

Ondernemer en onderwijs 'De echte vragen'

Ondernemerschap leer je van een ondernemer. Kijk bijvoorbeeld naar het verhaal van een orchideeënkweker in het Westland. Samen met een hbo-student verdiepte hij zich in de ontwikkeling van zijn bedrijf, 'de echte vragen'. Ook al word je geen ondernemer, dan heb je aldus Jacqueline Niewerth van Creon Advies heel veel aan ondernemersvaardigheden en capaciteit voor zelfsturing.

Eigen baas worden, precies zoals zijn vader. Dat idee heeft Eric Moor, orchideeënkweker in het Westland, altijd gehad. "Ik weet hoe het voelt om tot het putje te gaan."

Zijn start was ook niet best. Al na een jaar verliet hij de middelbare tuinbouwschool. Hij ging werken op het komkommerbedrijf van de buurman. "Voor mij persoonlijk een teelt van niks," zegt hij, "maar ik heb veel geleerd van die buurman." Bijvoorbeeld dat vakmanschap de basis is voor de ontwikkeling van een bedrijf.

Bij een snijbloementeler, een paar jaar later, leerde hij een bedrijf te runnen. "Mijn baas was veel ziek en met uitzondering van de financiën liet hij vrijwel alles aan mij over."

"In de praktijk bleek ik wel leergierig", vervolgt hij. "Ik wilde echt alles weten. Mijn bazen werden gek van alle vragen die ik stelde. Mijn drijfveer was om hetzelfde te bereiken als zij. Ik volgde ook

allerlei cursussen (over vakkennis, management, personeelsbeleid en marketingplannen). Allemaal onder het motto: vandaag leren, morgen toepassen." Zijn medecursisten waren (aankomend) ondernemers met dezelfde vragen als hij.

Op z'n twintigste begon Eric voor zichzelf, met financiële steun van zijn vader. Eerst in bouvardia's en later met snijkalanchoes. Dat was een grote stap in een onzekere wereld. In loondienst is immers alles voor je geregeld; zaken zoals wao, pensioen en verzekeringen. Maar als zelfstandige moet je dat allemaal zelf

regelen. Ondernemer worden betekent dan dat je volledig voor jezelf aan de slag gaat; met bijbehorende verantwoordelijkheid, uitdagingen, vrijheid, onzekerheid en zorgen. Hard werken en lange dagen.

Jaloers

Het liep fout. Want, te snel uitgebreid, te weinig naamsbekendheid, gevoelige bloemen en voorzichtige kopers. Zo analyseert Eric zijn tegenspoed. "De prijs ging naar beneden en mijn bankrekening ook. Dat was een moeilijke en spannende tijd. Ik was bang om failliet



Ondernemer Eric Moor: "Ik zie iets dat ik wil bereiken, iets waar ik eigenlijk jaloers op ben. Vervolgens wordt dat ambitie"



te gaan. Mijn zelfvertrouwen was gedaald tot nul.”

Gelukkig kreeg hij veel steun van zijn omgeving. “Mijn vrouw, mijn ouders en mijn vrienden zorgden ervoor dat ik ook gezellige dingen bleef doen. Om helder te blijven denken en ervoor te zorgen dat je je koppie erbij kan houden, aldus mijn vader. Dat soort dingen doe je niet meer als je probeert alles zelf op te lossen.”

Hij stapte over op de orchideeën, een aanbod van zijn toekomstig schoonvader. Hij ging planmatig telen en sloot zich aan bij een excursiegroep van orchideetelers.

“Mijn strategie is altijd dezelfde, ontdekte ik. Ik zie iets dat ik wil bereiken, iets waar ik eigenlijk jaloers op ben. →

Ondernemerschap in perspectief

Ondernemerschap staat hoog in aanzien. En dat terwijl zo'n dertig jaar geleden voor ondernemerschap veel minder waardering was en economische groei vooral verbonden werd aan een verstandig fiscaal en monetair beleid. Ook in de landbouw daalde het percentage zelfstandig ondernemers stevig.

