

3 - Sprekend leren

Het thema van de les is ondernemingsculturen. Tijdens deze les staat sprekend leren centraal. We werken voornamelijk in groep. Om dit groepswerk vlot te laten verlopen, moeten er gespreksregels opgesteld worden. De leerlingen hebben in de eerste les van dit schooljaar reeds regels mogen aanbrengen waaraan zij zich gedurende dit trimester willen houden tijdens groepswerk. We projecteren ze gedurende deze les op het bord:

1. Elke leerling heeft recht van spreken.
2. Elk idee, elke opinie geniet respect.
3. 'Wat denk jij?' en 'Waarom?'
4. Iedereen kijkt/luistert.
5. Alle leden van de groep werken naar een consensus/conclusie toe.

Nadat er nog eens verwezen is naar de gespreksregels, worden de leerlingen ingedeeld in groepen van vier. Ze krijgen elk een kaartje waarop een cartoon staat afgebeeld. Deze cartoon maakt deel uit van een kwartetspel (zie bijlage 1). Dit kwartet zal bestaan uit zes kaarten i.p.v. vier, maar we blijven voor de gemakkelijker de term kwartet gebruiken. Gedurende deze les zal in elk groepje een persoon aangeduid worden die in de tweede fase van de les 'expert' wordt. Deze persoon zal echter vanaf het begin een belangrijke taak op zich nemen. Hij of zij moet ervoor zorgen dat elke leerling die een uitspraak doet, ook zegt waarom hij deze uitspraak doet. Gebeurt dit niet, dan moet de 'expert' deze uitspraak in vraag stellen.

Eerste fase van de les - Cartoons

Iedere leerling krijgt een cartoon. Ze krijgen enkele minuten om na te denken wat er op hun kaartje afgebeeld staat. Daarna moeten ze om de beurt hun cartoon voorstellen. Als iedereen zijn cartoon voorgesteld heeft, moeten de leerlingen samen op zoek naar de rode draad in deze cartoons. Ze mogen hier enkele minuten over praten. Als ze denken dat ze de rode draad gevonden hebben, moeten ze ook argumenteren waarom zij denken dat dat de rode draad is.

De leraar moet een observerende rol aannemen. Als hij/zij merkt dat het gesprek in één van de groepjes niet vlot verloopt, moet hij even het gesprek terug op gang trekken. Als alle groepjes stilvallen, is het tijd om een eerste tip te geven:

Tip 1: "Ondernemen is samenwerken". De leerlingen krijgen een kaartje met deze zin op. Ze krijgen weer enkele minuten om verder op zoek te gaan naar de rode draad van het verhaal en om aan te geven waarom zij denken dat dat zo is.

Als de gesprekken weer stilvallen en de leerlingen nog niet gevonden hebben waarover het hier gaat, geeft de leraar nog een tweede tip.

Tip 2: "Elke organisatie heeft een bepaalde ondernemingscultuur en organisatiestructuur".

Deze tip geeft eigenlijk al prijs waarover het gaat, nl. ondernemingsculturen. Dit is bewust zo gedaan, om deze lesfase niet te lang te rekken en verder te kunnen gaan met de volgende lesfase.

Tweede fase van de les – Wat is een ondernemingscultuur?

Uit elke groep werd op het begin van de les een leerling als expert aangeduid. De gekozen leerlingen groeperen zich. Ze gaan gedurende deze fase in de rol van expert kruipen. Om hun expertise op te bouwen krijgen ze van de leerkracht een tekstje (zie bijlage 2) rond ondernemingsculturen. Ze lezen dit tekstje eerst individueel en bespreken daarna kort met de andere experts waar het nu precies over gaat.

Ondertussen proberen de andere leerlingen individueel zoveel mogelijk op te schrijven over wat zij denken dat een ondernemingscultuur kan zijn.

Als de experts voorbereid zijn, begeven ze zich terug naar hun eigen groep. De drie niet-experts moeten aan de hand van wat ze opgeschreven hebben tot een consensus komen over wat een ondernemingscultuur is. De expert mag enkel ingrijpen als het gesprek stilvalt of als de andere leerlingen om hulp vragen. De expert geeft de informatie beetje bij beetje prijs. Hij of zij mag zeker niet alle informatie ineens geven. De expert neemt ook hier de rol in van het 'waarom?'. Hij of zij moet alles wat de drie andere leerlingen op tafel gooien en niet beargumenteren, in vraag stellen.

