

Projecten kunnen meer doen aan ondernemerschapontwikkeling

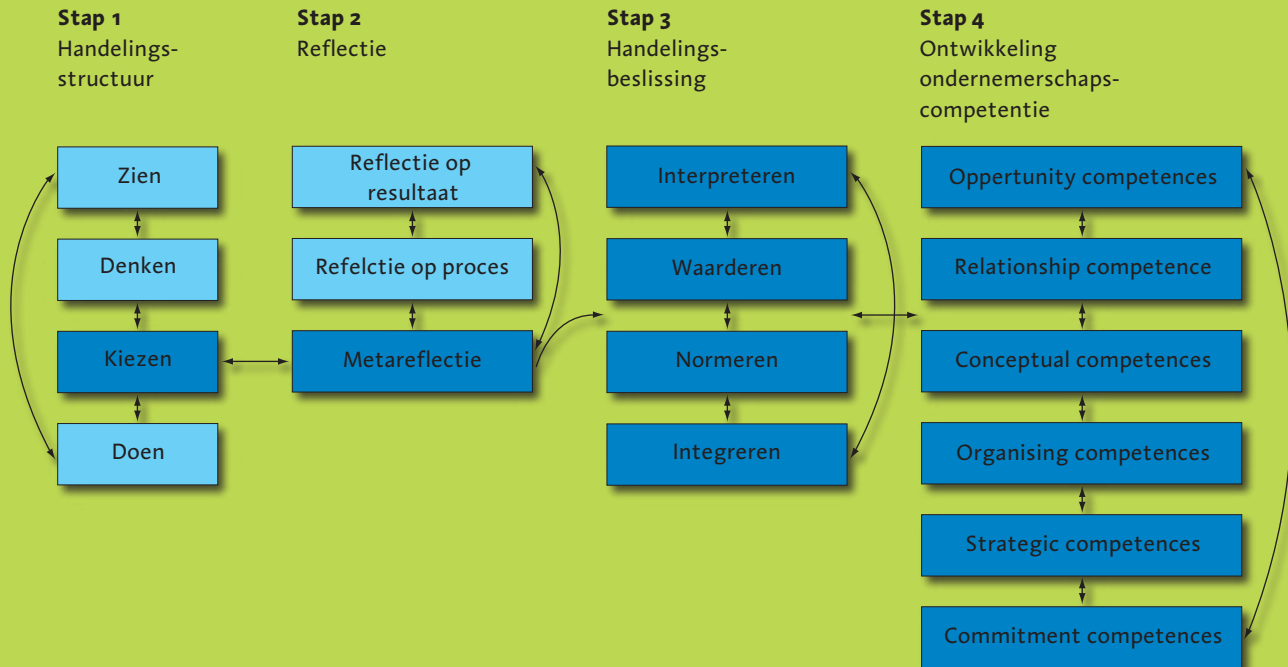
In vier stappen naar een ondernemende houding

LNV, maar ook veel aoc's en hogescholen, hebben ondernemerschap hoog in het vaandel staan. Mbo-leerlingen ontwikkelen en verkopen producten in miniondernemingen en hbo-studenten zetten bedrijven op waarbij ze daadwerkelijk verlies kunnen leiden. Maar ontwikkelen ze daarmee ook ondernemerschapscompetenties? En hoe meet je dat?



Een ondernemende houding houdt ook in: de drive om door te gaan

Waarderingskaart



“Geen enkele van de 59 activiteiten die wij onderzochten laat een volledige ondernemersontwikkeling zien, passend bij het door ons ontwikkelde waarderingskader. In Wageningen leren studenten een businessplan te maken, maar dat is een klein onderdeel van ondernemerschap, ze ontwikkelen daarmee niet perse een ondernemende houding.” Aan het woord is Marjan van der Wel, onderzoeker bij LEI Wageningen UR. Samen met Frens Schuring van het Groenhorstcollege in Dronten inventariseerde zij, in opdracht van het LNV en de Groene Kennis Coöperatie, wat er op dit vlak gebeurt in groen Nederland in diverse projecten uit de wereld van het onderzoek, uit het bedrijfsleven en uit het onderwijs. “Het ministerie van LNV steekt veel geld in allerlei projecten rondom ondernemerschap, maar ze was het overzicht kwijt en ze wilde ook weten wat het effect is van al die activiteiten.” Van der Wel en Schuring beschreven 59 projecten en ontwikkelden een ‘waarderingkader’ (zie kader). Hiermee kunnen bijvoorbeeld docenten

