bepalen artikelen	**Lezen** Artikel over curriculum making	**Lezen** .

Week 22		Week 23		Week 24		Week 25		Week 26	Week 27
Wo 31-5	Vrij 2-6	Wo 7-6	Vrij 9-6	Wo 14-6	Vrij 16-6	Wo 21-6	Vrij 23-6	Nader bepalen	Wo 6-7
Actie Literatuur Bespreken Begin maken impact map Bespreken stakeholder gesprek als toets moment Een sociaal ondernemer vertelt	**Actie** Bespreken onderwerp individueel paper in teams Bespreken bestudeerde literatuur Verder werken aan de waarde vergelijking Plannen door de wasstraat	**Actie** Presentatie value cases aan elkaar mbv klaverblad model in feestelijke setting. Startende sociaal ondernemers te gast die hun vragen met ons delen	**Actie** Bespreken nader te bepalen artikelen Verzamelen bewijs voor impact Tweede action learning set	**Actie** Toetsen van de value case in de wijk/ oftewel het testen van het prototype	**Actie** Verdere Aanscherping NBM op basis van stakeholder feedback Vaststellen dimensies van beoordeling stakeholder gesprek	**Actie** Verdere aanscherping Organiseren stakeholder gesprek Naar een impactmap voor de eigen wijk onderneming	**Actie** Tweede focus groep Naar een impact map voor het vak.	**Actie** Afspraken stakeholder gesprekken, i.v.m. beoordeling van het werk van de sociaal ondernemers in wording die van het vak meedoen.	**Actie** Feestelijke presentatie van de resultaten ten overstaan van stakeholders en belang-stellenden in de wijk
Kernvraag Wat is ons prototype en hoe testen we wat we willen weten bij wie en hoe bepalen we de impact van onze WO?	**Kernvraag** Hoe informeert de literatuur m.b.t. tot onze keuzen t.a.v. het benutten van (schaarse) resources) en wat 'social ' veronderstelt v.w.b. de ethische dimensie van onze keuzes?	**Kernvraag** Wat mist er nog om tot een duurzame wijkonder-neming te komen? Hoe ziet van het verdienmodel eruit in monetaire termen?	**Kernvraag** Welke dilemma's komen we tegen als so's in de wijk? Hoe kan het oplossen van die dilemma's onze value case versterken?	**Kernvraag** Wordt onze waarde propositie herkend in de wijk? Wat is de betekenis van en voor de community en vice versa?	**Kernvraag** Hoe ons te verantwoorden in een lerend eindgesprek/ toetsmoment? Hoe informeert (wetenschappeli jke) literatuur onze keuzen in het proces van sociaal ondernemer worden?	**Kernvraag** Hoe kunnen we de community rond onze sociale wijkondernemin g verder laten groeien?	**Kernvraag** Hoe leren we in de context van dit vak over sociaal ondernemer worden Wat is curriculum maken? Wat is de impact van wat we doen in Overvecht?	**Kernvraag** Hoe verder met de value-cases richting een werkend wijkbedrijf?	
Lezen Artikelen over impact mapping	**Lezen** Artikelen over ethics en bricolage	**Lezen** Nader te bepalen artikelen	**Lezen** Nader te bepalen artikelen	**Lezen** Nader te bepalen artikelen	**Lezen** Nader te bepalen artikelen	**Lezen** Nader te bepalen artikelen	**Lezen** Nader te bepalen artikelen		

7.2 Handout: Action learning sets

Werkvorm: Action Learning Sets
Beschrijving door: Peter Linde, Daniëlle Vlaanderen, Gerda van Rossum

Korte presentatie eerste idee valuecase (3 min)

Zie blz 158 , Jonker et al; nieuwe businessmodellen

- Waarom ?
- Met wie?
- Hoe?
- Wat?

Welke vraag wil je nav het voorgaande inbrengen in de action learning set ?

Action learning sets

Iedere groep denkt na over een vraag waarover zij als actie-onderzoekers willen dat derden meedenken. Vervolgens worden de vragen kenbaar gemaakt gepresenteerd en verdeeld iedereen zich over de groepen in de groepen doorloopt men de volgende stappen:

- 5 min verduidelijken vraag van de vertegenwoordiger van de inbrengende groep
- 5 min vragen ter verduidelijking/verheldering
- 20 min praten vragensteller neemt afstand (bij voorkeur met rug naar de groep en hij/zij mag alleen luisteren en niet reageren) en de rest bespreekt de vraag.