Nu de leerlingen weten wat een ondernemingscultuur is, grijpen we terug naar de cartoons en gaan we het kwartetspel spelen.

Derde fase van de les – Kwartetspel

De leerlingen hebben elk hun cartoon nog bij hun liggen. De andere kaarten van het kwartet worden met de bedrukte kant naar beneden op de tafel verspreid. Elke leerling draait om de beurt een kaartje om en probeert dit kaartje bij één van de cartoons te leggen.

De leerling die aan de beurt is en dus het kaartje heeft omgedraaid, mag als eerste een suggestie doen. Hij of zij moet hierbij zeker vermelden waarom dat kaartje bij die cartoon zou horen. Als deze leerling zijn zegje heeft gedaan, mogen de andere leerlingen het oneens zijn met hem of haar. Zij moeten dan wel argumenteren waarom zij dat kaartje niet bij die bepaalde cartoon zouden leggen. Zo moeten ze voor elk kaartje tot een consensus komen.

Het kan ook zijn dat de leerlingen gaandeweg, als er meer kaartjes omgedraaid zijn, van mening veranderen over de indeling van bepaalde kaartjes. Zij mogen dit kaartje dan in samenspraak aan een andere cartoon toewijzen.

Zo komen de leerlingen tot een indeling van vier ondernemingsculturen, waarvan de naam en de kenmerken weergegeven worden op de kaartjes van het kwartetspel.

Als afsluiter van deze lesfase krijgen de leerlingen nog enkele minuten de tijd om in groep elke ondernemingscultuur samen te vatten in max. 3 regels. Ze noteren dit.

Vierde fase van de les – Assenstelsel

De leraar vertelt aan de leerlingen dat meneer Quinn in het verleden deze ondernemingsculturen op een assenstelsel heeft gesitueerd. Zij moeten dit nu ook doen.

Eerst krijgen ze het assenstelsel (zie bijlage 3) waarvan de assen niet benoemd zijn. Ze moeten trachten de assen te benoemen en de vier ondernemingsculturen te situeren op dit assenstelsel. Bij elke uitspraak die ze doen, moeten ze motiveren waarom ze die uitspraak doen.

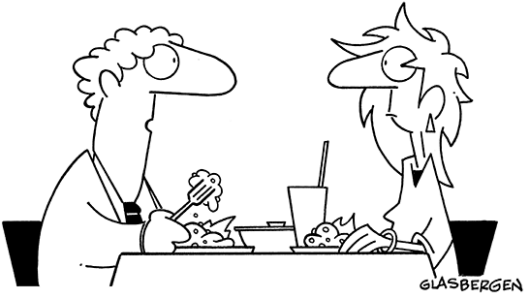
Als de gesprekken aflopen, geeft de leraar elke groep vier kaartjes waarop de woorden staan die aan het uiteinde van elke as geplaatst moeten worden (zie bijlage 4).

De leerlingen krijgen nu nog enkele minuten om die vier woorden op hun assenstelsel te plaatsen en de ondernemingsculturen eventueel van plaats te veranderen. Ook hier moeten ze elke uitspraak en elke verandering in het assenstelsel motiveren. De expert ziet hier nog altijd op toe.

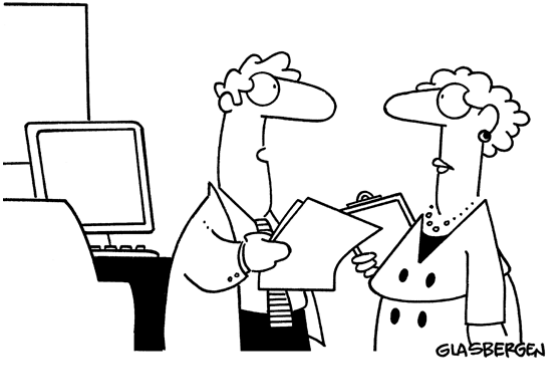
De leerlingen zijn nu gekomen tot het concurrerend waardenmodel van Quinn, dat de vier ondernemingsculturen op een assenstelsel plaatst. Ze hebben in de vorige lesfasen ook geleerd wat een ondernemingscultuur is en ze hebben zelf ontdekt welke vier ondernemingsculturen er bestaan.

