

Coachen bij versterken bedrijfsindividualiteit

*Albert de Vries & Luc Ambagts
Werkdocument, versie, 19-01-2021*

Ruimte bieden voor het eigene van de ander is de kern van inclusief werken. In het project Bedrijfsindividualiteit, onderzoeken Albert de Vries en Luc Ambagts wat het ingaan op dat eigene van de ander kan betekenen voor de versterking van een bedrijf, een samenwerkingsverband, het grotere geheel. 'Wat wil die ander - of dat andere - die ik ontmoet?' Dat is de basisvraag om tot inclusief werken te komen.

Karakteriseren van bedrijfsindividualiteit

In dit project zoeken we naar het individuele, het eigene van een bedrijf. Dat individuele benoemen we als een activiteit, als dat wat het bedrijf zelf wil, zelf doet. We benoemen die activiteit met twee werkwoorden, als handelingsimpuls. Tevens verbeelden we die activiteit met een beroepsbeeld: iemand die op een positieve manier juist die activiteit in zijn of haar werk inzet. Dat zoeken, benoemen en verbeelden doen we bij voorkeur samen met anderen: mensen die op het bedrijf werken, bezoekers, of anderen die bij het bedrijf betrokken zijn.

Het leren kennen van het individuele verleidt ertoe - net als elk weten - om nieuwe acties, en de reactie van het bedrijf daarop, te voorspellen. Dat is een vanzelfsprekende drang vanuit een willen beheersen of verzorgen. Dit kan op een gespannen voet staan met het zich louter als gezien kunnen ervaren door de ander, waarbij niets moet. Dat vraagt een houding die juist ruimte schept voor die ander - het bedrijf - en uitnodigt om op een eigen manier te verschijnen. Vóór het direct nemen van maatregelen en besluiten plaatsen we het voordeden van mogelijke acties en reacties. Als onderdeel van het karakteriseren van het individuele, kan dat ondersteunend werken bij latere handelingen met betrekking tot het bedrijf.

Een voorbeeld: Kraaybeekerhof, deel 1

In november 2019 introduceerde Albert, bij een kennismakingsbijeenkomst, het idee om binnen de Kraaybeekerhof-tuinderij de verscheidenheid aan kwaliteiten te onderzoeken en te zien wat elke plek of situatie dan vraagt. Een antwoord kan bijvoorbeeld zijn, een compost geprepareerd met één van de preparaten uit de biologisch-dynamische landbouw, waarmee aangesloten wordt bij de kwaliteit van die plek. Een speciaal uitgekozen preparaat kan die kwaliteit versterken, in plaats van dat alle preparaten overal worden toegepast. We besloten gewoon hiermee aan de gang te gaan en steeds die verscheidenheid op te zoeken. In dit eerste gesprek werd direct beleefbaar hoe enthousiast de tuinders Jasper en Dave zijn voor zo'n onderzoekende aanpak. Die past dus ook wel bij het eigene van hun bedrijf!

We doen eerst ervaring op met de werkwijze aan de hand van twee percelen

In de volgende werkbijeenkomst onderzochten we twee percelen. Een waarop de gewassen het heel goed doen en een waarop de gewassen het juist zeer matig doen. Op het eerste perceel staan allerlei koolsoorten: spruitkool, palmkool, broccoli, Wat opvalt is een golfing in de hoogte van het gewas, in de lengterichting van de rijen of dwars erop. Het zijn ook net allerlei gewassen die een soort kruin hebben. Een golvend bos. Het veld en het gewas heeft ook iets omslotens. De dynamiek wordt gekarakteriseerd met de woorden: 'meebewegend vooruitgaan', 'dansend omhullen', 'omsluitend meenemen'. Kwaliteiten als van een schipper, een vliegenier, een kleuterjuf.

Op het tweede perceel staan restjes bieslook, peterselie, veldsla. Het veld maakt een verlaten, afgeknepen indruk. Het roept een gevoel van verdriet op. De rij herfstasters staat tussen dit perceel en de rest. Er is nauwelijks een afscheiding met de achtertuinen van de burens. Net of dit veld er niet bij hoort. De dynamiek wordt gekarakteriseerd met de woorden: 'verinnerlijkend verwerken', 'vasthouden stilvallen', 'dichtsland terugtrekken'. Kwaliteiten die als positief herkenbaar worden in

beroepen als een dichter, een diamantslijper, een smid. Daarmee wordt het positieve opgezocht van de kwaliteit die daar is.

