

ENTRE

Jouw inspiratie voor coaching in MBO-ondernemerschapsonderwijs

TRAINING VOOR DOCENTEN IN MBO-ONDERNEMERSCHAPSPROGRAMMA'S

TRAINER INSTRUCTIES



VOORWOORD

Welkom bij de Trainer Instructies van het C-ENTRE-trainingsprogramma.

Deze trainer instructies zijn ontwikkeld binnen het kader van het C-ENTRE-project (projectnummer: 2024-2-HU01-KA220-VET-000294403), dat wordt uitgevoerd binnen het Erasmus+-programma, Cooperation Partnerships in Vocational Education and Training (KA220-VET).

Het project heeft als doel MBO-docenten te ondersteunen bij het ontwikkelen van coachgerichte benaderingen voor ondernemerschapsonderwijs. Met behulp van trainingsmaterialen, praktijkgerichte oefeningen en casestudy's stimuleert het project onderwijsmethoden die studenten in staat stellen ondernemend denken te ontwikkelen, met ideeën te experimenteren en te reflecteren op hun leerproces.

De middelen in deze publicatie zijn ontwikkeld ter ondersteuning van docenten bij het toepassen van ervaringsgericht leren, gestructureerde reflectie en coachmethoden in cursussen en opleidingen waarin ondernemerschap centraal staat. Ze bieden praktische hulpmiddelen en voorbeelden die kunnen worden aangepast aan verschillende onderwijscontexten.

De materialen zijn gezamenlijk ontwikkeld door de projectpartners, op basis van hun expertise op het gebied van ondernemerschapsonderwijs, coachmethoden en beroepsonderwijs en -opleiding.

Dit handboek is ontwikkeld als praktische aanvulling op het werkboek voor trainees en dient als een gestructureerde leidraad voor trainers die de C-ENTRE-methodologie toepassen binnen het middelbaar beroepsonderwijs (MBO). Waar het werkboek deelnemers ondersteunt tijdens hun leerproces, biedt dit handboek de pedagogische achtergrond, begeleiding bij de uitvoering, theoretische onderbouwing en praktische tips die nodig zijn om de training effectief en met vertrouwen te verzorgen.

Voor meer informatie kunt u contact met ons opnemen via de projectwebsite c-entre.eu.

Gefinancierd door de Europese Unie. De informatie en standpunten in dit document zijn uitsluitend die van de auteur(s) en geven niet noodzakelijkerwijs de officiële opvatting van de Europese Unie of de Tempus Public Foundation weer. Noch de Europese Unie, noch de subsidie verlenende instantie kan verantwoordelijk worden gehouden voor de inhoud ervan.

Co-funded by
the European Union

INHOUDSOPGAVE

Inleiding 3

0 – Leeswijzer 4
0.1 – Toelichting op terminologie 4
0.2 – Leerstructuur van het programma 4
0.3 – Ingangseisen en voorbereiding 5

Unit 1 – Empowerment 7
1.1 – Doel 7
1.2 – Theoretische achtergrond 8
1.3 – Oefeningen & opdrachten 12

Unit 2 - Mindset 24
2.1 – Doel 24
2.2 – Theoretische achtergrond 24
2.3 – Practische voorbeelden 28
2.4 – Oefeningen & opdrachten 33

Unit 3 - Structuren 38
3.1 - Doel 38
3.2 - Theoretische achtergrond 39
3.3 – Oefeningen & opdrachten 43

Unit 4 – Doelen stellen 49
4.1 - Doel 49
4.2 – Theoretische achtergrond 49
4.3 – Practische voorbeelden 53
4.4 – Oefeningen & opdrachten 55

Unit 5 - Ervaren 59
5.1 - Doel 59
5.2 – Theoretische achtergrond 59
5.3 – Oefeningen & opdrachten 61

Unit 6 – Begeleiden 65
6.1 - Doel 65
6.2 – Theoretische achtergrond 65
6.3 – Oefeningen en opdrachten 67

Tot slot 71

Credits en copyright 72

INLEIDING

Dit programma bestaat uit 6 Units, die elk een onderdeel vormen van de training voor docenten binnen MBO-ondernemerschapsprogramma's. Hoewel we trainers aanraden om een specifieke volgorde aan te houden, is het ook mogelijk om een specifieke Unit als afzonderlijk onderdeel te gebruiken wanneer dit relevant is.

Het totale aantal trainingsuren wordt hieronder weergegeven:

Units	Leeruren	Tijdskader
Unit 1 – Empowerment	3 uur	135 minuten
Unit 2 – Mindset	3 uur	135 minuten
Unit 3 – Structuren	3 uur	135 minuten
Unit 4 – Doelen stellen	3 uur	135 minuten
Unit 5 – Ervaren	3 uur	135 minuten
Unit 6 – Begeleiden	3 uur	135 minuten
Totaal	**18** uur	**810 minuten**

Het programma kan worden verdeeld over afzonderlijke dagen (bijvoorbeeld één Unit per week), maar kan ook als één aaneengesloten blok worden aangeboden (alle Units tijdens een intensieve periode van drie dagen).

0 – LEESWIJZER

Dit document is ontworpen om jou als trainer te ondersteunen bij het effectief en met vertrouwen verzorgen van het C-ENTRE-trainingsprogramma, met een duidelijk inzicht in de pedagogische uitgangspunten ervan. Waar het Werkboek is geschreven voor deelnemers, richt dit handboek zich rechtstreeks tot jou en biedt het uitgebreidere toelichtingen, begeleiding bij de uitvoering en theoretische achtergrond.

Het is niet de bedoeling dat je het slechts één keer van begin tot eind leest. Het handboek dient in plaats daarvan als:

- ✓ Een voorbereidingsgids voordat je een Unit uitvoert.
- ✓ Een naslagwerk tijdens het plannen van de training.
- ✓ Een reflectiehulpmiddel na de uitvoering.

Je kunt specifieke onderdelen opnieuw raadplegen, afhankelijk van je behoeften.

0.1 – TOELICHTING OP TERMINOLOGIE

Om verwarring te voorkomen, worden in de instructies de volgende termen consequent gebruikt:

Trainer
Verwijst naar jou, de begeleider van het C-ENTRE-trainingsprogramma.

Trainee
Verwijst naar de deelnemer aan de C-ENTRE-training. In de meeste gevallen is dit een MBO-docent, leraar of onderwijsprofessional.

Student
Verwijst naar de studenten van de trainee (oftewel MBO-studenten binnen hun eigen onderwijscontext).

Het is belangrijk om dit onderscheid duidelijk te houden, omdat de training op twee niveaus plaatsvindt:

- ✓ Je werkt met trainees.
- ✓ Trainees zullen de methoden later toepassen met hun eigen studenten.