NB: Probeer een ander perspectief op de vraag te geven liever dan de vraag te beantwoorden. Bijvoorbeeld door impliciete aannames expliciet te maken of de vraag achter de vraag te zoeken. Denk bijvoorbeeld aan het Overvechtspel toen een van de groepjes de geconstateerde onveiligheid door te hard rijden verrassenderwijs koppelde aan stress als oorzaak waarmee een hele nieuwe oplossingsrichting voor de uitdaging in de wijk mogelijk werden.

- 10 min teruggeven: vragensteller keert terug in de groep en geeft terug wat hij gehoord heeft en wat hem/haar dat doet realiseren
- 5 min IEDEREEN geeft aan wat hij /zij uit dit gesprek meeneemt of geleerd heeft

Daarna bevindingen delen en bespreken met eigen teams 30 minuten.

Netwerken

Wie van de aanwezige gasten zou je graag willen spreken? DOE dat vervolgens!

7.3 Bijlage: Waarderingsdimensies voor het eindgesprek

Werkvorm: Lerend eindgesprek
Beschrijving door: Peter Linde, Daniëlle Vlaanderen, Gerda van Rossum

Deel 1 - stakeholder gesprek waarin je met de stakeholder(s) aan het sociaal ondernemen bent. (Dit is een afspiegeling hoe je als groep in de cursus bent gaan werken als sociaal ondernemers)

Deel 2 - reflectie lerend eindgesprek waarin je terugkijkt op deel 1 (en op je projectgroep)

Sociaal ondernemerschap dimensies van project en stakeholder gesprek:

Ondernemendheid in het stakeholdergesprek en in het proces van je valuecase voor je sociale onderneming opzetten.

- Eigenaarschap nemen
- Gerichtheid op waardenuitruil
- Werken met wat er is, in het hier en nu – maak dwarsverbanden

Hoe heb je ideeën getoetst en wat heb je gedaan met de feedback?

- Welke mensen gesproken?
- Community vorming en creatie van waardennetwerk

Omgaan met schaarste en tegenslagen

- Mate van veerkracht die wordt getoond en je niet laten tegenhouden door limitations.

Kritische reflectie : wat zou je achteraf 'beter' kunnen doen in het gesprek/in het proces?

- Hoe lerend stel je je hierin op? (Herhaling van zetten vertellen levert niks nieuws op)
- Hoe zou je je proces om tot een valuecase te komen anders aanpakken met de kennis die je nu hebt?

Hoe heb je je laten informeren door theorie?

- hoe heeft theorie je verder geholpen bij je proces en je valuecase van je sociale onderneming?

Wat voor tastbaars heb je neergezet als sociaal ondernemer? bv. Prototype, bv relaties die je bent aangegaan (community building?)

- Duurzaamheid van je plan
- Meervoudige waardencreatie
- Pilot van groot idee naar kleinst mogelijke uitvoering

Impact? Wat wil je realiseren op lange termijn? Wat is de outcome op korte termijn?

- Welke maatschappelijke need adresseer je met je sociale onderneming?
- Creatieve manieren om processen duurzaam te maken
- Proces dimensies van het stakeholdergesprek en van de case

Presence - komt iedereen tot zijn recht?

- Mate waarin er sprake is van Co-creatie

Samenwerking met je sociale ondernemer (wijkpartner) in het gesprek en in de ontwikkeling van begin tot eind

- Eigenaarschap – gezamenlijkheid in het bepalen van de richting

Contact Stakeholder(s)

- Kwaliteit en kwantiteit
- Waar heb je het over met elkaar? Hoe maak je het waardevol?
- Onderhandeling met de stakeholder (niet enkel een pitch)
- Gebruik van overtuigingskracht
- Aandacht voor meervoudige waardenuitruil

Samenwerking binnen de groep in stakeholdergesprek en in de groep (ontwikkeling van begin tot eind)

- Wat kwam je tegen hoe heb je dat opgepakt of opgelost?
- Rolverdeling in de groep
- Inclusiviteit – mate waarin iedereen ingesloten is of wordt in het gesprek
- Hoe hebben jullie je waarden vormgegeven in je eigen groep