De situatie is veranderd. Ondernemerschap is belangrijk geworden omdat met internationale concurrentie je niet meer zo op een vaste baan kunt vertrouwen. Dat stelt tenminste onderzoeksbureau EIM in het rapport 'Maatschappelijke urgentie van ondernemerschap'.

Het idee is ook dat juist ondernemerschap (plus innovatie en kennis) motor is voor economische groei. En die economische groei is vanzelf nodig voor werkgelegenheid en welvaart, en daarmee voor sociale rust en indirect nog voor menselijk geluk.

Bevordering van ondernemerschap heeft een hoge prioriteit gekregen op de economische beleidsagenda, stelt EIM. Onderwijs, met name het beroepsonderwijs, wordt dan gemakkelijk beschouwd als een instrument hierin, een economische factor. EIM adviseert meer structurele aandacht voor ondernemen in onderwijs, minder administratiedruk voor ondernemers en eenvoudiger startersmogelijkheden door de sociale zekerheid te verbeteren.

Dat onderwijs ondernemerschap moet stimuleren voor blijvende economische groei, is een weloverwogen keuze. Een paar kanttekeningen zijn op zijn plaats. Want hoe zit het met de vanzelfsprekendheid van die economische groei en de bijbehorende overvloed? Wat zijn consequenties voor milieu, natuurlijke grondstoffen en globale solidariteit? Hoe zit het met de divergentie van eigenbelang en individualisme enerzijds en algemeen belang anderzijds? Met de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven en ondernemers? En moet iedereen wel ondernemer willen worden; wanneer is het genoeg?

Nederland telt op dit moment bijna een miljoen ondernemers (bron: www.lerenondernemen.nl). In veel landen is er net zo een groei van het aantal zelfstandige ondernemers. Ze kenmerken zich door een levensstijl die zeker niet iedereen aantrekt. Vraag is ook of het een kwestie van leren is of dat het in de genen zit? Nurture of nature? Karaktereigenschappen of competenties? Een aantal zaken rondom aanpak, planning en organisatie moet je in elk geval gewoon leren.

Mensen kiezen vaak bewust voor de vrijheid en de verantwoordelijkheid van het vrije-ondernemerzijn. Ze willen niet in loondienst voor een baas werken en zoeken de uitdaging. Anderen schrikken juist terug voor alle zorg, organisatie en onzekerheid. Ongeveer de helft van de jonge ondernemers redt het ook niet, aldus NRC van 9 september 2006. Van de 75.000 nieuwe ondernemingen in 2005 zijn er in 2010 waarschijnlijk nog 38.000 over.

Het lijkt er in elk geval op dat mensen die opgroeien in een ondernemersomgeving vaker in de familiesporen treden.



Jacqueline Niewerth: “Ondernemer zijn is een enorm thema”

Cadeautje

Eric regisseert de innovatie in het bedrijf. Hij staat aanvankelijk bij elke door hem geïnitieerde vernieuwing en verdwijnt na verloop van tijd naar de zijlijn. Steeds weer. Hij startte bijvoorbeeld de samenwerking met Taiwan, maar inmiddels lopen de meeste contacten langs andere MT-leden.

Sion heeft met vijf collega-bedrijven in de regio de unieke afspraak gemaakt om via de computer bedrijfsinformatie uit te wisselen. Informatie over de groei van planten, maar ook over kosten en arbeidsregistratie. “Zo kun je bij elkaar in de keuken kijken. Daar leer je enorm veel van.”

Een duidelijke missie en een passend concept. Zo kan Eric de rode draad vasthouden. Vraag voor hem is dan wel: ‘kunnen we zo doorgaan? Hoe behouden we innovatiekracht en flexibiliteit met deze werkwijze? Moet er geen directeur komen met echte diploma’s en ervaring? Vallen we niet door de mand?’ Leren wat nodig is, dat blijft aandachtspunt. Als hij iets moois zag vroeg hij: ‘mag ik van jou iets leren?’ Mensen vertellen er dan graag over, zegt hij. En, “als je kritiek krijgt, moet je dat beschouwen als een cadeautje.”