0.2 – LEERSTRUCTUUR VAN HET PROGRAMMA

De C-ENTRE-training is opgebouwd volgens een aangepaste versie van *de ervaringsgerichte leercyclus van Kolb*, die bestaat uit:



1. **Concrete Experience** – Concrete ervaring
2. **Reflective Observation** – Reflectieve observatie
3. **Abstract Conceptualization** – Abstracte conceptualisatie
4. **Active Experimentation** – Actief experimenteren

Elke Unit volgt deze volgorde bewust. Als trainer is het niet jouw rol om de inhoud op lineaire wijze 'te onderwijzen', maar om trainees door deze leercyclus te begeleiden.

0.2.1. AANBEVOLEN STARTPUNT: DE KOLB-TEST

Voorafgaand aan de training raden we aan dat trainees en, optioneel, ook trainers de online Kolb Learning Style Test invullen via:

c-entre.eu/kolb

Dit helpt deelnemers om:

- ✓ Te reflecteren op hun voorkeursleerstijl.
- ✓ Verschillen in groepsdynamiek te begrijpen.
- ✓ Zich bewuster te worden van de manier waarop zij leren en lesgeven.

Als trainer kan inzicht in je eigen leerstijl je ook helpen om verschillende begeleidingsmethoden in balans te brengen en te voorkomen dat je je natuurlijke voorkeur te sterk inzet.

Zorg er als trainer voor dat je vóór de start van de eerste Unit de leercyclus en het model van Kolb bespreekt, zodat de trainees voldoende achtergrondinformatie hebben.

0.2.2. OPBOUW VAN ELKE UNIT

Elke Unit in deze instructies bevat:

- ✓ Theoretische achtergrond
- ✓ Gedetailleerde begeleiding voor de uitvoering
- ✓ Beschrijvingen van activiteiten met tips voor de trainer
- ✓ Reflectievragen
- ✓ Verwachte leerresultaten

Het Werkboek bevat de instructies voor trainees.

Deze Trainerinstructies legt uit:

- ✓ Waarom de activiteit op deze manier is ontworpen
- ✓ Waar je op moet letten
- ✓ Hoe je kunt interveniëren
- ✓ Hoe je de activiteit indien nodig kunt aanpassen

0.3 – INGANGSEISEN EN VOORBEREIDING

Hoewel het programma gestructureerd en begeleid wordt, vereisen bepaalde Units specifieke voorbereiding of ervaring.

0.3.1. ALGEMENE INGANGSEISEN EN VOORBEREIDING

- ✓ Basisvaardigheden in het begeleiden van groepen
- ✓ Ervaring met het werken met volwassen leerders
- ✓ Bereidheid om coachgerichte communicatie toe te passen
- ✓ Openheid voor reflectieve en ervaringsgerichte methoden

Je hoeft geen expert op het gebied van ondernemerschap te zijn. De focus ligt op het begeleiden van het leerproces en niet op technische bedrijfsadvisering.

0.3.2. UNIT SPECIFIEKE INGANGSEISEN

Unit 1 – Empowerment

- Geen specifieke voorkennis vereist.
- Vertrouwdheid met groepsbegeleiding en feedback geven is wel behulpzaam.

Unit 2 – Mindset

- Geen specifieke ingangseisen.
- Basiskennis van concepten rondom een ondernemende mindset is een pré.

Unit 3 – Structureren

- Basiskennis van ondernemerschapstools, zoals het Business Model Canvas of Value Proposition Canvas, wordt aanbevolen. Trainers dienen voorafgaand aan de uitvoering de Structuring Toolbox door te nemen.

Unit 4 – Doelen stellen

- Basiskennis van SMART-doelen of vergelijkbare methoden voor het stellen van doelen is behulpzaam.

Unit 5 – Ervaren

- Vertrouwdheid met ervaringsgerichte leermethoden en het begeleiden van dynamische groepsactiviteiten is belangrijk.

Unit 6 – Begeleiden

- Deze Unit gaat ervan uit dat je ten minste over basiskennis en enige ervaring met coaching of coachgerichte communicatie beschikt.
- Verder moeten trainers:
  - ✓ Vertrouwd zijn met het stellen van open vragen.
  - ✓ De principes van actief luisteren begrijpen.
  - ✓ In staat zijn om individuele coachgesprekken of gesprekken in kleine groepen te begeleiden.

  Als je weinig ervaring hebt met coaching, raden we aan om voorafgaand aan deze Unit inleidend coachmateriaal door te nemen.

UNIT 1 – EMPOWERMENT

Het creëren van een emotioneel veilige en inclusieve leeromgeving vormt de basis voor effectief ondernemerschapsonderwijs. Voordat studenten risico's durven nemen, creativiteit kunnen uiten of onzekerheid kunnen omarmen (essentiële elementen van ondernemerschap) moeten zij zich gesteund, gerespecteerd en gesterkt voelen.

Daarom begint deze training met een focus op **empowerment**, niet als academisch concept, maar als een praktijk die zichtbaar wordt in de manier waarop docenten luisteren, communiceren en omgaan met studenten. Door vertrouwen op te bouwen, zelfregulatie te stimuleren en constructieve feedback te faciliteren, kunnen docenten de voorwaarden creëren waarin ondernemend denken en persoonlijke groei daadwerkelijk tot bloei kunnen komen.

1.1 – DOEL

1.1.1. ACHTERGROND

Het versterken van studenten is een essentiële eerste stap in ondernemerschapsonderwijs. Voordat studenten kunnen verkennen, innoveren of initiatief nemen, moeten zij zich emotioneel en psychologisch veilig voelen. In leeromgevingen waarin empathie, wederzijds respect en open communicatie centraal staan, zijn studenten eerder geneigd om risico's te nemen, op hun handelen te reflecteren en zich actief in te zetten voor hun leerproces. Docenten spelen daarom niet alleen een belangrijke rol in het overbrengen van kennis, maar ook in het creëren van de emotionele voorwaarden die ondernemende groei ondersteunen.

1.1.2. DOELEN

Deze Unit heeft als doel het vermogen van docenten te ontwikkelen om:

- ✓ Emotioneel veilige, inclusieve en respectvolle leeromgevingen te creëren.
- ✓ Zelfregulatie en emotioneel bewustzijn bij studenten te stimuleren.
- ✓ Een klascultuur te bevorderen waarin openheid, vertrouwen en onderlinge steun centraal staan.
- ✓ Feedback te geven en te ontvangen op een manier die empathie en zelfvertrouwen versterkt.

1.1.3. KENNIS

Aan het einde van de Unit kennen de deelnemers:

- ✓ De rol van emotionele veiligheid en psychologisch vertrouwen binnen leeromgevingen.
- ✓ Belangrijke modellen en strategieën voor het geven en ontvangen van feedback.
- ✓ Concepten rondom zelfregulatie en motivatiestrategieën die relevant zijn voor de autonomie van studenten.

