

LEEFwereld: leerbehoeften en leeruitkomsten

Ondernemend Onderwijs

Deze studie is in opdracht van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO)
uitgevoerd door mr. Peter E. ter Horst, Programme Director Entrepreneurship Education.

HAS Hogeschool
's Hertogenbosch, 28 september 2020

Samenvatting

In de afgelopen decennia is in Europa toenemende aandacht voor de 'entrepreneurial mindset' van jonge mensen. Overall wordt de noodzaak erkend individuen te ontwikkelen die kunnen omgaan met onze complexe en globaliserende werkelijkheid. De EU daagt het onderwijs uit hier passend op te reageren: Niet iedereen ondernemer maken, wel ondernemend gedrag stimuleren, m.a.w. biedt Ondernemend Onderwijs!

De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland stimuleert middels O2LAB dat de toegankelijkheid en de kwaliteit van het Ondernemend Onderwijs wordt verbeterd. Binnen dat kader is deze studie ontwikkeld.

Wat kan dan beter? Veelal is het onderwijs zich niet bewust van het onderscheid tussen ondernemen en managen. We zien dat veel onderwijs in ondernemen gaat over het managen van een (klein) bedrijf en niet over het ondernemen zelf. En met dat laatste zou het onderwijs juist moeten beginnen, om vervolgens de bedrijfskundige disciplines (het managen) daaraan te verbinden.

Met deze studie willen we laten zien wat ondernemen voor iemand inhoudt, hoe diens wereld verandert als hij gaat ondernemen, dat die wereld onvoorziene uitdagingen oplevert en dat het onderwijs waardevol kan faciliteren in die leefwereld.

Ondernemend Onderwijs is ook een internationaal onderzoeksterrein (*Entrepreneurship Education*), veelal academisch van aard en de resultaten bereiken de praktijk bijna niet. Het praktijkgericht onderzoek heeft echter hulpmiddelen opgeleverd die toepasbaar zijn in ons onderwijs. In deze studie laten we zien dat een Framework van leeruitkomsten, dat speciaal ontwikkeld is op basis van de leefwereld van ondernemende mensen, het onderwijs echt daarop kan verbinden, flexibel en adaptief.

Het doel van deze studie is dus: *Zichtbaar maken wat de leerbehoeften (-vragen) zijn van studenten en starters die actief zijn in hun onderneming of ondernemende activiteit en die behoeften spiegelen aan een Framework van leeruitkomsten.*

De doelgroep bestaat uit ondernemende studenten van het HBO en MBO, in casu HAS Hogeschool en Koning Willem 1 College en startende ondernemers die begeleid worden door Ondernemersliftplus. Gedurende de programma's die de doelgroep heeft gevolgd kon zij steeds komen met alle vragen die ze op dat moment had. Omdat de docenten en business developers veel 1 op 1 als coach werkten met de kandidaten konden die zich anoniem openstellen.

De literatuur laat zien dat het begrip 'Entrepreneurial Mindset' niet alleen gaat om 'je eigen baas zijn' in een bedrijfscontext. Het betreft het vermogen van een individu om te kunnen gaan met een onvoorspelbare externe omgeving door ondernemend te denken, doen, voelen, communiceren, organiseren en leren. Onderwijs dat hierop wil verbinden kan ondernemen operationaliseerbaar definiëren (volgens prof. Allan Gibb) als volgt:

Gedragingen, vaardigheden en eigenschappen die individueel en/of collectief worden toegepast om individuen en organisaties van allerlei aard te helpen bij het creëren,

omgaan met en genieten van verandering en innovatie, met hogere niveaus van onzekerheid en complexiteit als een middel om persoonlijke voldoening te bereiken.

Deze definitie omarmt ondernemerschap in de breedste zin, is te operationaliseren en te verbinden met leeruitkomsten. Voor het onderwijs is belangrijk om zichtbaar te maken welke uitkomsten bestaande programma's bieden, of die ook echt geleverd worden en hoe (goed) ze worden getoetst.

Gibb's Framework Entrepreneurship Education¹ biedt een referentiekader dat aangeeft wat de verscheidenheid aan gewenste uitkomsten van Ondernemend Onderwijs is. Het kent acht sleutelgebieden voor uitkomsten (slechts één daarvan is ondernemende competenties). Die acht samen vertegenwoordigen de 'ideaal type' componenten ten behoeve van bijvoorbeeld een benchmark. En ze kunnen dienen in onderzoek en ontwikkeling. Programma's ontworpen op basis van het kader (en keuzes daaruit) kunnen aan de hand hiervan geëvalueerd worden.

Er zijn 292 vragen/leerbehoeften geïnventariseerd, die volgens de acht gebieden van het Framework Entrepreneurship Education zijn gecategoriseerd. Vervolgens is binnen de acht gebieden een relatie gelegd tussen de vragen en de leeruitkomsten.

Door de leefwereld van ondernemende studenten en ondernemers centraal te stellen en gebruik te maken van het Framework van Gibb is er veel meer sprake van bewuste bekwaamheid in het faciliteren van deze doelgroep. Gedurende deze studie zijn docenten en business developers zich nog meer bewust geworden van het scala aan vraagstukken dat zij (voornamelijk via coaching) doorlopen.

Het onderwijs is erg gericht op de ontwikkeling van competenties en het overzicht geeft aan dat ondernemende studenten en ondernemers een bredere, genuanceerde leerbehoefte hebben. Van alle vragen konden er 72 herleid worden naar competenties, terwijl 220 vragen verspreid geplaatst konden worden in de andere 7 sleutelgebieden. Opvallend is het hoge aantal vragen in de categorie 'How To' (78).

Met de acht sleutelgebieden van het Framework wordt een breed kader aangereikt om de leefwereld van ondernemende mensen zo dicht als mogelijk te benaderen (breder dan alleen competenties en gedrag). Ze zijn alle acht *richtinggevend* voorzien van leerbehoeften die zoal kunnen voorkomen, omdat die niet volledig te voorspellen zijn. De studie laat ook zien dat 11% van de vragen die gesteld zijn niet waren voorzien. Ze zijn echter wel te plaatsten in de sleutelgebieden. En daarmee kunnen we concluderen dat ondernemend onderwijs ruimte moet hebben en bieden voor onvoorziene leerbehoeften. Wij kunnen de inhoud van ons lesprogramma voor een belangrijk deel niet voorspellen en evenmin de timing van de leerbehoefte. En dat hoeft ook niet, mits wij bereid en in staat zijn om ons onderwijs adaptief en flexibel in te richten.

¹ Zie bijlagen 1 en 2.

Voorwoord

Hoe breng je de ervaring van enkele decennia te werken met eigenaar-directeuren bruikbaar naar het onderwijs? In mijn werk heb ik zowel de wereld van ondernemers als die van het onderwijs en onderzoek grondig leren kennen. Door zelf te ondernemen (17 jaar nu), ondernemers te faciliteren in hun ontwikkeling, parttime te werken in het onderwijs en internationaal onderzoek te hebben gevolgd, ken ik beide werelden. En ze verschillen, grondig. Ondernemers leren door te doen en zijn ontvankelijk voor hulp en kennis op het moment dat iets niet (meer) wil. Het onderwijs biedt vooraf geplande kennis en voor wat de bedrijfskunde betreft is die kennis veelal het resultaat van onderzoek in grote organisaties. Veel onderzoek naar ondernemen en ondernemend onderwijs is academisch van aard (blijft daarin hangen) en maar weinig daarvan raakt werkelijk de leefwereld van ondernemers. En dat is nou juist wat mij fascineert.

De HAS Hogeschool in Den Bosch biedt een werkomgeving waarin ik kan bijdragen aan de ontwikkeling van het Ondernemend Onderwijs, omdat de HAS, als onderdeel van een zeer ondernemende sector, ernst maakt van de ontwikkeling van ondernemende studenten. Nuttig en noodzakelijk daarbij is een goed draaiend ecosysteem met o.a. alumni, MBO en Ondernemersliftplus voor starters. Voldoende ingrediënten om te kunnen bijdragen aan de kwaliteit van het ondernemend onderwijs!

Deze studie is tot stand gekomen door de samenwerking met collega's van de HAS, Koning Willem 1 College en de directie en business developers Ondernemersliftplus. Dank aan jullie allen!

Peter E. ter Horst

Inhoudsopgave !

Voorwoord.....	4 !
Inleiding	6 !
Literatuurverkenning.....	8 !
De Leefwereld en de Mindset van de ondernemer	9 !
Definities van ondernemen en ondernemerschap	11 !
Leeruitkomsten	13 !
A. Ondernemende gedragingen, vaardigheden en attitudes.....	14 !
B. Studenten hebben empathie met, begrijpen en ‘voelen’ de leefwereld van de ondernemer. .	14 !
C. Ondernemende waarden.....	15 !
D. Motivatie omtrent een ondernemende carrière	15 !
E. De studenten kennen het proces (stadia) van het opzetten een onderneming en de ! bijbehorende taken.	15 !
F. Generieke competenties in Ondernemerschap.....	15 !
G. Studenten begrijpen de belangrijkste ‘Hoe’ vragen.....	16 !
H. Omgaan met relaties die studenten nodig hebben.	16 !
Centraal in deze studie.....	16 !
Opzet en uitvoering van de studie	16 !
Resultaten.....	19 !
Conclusie.....	22 !
Suggesties voor verder onderzoek.....	24 !
Bijlage 1: Originele versie van Gibb’s Framework (onderdelen MBO en HBO)	25 !
Bijlage 2: Geactualiseerde versie van het Framework Entrepreneurship Education voor uitkomsten !	27 !
Bijlage 3: Vragen en leerbehoeften geuit door de doelgroep	28 !
A. Ondernemend gedrag en attitude ontwikkeld.....	28 !
B. De student heeft empathie met en begrijpt de leefwereld van de ondernemer.....	28 !
C. Belangrijke ondernemerswaarden zijn ingeprent	29 !
D. Motivatie tot ondernemen is ontwikkeld en de student begrijpt de vergelijkende voordelen ! t.o.v. loondienst.....	29 !
E. De student begrijpt het PROCES (stadia) van het ontwikkelen van een onderneming, de bijbehorende taken en leerbehoeften.....	29 !
F. De student heeft de competenties die geassocieerd zijn met ondernemen.....	31 !
G. De student heeft inzicht in de belangrijkste ‘HOW TO’S’ omtrent het startup proces.....	33 !
H. De studenten begrijpen de aard van de relaties die zij moeten ontwikkelen met relevante stakeholders en zijn daar vertrouwd mee.	35 !

Inleiding

In de afgelopen decennia is in Europa toenemende aandacht voor de ‘entrepreneurial mindset’ van jonge mensen. De Europese Unie beschrijft dit als ‘*a key competence for all, helping young people to be creative and confident in whatever they undertake*’ (EU 2006²). Benadrukt wordt de noodzaak individuen te ontwikkelen die in staat zijn te innoveren, te creëren, om te gaan met onzekerheid en complexiteit in hun globaliserende werkelijkheid. Of ze nu werknemer zijn, of ondernemer, consument, lid van een familie of burger.

De huidige door beleid gestuurde belangstelling voor onderwijs in ondernemerschap is daarom niet enkel gericht op het creëren van nieuwe ondernemingen, maar op de ontwikkeling van de ondernemende persoon in de bredere zin dat een individu is toegerust om het hoofd te bieden aan de complexe en globaliserende samenleving.

Overal in Europa heeft het onderwijs gereageerd. Vrijwel alle onderwijsinstellingen van MBO t/m WO besteden aandacht aan ondernemerschap en hebben onderwijsprogramma’s ontwikkeld ter stimulering van ondernemerschap. Echter de toegankelijkheid en de kwaliteit van die programma’s kunnen beter.

De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland wil middels O2LAB die toegankelijkheid vergroten. Meer en beter ondernemerschap in het onderwijs. Dat is waar O2LAB samen met ondernemers, docenten en leerlingen aan werkt. O2 staat voor Ondernemerschap en Onderwijs. Ondernemende mensen nemen sneller zelf de regie in hun werk en loopbaan. Zij zien kansen, pakken nieuwe ideeën op en weten zo waarde voor zichzelf en anderen te creëren. Ook de Nederlandse samenleving vraagt in toenemende mate om deze mindset en vaardigheden. Het streven is dat onderwijs en bedrijfsleven daarin meer gaan samenwerken.³

Deze studie is één van de initiatieven die ondersteund is door O2LAB, uitgevoerd door de HAS Hogeschool in ’s Hertogenbosch.

Meer en beter ondernemerschap in het onderwijs is niet zomaar geregeld. Er zijn daarbij allerlei vraagstukken op te lossen. Twee belangrijke daarvan (die aangestipt worden in deze studie) zijn: Hoe definieer je ondernemen en ondernemerschap in de context van het onderwijs, zodat dit operationaliseerbaar wordt? En, hoe realiseer je meer intellectueel begrip van de concepten van ondernemend onderwijs en het belang van een separaat curriculum, in plaats van een toevoeging aan bepaalde lessen.