toetsen in hoeverre hun project ondernemerscompetenties bij deelnemers ontwikkelt. De onderzoekers hebben het waarderingskader zelf getoetst aan de hand van achttien ‘kansrijke’ projecten (zie: Waardering van de 18 onderzochte projecten). De waardering onderscheidt vier klassen, geen van deze achttien projecten valt in klasse 1, “maar hebben wel de potentie om daar naar toe te groeien.”

Risico lopen

Om leerlingen een ondernemende houding bij te brengen moet je een aantal stappen met ze maken (zie: Waarderingskader). De eerste stap is keuzes maken. “Op veel leerbedrijven mogen de leerlingen alleen maar doen wat ze al kunnen.” Volgens Van der Wel leren ze daar niet van. Leerlingen leren pas echt als ze geplaatst worden voor een risicovolle situatie waarin ze beslissingen moeten nemen. “Vraag ze maar eens, wanneer was het spannend voor je?” Vanuit die ervaring, door te zien en te voelen, daarover na te denken, van daar-

uit een keuze te maken en vervolgens te handelen, maakt een leerling een sprong in het leren.

Op alle niveaus maken leerlingen keuzes en moeten ze de gelegenheid krijgen om eigen keuzes te maken. De taak van de docent is om de leeractiviteit zo in te richten dat het risico past bij het niveau van de leerling of student. Van der Wel vond ook projecten waar de leerlingen niet de gelegenheid krijgen om keuzes te maken. “Daar gebeurt dus helemaal niets dat in de richting gaat van het ontwikkelen van ondernemerscompetenties. Bij een van die projecten ben ik met de docent om tafel gaan zitten en hebben we het project zo geherformuleerd dat er wel aanvaardbare risicomomenten in kwamen.”

De tweede stap is reflecteren. Dat gaat over vragen stellen. Vragen over het resultaat: ‘voldoet het product aan de eisen en verwachtingen?’ En vragen over het effect van de handeling, het proces: ‘hoe hadden we sneller, efficiënter, plezieriger kunnen werken?’ Vragen die gaan over het resultaat en het proces



Marjan van der Wel: “docenten moeten zelf die risicomomenten ook meemaken”



passen bij een leerling van mbo-niveau, maar worden vaak ook al op vmbo-niveau gesteld. Van der Wel: “Je kunt dus niet zeggen dat een project voor mbo-leerlingen dat niet in klasse 2 of 1 valt, niet ‘goed’ is. Je moet de projecten in hun context waarderen.” Als leerlingen keuzes kunnen maken en reflecteren op het resultaat of op het proces dan rangschikken de onderzoekers het project in klasse 4.

Opgave

Een stap verder in de reflectie is de vraag naar de opgave. ‘Zoek ik het in de goede richting? Waarom doe ik dit eigenlijk en waarom op deze manier? Heb ik het probleem wel goed gedefinieerd?’ Als voorbeeld geeft Van der Wel een leerling die in een simulatie een bloemenwinkel wil beginnen. “Als blijkt dat er al vier doorsnee bloemenwinkels in de buurt zitten, dan moet die leerling zich afvragen of hij zich niet op de een of andere manier moet onderscheiden. Dat is een

vraag op metaniveau.” Bij metareflectie kunnen leerlingen hun keuzes verantwoordwoorden. Het is het niveau van een hbo-student, maar veel leerlingen op het mbo doen het in mindere of meerdere mate ook al. Metareflectie gaat dus verder dan reflecteren op resultaat en proces. Als een project leerlingen laat reflecteren op de opgave, dan valt het project in klasse 3.