1.1.4. VAARDIGHEDEN

Aan het einde van de Unit kunnen de deelnemers:

- ✓ Een open dialoog en actieve deelname binnen een groep faciliteren.
- ✓ Gestructureerde technieken toepassen voor het geven van constructieve feedback.
- ✓ Zelfreflectie, empathie tussen medestudenten en emotioneel bewustzijn bij studenten stimuleren.

1.1.5. HOUDING

Aan het einde van de Unit wordt van de deelnemers verwacht dat zij:

- ✓ Tolerantie, geduld en nieuwsgierigheid tonen ten aanzien van verschillen tussen studenten.
- ✓ Empathisch, niet-oordelend en respectvol communiceren.
- ✓ Een inclusieve aanpak hanteren die psychologische veiligheid en vertrouwen ondersteunt in diverse leercontexten.

1.2 – THEORETISCHE ACHTERGROND

Empowerment is een fundamentele voorwaarde voor effectief ondernemerschapsonderwijs. Voordat studenten ideeën kunnen verkennen, initiatief kunnen nemen, kunnen experimenteren of met onzekerheid kunnen omgaan, moeten zij zich emotioneel veilig en gerespecteerd voelen en het gevoel hebben dat er serieus naar hen wordt geluisterd. In ondernemerschapsonderwijs, en zeker binnen de MBO-context, is leren niet alleen een cognitief, maar ook een emotioneel en sociaal proces. Angst om te falen, angst voor een negatief oordeel of een gebrek aan vertrouwen kunnen de leerresultaten aanzienlijk beperken.

1.2.1. EMOTIONELE EN PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID IN HET LEREN

Psychologische veiligheid verwijst naar de gedeelde overtuiging dat een leeromgeving veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen. In een psychologisch veilige leeromgeving voelen studenten zich vrij om vragen te stellen, fouten toe te geven, twijfels te uiten en ideeën die nog niet volledig zijn uitgewerkt te delen, zonder bang te hoeven zijn voor schaamte of bestraffing. Onderzoek van **Amy Edmondson** laat zien dat dergelijke omgevingen leren, innovatie en samenwerking sterk ondersteunen.

In ondernemerschapsonderwijs is dit bijzonder belangrijk omdat:

- studenten vaak worden uitgedaagd om buiten hun comfortzone te stappen;
- de uitkomsten onzeker zijn;
- en fouten een essentieel onderdeel van het leerproces vormen.

Belangrijk coachinzicht: zonder psychologische veiligheid zijn studenten geneigd op safe te spelen, verwachte antwoorden te kopiëren of zich terug te trekken. Empowerment begint daarom niet bij tools of inhoud, maar bij **de manier waarop docenten ruimte creëren en bewaken** waarin leren mogelijk wordt.

1.2.2. DE ROL VAN DE DOCENT: VAN INSTRUCTEUR NAAR FACILITATOR

Empowerment vraagt om een verschuiving in de rol van de docent. In plaats van de belangrijkste bron van kennis of controle te zijn, wordt de docent een **facilitator van leerprocessen**. Dit betekent niet dat de docent passief is. Integendeel, faciliteren vraagt om een sterk bewustzijn, doelgerichte communicatie en emotionele intelligentie.

Empowerende docenten:

- luisteren actief en zonder oordeel;
- stellen open vragen die nieuwsgierigheid stimuleren;
- erkennen emoties zonder deze direct te proberen 'op te lossen';
- creëren duidelijke structuren, terwijl zij binnen die kaders ruimte laten voor autonomie.

Belangrijk coachinzicht: deze aanpak sluit nauw aan bij coachprincipes, waarbij het doel niet is om antwoorden te geven, maar om studenten te helpen zelfbewustzijn, verantwoordelijkheid en zelfvertrouwen te ontwikkelen.

1.2.3. FEEDBACK ALS MIDDEL VOOR EMPOWERMENT

Feedback speelt een centrale rol bij empowerment. Slecht gegeven feedback kan het zelfvertrouwen en het gevoel van veiligheid ondermijnen, terwijl constructieve feedback het leren en vertrouwen kan versterken.

Effectieve feedbackculturen hebben verschillende kenmerken:

- feedback is specifiek en gericht op gedrag, niet op de persoon;
- feedback wordt gegeven met de intentie om groei te ondersteunen;
- studenten worden aangemoedigd om feedback te vragen en erop te reflecteren;
- feedback verloopt in meerdere richtingen (docent ↔ student, medestudent ↔ medestudent).

Belangrijk coachinzicht: empowerment gaat niet alleen over het geven van feedback, maar ook over het **ontwikkelen van feedbackvaardigheid**: studenten leren hoe zij feedback kunnen ontvangen, interpreteren en op een constructieve manier kunnen gebruiken.

1.2.4. ZELFREGULATIE EN AUTONOMIE VAN DE STUDENT

Zelfregulatie verwijst naar het vermogen van studenten om hun emoties, motivatie, gedrag en leerstrategieën te sturen. Binnen ondernemerschapsleren is zelfregulatie essentieel, omdat studenten vaak zelfstandig moeten werken, met ambiguïteit moeten omgaan en moeten volhouden bij tegenslagen.

Docenten kunnen zelfregulatie ondersteunen door:

- leerdoelen expliciet te maken;
- studenten aan te moedigen te reflecteren op hun emoties en leerprocessen;

- uitdagingen en onzekerheid als een normaal onderdeel van het leerproces te erkennen;
- ruimte te bieden voor keuzes en gezamenlijke besluitvorming.

Belangrijk coachinzicht: empowerment groeit wanneer studenten ervaren dat zij **regie** hebben en dat hun acties, beslissingen en reflecties ertoe doen.

1.2.5. ERVARINGSGERICHT LEREN EN REFLECTEREN

Alle Units volgen een ervaringsgerichte leerbenadering, geïnspireerd door **David Kolb**, waarbij leren ontstaat door een cyclus van ervaring, reflectie, conceptualisering en experimenteren. Emotionele ervaringen, zoals ongemak, verwarring of succes, zijn geen bijeffecten, maar vormen een belangrijk onderdeel van het leren.

Reflectie helpt studenten om:

- betekenis te geven aan hun ervaringen;
- emoties te verbinden aan hun handelen;
- zich bewust te worden van groepsdynamiek en communicatiepatronen.

Belangrijk coachinzicht: empowerment wordt versterkt wanneer studenten ervaren dat hun ervaringen waardevolle en bruikbare bronnen van leren zijn.

1.2.6. EMPOWERMENT ALS VOORTDUREND PROCES

Empowerment is geen eenmalige interventie, maar een voortdurend proces. Groepsafspraken, communicatienormen en leercontracten zijn dynamische hulpmiddelen die helpen om psychologische veiligheid op de lange termijn te behouden. Ze bieden structuur zonder controle en duidelijkheid zonder starheid.