Andere vraagstukken (niet behandeld in deze studie) kunnen zijn: Hoe stel je meetbare doelen in ondernemend onderwijs? Hoe onderscheid je de behoeften van verschillende groepen? Hoe bepaal je waar ondernemen past in en tussen curricula? Welke pedagogische instrumenten passen op de vragen van onze studenten? Hoe te toetsen en beoordelen? Hoe

² Opinion of the European Economic and Social Committee on the Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions Implementing the Community Lisbon Programme: Fostering entrepreneurial mindsets through education and learning. COM (2006) 33 final (2006/C 309/23)

³ Website O2Lab: <https://www.rvo.nl/onderwerpen/innovatief-ondernemen/ondernemerschap-het-onderwijs>

effectief te verbinden in een ecosysteem? Hoe creëer je een ondernemende onderwijscultuur, etc.

We zien dat veel onderwijs in ondernemen gaat over het managen van een (klein) bedrijf en niet over het ondernemen zelf. Het is bijvoorbeeld heel goed mogelijk om een programma te doorlopen over het opzetten van nieuwe ondernemingen, dat vaak eindigt met een businessplan, zonder ooit het 'gevoel' te ervaren van hoe de wereld van de ondernemer er werkelijk uit zal zien. Het curriculum koerst dan op de verschillende hoofdstukken van het businessplan, zoals marketing, financiën, personeelsmanagement, etc. Steeds vaker wordt overigens het Business Model Canvas gehanteerd in plaats van het ondernemingsplan, maar het blijft een oriëntatie op de bedrijfskunde en op het bedrijf.

Echter, als de opdracht is om jonge mensen te leren omgaan met onzekerheid en complexiteit (en daar zelfs plezier aan te beleven) in een globale werkelijkheid en dus 'entrepreneurial mindsets' te ontwikkelen, dan is een andere oriëntatie gewenst. Dan moeten we gericht zijn op de ondernemende persoon, zijn of haar persoonlijke omstandigheden en de condities onder welke ondernomen wordt. Het gaat dan om zijn of haar LEEFwereld. Denk daarbij aan de onzekerheid die ondernemen met zich meebrengt, het moeten presteren onder druk, de eenzaamheid, of het creatief leren oplossen van problemen. Het gaat veel meer om persoonlijke ontwikkeling. We onderzoeken hoe ondernemend onderwijs eruit moet zien als je die persoonlijke ontwikkeling als vertrekpunt neemt, met de erkenning van het belang van de bedrijfscontext. Dit document bevat de weergave van een deelstudie, die zicht juist richt op de ondernemende personen (veelal studenten) en hun leerbehoeften.

De HAS heeft alle reden om juist die leerbehoeften van ondernemende studenten te willen onderzoeken. De studentenpopulatie van de HAS bestaat voor een belangrijk deel uit ondernemende jongeren, die veelal opgegroeid zijn in een ondernemende familie en als bijna vanzelfsprekend ondernemer worden, of ondernemend gedrag laten zien in innovatieve activiteiten. En voor de huidige generatie geldt: het liefst betekenisvol! Het aandeel student-ondernemers aan de HAS verschilt per cluster: Leefomgeving ruim 3%, Food & Industrie ruim 5% en Agri & Business ruim 17%.⁴ In vergelijking: bij andere (algemene) hogescholen is dat 3 à 4 procent. In studiejaar 2020-2021 zijn meer dan 100 laatstejaars studenten (bijna 14% van het totaal) actief in de verschillende programma's van het ondernemend onderwijs van de vestigingen Den Bosch en Venlo. Van alle HAS-programma's waarin ondernemerschap verweven is, zijn er drie in deze studie betrokken.

Het hoge percentage student-ondernemers brengt ook een verantwoordelijkheid met zich mee om het ondernemend onderwijs op state-of-the-art niveau te faciliteren. Er wordt dan ook permanent gewerkt aan de ontwikkeling van docenten en aantrekkelijke ondernemersprogramma's. Het ecosysteem van de HAS met o.a. Ondernemersliftplus, het MBO (Koning Willem 1 College), en een netwerk van alumni biedt de studenten een krachtig ondersteunend netwerk. Geïntegreerd leren van en met actoren uit het werkveld.

⁴ Overzicht baangegevens afgestudeerden HAS Hogeschool 2015 t/m 2019 opgesteld 1 september 2020

Als studenten mogen afstuderen in hun eigen bedrijf, op hun betekenisvolle idee of op hun innovatie, dan is het onderwijs aantrekkelijk als het openstaat voor de actuele vraagstukken waar de studenten mee worstelen. Wat zijn dan die vraagstukken? Wat zijn de leervragen van onze studenten? Hun leerbehoeften? Daarover gaat deze studie. We willen laten zien hoe de leefwereld van onze ondernemende studenten eruitziet. En wij geloven dat we aantrekkelijk ondernemend onderwijs kunnen aanbieden als we die leefwereld faciliteren.

Het doel van deze studie is: Zichtbaar maken wat de leerbehoeften (-vragen) zijn van studenten en starters die actief zijn in hun onderneming of ondernemende activiteit en die behoeften spiegelen aan een Framework van leeruitkomsten.

De doelgroep bestaat uit:

- Studenten die zelfstandig ondernemen (Topklas HAS)
- Studenten Betekenisvol Ondernemen (module HAS)
- Studenten die innoveren in de Foodsector (module HAS)
- Starters die al (geruime tijd) afgestudeerd zijn (Ondernemerslift+)
- Deelnemers van de HBO take-off.

De bedoeling van deze studie is om te laten zien welke leervragen ondernemende personen hebben in de omstandigheden waarin zij *op dat moment* verkeren. We zijn ons ervan bewust dat de beantwoording van die vragen niet altijd aansluit bij ons vooraf geprogrammeerde (aanbodgerichte) onderwijs. Het legt de spanning bloot tussen de systeemwereld van het onderwijs en de leefwereld van onze studenten.

De HAS wil het onderwijs flexibel en adaptief gaan inrichten en daarmee de studenten beter faciliteren in hun leerbehoeften. Voor wat betreft het Ondernemend Onderwijs willen we met deze studie daar richting aan geven, ook door de leervragen van onze studenten te verbinden met leeruitkomsten. Daarvoor is uitgegaan van het Framework Entrepreneurship Education dat is ontwikkeld door prof. Allan A. Gibb, omdat dit wat ons betreft het beste aansluit bij de gehanteerde definitie van ondernemen en de leefwereld van ondernemende personen.

Literatuurverkenning

Er is al decennialang academisch onderzoek en debat over ondernemerschap. Nog steeds is er weinig overeenstemming en bovenal gebrek aan praktische toepassing in het onderwijs. De academische inspanningen lijken zich meer bezig te houden met volgende onderzoeksvragen dan met het voorzien in de behoeften van de facilitators in het ondernemend onderwijs.

Een recente uitzondering is te vinden in het rapport van Judith Gulikers, Yvette Baggen, Thomas Lans en Ingrid Christoffels: Leren voor breed ondernemerschap: Analyse van leeruitkomsten en leeractiviteiten.⁵

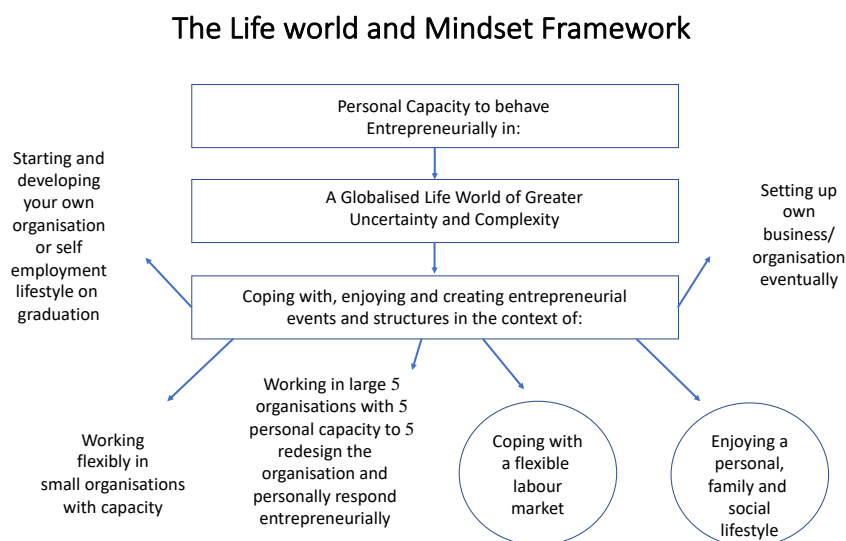
Allan Gibb, hoogleraar Entrepreneurship en wereldwijd geroemd om o.a. zijn praktijkgerichte oriëntatie op ondernemend onderwijs heeft ons op het hart gedrukt te blijven bij 'the Essence of Entrepreneurship' en de 'Life-World of Entrepreneurial People' bij ontwerpen van ondernemend onderwijs. Zijn omvangrijke publicaties⁶ zijn praktisch nuttig en bieden voor onze studie aanknopingspunten en vooral een Framework voor leeruitkomsten.

In het kader van deze studie refereer ik aan zijn publicaties als het gaat om

- De Leefwereld en de Mindset van de ondernemer
- Definities van ondernemen en ondernemerschap
- Leeruitkomsten.

De Leefwereld en de Mindset van de ondernemer⁷

Het begrip 'Entrepreneurial Mindset' gaat niet alleen om 'je eigen baas zijn' in een bedrijfscontext. Het betreft het vermogen van een individu om te kunnen gaan met een onvoorspelbare externe omgeving door ondernemend te denken, doen, voelen, communiceren, organiseren en leren. Zie de volgende figuur.



⁵ Gulikers, J., Baggen, Y. Lans, T., & Christoffels, I. (2019). Leren voor breed ondernemerschap: Analyse van leeruitkomsten en leeractiviteiten. Eindrapportage NWO-PPO overzichtsstudie 405-17-715. <https://www.nro.nl/hoe-ziet-effectief-onderwijs-voor-breed-ondernemerschap-eruit>

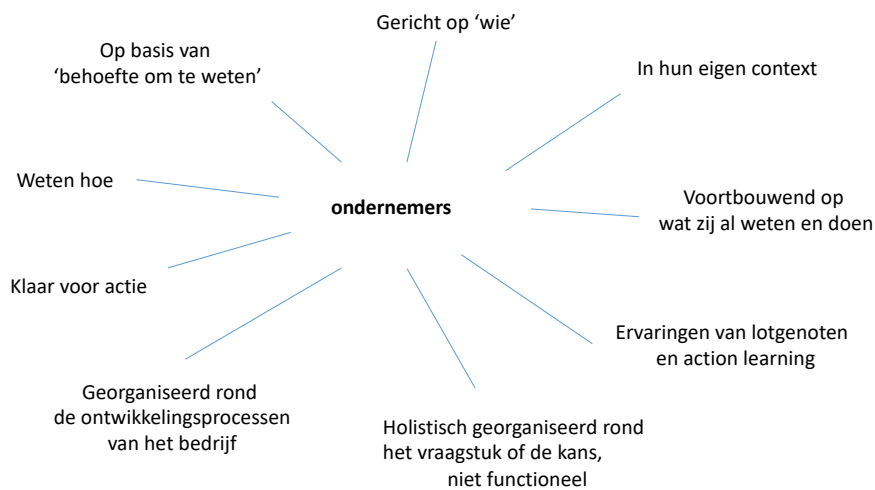
⁶ www.allangibb.com

⁷ Gibb, A.A. (2011) 'Concepts into Practice. Meeting the Challenge of Development of Entrepreneurship Educators around an Innovative Paradigm. The Case of the International Entrepreneurship Educators' Programme (IEEP)' International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research. 17 (2) 146-165

Dit vraagt van het proces van kennisoverdracht dat het is ingericht, zodanig dat het de studenten kan helpen de 'leefwereld' van de ondernemer aan te voelen⁸. De inrichting van dat proces van kennisoverdracht wordt echter sterk bepaald door de manier waarop een kennisinstelling ondernemen en ondernemerschap definieert. Daarover zo meteen meer.

Van belang is in dit verband ook te vermelden dat Gibb en zijn team hebben onderzocht hoe ondernemers hun kennis aangereikt willen krijgen en dat eigenaar-directeuren (ondernemers) hun kennis bij voorkeur halen in hun hechte netwerk. Daaruit wordt duidelijk dat het onderwijs iets moet doen om aantrekkelijk te zijn voor ondernemende studenten.

Hoe willen ondernemers hun kennis?



Waarom gebruikt de eigenaar-directeur zijn natuurlijke netwerk om te leren?



Prof. Allan A. Gibb

⁸ Gibb, A.A. (2002), "Creating Conducive Environments for Learning and Entrepreneurship; living with, dealing with, creating and enjoying uncertainty and complexity", Industry and Higher Education, Volume 16 Number 3.

Als het onderwijs een rol van betekenis wil spelen in de ontwikkeling van ondernemers zou het de wereld van ondernemers moeten reflecteren. Er zijn dus belangrijke condities waaraan ondernemend onderwijs moet voldoen; die vallen echter buiten de scope van deze studie.