“Ik ben aan de slag gegaan met het veld waar we vorige keer naar gekeken hebben,” vertelt Dave Hardy. We staan opnieuw in de zelfoogsttuin van Kraaybeekerhof op dezelfde plek als vorige maand. Nu met Dave Hardy (tuinder, links op de foto), Jasper Sinoo (tuinder, rechts op de foto), Jola Meijer (preparaten) en Merel (stagiair). We zien weer kale grond met nauwelijks opgekomen groenbester.

Als een gewas niet goed wil groeien is het advies in het algemeen goed bemesten en de grond omwerken. Hier hebben we geprobeerd te achterhalen waar het veld zelf om vraagt. Welke handelingsimpuls leeft hier? Op het eerste gezicht is er niks veranderd. Wel is de beleving anders, vitaler. De vorige keer noemden we het in een primaire reactie een woestijn, een verlaten oord. Dave wijst ons de veranderingen aan. “Ik heb de rij herfstasters aan de westkant verplant. Die staan nu aan de achterkant van het veld. Daarna ben ik aan de gang gegaan met de verwaarloosde rand gras aan de kant met de burenen. Dat hoort er als het ware weer meer bij.” Dave zegt dat de opmerking over het licht, die diamant, hem aangezet heeft tot zijn voortvarend aanpakken.

Nu, na de ingreep van Dave, is de beleving al direct positiever: “Het perceel gaat er al meer bij horen, ik beleef al blijdschap, het gaat al oplichten,” vertelt Dave. We zijn allemaal verbaasd dat zo’n ingreep aan de periferie zo’n impact kan hebben. Hoe zal het hier nu gaan groeien?

Karakterisering van Kraaybeekerhof als geheel:

Ondertussen verschijnt ook het eigene op bedrijfsniveau. Op het moment dat we naar het effect van Dave’s initiatief kijken en hoe dat gegaan is, valt zijn collega Jasper hem bij: “Als je zo’n impuls voelt, moet je hem pakken. Gaat de ander zijn ding doen. Het mag er zijn. Als je alles gaat overleggen wordt het rationeel, krijg je voortdurend commentaar dat je afwijkt van het plan en verdwijnt de schoonheid.”

Die stijl van werken betreft niet alleen hun onderlinge samenwerking, maar ook hun samenwerking met de andere, bij de tuinderij betrokken mensen. Dave: “Wij bemiddelen tussen de vrijwilligers en de bedrijfsindividualiteit. Dan kunnen zij zichzelf hiermee verbinden en hun eigen initiatief oppakken. Jasper en ik zijn er voor de vrijwilligers, maar we zijn niet een baas die voortdurend zegt wat ze moeten doen. Zij zijn hier ook omdat zij iets willen. Dit eigen initiatief nemen leidt ook wel tot grappige situaties. Zo stond er twee maanden een kruiwagen aan de rand van het voedselbos met een rest plantgoed. Het is onze mooiste kruiwagen, maar niemand pakt hem beet.”

In het ruimte laten voor de ander komen we een dynamiek tegen die kenmerkend is voor deze zelfoogsttuin, waar veel vrijwilligers werken: **individualiserend verfraaien**, zoals een bloemist doet die boeketten samenstelt.

Wanneer we naar het geheel van Kraaybeekerhof kijken, zien we de zelfoogsttuin, het voedselbos, de bloementuin, de kruidentuin, het park rond het Koetshuis en aangrenzend aan het woonoord, het bosje met vijver en achterliggend weiland. Bij elk deel zijn weer andere groepen mensen betrokken. Van elk deel straalt af hoe elke groep bezig is het eigene van die plek te verzorgen. Ook op zo’n heel ander vlak ontmoeten we diezelfde kwaliteit van **individualiserend verfraaien**.

Uitnodigen tot een dialogisch proces

Wij coachen bij processen¹ zoals hierboven in het voorbeeld weergegeven is. Tegelijkertijd hebben we daar als vraag bij: ‘Hoe kunnen we ervoor zorgen dat meer mensen betrokken raken, meer boeren en anderen zin hebben aan zo’n project deel te nemen?’

¹ Zie voor meer voorbeelden: Albert de Vries (1991): Creatief op zoek naar (bedrijfs)individualiteit. Werken met preparaten in de landbouw. www.academievoorervarendleren.nl, Luc Ambagts, Isabel Duiniveld & Albert de Vries (2013) Bedrijfsindividualiteit in beweging. www.bdvereniging.nl, Project Kraaybeekerhof, 2020, Project Die Hofidee, 2019-2020, Verein zur Förderung von Forschung, Fortbildung und sozialer Fürsorge auf dem Lande, Schleswig-Holstein, Project Inclutrain. www.academievoorervarendleren.nl en www.inclutrain.eu/Projektresultate.