Visiegericht werken

Gedreven door innerlijke overtuigingen Integraal werken vanuit inclusiviteit en wederkerigheid

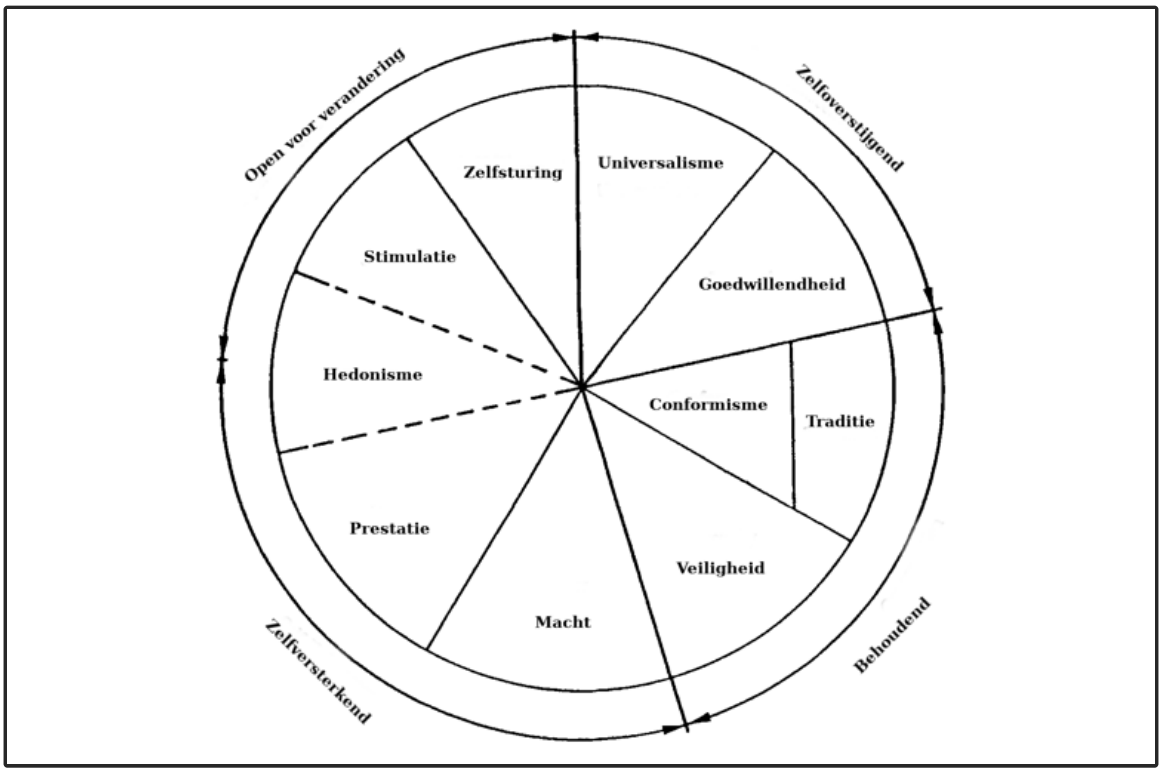
Ga Terug

Ga Vooruit

Cijfer	Zegge	Beschrijving
4	neh	
5	njee	
6	mwah	net genoeg, niet met vol commitment, wat gemakkelijk er vanaf gemaakt.
7	Oké	'gewoon' goed gedaan, feedback verwerkt en bewustwording gedachten.
8	JA!	Eigenheid en sprankeling
9	Wow	Verrassingselement
10	Holy Moly!	Binnerstebuitenachterstevoren dynamisch