Definities van ondernemen en ondernemerschap

Er is bijna universele overeenstemming dat ondernemerschap gaat over de manier waarop individuen en organisaties nieuwe ideeën en manieren van doen implementeren, pro-actief reageren op hun omgeving en dus verandering provoceren. Eén en ander in verschillende graden van onzekerheid en complexiteit. Vaak wordt dit weergegeven in de verkorte definitie: Kansen zien en kansen creëren. Al dan niet aangevuld met: waarde creëren. Dat is de definitie die Harvard Business School hanteert, evenals o.a. Stanford University. De nadruk ligt daarbij op de kans, het idee en het managen daarvan. Ook het onderwijs heeft dan de neiging de bedrijfskant te benadrukken en die is natuurlijk ook belangrijk. We gaan daar niet aan voorbij.

In de context van het onderwijs gaat het echter vooral om de *gedragingen* die geassocieerd worden met ondernemen, met daarachter de *vaardigheden* en *eigenschappen* van ondernemende personen. Een definitie van ondernemen voor het onderwijs kan dan zijn (Gibb):

Gedragingen, vaardigheden en eigenschappen die individueel en/of collectief worden toegepast om individuen en organisaties van allerlei aard te helpen bij het creëren, omgaan met en genieten van verandering en innovatie, met hogere niveaus van onzekerheid en complexiteit als een middel om persoonlijke voldoening te bereiken.

Deze definitie sluit aan bij het 'Life World en Mindset Framework' en omarmt ondernemerschap in de breedste zin. De oriëntatie is op de persoon en diens gedrag in een bedrijfscontext (in ruime zin). Het kan elementen van leren bevatten voor het uitvoeren van een bepaalde taak (*learning for*), leren door middel van een bepaalde pedagogie die bedoeld is om ondernemerschap te stimuleren (*learning through*) en leren over (*learning about*), het pure cognitieve element.

Het gedrag dat in de literatuur⁹ geassocieerd wordt met ondernemen toont een actieve persoon die dingen gedaan krijgt, die strategisch denkt en fantasierijk gebruik maakt van middelen.

Ondernemend gedrag

- Zoeken en grijpen van kansen

⁹ Gibb, A.A., Enterprise in Education, Educating tomorrows Entrepreneurs, www.allangibb.com

- Initiatief nemen om dingen te laten gebeuren
- Problemen op creatieve wijze oplossen
- Autonom handelen
- Verantwoordelijkheid voor en eigendom nemen van zaken
- Doorzetten
- Effectief netwerken
- Op creatieve wijze dingen combineren
- Oordeelsvermogen gebruiken om berekende risico's te nemen

Ondersteunend aan dit gedrag zijn er een aantal eigenschappen, die in zekere mate ontwikkeld kunnen worden, hoewel de natuur sommige personen meer en andere combinaties heeft geschonken dan anderen. Ze ondersteunen het idee dat een persoon of team iets wil bereiken, en in staat is om te veranderen door nieuwe ideeën en innovaties, in plaats van achterover te leunen en te reageren op gebeurtenissen.

Ondernemende eigenschappen

- Prestatiegerichtheid en ambitie
- Zelfvertrouwen en geloof in zichzelf
- Volharding
- Gelooft dat hij zijn eigen leven bepaalt (autonom)
- Georiënteerd op actie
- Leren (bij voorkeur) door te doen
- Hard werken
- Vastbeslotenheid

Meer dan deze eigenschappen kan van de vaardigheden die gewoonlijk geassocieerd worden met ondernemerschap gesteld worden dat die kunnen worden ontwikkeld.

Ondernemende vaardigheden

- Creatief problemen oplossen
- Overtuigen
- Onderhandelen
- Verkopen
- Voorstellen
- Holistisch managen van bedrijf, project of situatie
- Strategisch denken
- Intuïtief besluiten in een onzekere situatie
- Netwerken

Ondernemend Onderwijs is het proces waarmee het ondernemend gedrag wordt geoefend en ondersteund.

Leeruitkomsten

Het onderwijs is de uitgelezen plek om leerlingen en studenten te stimuleren ondernemend te zijn, hetzij als ondernemer of als ondernemende werknemer van de toekomst. En het onderwijs toetst of een leerling of student kan en in staat is te doen wat was afgesproken. Om nu een basis te hebben voor assessment is het van belang een duidelijke set van uitkomsten te hebben die congruent is met de definitie die ten grondslag ligt aan het ondernemend onderwijs.

Welke hulpmiddelen biedt de literatuur ons hierbij? Gulikers e.a. zeggen daarover¹⁰: *‘Reviewstudies (in het hoger onderwijs) over de wetenschappelijke onderbouwde vormgeving van OO laten zien: 1) de beoogde leeruitkomsten (het wat) worden nauwelijks beschreven in de wetenschappelijke studies; 2) de didactische vormgeving in termen van leer- en toetsactiviteiten (het hoe) wordt geheel niet, of alleen oppervlakkig beschreven; 3) de samenhang tussen het wat-hoe is slechts in 10% van de onderzochte studies aan de orde; 4) de meeste studies gaan over effecten van OO programma’s (i.e., “for which results”), zonder aandacht te besteden aan de vormgeving van het OO programma; 5) de effecten die gemeten worden zijn veelal goed meetbare en korte termijn effecten passend bij smal ondernemerschap en veelal gericht op ondernemerschapsintenties, en 6) veel studies naar OO (effecten) missen methodologische ‘rigor’.*

In de literatuur is er desalniettemin voornamelijk aandacht voor de ‘wat’ vraag in OO in de vorm van competentiewaslijsten.’

Het praktijkgericht onderzoek heeft m.i. iets opgeleverd waarmee we de effectiviteit van ondernemend onderwijs kunnen onderzoeken en verbeteren. Het is niet de zoveelste waslijst aan competenties, maar een referentiekader dat aangeeft wat de verscheidenheid aan gewenste uitkomsten van Ondernemend Onderwijs is: Het *‘Framework Entrepreneurship Education’* van prof. Allan Gibb. Op basis daarvan wordt het mogelijk om na te gaan:

- Welke uitkomsten bestaande programma’s bieden t.o.v. dit kader.
- Worden die ook echt geleverd?
- Hoe goed worden ze geleverd en op welk onderdeel kunnen ze worden verbeterd?
- Hoe (goed) worden de uitkomsten getoetst?

Zonder een kader zal het niet eenvoudig zijn effectieve programma’s op te tuigen dan wel daaraan waarde toe te voegen. Sterker nog: Zonder kader is het niet mogelijk om te voorkomen dat irrelevante programma’s aan studenten worden aangeboden. Internationaal onderzoek naar het aanbod van opleidingen in ondernemerschap laten bijvoorbeeld zien dat veelal wordt onderwezen ‘about’ in plaats van ‘through’ of ‘for’.

Een kader, of Framework, biedt de mogelijkheid om ondernemerschap te conceptualiseren in de context van het onderwijs. En het geeft de basis voor een effectieve dialoog met alle

¹⁰ Gulikers, J., Baggen, Y. Lans, T., & Christoffels, I. (2019). Leren voor breed ondernemerschap: Analyse van leeruitkomsten en leeractiviteiten. Eindrapportage NWO-PPO overzichtsstudie 405-17-715. <https://www.nro.nl/hoe-ziet-effectief-onderwijs-voor-breed-ondernemerschap-eruit>

belanghebbenden. En het is algemeen geaccepteerd dat leeruitkomsten moeten voldoen aan de volgende criteria¹¹:

- Actief: Het beschrijft wat studenten kunnen aan het einde van het programma.
- Aantrekkelijk: Studenten willen het bereiken (het is betekenisvol voor hen).
- Begrijpelijk: Studenten weten wat het betekent.
- Passend: Bij de actuele doelen en plannen van de studenten.
- Haalbaar: De meeste studenten zullen het grotendeels bereiken, met de nodige inspanning. !
- Toetsbaar: We kunnen zien of het is behaald. !
- Zichtbaar: In de studiegids (boek en online). !

Gibb's Framework kent acht sleutelgebieden voor uitkomsten. Zij vertegenwoordigen de 'ideaal type' componenten ten behoeve van bijvoorbeeld een benchmark. En ze kunnen dienen in onderzoek en ontwikkeling. Programma's ontworpen op basis van het kader (en keuzes daaruit) kunnen aan de hand hiervan geëvalueerd worden. Onderstaand overzicht is *niet uitputtend*, maar geeft wel richting. Het gaat om:

A. Ondernemende gedragingen, vaardigheden en attitudes

In welke mate heeft het programma activiteiten die gericht zijn op:

- Zoeken van kansen
- Initiatief nemen
- Eigendom van een ontwikkeling
- Vasthoudendheid om iets door te zetten
- Geloof dat gebeurtenissen die je overkomen controleerbaar zijn (autonomie)
- Intuïtief besluiten nemen met beperkte informatie
- Netwerken
- Strategisch denken
- Onderhandelen
- Verkopen / overtuigingskracht
- Oriëntatie op slagen
- Gecalculeerd risico nemen

B. Studenten hebben empathie met, begrijpen en 'voelen' de leefwereld van de ondernemer.

In welke mate helpt het programma studenten te 'voelen':

- Leven met onzekerheid en complexiteit
- Alles moeten doen onder druk
- Omgaan met eenzaamheid
- Holistisch management
- Geen verkoop, geen geld, geen inkomen.
- Ontwikkelen van vertrouwensrelaties
- Leren door te doen, kopiëren, dingen verzinnen, probleem oplossen.
- Omgaan met interafhankelijkheid

¹¹ Baume, D (2009) *Writing and using good learning outcomes*. Leeds Metropolitan University. ISBN 978-0-9560099-5-1

- Lange werkdagen met flexibiliteit !

C. Ondernemende waarden

In welke mate behelst het programma en creëert het empathie met:

- Sterk gevoel van onafhankelijkheid
- Wantrouwen richting bureaucratie
- Self made / zelfvertrouwen
- Sterk gevoel van eigendom
- Het geloof dat beloning komt van eigen inspanning
- Ergens in geloven zorgt dat het gebeurt
- Sterke actiegerichtheid
- Geloof in informele arrangementen
- Sterk geloof in de waarde van iemand te kennen en vertrouwen
- Geloof in de vrijheid om actie te nemen
- Geloof in het individu, niet in de staat

D. Motivatie omtrent een ondernemende carrière

In welke mate helpt het programma studenten met:

- Te begrijpen wat de voordelen en nadelen zijn van een ondernemende carrière.
- Te vergelijken met een carrière als werknemer
- Enkele ondernemende 'helden' als vriend of kennis.
- Voorbeelden van ondernemende mensen 'net als zij'

E. De studenten kennen het proces (stadia) van het opzetten een onderneming en de bijbehorende taken.

In welke mate neemt het programma studenten mee door:

- Het totale proces van het starten van een onderneming van idee, naar overleving en voorziet in begrip van de uitdagingen die elke fase met zich meebrengt.
- En hoe leren studenten in het programma die uitdagingen aan te pakken.

F. Generieke competenties in Ondernemerschap

In welke mate ontwikkelt het programma de capaciteiten tot:

- Het vinden van een bedrijfsidee
- Het beoordelen van een bedrijfsidee
- Het zien van problemen als kansen
- Het identificeren van de sleutelfiguren (om te beïnvloeden) in een ontwikkeling
- Het leren van relaties
- Het beoordelen van de ontwikkelbehoeften van de onderneming
- Het verbeteren van emotioneel zelfbewustzijn en het herkennen van emoties
- Het zien van jezelf en je bedrijf door de ogen van belanghebbenden en in het bijzonder van klanten

G. Studenten begrijpen de belangrijkste ‘Hoe’ vragen

In welke mate helpt het programma studenten om:

- Producten en diensten te zien als een combinatie van voordelen
- Een servicepakket te ontwikkelen
- De prijs van een product of dienst te bepalen.
- Klanten te identificeren en te benaderen
- Concurrentie te taxeren en ervan te leren.
- De omgeving te volgen met beperkte middelen
- Een verkoopstrategie te kiezen en die te managen
- De juiste schaal van een onderneming te bepalen om ervan te kunnen leven.
- Standaarden te bepalen om de bedrijfsprestaties te beoordelen
- De bedrijfsactiviteiten te financieren vanuit verschillende bronnen
- Een ondernemingsplan te ontwikkelen als communicatiemiddel
- Een boekhouding op te zetten om geld te ontvangen en betalingen te kunnen doen.
- Een goede accountant / boekhouder te kiezen.
- Het regelen, met minimale drukte, van juridische verplichtingen

H. Omgaan met relaties die studenten nodig hebben.

In welke mate helpt het programma studenten om:

- De behoeften van alle belanghebbenden te begrijpen in de fase van startup en doorstart.
- Te leren van belanghebbenden
- Hoe relaties te bouwen en onderhouden.