Misbruik

“Ondernemend zijn, dat is een enorm thema”, zegt Jacqueline Niewerth van Creon Advies. Het is de reden waarom ze het verhaal van Eric heeft opgeschreven. Ondernemerschap wordt met innovatie en kennis beschouwd als motor van economische groei. Meer aandacht voor ondernemerschap in het onderwijs is ook de boodschap van veel beleidsadvies. Maar hoe leer je ondernemerschap? En als je geen ondernemer wordt, hoe werf je dan op z’n minst een bepaalde mate van zelfsturing?

Niewerth ziet bij de ontwikkeling een stapeling van competenties. Een doorlopende leerlijn die ook in het onderwijs vorm kan krijgen. In vmbo en mbo is vakmanschap de basis. In mbo-4 komt

Vervolgens wordt dat ambitie. Een vriend nam me mee naar een vergaand geautomatiseerd bedrijf, met rolcontainers en robots. Dat wilde ik ook en nu komt die ondernemer bij mij kijken. Als ik op excursie ben geweest of iets moois heb gezien, denk ik ’s avonds in bed: wat heb ik geleerd, wat kan ik toepassen en wat zou nog beter kunnen?”

Barcode

De orchideeënteelt werd een familieorganisatie onder de naam Sion. Het personeelsbestand groeide, een jongere broer werd bedrijfsleider en Eric’s vrouw nam de administratie op zich. Het bedrijf werd verplaatst en met een student van Inholland werkte Eric een ondernemingsplan uit. In het vernieuwde bedrijf is een managementteam gevormd dat de zaken regelt. Het bedrijf is daarna snel gegroeid.

Eric wil graag een goede relatie met het onderwijs, “als kweekvijver van talent.” Zijn bedrijf – Sion is een erkend leerbedrijf voor mbo-praktijkleren – heeft regelmatig opdrachten voor de middelbare tuinbouwschool en soms voor een hbo-student. Nu bijvoorbeeld een stu-

dent die bijdraagt aan ict-implementatie. Ook met Wageningen Universiteit is er geregeld contact. “Ze vragen ons wat wij nodig hebben aan kennis.” Bijvoorbeeld over energie in de kas en tracking & tracing (Eric denkt aan een barcode per plantje). Die Wageningse vraagsturing is, aldus Eric, heel anders dan voorheen toen wetenschappers met kennis kwamen over problemen die in de praktijk allang waren opgelost.

Eric wil zich graag onderscheiden. Hij wil bovendien bekwaam personeel met de noodzakelijke competenties. Vakmensen die zelf initiatieven nemen en verantwoordelijkheid durven te dragen. Productiemedewerkers zijn altijd wel te vinden, maar goed middenkader is volgens Eric lastiger. Er wordt veel van mensen verwacht. Ze moeten allereerst veranderingsgezind zijn en het leuk vinden om mee te denken. “Mensen weten dat ze gecontroleerd kunnen worden, maar ze weten ook wat het te behalen resultaat is. Daardoor kunnen ze binnen hun eigen functie zelf ondernemertje spelen en er een onderlinge wedstrijd van maken. Dat werkt stimulerend.”

er management en planning bij. Op hbo-niveau krijgen ondernemersstrategie en bijbehorende competenties nadruk. Op wo-niveau gaat het om inzet van research en zoeken van nieuwe strategieën.

Het houdt niet op bij dit onderwijs, denkt ze. “Een ondernemer denkt voortdurend aan ontwikkeling van zijn bedrijf. Daar heeft hij kennis en kunde voor nodig. En een proactieve houding, gerichtheid op nieuwe mogelijkheden. Competentieverwerving houdt nooit op.”

Als leerling of student kun je, aldus Nierwerth, goed de nodige competenties verwerven door mee te denken met een ondernemer over de ontwikkeling van zijn bedrijf. “Op elk niveau kun je vragen stellen. Bijvoorbeeld, wat zou jij vanuit je opleiding nu voor advies geven over

producten, assortiment, pr of dienstverlening in mijn bedrijf? Zoals die Inholand-student die zich met Eric over het ondernemingsplan boog.”

“Het is goed als het gaat over de echte vragen.” Ook leerlingen op vmbo-niveau kunnen volgens haar verantwoordelijkheid dragen en binnen een omschreven kader zelfsturend zijn. “De belangrijkste competentie is dan misschien wel inleven en kansen leren zien.”