Met die werkvraag presenteren we ons werk aan een groep onderzoekers, die geïnteresseerd zijn in de vraag hoe je dat werken met en onderzoeken van bedrijfsindividualiteit doet. We vragen hen om onze manier van werken te karakteriseren met twee werkwoorden, waarmee de handelingsimpuls van ons werk benoemd wordt, en een beroepssituatie waarmee die handelingsimpuls verbeeld wordt. Onderstaande karakterisering en werden gegeven:

Handelingsimpuls	Beroepsbeeld
Wachtend aanvullen	Iemand die in een supermarkt het rek vult en soms wacht voor een klant die iets wil pakken
Opwarmend uitnodigen	Een directeur van een theater die voor het doek opgaat de mensen welkom heet
Zorgend prikkelen	Coach
Zoekend onderzoeken	Onderzoeker
Beschrijvend luisteren	Onderzoeker

De karakterisering van de deelnemers onderstrepen het inhoudelijke spanningsveld tussen het toe willen passen van de nieuw verworven inzichten en het ruimte bieden aan de ander om te verschijnen.

Dat zijn we blijkbaar dus als proces zelf aan het doen: Leren kennen om vervolgens ruimte te kunnen bieden en uit te nodigen. Een antwoord op onze vraag kan zijn dat we veel explicieter tot zo'n dialogisch proces uitnodigen. Dus i.p.v. 'Wij hebben de nieuwste methodiek om al uw bedrijfsproblemen op te lossen' iets als: 'Wilt u het gesprek met uw bedrijf intensiveren, zodat dit bedrijf nog meer in zijn eigenheid kan verschijnen? Wij gaan graag samen met u dat avontuur aan.'

Vervolg voorbeeld: **Kraaybeekerhof, deel 2**

De tuinders van Kraaybeekerhof formuleerden het voornemen om deze herfst drie composthoop op te zetten. Een composthoop willen ze prepareren met alle compostpreparaten, zoals het traditie is. Een andere hoop willen ze prepareren met alleen brandnetel- en paardenbloempreparaat. In de derde hoop komt alleen het duizendbladpreparaat. Dit voornemen is een uitwerking van het idee dat de compostpreparaten individueel toegepast zouden kunnen worden. Dat idee is eerder ter sprake gekomen bij het oefenen met het kijken naar het individuele van een specifiek veld, of een gewas en het daarbij aansluiten (zie deel 1). Voor de ene tuinder gaf deze individuele benadering een toegang tot het werken met de compostpreparaten, voor de ander was het, op een bepaald moment, zo iets van 'waarom niet gewoon allemaal?'

Bij een van de maandelijkse gesprekken heeft Albert zijn publicatie uit 1991 gegeven: Creatief op zoek naar bedrijfsindividualiteit. Werken met preparaten in de landbouw. De daaropvolgende keer was de reactie van de tuinders: 'Hier staat alles al in. Je weet hoe elk preparaat werkt. Zeg maar wat we moeten doen.' Het behoort echter bij het individuele om elke keer weer uit te vinden wat in deze specifieke situatie past en juist niet vanuit algemene recepten te werken. Dan zou het werken met de afzonderlijk compostpreparaten nog steeds een werken vanuit een model blijven.

Op deze bijeenkomst wilden de tuinders beslissen welke preparaten nou gebruikt zouden gaan worden. Jola, die de preparaten verzorgt op de Kraaybeekerhof, bracht in, dat Kraaybeekerhof het Brandnetelpreparaat nodig heeft. Jola had de Landbouwcursus, waarin Rudolf Steiner in 1924 de preparaten introduceert, bij zich om te verduidelijken waarom Brandnetel past. Zij heeft het betreffende stukje voorgelezen. Vervolgens had Jasper het idee dat Paardenbloem ook nodig was. Jasper heeft toen dat stukje voorgelezen. Eigenlijk was het toen klaar. Of toch niet? Moeten we nu niet ook de andere stukjes lezen en toetsen of we daar gewaarworden dat die preparaten niet aan de orde zijn? Zo ontstond het dat alle stukjes voorgelezen werden, telkens door iemand anders een preparaat. Bij Eikenschors was direct de gewaarwording: Nee, die is hier niet relevant. De kwaliteit van Duizendblad

is helemaal Kraaybeekerhof. Die is er al. Die kunnen we dus juist wel toepassen als ondersteuning en versterking van het bestaande. Kamille was weer niet relevant. En Valeriaan hoort eigenlijk pas bij het uitbrengen van de compost ingezet te worden en niet bij het opzetten van de compost. Zo kwamen de tuinders tot hun voornemen dat tegelijkertijd een experiment is: een composthoop met alle compostpreparaten, een hoop met alleen brandnetel- en paardenbloempreparaat en een hoop met duizendbladpreparaat. Verrassend aan deze opzet is dat het straks ook weer de mogelijkheid geeft individueler te kiezen welke van de drie composten je voor welk veld toe wilt passen.