Deze studie gaat niet over het ‘hoe’ deze uitkomsten worden bereikt. Dat wil echter niet zeggen dat het team van docenten dat betrokken is in het Ondernemend Onderwijs van de HAS daarvoor geen aandacht heeft. De noodzaak om een spectrum van pedagogische instrumenten in te zetten wordt erkend en daar wordt steeds meer aandacht aan besteed. We faciliteren ondernemende studenten in hun leefwereld, zodat ze empathie ontwikkelen met ondernemende waarden, problemen zien als kansen, intuïtief beslissingen nemen op basis van gebrekkige informatie, etc. Al doende stellen ze ons uiteenlopende, verwachte en onverwachte vragen!

Centraal in deze studie

De kern van deze studie gaat over die vragen van onze studenten, over hun leefwereld en hoe die hen bezighoudt. Het is een inventarisatie, om het spectrum van hun leerbehoefte te ontdekken en die te verbinden met een Framework voor uitkomsten.

Opzet en uitvoering van de studie

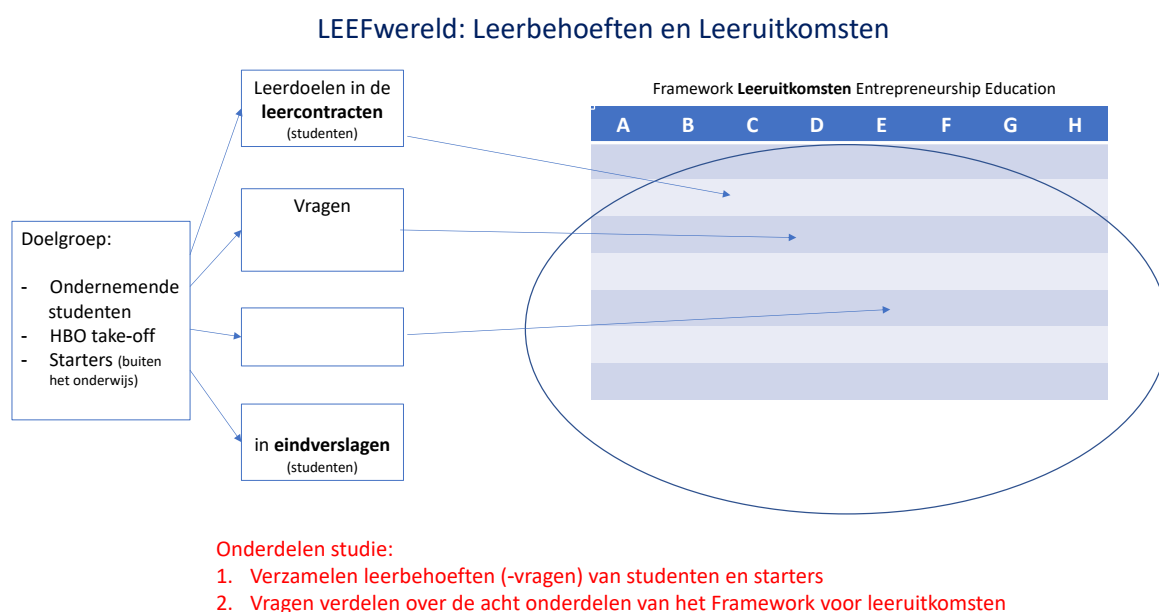
De HAS heeft ruime ervaring met ondernemende studenten. In 2020 zijn meer dan 100 studenten actief in de programma’s van ondernemend onderwijs. Of ze nu zelfstandig ondernemen (afstuderen in hun eigen bedrijf), een (familie)bedrijf overnemen, innoveren of

een betekenisvol idee verder brengen. Die studentenpopulatie vormt een deel van onze doelgroep.

Het Koning Willem 1 College in Den Bosch faciliteert studenten in de module vakman-ondernemer en in keuzedelen ondernemend gedrag en ondernemerschap. Zij zijn het tweede deel van onze doelgroep.

Tenslotte betrekken we oud-studenten (HBO take-off) en starters die gefaciliteerd worden door Ondernemersliftplus in Den Bosch. Zij zijn geen studenten meer, maar hebben wel vragen rondom beginnend ondernemerschap.

Hieronder volgt het schema waarin de stappen van de studie wordt weergegeven:



Bij de aanvang van een studieonderdeel is er de gewoonte studenten te vragen hun leerbehoeften te verwoorden in een leercontract of bijvoorbeeld een persoonlijk ontwikkelplan (POP). Die leerbehoeften die vooraf zijn geuit zijn meegenomen in de studie.

Vervolgens is door het team steeds gelet op de vragen die ontstonden in het verloop van de programma's, waarbij de studenten in de praktijk geconfronteerd werden met allerlei situaties, die vaak niet waren voorzien. Die vragen werden geuit tijdens groepsessies, coaching en intervisie. De coaching is 1 op 1 en de intervisie in groepjes van 4 tot maximaal 6 studenten, waardoor een veilige omgeving wordt geboden voor het uiten van persoonlijke vraagstukken.

Na afloop van de programma's hebben de studenten hun eindverslagen gemaakt en daarin verwoord welke vraagstukken ze onderweg hebben gehad en hoe ze die al of niet hebben opgelost. Ook die vragen zijn in de inventarisatie meegenomen.

Vanuit het MKB zijn vragen geïnventariseerd onder HBO take-off kandidaten en starters die gefaciliteerd worden door Ondernemersliftplus. Ter bescherming van de privacy zijn overigens geen namen van kandidaten of bedrijven opgenomen.

De tijdsperiode van deze inventarisatie was medio november 2019 t/m juni 2020. Vanwege de Covid-19 pandemie heeft dit proces langer geduurd dan gepland. Niettemin hebben we een representatief aantal leervragen/-behoeften kunnen verzamelen uit de verschillende onderdelen van de doelgroep.

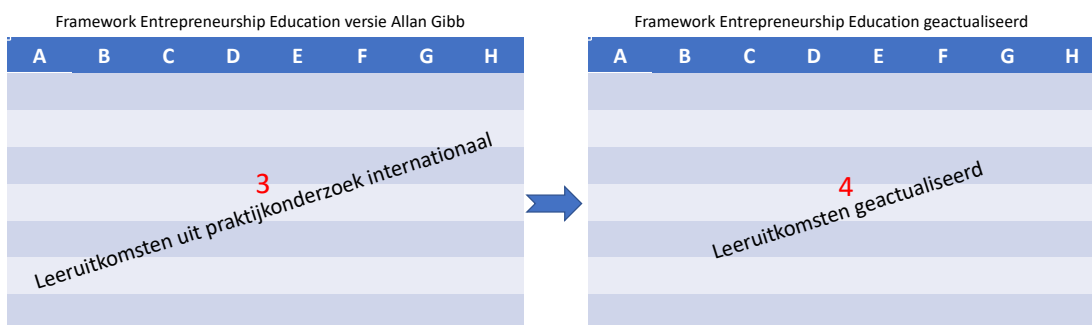
In het eerste kwartaal van 2020 is een analyse gedaan van de kaders van ondernemend onderwijs, voortvloeiend uit internationaal praktijkgericht onderzoek.

In het tweede kwartaal van 2020 is getoetst of de opgehaalde leervragen matchen met de eerste set van leeruitkomsten voor ondernemend onderwijs (Gibb's Framework). Het gaat dan om aspecten als (niet limitatief):

- Is het één leeruitkomst of meerdere?
- Zijn er accenten aan te wijzen?
- Zijn er leeruitkomsten die helemaal niet door de doelgroep als leervraag worden benoemd; of juist heel vaak?
- Etc.

Het Framework Entrepreneurship Education van Gibb geeft niet een uitputtend overzicht op de acht sleutelgebieden; het geeft richting. Omdat het ruim 10 jaar geleden is opgesteld wilden we als team de onderdelen toch eens nalopen op actuele toepassing, zonder te tornen aan de sleutelgebieden. Ten voorbeeld: op het gebied van social media en internet is de wereld in het afgelopen decennium enorm veranderd en we mochten verwachten dat er leervragen zijn over die onderwerpen.

LEEFwereld: Leerbehoeften en Leeruitkomsten



Onderdelen studie:

3. Vergelijken van de leerbehoeften van onze studenten met het Framework van Allan Gibb?
4. Geactualiseerde versie van het Framework van leeruitkomsten

In bijlage 1 vindt u de originele versies van het Framework Entrepreneurship Education van Gibb voor het MBO en het hoger onderwijs.

Het team dat de studie heeft uitgevoerd heeft de HBO-variant van Gibb genuanceerd voor toepassing bij de HAS, zonder te tornen aan de sleutelgebieden. Gibb heeft overigens niet bedoeld volledige opsommingen te geven. Beter is aan te geven dat de sleutelgebieden explicieter omschreven zijn, *maar nog steeds niet uitputtend*. Het HAS-team heeft het volgende aan het Framework toegevoegd:

- Bij A (Ontwikkeld gedrag en houding): Out-of-the-box-denken, ambitie, snel oordelen, besluiten in onzekerheid, empathisch handelen, zelfvertrouwen, lef en durf, 'natuurlijk' leiderschap, besluitvaardig, commitment, zakelijke houding, hulp organiseren.
- Bij B (Empathie met de leefwereld van ondernemers): Omgaan met alleen zijn, omgaan met de balans onderneming-privé.
- Bij C (Gevoel voor ondernemende waarden): Presteren gebeurt het beste onder tijdsdruk, betrouwbaar zijn en dat laten zien.
- D (Gemotiveerd om ondernemer te worden): Geen nuanceringen.
- E (Proces van ontwikkelen van een onderneming): Kan inzicht krijgen in de doelgroep en inspelen op de behoefte daarvan / marktonderzoek doen, in staat om op het juiste moment de juiste personen in te schakelen, een huisstijl en logo ontwikkelen, een merk ontwikkelen, kan een businesscoach inzetten.
- F (Ondernemende competenties): Kan loslaten / medewerkers vertrouwen geven, kan op zakelijke wijze communiceren, kan zich zakelijk presenteren, is in staat om te reflecteren op zichzelf en op de onderneming.
- G (Belangrijke Business How-to's): Het ontwikkelen van een subsidieaanvraag, een vergunning aanvragen, certificering aanvragen en regelen, kan een relatie aangaan met een bank, kan aangiften doen bij de belastingdienst, kan social media inzetten.
- H (Vermogen om te netwerken): Geen nuanceringen.

Vervolgens ziet u in bijlage 2 de versie geactualiseerd en vertaald door het team dat de studie heeft uitgevoerd.

Resultaten

De geïnventariseerde vragen/behoeften (292 in aantal, zie bijlage 3) zijn gecategoriseerd volgens de acht gebieden van het Framework Entrepreneurship Education. Vervolgens is binnen de acht gebieden een relatie gelegd tussen de vragen en de leeruitkomsten (geactualiseerde versie t.o.v. origineel Gibb).

Onderstaande overzichten laten zien welke leeruitkomsten een relatie hebben (dikgedrukt) met de vragen en leerbehoeften van de doelgroep en in welke mate (aantal) die relatie bestaat.

A Ontwikkeld gedrag en houding	B Empathie met de leefwereld van ondernemers	C Gevoel voor ondernemende waarden	D Gemotiveerd om ondernemer te worden
Begrijpt de ontwikkeling van ondernemend gedrag, in de context van loondienst en zelfstandig ondernemen zoals:	Begrijpt de leefwereld, vooral in de context van zelfstandigheid, inclusief:	Begrijpt en voelt ondernemende waarden, inclusief:	Begrijpt de mogelijkheid om de opgedane kennis in het HO te gebruiken in de context van een new venture.
a) Kansen zoeken b) Out-of-the-box denken 1 c) Initiatief nemen d) Ambitie e) Zaken overzien 1 f) Snel beoordelen 1	a) Het omgaan met onzekerheid en complexiteit. 7 b) Werken onder tijdsdruk. 5 c) Veel tegelijk managen. 5	a) Onafhankelijkheid. b) Wantrouwt bureaucratie. 1 c) Zelfbedachte filosofie. d) Sterk gevoel van eigendom.	a) Heeft rolmodellen van ondernemers uit familie of daarbuiten.
g) Gecalculeerd risico nemen h) Problemen oplossen 3 i) Strategisch denken 4 j) Voorstellen k) Besluiten in onzekerheid l) Empathisch handelen 2 m) Zelfvertrouwen 3 n) Lef en durf 2 o) Autonoom zijn p) 'Natuurlijk' leiderschap 4 q) Fixer r) Besluitvaardig 2 s) Zaken gedaan krijgen t) Harde werker u) Commitment v) Actie georiënteerd w) Doorzetten x) Zakelijke houding 3 y) Hulp organiseren 2	d) Omgaan met alleen zijn. 1 e) Holistisch managen. f) Niet verkopen = geen inkomen. g) Omgaan met wisselend kassaldo. h) Het belang van netwerken. i) Ontwikkelen van vertrouwensrelaties. 1 j) Leren door te doen. k) Omgaan met afhankelijkheid van meerdere stakeholders. l) Flexibel omgaan met (lange) werktijden. m) 24/7 als regel. n) Omgaan met balans onderneming-privé. 5	e) Gelooft beloning = moeite doen. f) Gelooft in hard werken en beloningen. g) Kan dingen waarmaken. h) Presteren gebeurt het beste onder druk. i) Herkennen en erkennen van familiewaarden. j) Actie oriëntatie. k) Geloof in informaliteit. l) Begrijpt het belang van informele relatie. m) Gelooft in vrijheid om te handelen. n) Geloof in het individu en de gemeenschap, meer dan in de overheid. 1 o) Betrouwbaar zijn en dat laten zien. 1	b) Kan vergelijken en contrasteren met een carrière in loondienst. 5 c) Heeft een drive om maatschappelijke problemen op te lossen. d) Begrijpt de kansen die het aangeleerde vakmanschap bieden in een ondernemende context.
	o) Begrijpt het belang hiervan in relatie tot globale complexiteit en onzekerheid.	p) Kan deze waarden plaatsen in een brede (culturele) context.	