7.4 Bijlage: Handout Universele Waarden

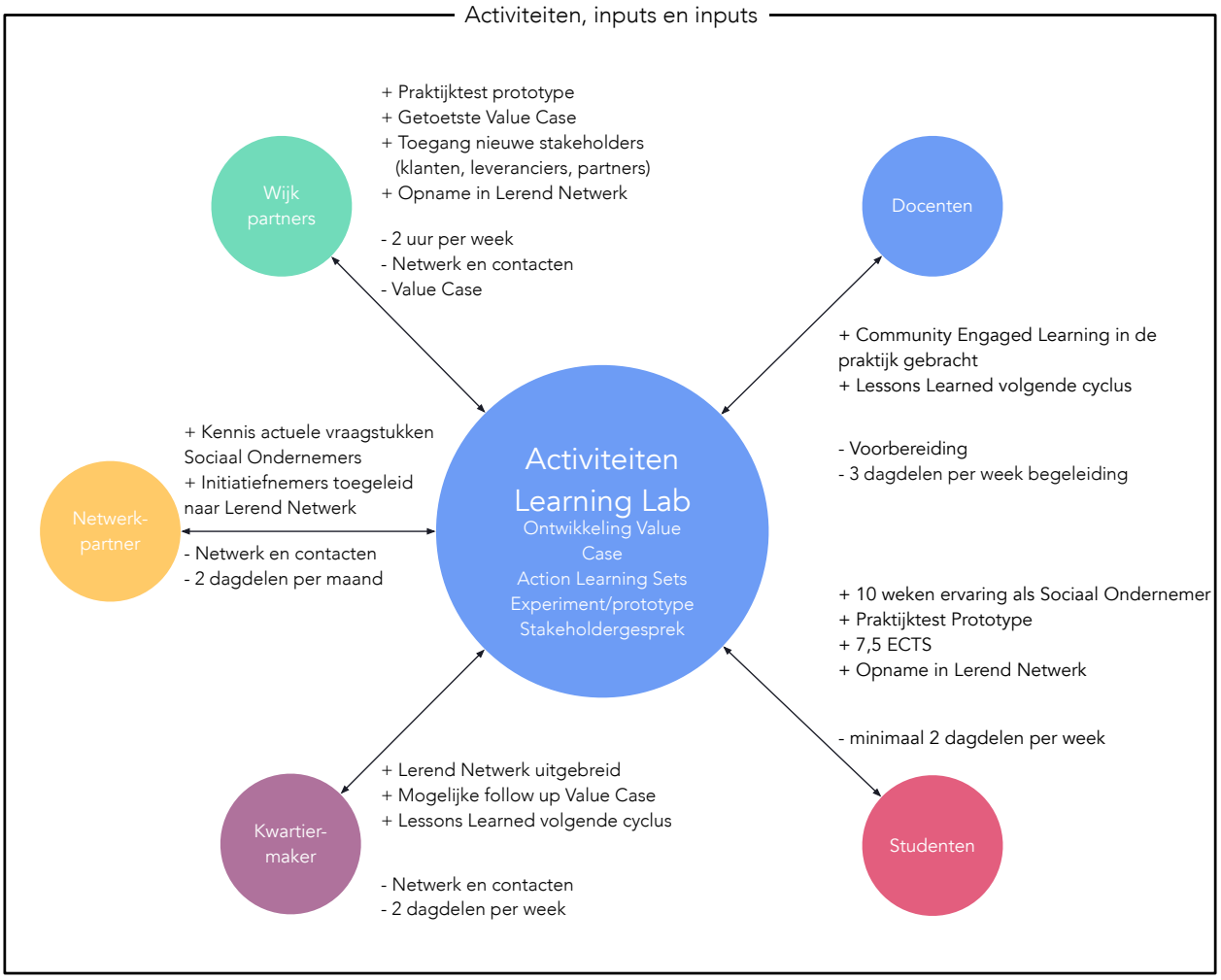
Gebaseerd op: Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of social issues*, *50*(4), 19–45
Vertaling door: Geert Smolders



Waarde	Steekwoorden
Macht	Authoriteit, erkenning
Prestatie	Succesvol, capabel, ambitieus, invloedrijk
Hedonisme	Plezier, genieten van het leven
Stimulatie	Durven, variatie, spanning
Zelfsturing	Creativiteit, nieuwsgierigheid, vrijheid, onafhankelijkheid
Universalisme	Harmonie, mooie wereld, rechtvaardigheid, gelijkheid
Goedwillendheid	Behulpzaam, eerlijk, vergeving, verantwoordelijkheid
Traditie	Devotie, bescheidenheid, plaats in het leven accepteren
Conformisme	Beleefdheid, gehoorzaamheid, discipline
Veiligheid	Hygiene, sociale orde, zekerheid

Ga Terug

Ga Vooruit

7.5 Bijlage: stakeholderkaart

Uitwisseling in het Learning Lab