Binnen ondernemerschapsonderwijs zijn studenten die zich empowered voelen eerder geneigd om:

- initiatief te nemen;
- zich actief en diepgaand in te zetten;
- effectief samen te werken;
- vertrouwen te ontwikkelen in hun vermogen om te leren en zich aan te passen.

Belangrijk coachinzicht: voor docenten begint empowerment met doelgerichte begeleiding en wordt het voortgezet in dagelijkse interacties, de keuze van woorden en de manier waarop zij reageren op onzekerheid.

1.2.7. BRONNEN

- Edmondson, A. (2018). *The fearless organisation: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research, 77*(1), 81–112. https://doi.org/10.3102/003465430298487
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.

- Rogers, C. R. (1969). *Freedom to learn*. Charles E. Merrill.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*(1), 54–67. https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020
- Zimmerman, B. J. (2002). Becoming a self-regulated learner: An overview. *Theory Into Practice, 41*(2), 64–70. https://doi.org/10.1207/s15430421tip4102_2

1.3 – OEFENINGEN & OPDRACHTEN

Hieronder vind je alle activiteiten voor deze Unit. Let op: de aangegeven tijdsduur is slechts een algemene richtlijn. Stem de activiteiten daarom, afhankelijk van je persoonlijke training, af op je eigen behoeften.

	ACTIVITEIT	TIJDS DUUR	AANVULLENDE INFORMATIE
1. Concrete Experience	**LATEN WE BEGINNEN… IN HET DIEPE GEGOOID** **Doel voor de trainer** Deze openingsactiviteit plaatst deelnemers bewust in een ongestructureerde samenwerkingssituatie. Het doel is niet om een 'perfecte' set regels te ontwikkelen, maar om emotionele reacties, groepsdynamiek en impliciete aannames over samenwerking, feedback en veiligheid zichtbaar te maken. Als trainer is het jouw rol om niet te veel te faciliteren en toe te staan dat er enige mate van ongemak ontstaat. Dit ongemak vormt het leermateriaal voor de rest van de Unit. **Belangrijke opmerking!** Deze Unit kan confronterend en mogelijk ongemakkelijk zijn voor deelnemers. Het is daarom aan te raden om vóór de start van de activiteiten tijd te nemen voor een check-in en uit te leggen dat de volgende activiteiten bewust op deze manier zijn ontworpen. Je trainees zijn professionals en kunnen waarschijnlijk met deze situatie omgaan, maar het is zeer belangrijk om de verwachtingen goed te managen en ervoor te zorgen dat zij de ongebruikelijke opzet begrijpen. **Voorbereiding van de trainer** • Bereid flip-overs voor of zorg ervoor dat digitale samenwerkingstools gereed zijn. • Deel deelnemers in vaste groepen in die gedurende de hele training bij elkaar blijven. • Geef een duidelijke maar minimale taakomschrijving; vermijd uitleg over hoe zij moeten samenwerken.	30 min.	**Tips voor de trainer** • Corrigeer 'slechte' regels niet. • Vermijd te veel samenvatten; de reflectie komt later. • Als er spanning ontstaat, noteer dit mentaal, maar grijp niet in tenzij de veiligheid in het geding komt. De tijdslimiet heeft een doel: deze zorgt voor een gevoel van urgentie, ongemak en onvoorbereidheid. Trainers kunnen de activiteiten meer tijd geven, maar verleng de beschikbare tijd niet te veel en behoud het gevoel van urgentie dat bij een sprint hoort! Als trainees (of een groep) **te gefrustreerd** raken, leg dan het doel van de activiteit uit en moedig hen aan om verder te gaan en de opdracht voort te zetten. Benadruk dat de activiteit bedoeld is om te leren en niet om vanaf het begin al perfect te presteren.

	Stappen voor de begeleiding 1. Deel de deelnemers in groepen in en geef duidelijk aan dat dit hun vaste groep voor de training is. 2. Presenteer de opdracht en de strikte tijdslimiet van 10 minuten. Het is een sprint! 3. Doe een stap terug. Observeer in stilte: • Wie neemt het initiatief? • Wie trekt zich terug? • Hoe worden beslissingen genomen? 4. Zorg tijdens de feedbackfase voor **directe maar respectvolle communicatie**. 5. Houd de plenaire uitwisseling kort en energiek. **Waar je op moet letten** • Emotionele reacties (frustratie, opluchting, zelfvertrouwen). • Verschillen tussen regels die gericht zijn op **controle** en regels die gebaseerd zijn op **vertrouwen**. • Hoe feedback wordt geformuleerd (oordeel versus nieuwsgierigheid).		Als de trainingsinfrastructuur en de vaardigheden van de trainees dit toelaten, kan de trainer ervoor kiezen om met online tools te werken. In dat geval kan de trainer een gedeeld samenwerkingsplatform voorbereiden of teams de mogelijkheid bieden om met digitale hulpmiddelen te werken. De werkwijze kan hierdoor verschillen, waardoor de begeleiding uitdagender kan worden, maar de teams krijgen wel de vrijheid om hun eigen werkwijze te kiezen.

2. Reflective Observation	**OEPS! DAT GING GOED...** **Doel voor de trainer** Deze activiteit helpt deelnemers om ongemak te herkaderen als een leermoment. Humor wordt bewust ingezet om defensieve reacties te verminderen en de groepscohesie te versterken. De reflectie richt zich op onverwachte positieve ervaringen en versterkt daarmee psychologische veiligheid en veerkracht — kernelementen van empowerment en ondernemerschap. **Stappen voor de begeleiding** 1. Nodig groepen uit om vanuit een emotioneel, en niet analytisch, perspectief terug te kijken op de vorige activiteit. Laat de groepen Activiteit 1 bespreken aan de hand van de volgende vraag: **'Wat ging onverwacht goed, ook al voelde dat op het moment zelf niet zo?'** 2. Laat de groepen vervolgens één kleine fout, ongemakkelijk moment of uitdaging uit de vorige activiteit omzetten in **een grappige krantenkop** of titel voor een nieuwsbericht. 3. Vraag de groepen om hun krantenkop te presenteren en er heel kort een toelichting bij te geven. • Benadruk dat ongemakkelijke momenten, fouten en verwarring waardevol zijn. • Stimuleer creativiteit en overdrijving bij het bedenken van de 'krantenkop'. • Houd de presentaties luchtig en in een hoog tempo. **Waar je op moet letten** • Bereidheid om om zichzelf te lachen. • De verschuiving van schuld toeschrijven naar gedeeld eigenaarschap. • Emotionele opluchting in vergelijking met Activiteit 1.	30 minuten	**Tips voor de trainer** • Geef het goede voorbeeld door, indien nodig, een humoristische observatie over jezelf te delen. • Als een groep moeite heeft met de opdracht, geef dan een speels voorbeeld, maar neem de opdracht niet te snel van hen over.