Het is voor ons verrassend om op deze manier tot een individuele invulling te komen van het werken met compostpreparaten en het is een andere invulling dan in de publicatie uit 1991. Het is niet zo dat de tuinders het nu weten. Er is evenwel voldoende moed en nieuwsgierigheid om het experiment aan te gaan. Om te kijken of er verschillen waar te nemen zijn tussen de drie composten, of er dan ideeën en gevoel ontstaan waar welke compost in te zetten.

In de evaluatie, midden november, wordt het proces door één van de tuinders gekarakteriseerd met: 'Er treedt verstillings op. De vraag staat centraal 'Wat is hier nu aanwezig?', om daar mee aan het werk te gaan. Er hoeft niets. Er is wel een zetje.'

Vervolg voorbeeld: **Kraaybeekerhof, deel 3**

Uiteindelijk zijn er vier composthopen gemaakt. Drie zijn er geprepareerd zoals voorgenomen. De vierde is nog ongeprepareerd. Op de laatste bijeenkomst van 2020, midden december, blijkt het geheel vanzelfsprekend dat Dave en Jola het voortouw nemen. We gaan naar het veld, waar het zo slecht groeide. Opnieuw met de vraag wat sluit aan bij dit veld. Jola leest de zinnen voor waarmee Steiner het bijzondere van elk prepraat karakteriseert. Het is ter plekke evident, dat hier Brandnetel past. De vierde hoop wordt met alleen Brandnetel geprepareerd. Het idee is om die compost over drie maanden op dat veld uit te brengen.

In het nagesprek meldt Dave dat hij het bijzondere van dit proces van het afgelopen jaar gaat opschrijven, zodat ook collega's daarvan kennis kunnen nemen. Jola sluit zich daarbij aan en gaat ook iets schrijven.

Afronding

In de laatste bijeenkomst laten de tuinders zien hoe zij het proces van individualiserend kijken zelfstandig oppakken en vormgeven. Ze hoeven niet eerst 100% te weten hoe het zit, maar verwerven zich een gevoel voor wat kan zijn. En daarmee gaan ze aan het werk. Dit proces sluit aan bij het eigen van hun tuinderij: individualiserend verfraaien. De effecten op de compost en op het land en de gewassen zullen in de loop van 2021 zichtbaar kunnen worden.

Wij vermoeden dat zo'n proces op een ander bedrijf er ook weer anders uit zal zien. Juist het doel om inclusief te leren werken zal op elk bedrijf weer een iets andere aanpak vragen en ook een geheel eigen resultaat te zien geven.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Achtergrond project

Rudolf Steiner introduceerde het idee bedrijfsindividualiteit in 1924 in de Landbouwcursus. Het streven van het Project Bedrijfsindividualiteit is, dat 100 jaar na die introductie dit idee beleefbaar, overdraagbaar en benoembaar gemaakt is, zodat netwerken van mensen zich expliciet met dit idee verbonden hebben. Dat kan bijdragen aan het vinden van antwoorden op een zoeken naar duurzaamheid en menselijkheid in de landbouw en de samenleving.

Met het idee bedrijfsindividualiteit wordt er van uit gegaan dat elk bedrijf uniek en eigen is. Het is een lotsgegeven, dat bepaald wordt door:

- sociaaleconomische omstandigheden, zoals geografische ligging binnen een land, ligging ten opzichte van havens, historie, eigendomsverhoudingen, etc;
- het eigene en initiatief van de grondleggers, c.q. de actuele leidinggevenden.

Het idee bedrijfsindividualiteit vraagt een volledig accepteren van de gegeven situatie. Tegelijkertijd vraagt het een creatief omgaan daarmee, zodat het unieke en eigene des te krachtiger kan verschijnen en werken. Voor ondernemers en medewerkers staat de vraag centraal: “Wat vraagt dit bedrijf van mij?”, of, anders geformuleerd: “Wat kan ik bijdragen aan de ontwikkeling van het bedrijf?” In een management-, of systeembenadering staat vaak optimalisering in kwantitatieve zin centraal. Hier gaat het om een werken met de unieke, individuele kwaliteit. Intuïtief én effectief.