E Proces van ontwikkelen van een onderneming	F Ondernemende competenties	G Belangrijkste Business How to s	H Vermogen om te netwerken
Heeft het vermogen om het hele proces van het starten van een zelfstandige activiteit te doorlopen, in het bijzonder:	Heeft competenties ontwikkeld in de context van zelfstandigheid en bestaande organisaties.	Kan een serviceconcept ontwikkelen (bij een product).	Weet hoe relatiemanagement in te zetten in de context van zelfstandigheid.
a) Kan ideeën verzamelen en valideren. 4 b) Kan inzicht krijgen in de doelgroep en inspelen op de behoefte daarvan. Marktonderzoek doen. 17	a) Kan stakeholders identificeren die hij nodig heeft. 3 b) Kan vertrouwensrelaties bouwen. 1 c) Plannen, organiseren. 11	a) Kan concurrentie beoordelen en daarvan leren. 4 b) Kan kostprijs berekenen en vaststellen. 1	a) Weet hoe hij stakeholders kan ontwikkelen en van hen te leren. 10 b) Weet hoe hij relaties moet managen. 4
c) (Kan beslissen over omvang en bronnen (verdienmodel). 3 d) (In staat om op het juiste moment de juiste personen in te schakelen. 6 e) (Kan een plan ontwikkelen en onderhandelen om middelen. 4 f) (Kan positioneren, logo en huisstijl ontwikkelen. 6 g) (Een merk ontwikkelen. 3 h) (Een rechtsvorm kiezen en registreren. 4 i) % Kan een (business)coach inzetten. j) % Kan de eerste jaren overleven en k) (Herkent de levensfasen van een onderneming. 2	d) Kan luisteren en de behoefte van de klant achterhalen. 1 e) Kan klanten vinden, benaderen / behouden. 2 f) Kan strategie bepalen 3 g) Kan loslaten, medewerkers vertrouwen geven. 4 h) Kan op zakelijke wijze communiceren. 6 i) Kan zich zakelijk presenteren. 11 j) Is in staat om te reflecteren op zichzelf en op de onderneming. 6 k) Is sociaal vaardig. l) Kan verkopen. 9 m) Kan overtuigen. 3 n) Kan onderhandelen. 4	c) Kan omgaan met beschikbare geldmiddelen. d) Heeft beeld van inkomsten en uitgaven. 6 e) Kan financieringsbehoefte bepalen. 7 f) Heeft inzicht in financiële kengetallen van de onderneming. 1 g) Het ontwikkelen van een subsidieaanvraag 4 h) Vergunning aanvragen. 2 i) Certificering aanvragen en regelen. 1 j) Kan omgaan met de formele aspecten van zelfstandigheid. k) Heeft een beeld van benodigde verzekeringen.	c) Weet hoe hij strategisch netwerken kan ontwikkelen en inzetten. 3 d) Kan samenwerkingsrelaties ontwikkelen en behouden. 5 e) Kan web-technologie inzetten behoeve van de netwerkfunctie in internationale context. f) 3
l) (Heeft het vermogen om het proces van overdracht van een onderneming te overzien. 5 m) 3 (o) Kan zaken vanuit het perspectief van belanghebbenden zien en die daarin meenemen. 1 p) Heeft emotioneel bewustzijn. q) (Kan ontwikkelbehoefte van de onderneming beoordelen en anticiperen op problemen. 4	l) Kan een businessplan opstellen en verdedigen. m) Kan effectief IT inzetten t.b.v. website en boekhouding. 14 n) Kan social media inzetten t.b.v. de onderneming. 9 o) Kan relatie aangaan met een bank 1 p) Kan aangifte doen bij de belastingdienst 2	
	r) Is in staat leiding te geven aan een groeiende onderneming. 2 s) (Kan conflicten hanteren 1	q) Kan dit ook toepassen in social enterprise of grote organisatie. r) 26	

Meerdere door ons team bedachte leeruitkomsten zijn niet als vraag of leerbehoefte geuit. En dat hoeft ook niet. Het overzicht is niet als volledig bedoeld en evenmin hoeft een student of starter overal op te 'scoren'. Bovendien: Als we het volgend jaar eenzelfde meting doen, komen er genuanceerd andere vragen en leerbehoeften naar voren.

Conclusie

Het ondernemend onderwijs aan de HAS Hogeschool en het Koning Willem 1 College in Den Bosch is ontwikkeld door gepassioneerde mensen die geloven dat mensen leren door te doen en kennis toe te passen.

Ondernemen was tot voor kort in ons ecosysteem (HAS Hogeschool, Koning Willem 1 College en Ondernemersliftplus) nog niet operationaliseerbaar gedefinieerd. Door de leefwereld van ondernemende studenten en ondernemers centraal te stellen en gebruik te maken van het Framework Entrepreneurship Education van Gibb is er veel meer sprake van bewuste bekwaamheid in het faciliteren van deze doelgroep. Daarmee kan de vraag: 'Hoe definieer je ondernemen en ondernemerschap in de context van het onderwijs, zodat dit operationaliseerbaar wordt' beantwoord worden.

Door de praktijk en de toepassing zo te benadrukken zijn de docenten en business developers ontvankelijk voor alle vragen die de studenten en ondernemers 'onderweg' tegenkomen. Gedurende deze studie zijn zij zich nog meer bewust geworden van het scala aan vraagstukken dat zij (voornamelijk via coaching) doorlopen. Daarin komt ook het antwoord naar voren op de tweede vraag uit de inleiding: 'hoe realiseer je meer intellectueel begrip van de concepten van ondernemend onderwijs en het belang van een separaat curriculum, in plaats van een toevoeging aan bepaalde lessen?' Open staan om in te spelen op de leerbehoefte, niet een vooraf vastgesteld programma, maar flexibel en adaptief aan de hand van een kader dat die ruimte biedt. Want die werkelijkheid, de leefwereld van de studenten en ondernemers kan middels het Framework Entrepreneurship Education verbonden worden met leeruitkomsten. Het is dan een heel bruikbaar hulpmiddel bij het ontwikkelen van programma's. Bijvoorbeeld: Ontmoeting elke week voor coaching, leervragen boven water krijgen en daar vervolgens in faciliteren (dat kan een les zijn), en studenten daarmee aan de slag laten gaan, de volgende keer daarop reflecteren en de cirkel opnieuw doorlopen.

Studenten en ondernemers hebben spontaan veel vragen geuit. Door ze te laten vertellen waarom ze zijn gaan ondernemen en daarop door te vragen kwam ook dieperliggende leerbehoefte naar boven. Ten voorbeeld: 'Ik moet alles zo alleen doen en dat vind ik best lastig'. Het bleek dat deze ondernemer jeugd vrienden heeft waaraan hij zijn vragen soms voorlegt. Die vrienden begrijpen hem niet (meer), omdat zij niet ondernemen en dus niet de daarmee samenhangende problematiek voelen. Vrienden blijven? Natuurlijk, maar ook sparringpartners ontwikkelen in je eigen leefwereld! En wat te denken van de betrokken docenten? Daarover zo meteen meer.

De leerbehoeften van de doelgroep betreft het gehele spectrum van het Framework voor leeruitkomsten. De verdeling is als volgt:

A. Ontwikkeld gedrag en houding	28
B. Empathie met de leefwereld van ondernemers	24
C. Gevoel voor ondernemende waarden	3
D. Gemotiveerd om ondernemer te worden	5
E. Proces van ontwikkeling van een onderneming	57
F. Ondernemende competenties	72

G. Belangrijkste Business How to's	78
H. Vermogen om te netwerken	25

Enkele vragen betroffen twee of zelfs drie gebieden van het Framework en zijn dan ook op die plekken meegeteld.

Opvallend is het hoge aantal 'hoe moet ik' vragen in de categorie 'How to's', ten opzichte van de 'Ondernemende Competenties'. Het onderwijs is erg gericht op de ontwikkeling van competenties en dit overzicht geeft aan dat ondernemende studenten en ondernemers een bredere, genuanceerde leerbehoefte hebben, afhankelijk van de omstandigheden waarin zij op dat moment verkeren. En hoewel in diverse opleidingen een ruime invulling gegeven zal worden aan de competenties blijkt het aantal vragen 'eromheen' aanzienlijk (220 leervragen t.o.v. 72 vragen omtrent competenties). Het risico van een mismatch is hier aanzienlijk.

Twee sleutelgebieden hebben weinig vragen opgeleverd: 'Gevoel voor ondernemende waarden' (3) en 'Gemotiveerd om ondernemer te worden' (5). Dat in die laatste categorie weinig is aangegeven is heel begrijpelijk, omdat de doelgroep al gekozen heeft om ondernemer te willen zijn, m.a.w. dat proces al heeft doorgemaakt. Hetzelfde argument zou kunnen opgaan voor de andere categorie, maar er is wel de behoefte om dit nader te onderzoeken. De indruk bestaat dat ondernemende waarden zo vanzelfsprekend zijn voor een betreffende student dat deze die helemaal niet bewust uit. We zullen hier gericht naar moeten vragen en waarschijnlijk komen daar dan wel antwoorden.

We hebben in bovenstaande overzichten de vragen gepositioneerd in het frame voor uitkomsten. Gedurende het programma worden echter meer leeruitkomsten bereikt! Ten voorbeeld: Er is niet de vraag gesteld: 'Hoe kan ik een business coach inzetten?' Vrijwel alle studenten leren dat te doen gedurende de programma's. Ook is amper gevraagd: 'Hoe maak ik een businessplan?', terwijl ook dat een vrijwel standaard leeruitkomst is voor alle betrokkenen.

Met de acht sleutelgebieden van het Framework wordt een breed kader aangereikt om de leefwereld van ondernemende mensen zo dicht als mogelijk te benaderen (breder dan alleen competenties en gedrag). Ze zijn alle acht *richtinggevend* voorzien van leerbehoeften die zoal kunnen voorkomen, omdat die niet volledig te voorspellen zijn. De studie laat ook zien dat 11% van de vragen die gesteld zijn niet waren voorzien, ook niet in de genuanceerde versie van het Framework voor uitkomsten. Ze zijn echter wel te plaatsten in de sleutelgebieden. En daarmee kunnen we concluderen dat ondernemend onderwijs ruimte moet hebben en bieden voor onvoorziene leerbehoeften. Wij kunnen de inhoud van ons lesprogramma voor een belangrijk deel niet voorspellen en de timing van de leerbehoefte evenmin. Dit zal eveneens betekenen dat elk traject maatwerk zal zijn om te kunnen aansluiten op de leervragen van de student zoals die op dat moment aan de orde zijn en dat de student in dat opzicht de regie heeft. Het vraagt meer aandacht voor het proces ten opzichte van de inhoud.

Dit zegt ook iets over de rol van de betrokken docenten. Ondernemers en ondernemende studenten verwachten van docenten (en van business developers), bewust of onbewust, dat zij de leefwereld van ondernemers kennen en begrijpen. Dat zij zich daarin kunnen verplaatsen, bij voorkeur omdat zij zelf ondernemer zijn. Zie het voorbeeld van de student-

ondernemer die de verbinding met zijn vrienden verliest. Dat kan zomaar het geval zijn in de relatie met een docent die de leefwereld van ondernemers niet herkent. Als blijkt dat ondernemers hun kennis niet a priori halen in het onderwijs, moeten we met de inzet van de juiste personen laten zien dat dat wel degelijk kan! Ja, het vraagt om flexibiliteit van docenten en business developers.

Al met al kunnen we concluderen dat het ondernemend onderwijs veel nut heeft van het Framework Entrepreneurship Education als we rekening willen houden met de *actuele* leerbehoeften van onze studenten en starters. Een aantrekkelijke leeromgeving voor ondernemende studenten en starters heeft consequenties¹²:

- Nadruk op het proces van kennis leveren, meer dan op de kennis zelf.
- Eigendom van het leren ligt bij de deelnemer, niet bij de docent of business developer.
- De rol van de docent/business developer is meer die van facilitator en coach.
- Nadruk is niet op 'wat te kennen', maar 'hoe te doen' en 'met wie'.
- Deelnemers leren van elkaar en genereren kennis (bijvoorbeeld via intervisie)
- Kennisoverdracht is flexibel en op basis van leerbehoefte.
- Leerdoelen zijn onderhandelbaar.
- Fouten maken is geoorloofd en ze zijn om van te leren.
- Deelnemers reflecteren hoe zij zaken aanpakken (wat gaat goed en wat niet).
- Nadruk op de praktijk, meer dan op theorie (en vakman was je al).
- Focus multidisciplinair rondom probleemgebieden, meer dan op functionele kennisgebieden.