3. Abstract Conceptualization	**WAAROM EEN VEILIGE OMGEVING BELANGRIJK IS**
	
	Doel voor de trainer
	Deze activiteit verbindt de opgedane ervaringen met de theorie. Deelnemers beschikken nu over emotionele input; jouw rol is om deze te verbinden aan concepten zoals psychologische veiligheid, feedbackcultuur en zelfregulatie, zonder dat de sessie verandert in een klassieke theoretische les.
	
	Voorbereiding van de trainer
	• Selecteer of wijs verschillende bronnen toe aan de groepen.
	• Zorg voor voldoende diversiteit in de onderwerpen die de verschillende groepen behandelen.
	
	Stappen voor de begeleiding
	• Wijs het materiaal toe en leg de opdracht rond conceptmapping/mindmapping uit. (Tekst 1 – Tekst 4 in de bijlage van deze Unit)
	  • De groepen nemen gezamenlijk de tijd om het materiaal te bestuderen.
	  • Trainees maken aantekeningen of markeren belangrijke punten.
	  • Op een flip-over of groot vel papier maken zij gezamenlijk een conceptmap of mindmap waarin de belangrijkste ideeën, kernbegrippen en praktische inzichten uit het materiaal met elkaar worden verbonden.
	  • Elke groep presenteert vervolgens hun conceptmap in **3 minuten** aan de andere deelnemers.
	2. Stimuleer groepen om de theorie expliciet te verbinden aan hun eerdere ervaringen.
	3. Ondersteun visueel denken (diagrammen, pijlen, kernwoorden).
	4. Houd de presentaties strikt binnen de tijd (3 minuten per groep).
	
	Waar je op moet letten
	• Het vermogen om theorie te vertalen naar de praktijk.
	• De diepgang van de verbanden die met eerdere activiteiten worden gelegd.
	• Een verschuiving in taalgebruik: van meningen naar reflectie op basis van concepten.
		50 minuten	**Tips voor de trainer**
			• Stel verhelderende vragen in plaats van extra uitleg te geven.
			• Stimuleer praktische toepassingen en implicaties, in plaats van academische samenvattingen.
			
			Bronnen
			Artikel over het Framework voor psychologische veiligheid: https://psychsafety.com/psychological-safety-framework/
			Artikel over het belang van luisteren, vertrouwen en het loslaten van controle binnen coaching: https://psychsafety.com/coaching-and-psychological-safety-listening-trust-and-letting-go-of-control/
			Video van 7 minuten waarin wordt uitgelegd wat psychologische veiligheid is: https://youtu.be/GZgmoxOgfig?si=_zq-i1TBLmM891tC
			Mini-cursus over het herkennen van de belangrijkste elementen van psychologische veiligheid en waarom deze zo belangrijk zijn: https://youtu.be/zZYaI2MomI4?si=7P2shFifa59vQ6cX
			Praktische handleiding voor het creëren van een positieve en effectieve feedbackcultuur: https://feedbackfruits.com/blog/how-to-

			create-a-positive-effective-feedback-culture Artikel over praktische principes om het leren van studenten te verbeteren door middel van een positieve feedbackcultuur: https://www.researchgate.net/publication/322813936_Creating_a_Positive_Feedback_Culture_Eight_Practical_Principles_to_Improve_Students'_Learning Artikel over de voordelen en strategieën van effectieve feedback in het onderwijs: https://edustaff.org/blog/6-strategies-for-effective-feedback-in-education/

4. Active xperimentation	**OPNIEUW BEGINNEN EN SAMEN ONZE LEERCULTUUR OPBOUWEN** **Doel voor de trainer** Deze activiteit helpt om ideeën om te zetten in duidelijke afspraken. De groep werkt samen aan gezamenlijke leerafspraken die laten zien hoe empowerment er in de praktijk uitziet. Als trainer is het jouw rol ervoor te zorgen dat iedereen wordt betrokken, dat stillere deelnemers de ruimte krijgen om te spreken en dat de communicatie ondersteunend en respectvol blijft. **Stappen voor de begeleiding** 1. Breng de groep samen in een kring of gedeelde ruimte. Begeleid een korte kennismakingsronde waarin je iedereen één of twee vragen stelt. Bijvoorbeeld de naam van de deelnemer en de leukste ervaring tijdens een zomervakantie, of de favoriete film. Dit helpt iedereen om tot rust te komen en zich open te stellen. 2. De opdracht van de trainees is om gezamenlijk een set regels op te stellen. Als groep ontwikkelen zij samen een aantal groepsafspraken of een **'leercharter'** dat richting geeft aan de manier waarop zij gedurende de rest van de training samenwerken en met elkaar communiceren. Dit kan onder andere het volgende omvatten: • Communicatienormen (bijvoorbeeld actief luisteren, feedback geven en ontvangen, elkaar laten uitspreken) • Verantwoordelijkheden binnen de groep • Omgaan met conflicten of spanningen • Hoe feedback wordt gegeven en ontvangen • Ondersteuning en inclusie van stillere deelnemers • Praktijken die emotionele en psychologische veiligheid bevorderen Nodig deelnemers één voor één uit om suggesties te doen en voorkom dat iedereen door elkaar heen praat. Geef de taal van deelnemers op een neutrale manier terug ("Wat ik hoor is…"). Stimuleer consensus in plaats van besluitvorming met een meerderheid van stemmen. Rond het charter af en zorg dat het zichtbaar wordt weergegeven. Verwijs terug naar het doel van deze Unit en vraag deelnemers om te reflecteren op hun ervaringen.	30 minuten	**Tips voor de trainer** • Kom tijdens latere Units terug op dit item wanneer er spanningen ontstaan. • Beschouw het als aanpasbaar en niet als een vaststaand gegeven.

Tekst 1 – Psychologische veiligheid als basis voor leren en empowerment

Psychologische veiligheid is een belangrijke voorwaarde voor effectief leren, samenwerken en innoveren. Het verwijst naar de gedeelde overtuiging binnen een groep dat het veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen, zoals vragen stellen, fouten toegeven, twijfels delen of nieuwe ideeën aandragen (Edmondson, 2018). In onderwijscontexten — en vooral binnen ondernemerschapsonderwijs — is psychologische veiligheid essentieel, omdat leren vaak gepaard gaat met onzekerheid, experimenteren en fouten maken.

Wanneer studenten zich niet psychologisch veilig voelen, zijn ze geneigd stil te blijven, uitdagingen te vermijden of zich te richten op het geven van 'juiste' antwoorden in plaats van ideeën te verkennen. Dit beperkt zowel de individuele ontwikkeling als het leren binnen de groep. Psychologisch veilige leeromgevingen stimuleren daarentegen deelname, reflectie en voortdurende verbetering (Edmondson, 2018).