Het project heeft tot doel om:

- het idee bedrijfsindividualiteit te verkennen, nader uit te werken en voorbeelden van good-practices overdraagbaar te maken;
- het idee bedrijfsindividualiteit te exploreren middels experimenteren met landbouwkundige, sociale en/of sociaaleconomische vraagstukken;
- netwerken rond het idee bedrijfsindividualiteit te creëren.

Bijlage 2: Werken aan de ‘Hofidee’ op BD-bedrijven in Noord-Duitsland.

Een bezoek aan een boerderij begint ermee dat de bezoekers hun eerste indruk opschrijven. Dus in plaats van met elkaar te gaan praten, wordt er ingehouden en in stilte begonnen. Daarna gaat de boer met de bezoekers naar buiten voor een rondgang. Daarbij wordt gevraagd aan de deelnemers hun aandacht te richten op de dynamiek die ze ontmoeten. Na de rondgang schrijft iedereen zijn ervaringen op als een handelingsimpuls en een beroepsbeeld. Opnieuw niet gewoon doorgaan, maar een moment van stilte, reflectie. Dan volgt de lunch en daarna de uitwisseling. De mensen zien de boerderij op een nieuwe manier bij hun streven de bedrijfsindividualiteit onder woorden te brengen. Je ontmoet boerderijen zo als heel verschillend.

Op een tuinderij, die deel is van een grotere boerderij, kwamen vragen over het vormgeven van de omgeving en over de samenwerking. Eerst werden er tips gegeven vanuit algemene kennis en ervaring. Door nog een ronde te doen met aandacht voor de specifieke handelingsimpuls van dit bedrijf kwamen er tips waar een gemeenschappelijk idee in doorklonk.

Dit project zal twee jaar lopen. Een onderliggende vraag is om onderzoeksvragen en methoden te ontwikkelen die vanuit een afzonderlijke boerderij voortkomen.

Bijlage 3: Tips of uitnodiging

Luc vertelt hoe aanvankelijk bij bedrijfsbezoeken de karakterisering met werkwoorden en beroepsbeeld als een cadeau aan de boer en medewerkers werd gegeven, dus zonder tips over vraagstukken die op het bedrijf spelen. Later ontstond een drang om dat wat je gevonden hebt ook toe te passen. Daartoe werd dan een vraagstuk van het bedrijf opgepakt en werden er vanuit de handelingsimpuls mogelijke toekomstscenario's ontworpen.

Wanneer je op deze manier op zoek gaat naar de bedrijfsindividualiteit, dan zou je de ontmoeting die je zo met een bedrijf hebt ook eerst kunnen laten staan en kunnen wachten op hoe het bedrijf op deze ontmoeting reageert. Bij een volgend bezoek zou je dan terug kunnen kijken of, en zo ja hoe, de handelingsimpuls in de tussenliggende gebeurtenissen werkzaam is geweest.

Bijlage 4: Definiëren of karakteriseren

Onderdelen van een bedrijfsdefinitie van Kraaybeekerhof zijn bijvoorbeeld:

- De tuinderij is 2 ha groot.
- De grond wordt gepacht van Stichting Grondbeheer
- Er werken 2 tuinders in een vof.
- Er komen wekelijks één of meerdere dagdelen 15 vrijwilligers.
- Er worden meer dan 20 gewassen geteeld.
- Er wordt jaarlijks zes ton champost van buiten het bedrijf aangevoerd.
- Er zijn 120 zelfoogsters, die voor 30 weken zelfoogst betalen.

Met een definitie worden de systeemaspecten vastgesteld. De grenzen worden vastgelegd van wat nog wel en niet meer bij een bedrijf hoort. De onderdelen van een definitie zijn direct uit de waarnemingen af te lezen. Ze zijn ook direct door uiterlijke maatregelen te veranderen, bijvoorbeeld door grond bij te pachten, ander teeltplan invoeren, etc.

Met karakteriseren wordt de individuele kern van een bedrijf gevat. Daarvoor is het nodig om je in het bedrijf in te leven. Het materiaal voor de karakterisering stel je - op basis van je waarnemingen - zelf samen. Dat vraagt om het scholen van je inlevingsvermogen, en het vermogen je eigen ervaringen te ontsluiten en onder woorden te brengen. Met het karakteriseren kom je zo dicht bij de wezenslaag van het bedrijf, dan met de uiterlijke definitie. Een karakterisering nodigt uit om met het bedrijf mee te bewegen, om mogelijke veranderingen af te lezen, of te laten ontstaan.