Stap drie gaat over de manier waarop studenten tot een beslissing komen. “Kijken ze naar hun omgeving, spreken ze met belangenorganisaties, maken ze systematisch afwegingen, berekeningen?” Dit proces beschrijft Van de Lage-maat in *Onderwijzen en ondernemen* (1986) als interpreteren, waarderen, normeren en integreren. Het is het ‘zien, denken, kiezen en doen’ van stap een, maar dan meer diepgravend en naar een bewuster niveau getild. Als dit proces expliciet in een project gehanteerd is, dan valt het in klasse 2. Op het hbo wordt hier meestal systematisch aan gewerkt.

Doorzetten

Maar wanneer valt een project nu in klasse 1, waarom valt geen enkel project in die klasse en wat kunnen projectleiders doen om hun deelnemers daadwerkelijk aan ondernemerscompetenties te laten werken? Bij de laatste stap gaat het erom of de leeractiviteit expliciet werkt aan ondernemerscompetenties. Er zijn zes clusters van ondernemerscompetenties beschreven (zie kader). Een van die clusters is *commitment*. Die gaat over de *drive* die ondernemers hebben om een plan ook daadwerkelijk te realiseren. Gooit hij het bijltje er na twee maanden tegenvallende resultaten bij neer, of zet hij door? Als het geen doorzetter is, dan is het de vraag of hij een echte ondernemer is. Een project dat expliciet werkt aan het ontwikkelen van deze competenties, valt in klasse 1. “Begeleiders moeten aan deelnemers de vraag durven stellen, ‘wat maakt dat jij afhaakt en wat kan ervoor zorgen dat jij toch doorzet?’” zegt



Ondernemerschaps-competenties

De volgende zes clusters worden door Man et al. (1999) onderscheiden:

- *opportunity competences* hebben betrekking op het herkennen en ontwikkelen van kansen in de markt;
- *relationship competences* hebben betrekking op individuele en groepsgebaseerde interacties;
- *conceptual competences* hebben betrekking op conceptuele kwaliteiten van een ondernemer, zoals besluitvaardigheid, inzicht in complexe situaties;
- *organising competences* hebben betrekking op het plaatsen, evalueren en implementeren van strategieën;
- *commitment competences* hebben betrekking op de drive van ondernemers om hun plannen ook te willen realiseren

Leerlingen leren pas echt als ze, passend bij hun niveau, geplaatst worden voor een risicovolle situatie waarin ze beslissingen moeten nemen

Van der Wel. “En ja, het werkt ook al als één van die zes clusters van competenties centraal staat. Je hoeft niet aan alle zes tegelijk te werken.”

Dichttimmeren

Docenten kunnen zelf met het waarderingskader aan het werk. Maar dat kunnen ze niet alleen. Van der Wel: “Laat anderen jou bevragen op het project en neem zelf een open houding aan. Laat gerust die ander van een andere sectie

zijn, of uit het bedrijfsleven.” En: “Wat docenten vooral niet moeten doen is hun onderwijsactiviteiten dichttimmeren! Kijk waar je, passend bij het niveau van de leerlingen of studenten, de opdracht open kunt laten en aanvaardbare risico’s kunt inbouwen.” En wat moeten ze vooral wel doen? “Vragen stellen! Niet in de vorm van een overhoring maar vraag de student naar onderbouwing van zijn keuzes en vraag naar ervaringen.”

Ze ziet ook een rol voor de branche. “Betrekt ondernemers bij die reflectiemomenten! Die stellen andere vragen dan jij als docent zal doen.” Eigenlijk vindt ze dat docenten pas kunnen werken aan een ondernemende houding bij leerlingen en studenten als ze die zelf ook hebben ontwikkeld. “Ze moeten zelf die risicomomenten meemaken.” □

Waardering van de achttien nader onderzochte projecten

Projecten uit het:	Klasse 1	Klasse 2	Klasse 3	Klasse 4
Bedrijfsleven		•	•	•
MBO		• •	• • •	• •
HBO		• • •	•	
WO				• •
Onderzoek		•		•