Psychologische veiligheid betekent niet comfort of lagere normen

Een veelvoorkomend misverstand is dat psychologische veiligheid betekent dat ongemak, conflicten of kritische feedback moeten worden vermeden. In werkelijkheid kunnen psychologisch veilige leeromgevingen juist veeleisend en uitdagend zijn. Het verschil is dat uitdaging wordt gecombineerd met respect en vertrouwen. Studenten worden aangemoedigd om zichzelf uit te dagen, zonder bang te hoeven zijn voor vernedering of bestraffing wanneer iets misgaat.

PsychSafety.com beschrijft psychologische veiligheid als iets wat bewust moet worden gecreëerd en onderhouden en niet als iets dat automatisch aanwezig is. Het wordt beïnvloed door dagelijks gedrag, communicatiepatronen en reacties op fouten (PsychSafety, z.d.-a).

Een praktisch model voor het opbouwen van psychologische veiligheid: Het Psychological Safety Framework stelt een voortdurende cyclus voor: **bestuderen, meten, opbouwen, onderhouden en reflecteren** (PsychSafety, z.d.-a).

- **Bestuderen:** Docenten moeten eerst een gezamenlijk begrip ontwikkelen van wat psychologische veiligheid is en waarom deze belangrijk is.
- **Meten:** Veiligheid kan worden onderzocht aan de hand van observaties, informele check-ins of eenvoudige reflectievragen.
- **Opbouwen:** Duidelijke normen, inclusieve begeleiding en respectvolle feedbackpraktijken helpen om veiligheid te creëren.
- **Onderhouden:** Veiligheid moet worden versterkt, vooral tijdens stress, conflicten of deadlines.
- **Reflecteren:** Regelmatige reflectie helpt groepen te herkennen wat de veiligheid versterkt of verzwakt en waar nodig aanpassingen te maken.

Deze cyclus benadrukt dat psychologische veiligheid geen eenmalige interventie is, maar een voortdurend proces.

De rol van de docent

Docenten spelen een centrale rol bij het vormgeven van psychologische veiligheid. De manier waarop zij reageren op vragen, fouten of meningsverschillen geeft sterke signalen af over wat wel en niet wordt geaccepteerd. Kalm, nieuwsgierig en respectvol reageren stimuleert verdere deelname, terwijl afwijzende of veroordelende reacties deze snel kunnen afremmen.

In ondernemerschapsonderwijs, waar het nemen van risico's een leerdoel is, wordt psychologische veiligheid een voorwaarde voor empowerment. Studenten die zich veilig voelen, zijn eerder geneigd initiatief te nemen, te experimenteren en zich actief en diepgaand in te zetten voor hun leerproces.

Tekst 2 – Coachinggedrag dat psychologische veiligheid creëert

Coaching en psychologische veiligheid zijn nauw met elkaar verbonden. Coaching vraagt van studenten dat zij hardop denken, reflecteren op onzekerheid en ideeën verkennen die nog niet volledig zijn uitgewerkt. Dit gedrag ontstaat alleen wanneer studenten zich voldoende veilig voelen om hun denkproces zichtbaar te maken (Garratt, z.d.).

Tegelijkertijd dragen coachingsgedragingen actief bij aan het creëren van psychologische veiligheid. In plaats van te vertrouwen op autoriteit of controle, legt coaching de nadruk op vertrouwen, nieuwsgierigheid en gedeelde verantwoordelijkheid.

Luisteren als belangrijk signaal van veiligheid

Een van de krachtigste coachingsgedragingen is actief luisteren. Wanneer docenten aandachtig luisteren — zonder te onderbreken, corrigeren of oordelen — laten zij zien dat het perspectief van studenten ertoe doet. Het gevoel gehoord te worden vergroot de betrokkenheid en de bereidheid om deel te nemen (Garratt, z.d.).

Luisteren is niet alleen een techniek, maar ook een relationele boodschap. Studenten merken snel of vragen worden gesteld om hen echt te begrijpen of alleen om hun kennis te toetsen.

De rol van stilte

Stilte kan voor docenten ongemakkelijk zijn, vooral in groepssituaties. Toch benadrukt de coachingspraktijk stilte als waardevolle ruimte om na te denken. Door stilte toe te laten krijgen studenten tijd om informatie te verwerken, te reflecteren en hun antwoorden te formuleren. Stilte te snel opvullen kan onbedoeld communiceren dat snelheid belangrijker is dan diepgang (Garratt, z.d.).

Nieuwsgierigheid in plaats van controle

Een coachingsgerichte mindset vervangt oordeel door nieuwsgierigheid. In plaats van antwoorden als goed of fout te beoordelen, stellen docenten verkennende vragen, zoals:

- Hoe kom je tot die gedachte?
- Wat zou een andere manier kunnen zijn om dit aan te pakken?
- Wat zou je als volgende stap proberen?

Dergelijke vragen verminderen de angst om fouten te maken en stimuleren diepere reflectie. Dit is vooral belangrijk binnen ondernemerschapsleren, waar meerdere oplossingen mogelijk zijn.

Controle loslaten en machtsafstand verkleinen

Psychologische veiligheid neemt toe wanneer docenten bereid zijn een deel van de controle los te laten en toe te geven dat zij niet alle antwoorden hebben. Coaching gaat ervan uit dat studenten zelf inzichten kunnen ontwikkelen wanneer zij op de juiste manier worden ondersteund (Garratt, z.d.).

Door de machtsafstand te verkleinen — door studenten te betrekken bij besluitvorming, reflectie en probleemoplossing — creëren docenten een leeromgeving die gebaseerd is op partnerschap in plaats van hiërarchie.

Betekenis voor empowerende leeromgevingen

Binnen de Empowering Unit moeten coachingsgedragingen niet alleen worden uitgelegd, maar ook worden voorgedaan. De manier waarop docenten luisteren, reageren en omgaan met onzekerheid vormt een direct voorbeeld van psychologische veiligheid in de praktijk.

Tekst 3 – Een positieve en effectieve feedbackcultuur creëren

Feedback is een van de krachtigste invloeden op leren, maar het effect ervan hangt sterk af van de manier waarop feedback wordt gegeven en ingebed in de leeromgeving. Er is sprake van een positieve feedbackcultuur wanneer feedback frequent, constructief en duidelijk gekoppeld aan leerdoelen is, in plaats van beperkt te blijven tot cijfers of eindbeoordelingen (FeedbackFruits, z.d.).

Feedbackcultuur versus losse feedbackmomenten

Losse feedbackmomenten — zoals opmerkingen na een beoordeling — leiden zelden tot betekenisvol leren. In een feedbackcultuur wordt feedback daarentegen gezien als een voortdurende dialoog die het leren gedurende het hele proces ondersteunt (FeedbackFruits, z.d.).