Nee, reageert ze. Er is vanuit bedrijfsleven geen sprake van misbruik als een onbetaalde leerling of student zich met een ondernemer in vragen verdiept zodat die ondernemer zelf ook verder komt. “Als een student er echt van kan leren, kan het nooit misbruik zijn.” Dat is een misvatting. Het draait volgens haar om de vraag: hoe kan het onderwijs

een rol van betekenis vervullen in de ontwikkeling van het bedrijfsleven en omgekeerd? Wat levert het op als je tijdens de opleiding deels al in een ondernemende omgeving functioneert?

Passie

Dat gebeurt zeker, bevestigt Erik Hassink, coördinator van Agrarisch ondernemerschap op de CAH Dronten. Veel studenten komen van een agrarisch bedrijf. Voor hun opleiding voeren ze opdrachten uit op bedrijven; zowel op mkb- als agrarische bedrijven. Dan gaat het om advies op zaken waar de ondernemers echt mee zitten. Reële situaties. Verder maken studenten aan het eind van de opleiding een ondernemingsplan voor hun eigen situatie. “Ze vragen zich af: wat wil ik, wat kan ik, wat zou ik kunnen ondernemen? Het plan wat ze dan maken, wordt beoordeeld door iemand uit het bedrijfsleven. Er komt een financieel deskundige van de bank die ze moeten overtuigen van de haalbaarheid van het ondernemingsplan. Een echte proeve van bekwaamheid.”

In Dronten ligt, aldus Hassink, de nadruk op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Innovatief en grensverleggend denken zijn er essentiële competenties. “Kunnen inspelen op marktontwikkelingen”, voegt Hassink eraan toe. “En analytisch vermogen.” Bijzonder in Dronten is ook de doorlopende leerlijn van mbo (Groenhorst) en hbo (CAH).

Hij ziet de meeste hbo-afgestudeerden echter niet meteen een bedrijf runnen. “Ze kiezen vaak eerst voor een tijdelijke baan, bijvoorbeeld als verkoper, adviseur of manager in het bedrijfsleven.” Hij ziet ook dat niet iedereen geschikt is. “We houden intakegesprekken en checken dan of iemand intrinsiek gemotiveerd is. ‘Waarom denk je dat dit jouw opleiding is? Op basis van dat gesprek geven we een studieadvies.’ Dat is een gevoel, erkent hij. “Proef je een bepaalde passie, dan zit het goed. Ondernemersdrive. Dat kun je ontwikkelen en stimuleren, maar je kunt het niet aanleren.” Die drive hoeft je ook niet aan te leren. Dat blijkt wel uit het verhaal van die andere Eric, orchideeënkweker uit het Westland. □

Competenties ondernemers

Opleidingsniveau en familieachtergrond spelen een rol, maar vooral zelfvertrouwen.

Succesvolle ondernemers

- zijn alert;
- bereid tot het nemen van risico's;
- houden van afwisseling en verandering;
- hebben inzicht in zichzelf, de organisatie, de omgeving, de markt en trends;
- zien mogelijkheden en kansen en benutten deze;
- zijn bereid veel tijd in het eigen bedrijf te investeren;
- hebben groeiaspiraties;
- kunnen omgaan met onzekerheid en tegenslag;
- staan open;
- beschikken over aanpassingsvermogen, creativiteit, zelfcontrole, overtuigingskracht, inlevingsvermogen, besluitvaardigheid en daadkracht en doorzettingsvermogen;

- kunnen omgaan met marketing, administratie en boekhouding, organisatorische aspecten en financiële zaken;
- en weten contacten te onderhouden en netwerken op te bouwen.

Niet alle competenties zijn op hetzelfde moment van belang. Een ondernemer die in de startfase klanten zoekt, is allereerst vernieuwer, netwerker en koersbepaler. Zodra het bedrijf groeit is hij ook leidinggevende, mentor en teambouwer.

Aldus Creon is het de kunst om op het juiste moment vakmanschap in te brengen.

(bronnen onder meer lerenondernemen.nl en EIM)