Bijlage 1: kwartetspel

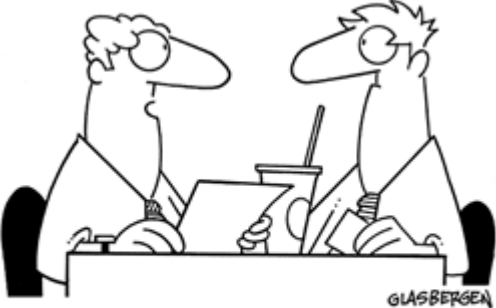
1) De familiecultuur

| | |
|--|---|
| <p>FAMILIECULTUUR</p> | <p>MEDEWERKERS EN MENSGERICHT SAMENWERKEN ZIJN BELANGRIJK</p> |
| <p>© Randy Glasbergen glasbergen.com</p>  <p>GLASBERGEN</p> <p>"My boss really screwed up today. He accidentally made me feel valued and respected."</p> | |
| <p><i>"De grootste fout die een baas kan maken, is niet te zeggen: 'Goed gedaan'."</i> (John Ashcroft)</p> | <p>LOYALITEIT & BETROKKENHEID</p> |


2) De innovatiecultuur

| | |
|--|--|
| <p>INNOVATIECULTUUR</p> | <p>ONTWIKKELING VAN NIEUWE PRODUCTEN OF DIENSTEN IS BELANGRIJK</p> |
| <p><small>Copyright 2006 by Randy Glasbergen. www.glasbergen.com</small></p>  <p>"My team has created a very innovative solution, but we're still looking for a problem to go with it."</p> | <p>DYNAMISCH CREATIEF</p> |
| <p><i>"Als er een manier is om het beter te doen, vind die dan."</i> (Thomas A. Edison)</p> | <p>CREATIVITEIT & ONTWIKKELING</p> |

3) De hiërarchische cultuur

| | |
|--|---|
| <p>HIËRARCHISCHE CULTUUR</p> | <p>REGELS EN PROCEDURES ZIJN BELANGRIJK</p> |
|  <p>"I hired a District Sales Manager, Senior Sales Manager, Regional Sales Manager, National Sales Manager, Vice Senior Sales Manager, Executive Vice Senior Sales Manager, Associate International Sales Manager, Assistant Associate Sales Manager and Junior Associate Assistant Sales Manager. Now all we need is something to sell."</p> | <p>FORMELE STRUCTUREN</p> |
| <p><i>"Een bedrijfsleider moet zijn autoriteit ontlene aan zijn competentie, niet aan het feit dat hij toevallig de baas is."</i> (J. De Clerck)</p> | <p>COMMANDEREN & CONTROLEREN</p> |

4) De marktcultuur

| | |
|---|--------------------------------------|
| <p>MARKTCULTUUR</p> | <p>HET EINDPRODUCT IS BELANGRIJK</p> |
| <p>Copyright 2006 by Randy Glasbergen. www.glasbergen.com</p>  <p>"I'd like to run our market domination forecast once more, but this time let's see what happens if we plug evil flying monkeys into the equation."</p> | <p>RESULTAATGERICHT</p> |
| <p><i>"Competition is a rude yet effective motivation."</i> (T. Beta, Master of Stupidity)</p> | <p>ZAKELIJK & RATIONEEL</p> |

Bijlage 2: Tekstje “ondernemingscultuur”

We spreken over een ondernemingscultuur wanneer:

- er sprake is van gedeelde, gemeenschappelijke normen en waarden, dit kan zowel bewust als onbewust;
- er een consensus bestaat over het aanvaardbare en nastrevenswaardige van gedragspatronen om zich te onderscheiden van andere ondernemingen;
- er sprake is van een intern ‘wij-gevoel’;
- het richting geeft aan de gedragingen van de mensen in het bedrijf.

Bijlage 3: Het assenstelsel

| | |
|--|--|
| | |
| | |

Bijlage 4: Benaming assen

| | |
|---------------|--------|
| Flexibiliteit | Intern |
| Beheersing | Extern |