Suggesties voor verder onderzoek

De focus van dit onderzoek is bewust beperkt gehouden (leervragen, -behoeften en leeruitkomsten). Steeds was er de neiging om buiten het kader van de studie te treden, omdat er nog zoveel te doen blijkt om het ondernemend onderwijs op een goed spoor te zetten. Zo kan er meer aandacht zijn voor de rol van docenten en business developers en voor de organisatie waarin het allemaal moet gebeuren: Hoe ontwikkel je een ondernemende onderwijscultuur? Hoe optimaliseer je een ecosysteem waarin studenten, starters, onderwijs en supportstructuur optimaal samenwerken?

Hoe kan het onderwijs een flexibele en adaptieve omgeving creëren waarin ondernemende studenten zich op hun plek voelen? Hoe organiseer je de juiste pedagogische instrumenten, passend op de geuite actuele leerbehoefte van ondernemende studenten en starters? Deze en andere vragen zijn het meer dan waard om nader onderzocht te worden.

¹² Gibb, A.A., Training the Trainers for Small Business, Journal of European Industrial Training 14,1. Zie: www.allangibb.com

Bijlage 1: Originele versie van Gibb's Framework (onderdelen MBO en HBO)

LINKING TESTABLE NCGE¹³ OUTCOMES TO PROGRESSION THROUGHOUT THE EDUCATION SYSTEM

	<i>A</i> Developed entrepreneurial behaviours, skills and attitudes	<i>B</i> Feels the entrepreneurial life- world	<i>C</i> Entrepreneurial values inculcated	<i>D</i> Motivated to entrepreneurial career	<i>E</i> Process of new venture start inculcated	<i>F</i> Key entrepreneurial Competencies developed	<i>G</i> Key business development how-tos	<i>H</i> Networking capacity built
Vocational Education (Skill based)	<p>1. Understands all entrepreneurial behaviour development in the context of self-employment (Your Skill as a Business including):</p> <ul style="list-style-type: none"> i)- opportunity seeking ii)- initiative taking iii)- owning development iv)- commitment to seeing things through v)- autonomy vi)- intuitive decision making vii)- strategic orientation viii)- negotiating ix)- risk taking 	<p>1. Fully understands the life world particularly in a self employed context including:</p> <ul style="list-style-type: none"> i)- living with uncertainty ii)- working under time pressure iii)- managing everything iv)- income = selling v)- cash income difference vi)- building know who vii)- learning by doing viii)- managing interdependency ix)- working flexibly and long hours 	<p>1. Fully understands and feels entrepreneurial values including:</p> <ul style="list-style-type: none"> i)- feels independence ii)- distrusts bureaucracy iii)- self made philosophy iv)- strong ownership sense v)- believes rewards = effort vi)- belief in hard work and rewards vii)- can make things happen viii)- action orientation ix)- belief in informality x)- understands importance of trust based relations xi)- belief in freedom to act - belief in the individual and community rather than state 	<p>1. Sees clearly the opportunities for using the skill in self employment</p> <p>2. Has clear role models of individuals in similar skill - based occupations</p> <p>3) Can compare and contrast with expectations of employment career</p>	<p>1. Understands all the opportunities related to their own skill in different contexts</p> <p>2. Has the capacity to go through the whole process of starting a self employed activity in particular knowing: how to; explore the ways in which the skill might be used in self employment; to make a living; find enough customers and sustain them; etc right through to birth and survival</p>	<p>1. Can see the product/ service as a set of benefits to the customer</p> <p>2. Can identify the key stakeholders with whom need to engage</p> <p>3. Can build know who trust</p> <p>4. Can assess needs to develop the business as it grows</p> <p>5., Can think strategically</p> <p>6. Can see the business through the eyes of stakeholders</p> <p>7. Has emotional awareness</p>	<p>1. Can develop a product service concept</p> <p>2. Can find, approach and sustain good customers</p> <p>3. Can appraise and learn from competition</p> <p>4. Can cost and price</p> <p>5. Can set and maintain simple operating standards as a basis for costing</p> <p>6. Can identify financing needs and know where to go for resource</p> <p>7. Can keep simple records</p> <p>8. Can deal with all the statutory and regulatory aspects of self employment</p> <p>9. Can do a simple business plan if necessary</p> <p>10. Can manage cash</p> <p>11. Can effectively use IT and the web in general in pursuit of the above</p>	<p>1. Understands fully how to use relationship management in the context of self-employment</p> <p>2. Knows how to educate stakeholders and learn from them</p> <p>3. Knows how to manage relationships</p>

¹³ National Council for Graduate Entrepreneurship

	<i>A</i> Developed entrepreneurial behaviours, skills and attitudes	<i>B</i> Feels the entrepreneurial life- world	<i>C</i> Entrepreneurial values inculcated	<i>D</i> Motivated to entrepreneurial career	<i>E</i> Process of new venture start inculcated	<i>F</i> Key entrepreneurial competencies developed	<i>G</i> Key business development how-tos	<i>H</i> Networking capacity built
Higher Education (discipline centred)	<p>1. Outcomes in terms of all key entrepreneurial behaviours as above under Vocational Education</p> <p>2. Understands the relevance of these to a wide range of self employment, employment and social contexts</p>	<p>1. Fully understands the life world of the entrepreneur as set out in the Vocational section above</p> <p>2. Can relate this clearly to a wide range of different social and employment contexts</p> <p>3. Understands the sources of complexity and uncertainty in a global context that make this widely relevant</p>	<p>1. Fully understands and 'feels' entrepreneurial values as in the Vocational education section above</p> <p>2. Can relate these to a wide range of contexts</p> <p>3. Can understand the relevance in different cultural contexts</p>	<p>1. Understands the opportunities for using the knowledge/ experience gained in HE in a new venture context</p> <p>Has a clear understanding of how entrepreneurship can be applied in different organisation contexts</p> <p>3. Has clear role models relevant to discipline and context can compare and contrast with expectations of employment career</p>	<p>1. Has complete understanding of the process of setting up a new venture in particular how to:</p> <p>i) acquire ideas,</p> <p>ii) validate them,</p> <p>iii) decide on scale and resource,</p> <p>iv) develop a plan and negotiate resource,</p> <p>v) set up a legal entity vii) survive in the early years and viii) know how to go out of business</p> <p>2. Know how to apply this to different contexts including those relating to acquired HE disciplinary skills and knowledge.</p>	<p>1. Has the basic competencies as described above in the Vocational education section</p> <p>2. Can apply these to the stages of growth of the business</p> <p>3. Can assess business development needs and anticipate problems as the venture grows</p> <p>4. Understands and can apply all key aspects of emotional intelligence</p> <p>5. Can relate entrepreneurial competencies to the design of entrepreneurial organisations of different scale and context (public and private)</p> <p>6. Has the capacity for entrepreneurial leadership</p>	<p>1. Has the basic competencies as indicated in the Vocational education section above</p> <p>2. Can apply these to various scale of venture activities</p> <p>3. Can apply them to different contexts, for example social enterprise and larger organisations</p> <p>4. Can develop and defend a business plan of scale</p> <p>5. Has the capacity to design and use the plan as a relationship management instrument</p> <p>6. Understands fully sources of assistance and professional advice and how to select use them</p> <p>7. Can anticipate major business development and survival problems</p> <p>8. Has strong international web based management capacity</p>	<p>1. Can clearly see all venture activity in terms of networks of know who</p> <p>2. Knows how to develop these networks</p> <p>3. Knows how to strategically build networks</p> <p>4. Knows how to build relationships as the venture grows</p> <p>- knows how to</p> <p>5. Can maximise use of web-based technology in pursuit of the above in an international context</p>

[Typ hier]

Bijlage 2: Geactualiseerde versie van het Framework Entrepreneurship Education voor uitkomsten

A	B	C	D	E	F	G	H
Ontwikkeld gedrag en houding	Empathie met de leefwereld van ondernemers	Gevoel voor ondernemende waarden	Gemotiveerd om ondernemer te worden	Proces van ontwikkelen van een onderneming	Ondernemende competenties	Belangrijkste Business How to s	Vermogen om te netwerken
Begrijpt de ontwikkeling van ondernemend gedrag, in de context van loondienst en zelfstandig ondernemen zoals:	Begrijpt de leefwereld, vooral in de context van zelfstandigheid, inclusief:	Begrijpt en voelt ondernemende waarden, inclusief:	Begrijpt de mogelijkheid om de opgedane kennis in het HO te gebruiken in de context van een new venture.	Heeft het vermogen om het hele proces van het starten van een zelfstandige activiteit te doorlopen, in het bijzonder:	Heeft competenties ontwikkeld in de context van zelfstandigheid en bestaande organisaties.	Kan een serviceconcept ontwikkelen (bij een product).	Weet hoe relatiemanagement in te zetten in de context van zelfstandigheid.
a) Kansen zoeken b) Out-of-the-box denken c) Initiatief nemen d) Ambitie e) Zaken overzien f) Snel beoordelen	a) Het omgaan met onzekerheid en complexiteit. b) Werken onder tijdsdruk. c) Veel tegelijk managen.	a) Onafhankelijkheid. b) Wantrouwt bureaucratie. c) Zelfbedachte filosofie. d) Sterk gevoel van eigendom.	a) Heeft rolmodellen van ondernemers uit familie of daarbuiten.	a) Kan ideeën verzamelen en valideren. b) Kan inzicht krijgen in de doelgroep en inspelen op de behoefte daarvan. Marktonderzoek doen.	a) Kan stakeholders identificeren die hij nodig heeft. b) Kan vertrouwensrelaties bouwen. c) Kan plannen, organiseren.	a) Kan concurrentie beoordelen en daarvan leren. b) Kan kostprijs berekenen en vaststellen.	a) Weet hoe hij stakeholders kan ontwikkelen en van hen te leren. b) Weet hoe hij relaties moet managen.
g)) Gecaluleerd risico nemen h)) Problemen oplossen i)) Strategisch denken j)) Voorstellen k)) Besluiten in onzekerheid l)) Empathisch handelen m) Zelfvertrouwen n) Lef en durf o)) Autonoom zijn p) 'Natuurlijk' leiderschap q)) Fixer r)) Besluitvaardig s) Zaken gedaan krijgen t)) Harde werker u) Commitment v)) Actie georiënteerd w) Doorzetten x)) Zakelijke houding y) Hulp organiseren	d) Omgaan met alleen zijn. e) Holistisch managen. f) Niet verkopen = geen inkomen. g) Omgaan met wisselend kassaldo. h) Het belang van netwerken. i) Ontwikkelen van vertrouwensrelaties. j) Leren door te doen. k) Omgaan met afhankelijkheid van meerdere stakeholders. l) Flexibel omgaan met (lange) werktijden. m) 24/7 als regel. n) Omgaan met balans onderneming-privé. o)) Begrijpt het belang hiervan in relatie tot globale complexiteit en onzekerheid.	e) Gelooft beloning = moeite doen. f) Gelooft in hard werken en beloningen. g) Kan dingen waarmaken. h) Presteren gebeurt het beste onder druk. i) Herkennen en erkennen van familiewaarden.) j) Actie oriëntatie. k) Geloof in informaliteit. l) Begrijpt het belang van informele relatie. m) Gelooft in vrijheid om te handelen. n) Geloof in het individu en de gemeenschap, meer dan in de overheid o) Betrouwbaar zijn en dat laten zien.	b) Kan vergelijken en contrasteren met een carrière in loondienst. c) Heeft een drive om maatschappelijke problemen op te lossen.	c) Kan beslissen over omvang en bronnen (verdienmodel). d) Is in staat om op het juiste moment de juiste personen in te schakelen. e)) Kan een plan ontwikkelen en onderhandelen om middelen. f)) Kan positioneren, logo en huisstijl ontwikkelen. g)) Een merk ontwikkelen. h)) Een rechtsvorm kiezen en registreren. i)) Kan een (business)coach inzetten. j)) Kan de eerste jaren overleven en k)) Herkent de levensfasen van een onderneming.	d) Kan luisteren en de behoefte van de klant achterhalen. e) Kan klanten vinden, benaderen en behouden. f) Kan strategie bepalen g) Kan loslaten, medewerkers vertrouwen geven. h) Kan op zakelijke wijze communiceren. i) Kan zich zakelijk presenteren. j) Is in staat om te reflecteren op zichzelf en op de onderneming. k) Is sociaal vaardig. l) Kan verkopen. m) Kan overtuigen. n) Kan onderhandelen.	c) Kan omgaan met beschikbare geldmiddelen. d) Heeft beeld van inkomsten en uitgaven. e) Kan financieringsbehoefte bepalen. f) Heeft inzicht in financiële kengetallen van de onderneming. g) Het ontwikkelen van een subsidieaanvraag h) Vergunning aanvragen. i) Certificering aanvragen en regelen. j) Kan omgaan met de formele aspecten van zelfstandigheid. k) Heeft een beeld van benodigde verzekeringen.	c) Weet hoe hij strategisch netwerken kan ontwikkelen en inzetten. d) Kan samenwerkingsrelaties ontwikkelen en behouden. e) Kan web-technologie inzetten in internationale) context.
		p) Kan deze waarden plaatsen in een brede (culturele) context.		l) Heeft het vermogen om het proces van overdracht van een onderneming te overzien.	o) Kan zaken vanuit het perspectief van belanghebbenden zien en die daarin meenemen. p) Heeft emotioneel bewustzijn. q)) Kan ontwikkelbehoefte van de onderneming beoordelen en anticiperen op problemen.	l) Kan een businessplan opstellen en verdedigen. m) Kan effectief IT inzetten t.b.v. website en boekhouding n) Kan social media inzetten t.b.v. de onderneming. o) Kan relatie aangaan met een bank p) Kan aangifte doen bij de belastingdienst	
					r)) Is in staat leiding te geven aan een groeiende onderneming. s)) Kan conflicten hanteren	q) Kan dit ook toepassen in social enterprise of grote organisatie.	