Een sterke feedbackcultuur vereist psychologische veiligheid. Studenten moeten zich veilig voelen om onaf werk te laten zien, om verduidelijking te vragen en om feedback toe te passen zonder bang te zijn voor schaamte.

Principes van een effectieve feedbackcultuur

Onderzoek dat door FeedbackFruits wordt samengevat, benoemt verschillende principes die effectieve feedback in het onderwijs ondersteunen:

1. **Focus op hogere-orde leren:** Open opdrachten bieden rijkere mogelijkheden voor feedback dan eenvoudige reproductietaken.
2. **Duidelijkheid over verwachtingen:** Studenten moeten de doelen en criteria begrijpen om feedback te kunnen interpreteren.
3. **Specifieke en toepasbare feedback:** Feedback moet duidelijk aangeven wat verbeterd kan worden en hoe.
4. **Tijdigheid:** Feedback is het meest effectief wanneer studenten deze nog kunnen gebruiken.
5. **Continuïteit:** Doorlopende feedback ondersteunt leren beter dan eenmalige opmerkingen.
6. **Actieve betrokkenheid van studenten:** Zelfbeoordeling en peerfeedback helpen studenten kwaliteitsnormen te internaliseren (FeedbackFruits, z.d.).

Feedback als instrument voor empowerment

Wanneer feedback constructief en respectvol is, versterkt deze het zelfvertrouwen en de zelfregulatie van studenten. Slecht gegeven feedback kan daarentegen motivatie en vertrouwen beschadigen. Daarom moeten feedbackpraktijken aansluiten bij het doel van empowerment en niet bij controle.

Binnen ondernemerschapsonderwijs moet feedback experimenteren en itereren ondersteunen. Studenten moeten begrijpen dat feedback geen oordeel is over hun vermogen, maar input om verder te verbeteren.

Tekst 4 – Praktische feedbackstrategieën die psychologische veiligheid ondersteunen

Naast een sterke feedbackcultuur hebben docenten concrete strategieën nodig om feedback op een veilige en bruikbare manier te geven. Praktische feedbackvaardigheden helpen om goede intenties te vertalen naar dagelijks docentgedrag (Edustaff, z.d.).

Belangrijke principes voor effectieve feedback

Effectieve feedback is:

- **Tijdig**, zodat studenten er direct mee aan de slag kunnen.
- **Specifiek**, met een focus op observeerbaar gedrag.
- **Doelgericht**, gekoppeld aan leerdoelen.
- **Respectvol**, waarbij de persoon wordt onderscheiden van de prestatie.

Deze principes verminderen defensieve reacties en vergroten de kans dat feedback daadwerkelijk wordt gebruikt.

Zes praktische feedbackstrategieën

Edustaff (z.d.) beschrijft verschillende strategieën die docenten direct kunnen toepassen:

1. **Gebruik concrete voorbeelden** om feedback te verduidelijken en vage oordelen te voorkomen.
2. **Breng sterke punten en verbeterpunten in balans** om motivatie te behouden.
3. **Richt je op gedrag, niet op persoonlijkheid**, om de waardigheid van de student te beschermen.
4. **Gebruik eenvoudige structuren** (bijvoorbeeld situatie–gedrag–effect) om de feedback duidelijker te maken.
5. **Stimuleer zelfreflectie** voordat je feedback geeft, zodat het eigenaarschap bij de student blijft.
6. **Creëer mogelijkheden om feedback toe te passen**, bijvoorbeeld door herzieningen of een tweede poging.

Feedback, veiligheid en zelfregulatie

Deze strategieën ondersteunen psychologische veiligheid door feedback voorspelbaar, eerlijk en gericht op leren te maken in plaats van op beoordeling. Ze versterken ook zelfregulatie doordat studenten worden aangemoedigd om op hun eigen prestaties te reflecteren en vervolgstappen te plannen.

In empowerende leeromgevingen wordt feedback een gedeeld hulpmiddel voor leren, in plaats van een eenzijdig oordeel.

Bronnen

- PsychSafety. (n.d.). *Psychological safety framework*. https://psychsafety.com/psychological-safety-framework/
- PsychSafety. (n.d.). *Coaching and psychological safety: Listening, trust, and letting go of control*. https://psychsafety.com/coaching-and-psychological-safety-listening-trust-and-letting-go-of-control/
- FeedbackFruits. (n.d.). *How to create a positive & effective feedback culture*. https://feedbackfruits.com/blog/how-to-create-a-positive-effective-feedback-culture
- Edustaff. (n.d.). *6 strategies for effective feedback in education*. https://edustaff.org/blog/6-strategies-for-effective-feedback-in-education/
- Carless, D., & Boud, D. (2018). *Creating a positive feedback culture: Eight practical principles to improve students' learning*. *Higher Education Research & Development, 37*(7), 1315–1329. https://doi.org/10.1080/07294360.2018.148505
- YouTube. (n.d.). *What is psychological safety?* [Video]. https://youtu.be/GZgmoxOgfig
- YouTube. (n.d.). *Psychological safety explained* [Video]. https://youtu.be/zZYaI2MomI4

UNIT 2 - MINDSET

De **Mindset Unit** vormt de transformerende kern van het C-ENTRE-programma. Deze Unit is erop gericht het perspectief van de MBO-docent te verschuiven van een traditionele **'overdrager van kennis'** naar een **'facilitator van groei'**. Door het **EntreComp-framework** en de psychologische grondslagen van de **Growth Mindset** te verkennen, leren deelnemers dat ondernemerschap niet alleen over bedrijven of ondernemen gaat, maar ook over een **levenscompetentie**. Deze Unit maakt gebruik van ervaringsgericht leren om trainers te helpen onzekerheid te omarmen en waardecreatie te benutten als middelen om de empowerment van studenten te versterken.

2.1 – DOEL

Het doel van deze Unit is om MBO-docenten te laten groeien van een traditionele onderwijsrol naar die van **ondernemerschapsfacilitator**, door de belangrijkste pijlers van een ondernemende mindset te ontwikkelen en beheersen.

2.1.1. KENNIS

Ondernemerschap definiëren als een brede **levenscompetentie voor waardecreatie**, waarbij het **EntreComp-framework** wordt gebruikt om het te onderscheiden van ondernemerschap dat uitsluitend gericht is op het starten van een bedrijf.

2.1.2. VAARDIGHEDEN

Pas **effectuatie-logica** toe door studenten te stimuleren om te handelen vanuit hun directe **middelen**: wie ze zijn, wat ze weten en wie ze kennen.

Stimuleer een **Growth Mindset** door pedagogische technieken toe te passen die falen herkaderen als essentiële informatie voor het leerproces.

2.1.3. HOUDING

Neem de rol aan van een **facilitator-coach** en verschuif van het overdragen van kennis naar het begeleiden van het leerproces door actief te luisteren en krachtige vragen te stellen.