[Typ hier]

Bijlage 3: Vragen en leerbehoeften geuit door de doelgroep

A. Ondernemend gedrag en attitude ontwikkeld

- Meer ballen durven tonen. (N) %
- Meer gericht zijn op het ontwikkelen van omzet. (X) %
- Ik moet meer besluitvaardig worden. (R) %
- Eigen visie of idee hebben en dit durven/kunnen uitdragen. (I, N) %
- Ik wil graag beter presteren, door mijn bedrijf te focussen op één bezigheid. (I) %
- Strategisch denken. (I) %
- Ik wil graag zelfverzekerd overkomen bij het presenteren/pitchen van mijn idee. (M) %
- Ik wil mijn creativiteit verder ontwikkelen. (B) %
- Hoe kan ik mijn besluitvaardigheid vergroten? (R) %
- Hoe ontwikkel ik een zakelijk professionele houding? (X) %
- Ik wil geduld trainen en niet te snel oordelen. (F) %
- Hoe ontwikkel ik mijn leiderschap? (P) %
- Het doel is om meer zelfvertrouwen te krijgen in waar ik voor sta en waar ik voor wil gaan. %
- Niet meer twijfel de overhand laten nemen. Ik moet boven mijn onzekerheid komen te staan %
- en in mijzelf geloven. (M) %
- Ik moet geloven in mezelf en in mijn kunnen. Ik wil zelfstandiger worden en meer zeker van mijn handelen. (M) %
- Ik wil niks meer gratis doen. (X) %
- Ik wil mij openstellen voor mensen die anders zijn en denken dan ik. (L) %
- Hoe bepaal ik de juiste strategie voor mijn onderneming? (I) %
- Ik wil leren me beter in te leven in andere mensen? (L) %
- Onze grootste klant is (wegens faillissement) weggefallen en wij hebben geen marktkennis. %
- Wat nu?¹⁴ (E, H) %
- Ik wil leren om hulp te vragen. (Y) %
- Hoe los ik een conflict op met mijn broers, zodanig dat we een gezamenlijke strategische %
- koers kunnen uitzetten? (H, P) %
- Problemen oplossen, flexibel. (H) %
- Hoe ontwikkel ik mijn managementvaardigheden? (P) %
- Ik wil mij ontwikkelen als een goede leider. (P) %
- Ik wil mijzelf ontwikkelen in het inschakelen van hulp of advies. (Y) %

B. De student heeft empathie met en begrijpt de leefwereld van de ondernemer

- Hoe zet ik een samenwerking op in de keten, nu onze ketenpartner is weggefallen?¹⁵ (I) %
- Leren omgaan met stress. (A, B, C) %
- Ik wil om leren gaan met stress en andere (onverwachte) spanningen. (A, B, C) %
- Tijdens het ZO-traject wil ik de gecreëerde balans van het afgelopen halfjaar tussen privé en werk vasthouden. (N) %
- Leren omgaan met stress (A, B, C) %

¹⁴ Ook opgenomen bij 'Belangrijkste How-to's'

¹⁵ Ook opgenomen bij 'Belangrijkste How-to's'

Hoe kan ik de balans tussen werk, school en sociaal leven behouden? (N) %
 Kan ik leven met stress, onzekerheid en teleurstellingen? (A, B) %
 Hoe kan ik leren omgaan met rusteloosheid en negatieve aspecten? Hoe bouw ik die om naar iets positiefs? (A, C) %
 Hoe houd ik werk en privé zo goed als mogelijk gescheiden? (N) %
 Hoe kan ik leren omgaan met stress en tijdsdruk? (A, B) %
 Ik wil leren omgaan met twijfel. (A) %
 Hoe kan ik werk en privé zo goed als mogelijk gescheiden houden? (N) %
 Hoe verdeel ik mijn tijd tussen werk, school en eigen onderneming? (N) %
 Hoe houd ik focus? Want ondernemen is van het ene in het andere vallen. (C) %
 De relatie met mijn vrienden is veranderd. Zij hebben geen gevoel bij mijn ondernemende activiteiten. Met wie kan ik sparren? (D) %

C. Belangrijke ondernemerswaarden zijn ingeprint

Ik wil graag mijn moed en betrouwbaarheid laten zien. (O) %
 Onze familie heeft de stelregel geen zaken te doen met de overheid. Ik wil die regel doorbreken. (B, N) %

D. Motivatie tot ondernemen is ontwikkeld en de student begrijpt de vergelijkende voordelen t.o.v. loondienst.

Mijn eigenwijsheid, perfectionisme en passie zijn te groot om voor een baas te werken. Ik wil niet meer afhankelijk zijn van een baas. Mijn bedrijf moet genoeg gaan opleveren! (B) %
 Ben ik wel een echte ondernemer? Of pas ik beter als een 'uitvinder' in een bedrijfscultuur? (B) %
 Hoe kom ik erachter wat ik echt wil? (B) %
 Wat ben ik nou eigenlijk? (B) %
 Wil ik écht een ondernemer zijn? (B) %

E. De student begrijpt het PROCES (stadia) van het ontwikkelen van een onderneming, de bijbehorende taken en leerbehoeften.

Hoe organiseer ik een goede samenwerking in een V.O.F. met twee andere bedrijven? (H) %
 Wat is de meest gunstige rechtsvorm voor mijn onderneming? (H) %
 Hoe kies ik de juiste rechtsvorm? (H) %
 Leren omgaan met veranderingen op het moment dat alles goed voorbereid is. (..) %
 Hoe gaan ik en mijn zakelijke partner uit elkaar?¹⁶ (L) %
 Ik wil mijn kennis over (sociaal)ondernemerschap en het runnen van een bedrijf vergroten. (..) %
 Welke stappen moeten ondernomen worden voordat de uitbreiding plaats kan vinden? (K) %
 BV of VOF? (H) %

¹⁶ Ook opgenomen bij 'Belangrijkste Business How-to's'

- Moet ik het bedrijf van mijn ouders overnemen vóór of na de uitbreiding die gepland staat? %
(L) %
- Hoe maak ik een goede planning voor de bedrijfsovername? (L) %
- Duidelijke missie en visie op kunnen stellen van mijn op te zetten bedrijf. Hoe kan ik mijn %
'bedrijfsidee' het beste uiten? (A) %
- Hoe kom ik tot een concreet en helder plan voor de nieuwe business die ik wil gaan doen. (E) %
- Ik wil graag een markstrategie ontwikkelen.¹⁷ (B) %
- Hoe gaan we als vennoten uit elkaar?¹⁸ (L) %
- Ik wil gestructureerd in gesprek met mijn vader (maandelijks) om zo toe te werken naar de %
overdracht. (D, L) %
- Is het handig als ik me al inschrijf bij de Kamer van Koophandel? (K) %
- Ik wil me meer verdiepen in het zaken doen met Aziatische landen. (B) %
- Hoe bepaal ik wie de potentiële klanten zijn voor mijn producten? (B) %
- Hoe ontwikkel ik mijn strategie(plan)? (E) %
- Hoe beoordeel ik het marktpotentieel voor mijn product? (C) %
- Hoe blijf ik steeds in contact met de klanten zodat ik rekening kan houden met wijzigingen in %
behoeften? (B) %
- Hoe voer ik een gesprek met een sollicitant? (D) %
- Hoe kom ik erachter wat precies mijn doelgroep is? (B) %
- Hoe bepaal ik mijn doelgroep? (B) %
- Wat moeten wij veranderen aan ons product, zodat wij interessanter worden voor de %
markt? (A) %
- Hoe vind ik een geschikte medewerker? (D) %
- Ik wil dit jaar gaan leren beter marktonderzoek te doen, door te gaan onderzoeken wat de %
potentie en mogelijkheden binnen de bestaande markt is en waar een nieuwe markt zich %
zou kunnen bevinden. (B) %
- Ik wil potentiële klanten bezoeken en hun wensen in kaart te brengen in relatie tot mijn %
product. (B) %
- Hoe bepaal ik de doelgroep voor mijn product? (B) %
- Hoe bepaal ik de juiste doelgroep voor mijn bedrijf? (B) %
- Hoe doe ik een kwalitatief marktonderzoek? (B) %
- Hoe beoordeel ik of een iets een waardevolle kans is voor mijn bedrijf? (A) %
- Hoe kan ik mijn doelgroep beter leren kennen? (B) %
- Hoe kan ik de relevante vragen van het bedrijfsleven naar voren krijgen? (B) %
- Hoe pak ik marktonderzoek aan? (B) %
- Ik wil marktonderzoek gedaan hebben om een beeld te krijgen van de vraag van afnemers %
en concurrentie. (B) %
- Hoe ontwikkel ik de huisstijl en de communicatie van het merk? (F) %
- Wat betekent het te werken met een launching customer? (..) %
- Onze grootste klant is (wegens faillissement) weggefallen en wij hebben geen marktkennis. %
Wat nu?¹⁹ (B) %
- Hoe word ik (mijn brand) een wereldwijde inspiratiebron? (G) %
- Hoe maak ik van mijzelf een 'brand'? (G) %
- Op welke manier verbind ik de eerste medewerkers aan mijn bedrijf, proces en juridisch? (D) %

¹⁷ Ook opgenomen bij 'Ondernemende Competenties'

¹⁸ Ook opgenomen bij 'Belangrijkste Business How-to's'

¹⁹ Ook opgenomen bij 'Gedrag en attitude'

Hoe gaan we als vennoten uit elkaar?²⁰ (E) %
 Wat is voor mij het beste verdienmodel? (C) %
 Hoe ontwikkel ik mijn huisstijl en brand identity? (F, G) %
 Hoe maak ik een acquisitieplan? (E) %
 Hoe doe ik een kwalitatief marktonderzoek? (B) %
 Hoe ontwikkel ik een goed logo? (F) %
 Welk type arbeidscontract geef ik aan mijn medewerkers? (D) %
 Wie moet ik benaderen en waarom? (D) %
 Waarom willen klanten niet verder met mij? Hoe positioneer ik mijn bedrijf? (F) %
 Hoe pas ik mijn concept aan na de nieuwe bevindingen? (A) %
 Hoe kom ik tot een goede bedrijfsnaam? (F) %
 Hoe ontdek ik mijn kernwaarden? (F) %
 Wat is mijn verdienmodel? (C) %

F. De student heeft de competenties die geassocieerd zijn met ondernemen.

Hoe ontwikkel ik meer overtuigingskracht? (M) %
 Hoe kan ik me zakelijk professioneel presenteren? (I) %
 Hoe kan ik ertoe komen minder operationele dingen zelf te willen doen en daarbij %
 vertrouwen te geven aan personeel? (G) %
 Hoe bepaal en zoek ik de samenwerkingspartners voor mijn onderneming? (A) %
 Een balans vinden in waarin ik dingen zou moeten verfijnen en andere dingen moet kunnen %
 verbeteren (ook gericht op timemanagement). (Q) %
 Plannen en organiseren van netwerkbijeenkomsten. (C) %
 Beter worden in het omgaan met personeel. (G) %
 Ik wil feedback kunnen geven op mensen die bij ons werken. (J) %
 Luider kunnen praten in en voor een groep. (I) %
 Het verbeteren van mijn communicatieve vaardigheden. (H) %
 Ik wil dit jaar beter gaan werken aan mijn presentatiekwaliteiten. (I) %
 Communicatief goed zijn, aanvoelen wat er speelt binnen het team en gepast reageren. (H, %
 J) %
 Ik wil duidelijker communiceren en plannen duidelijk maken. (H) %
 Ik wil mijn presentatie- en pitchvaardigheden verder ontwikkelen. (I) %
 Ik wil leren om het verhaal van mijn idee makkelijker te kunnen vertellen. (I) %
 Ik wil leren mijzelf beter te presenteren. (I) %
 Ik wil mensen meenemen in mijn denkproces, dit wordt enkel maar belangrijker wanneer wij %
 met personeel gaan werken. Dit is te meten door te evalueren met de mensen waar ik mee %
 werk. (J) %
 Hoe bereid ik mijn voor op een onderhandelingsgesprek. (N) %
 Hoe voer ik een verkoopgesprek, face-to-face (dus niet internet)? (L) %
 Hoe ontwikkel ik mijn onderhandelingsvaardigheid? (N) %
 Ik wil meer gestructureerd gaan werken. (C) %
 Hoe vergroot ik mijn reflecterend vermogen? (J) %
 Hoe zorg ik ervoor dat ik kort en bondig iets kan uitleggen? (I, M) %

²⁰ Ook opgenomen bij 'Proces van ontwikkeling van een onderneming'

- Ik wil leren pitchen en presenteren. (I) %
- Ik wil beter leren presenteren. (I) %
- Ik wil leren in gesprek te gaan met mijn bank. (H) %
- Hoe onderhandel ik met de gemeente over het verkrijgen van een vergunning? (N) %
- Hoe kan ik beter prioriteiten stellen? (C) %
- Hoe los ik een conflict met mijn medewerkster op? (S) %
- Ik wil graag beter om leren gaan met mijn beschikbare tijd. (C) %
- Ik wil leren loslaten en accepteren. (G) %
- Hoe ontwikkel ik vaardigheid in het leggen van commerciële contacten? (E) %
- Hoe word ik een professionele acquisiteur? (L) %
- Hoe zet ik mijn producten/diensten helder neer als een set van begrijpbare voordelen voor de klant? (L) %
- Ik wil maandelijks voortgangsgesprekken houden met mijn medewerkers. Hoe kan ik dat het beste doen? (J) %
- Hoe vind ik de personen die Decision Making Unit zijn? Waar zijn deze personen gevoelig voor? Hoe kunnen deze personen het beste benaderd worden? (D, E) %
- Hoe bepaal ik de juiste strategie voor mijn onderneming? (F) %
- Ik wil kunnen beoordelen welke behoeften mijn groeiende onderneming heeft. (Q) %
- Ik wil leren leidinggeven aan anderen. (R) %
- Ik wil leren delegeren. (G) %
- Hoe kom ik aan nieuw klanten? (L) %
- Wie ben ik als leider van mijn team? (J) %
- Welke talenten moet ik nog ontwikkelen om een goede leider te zijn? (R) %
- Hoe kom ik erachter wie de decision making unit van een bedrijf is? (A) %
- Hoe kan ik mij verbeteren in marketing en verkoop? (L) %
- Beter leren plannen en organiseren. (C) %
- Ik wil beter leren plannen. (C) %
- Ik wil graag doelen stellen/plannen (C) %
- Ik wil beter leren plannen en organiseren (C) %
- Ik wil graag leren organiseren (C) %
- Ik wil leren communiceren met onbekenden. (H) %
- Ik wil dit jaar beter leren plannen door van tevoren eerder duidelijk te hebben wat ik % wanneer precies af wil hebben. (C) %
- Hoe kom ik in gesprek met mijn vader, zodat wij ook echt dingen uitspreken? (O) %
- Hoe kan ik gebruikmakend van de foodtrends 'lactosevrij' en 'vegan' in combinatie met het uitgesproken "beeld" mijn merk in de markt zetten? (I) %
- Hoe overtuig ik mijn klanten van het gebruik van KI bij pony's? (M) %
- Waarom moet ik nog zo veel voor school doen, als ik word gestimuleerd mijn eigen % onderneming op te zetten? Met andere woorden hoe organiseer ik mijn leven? (C) %
- Hoe onderhandel ik met de vastgoedeigenaar dat ik dat bewuste pand voor een goede prijs % krijg? (N) %
- Hoe kom ik aan opdrachten? (L) %
- Hoe zet ik mijn marketing zodanig in dat ik meer vaste klanten krijg? (L) %
- Hoe presenteer ik mijn project aan iemand in de regering van Myanmar? (I) %
- Ik wil graag een markstrategie ontwikkelen.²¹ (F) %

²¹ Ook opgenomen bij 'Proces van ontwikkeling van een onderneming'

Wat zijn de groeimogelijkheden van mijn bedrijf m.b.t. personeel? (Q) %
 En hoe bepaal ik mijn positioneringsstrategie? (F) %
 Wat moet er aangeschaft worden voor een uitbreiding? (Q) %
 Hoe regel ik personeel / uitzendbureau voor het seizoenswerk? (A) %
 Hoe kan ik een hogere verkoopprijs verantwoorden? (L) %
 Hoe krijg ik nieuwe klanten? Mijn netwerk is nu wel zo'n beetje 'op'? (L) %
 Hoe kom ik met relevante bedrijven in contact? (B) %
 Hoe voer ik een gesprek met een potentiële stakeholder? (H) %

G. De student heeft inzicht in de belangrijkste 'HOW TO'S' omtrent het startup proces.

Hoe doe ik een succesvolle subsidieaanvraag? (G) %
 Hoe kan ik mij onderscheiden van mijn branchegenoten? (A) %
 Hoe maak ik een financieringsbegroting? (E) %
 Hoe presenteer ik mij succesvol op social media? (N) %
 Hoe optimaliseer ik mijn website? (M) %
 Ik wil leren hoe de financiële kant van een bedrijf op te zetten en te managen. (D) %
 Ik wil leren wat er nodig is om een webshop op te zetten. (M) %
 Ik wil leren hoe je je bedrijf het beste online kunt promoten. (N) %
 Hoe ontwikkel ik een website? (M) %
 Hoe richt ik de social media kanalen in? (N) %
 Welke subsidiemogelijkheden zijn er voor mijn activiteiten? (G) %
 Hoe vraag ik een vergunning aan? (H) %
 Welke financierings- en subsidiemogelijkheden zijn er en hoe die te vergelijken? (E, G) %
 Hoe kies ik strategisch de juiste certificering en hoe organiseer ik die? (I) %
 Hoe kan ik het verwerkingsproces optimaliseren naar een situatie van constante kwaliteit? %
 (..) %
 Hoe verbeter ik het bereik (de vindbaarheid) van mijn website? (M) %
 De batches vallen tegen! Wat kan ik nu nog doen? (..) %
 Hoe gaan ik en mijn zakelijke partner uit elkaar?²² (E) %
 Hoe vergroot ik het bereik van mijn website? (M) %
 Hoe kan ik een reëel salaris verdienen uit mijn eigen bedrijf? (D) %
 Hoe breng ik meer structuur aan op mijn website? (M) %
 Hoe kan ik de groei in omzet te vertalen naar een groei in nettowinst? (D) %
 Hoe wordt de investering die bij de uitbreiding komt kijken gefinancierd? (E) %
 Hoe omschrijf ik de functionaliteiten van een app? (M) %
 Wat zijn de opties voor de financiering van mijn productontwikkeling? (E) %
 Hoe schrijf ik een subsidieaanvraag? (G) %
 Hoe maak ik de juiste keuze voor een bank? (O) %
 Hoe ontwikkel ik een website? (M) %
 Hoe kom ik tot een relatiemanagementsysteem? (M) %
 Hoe werk ik het beste volgens de financiële begroting? (C) %
 Hoe kan ik bezuinigen in personeelskosten? (..) %
 Hoe maak ik een omzetprognose? (D) %

²² Ook opgenomen bij 'Proces van ontwikkeling van een onderneming'

- Hoe ontwikkel ik een website? (M) %
- Hoe zet ik social media kanalen op? (N) %
- Hoe zet ik een online marketingcampagne op? (N) %
- Hoe ontwikkel ik een serviceconcept rond mijn product? (..) %
- Hoe maak ik een kostencalculatie voor de productie? (B) %
- Hoe maak ik een intentieverklaring voor samenwerking? (..) %
- Welk promotiemateriaal heb ik nodig en hoe ontwikkel ik dat? (..) %
- Hoe maak ik een financiële risicoanalyse? (D, F) %
- Wat is de werkelijke kostprijs van mijn product? (B) %
- Wat moet ik weten om mijn boekhouding te kunnen doen? (D) %
- Hoe krijg ik inzicht in de logistieke processen rond mijn product? (..) %
- Ik wil leren een begroting op te zetten en een financieringsplan te maken. (E) %
- De juiste leverancier kiezen. (..) %
- Hoe maak ik website en Facebookpagina? (N) %
- Hoe zorg ik ervoor dat we een keurmerk krijgen? (..) %
- Hoe maak ik etiketten die voldoen aan de richtlijnen? (..) %
- Hoe ontwikkel ik een bedrijfsfilm? (..) %
- Hoe organiseer ik een open dag voor mijn onderneming? (..) %
- Hoe bouw ik een website voor mijn onderneming? (M) %
- Hoe ontwikkel ik een animatie van mijn diensten? (..) %
- Hoe doe ik aangifte voor de omzetbelasting? (P) %
- Hoe herstel ik een gemaakte fout in mijn aangifte omzetbelasting? (P) %
- Hoe bereik ik mijn klanten online voor verkoop van waterbuffelvlees? (N) %
- Hoe kan ik de waarde van mijn product /dienst vertalen naar bereidheid van het bedrijfsleven om te komen tot commitment en voorfinanciering? (..) %
- Hoe kan ik het bedrijfsleven betrekken bij de financiering van mijn onderneming? (..) %
- Hoe bepaal ik de prijs die ik kan vragen voor mijn dienst of product en in hoeverre kan en mag ik mezelf daarin serieus nemen? (B) %
- Studenten moeten meer online doen: Hoe schakel ik over op méér online voor gezonde business? (M, N) %
- Hoe richt ik een livestream in voor mijn bedrijf? (M) %
- Hoe schakel ik om naar Online? Website is al aangepast. (M) %
- Hoe kom ik tot intentieverklaringen? (..) %
- Wat werkt wel en wat niet onder de Corona omstandigheden? (..) %
- Hoe bereid ik een juridische procedure voor? (..) %
- Hoe moet ik mijn boekhouding slim opzetten? (D) %
- Hoe beoordeel ik een offerte van een websitebouwer? (..) %
- Hoe kan ik de rechten op mijn logo vastleggen en beschermen? (..) %
- Hoe krijg ik een landelijke vergunning? (H) %
- Hoe onderhandel ik een goede korting op de inkoop in China? (..) %
- Hoe ontwikkel ik een transportplan? (..) %
- Hoe kan ik zoveel als mogelijk producten hergebruiken? (..) %
- Hoeveel moet ik inkopen? (..) %
- Hoe creëer ik win-win situaties? (..) %
- Hoe kan ik mijn bereik op social media vergroten? (N) %

H. De studenten begrijpen de aard van de relaties die zij moeten ontwikkelen met relevante stakeholders en zijn daar vertrouwd mee.

- Hoe zet ik een samenwerking op in de keten, nu onze ketenpartner is weggefallen?²³ (A) %
- Hoe kan ik de samenwerking in de ontwikkeling van mijn dienst organiseren? (B) %
- Ik wil dit jaar meer gaan netwerken, door lid te worden van minimaal 1 studieclub. (C) %
- Ik wil zoeken naar nieuwe partners voor mijn businessplan, die mij kunnen helpen bij het exporteren van bloembollen naar nieuwe afzetmarkten. (A) %
- Organiseren, mensen bij elkaar brengen. (B) %
- Samenwerken, met personeel maar ook met dierenarts, adviseurs e.d. (B) %
- Ik zou wat meer willen werken aan samenwerken in groepsverband. (D) %
- Ik wil graag beter leren netwerken. (A) %
- Ik wil leren mijn netwerk op- en uit te bouwen. (A) %
- Ik wil sneller contacten leren leggen. (A) %
- Ik wil graag succesvoller zijn, dit doormiddel van het vergroten van mijn netwerk. (A) %
- Ik wil beter worden in het contact leggen met mensen. (A) %
- Mijn netwerk buiten de sector verbreden. (D) %
- Ik wil leren te netwerken. (A) %
- Ik wil mensen om mij heen verzamelen die materiaal of geld kunnen sponsoren of op een % andere manier mee kunnen denken. (A) %
- Ik wil mijn netwerk, met name in de bedrijvensector, uitbreiden. (D) %
- Hoe bouw ik een netwerk van ambassadeurs? (D) %
- Hoe vind ik bedrijven die passen bij de kernwaarden van mijn bedrijf? (..) %
- Ik wil gaan samenwerken om meer traffic naar mijn bedrijf te krijgen. Welke organisaties % passen het beste om mee samen te werken? (..) %
- Hoe vind ik de juiste samenwerkingspartner voor de ontwikkeling van mijn app? (..) %
- Hoe kan ik meer gebruikmaken van netwerken? (B) %
- Onder welke condities kan ik het beste strategisch samenwerken? (C) %
- Ik wil leren relaties te managen. (A) %
- Hoe ontwikkel ik ambassadeurs voor mijn bedrijf? (D) %
- Wat kan samenwerken voor mij betekenen? (C) %

²³ Ook opgenomen bij 'Gedrag en attitude'