2.2 – THEORETISCHE ACHTERGROND

De structurele transformatie van een MBO-docent naar een ondernemerschapsgerichte facilitator-coach vereist een fundamentele herziening van de manier waarop competentie wordt gedefinieerd, gemeten en ontwikkeld. In traditionele beroepsopleidingen ligt de nadruk sterk op lineaire reproductie, gestandaardiseerde beoordelingscriteria en technische expertise. Het ontwikkelen van een ondernemende mindset vraagt echter om een verschuiving naar systemische gedragsflexibiliteit, cognitieve veerkracht en adaptieve waardecreatie onder omstandigheden van grote onzekerheid.

Om een stevige theoretische basis te bieden voor de activiteiten in Unit 2, verbindt dit theoriegedeelte coachingspraktijken rechtstreeks aan het Europese Competentiekader voor Ondernemerschap (**EntreComp**). Het brengt expliciet in kaart hoe het ontwerp van ervaringsgerichte trainingen specifieke EntreComp-subcompetenties activeert en stimuleert. Op deze manier worden abstracte cognitieve en psychologische principes vertaald naar observeerbaar en praktisch gedrag binnen een MBO-context.

2.2.1 DE ENTRECOMP-ARCHITECTUUR ALS EDUCATIEVE DIAGNOSTISCHE KAART

Het Europese Competentiekader voor Ondernemerschap (**EntreComp**), ontwikkeld door de Europese Commissie, stelt dat ondernemerschap een transversale levenscompetentie is die toepasbaar is binnen alle domeinen van persoonlijke, sociale, maatschappelijke en professionele ontwikkeling. Het definieert ondernemerschap in brede zin als het vermogen om kansen en ideeën te benutten en deze om te zetten in waarde voor anderen — of die waarde nu cultureel, sociaal, ecologisch of commercieel is.

Het framework is opgebouwd uit drie sterk met elkaar verbonden competentiegebieden, met daarin 15 afzonderlijke competenties. Deze zijn verder uitgewerkt in 60 conceptuele onderdelen en gekoppeld aan een voortgangsmodel met 8 niveaus, dat 442 specifieke leeruitkomsten omvat:

1. **Ideeën en kansen:** met de competenties Kansen zien, Creativiteit, Visie, Waarde van ideeën bepalen en Ethisch en duurzaam denken.
2. **Middelen:** met de competenties Zelfbewustzijn en zelfvertrouwen, Motivatie en doorzettingsvermogen, Middelen mobiliseren, Financiële en economische geletterdheid en Anderen mobiliseren.
3. **In actie:** met de competenties Initiatief nemen, Plannen en organiseren, Omgaan met onzekerheid, ambiguïteit en risico, Samenwerken en Leren door ervaring.

Voor de MBO-docent die deze handleiding gebruikt, fungeert het EntreComp-framework als een **educatieve diagnostische kaart**. In plaats van de technische volledigheid van een studentenproject te beoordelen of de focus uitsluitend te leggen op het starten van een bedrijf, kijkt de coach door de lens van deze 15 competenties. Zo kan de coach leerervaringen ontwerpen die doelgericht specifieke ondernemende gedragingen uitdagen en in kaart brengen. Het framework biedt docenten een professionele taal om te beoordelen hoe een student met een probleem omgaat, onder druk samenwerkt en zich herstelt na tegenslagen.

Het voortgangsmodel met 8 niveaus loopt van **Foundation** (niveaus 1–2: Ontdekken, Verkennen) en **Intermediate** (niveaus 3–4: Experimenteren, Durven) tot **Advanced** (niveaus 5–6: Verbeteren, Versterken) en **Expert** (niveaus 7–8: Uitbreiden, Transformeren). Binnen een MBO-context begeleidt de coach een student van een basaal **Foundation-niveau**, waarop de student vooral leert behoeften te herkennen, naar **Intermediate-niveaus**, waarop de student gaat **Experimenteren** met

waardecreatie en **Durft** verantwoordelijkheid te nemen voor een project in de praktijk met veel onzekerheden en onduidelijkheden.

2.2.2. DE VIJF BELANGRIJKE INTERVENTIES VOOR DE MBO-COACH

Hoewel alle 15 competenties sterk met elkaar verbonden zijn, richt Unit 2 zich specifiek op vijf belangrijke onderdelen van het EntreComp-framework. Deze vijf zijn belangrijk om docenten te helpen de overstap te maken van **'kennis overdragen'** naar **het begeleiden van het leerproces**.

I. Omgaan met onzekerheid, onduidelijkheid en risico

(Gebied: In actie)

Traditioneel onderwijs beloont zekerheid en laat weinig ruimte voor afwijkingen. Bij ondernemerschapscoaching is het juist belangrijk om verder te gaan wanneer informatie ontbreekt, uitkomsten niet zeker zijn en niet alles vooraf duidelijk is. Bij deze competentie leren studenten beslissingen te nemen wanneer niet alle informatie beschikbaar is, snel te reageren op veranderende situaties en manieren te vinden om ideeën vroeg te testen en zo grote risico's te beperken. Dit is een belangrijke competentie voor docenten die willen overstappen van **'lesgeven over ondernemerschap'** naar **'leren door ondernemerschap te ervaren'**.

De coach geeft tijdens korte, intensieve oefeningen bewust weinig instructies. Wanneer studenten gefrustreerd raken, benoemt de begeleider hun gevoel en stelt open vragen, in plaats van direct in te grijpen of het probleem voor hen op te lossen. Zo leren studenten omgaan met onzekerheid en ontwikkelen zij het vertrouwen om zelfstandig met onbekende situaties om te gaan.

II. Zelfbewustzijn en vertrouwen in eigen kunnen

(Gebied: Middelen)

Deze competentie vormt een belangrijk onderdeel van het onderzoek van Carol Dweck naar de **Growth Mindset**. Vertrouwen in eigen kunnen betekent dat iemand gelooft dat hij of zij in staat is om acties te plannen en uit te voeren om een bepaald doel te bereiken. Een student met een vaste mindset kan een fout zien als bewijs dat hij of zij ergens niet goed in is. Een student met een Growth Mindset ziet een fout juist als informatie waaruit geleerd kan worden en die met oefening verbeterd kan worden.

Het framework moedigt studenten aan om hun sterke en zwakke punten te herkennen en tegelijk te blijven geloven dat zij invloed kunnen hebben op wat er gebeurt, ook wanneer zij te maken krijgen met onzekerheid, tegenslagen of tijdelijke mislukkingen.

De facilitator gebruikt bijvoorbeeld de **'Power of Yet'-techniek** tijdens feedbackmomenten. Wanneer een student zegt: *'Dit model gaat niet werken,'* kan de coach dit herkaderen als: *'Je hebt nog niet aangetoond dat een winstgevende versie van dit model werkt.'* Zo wordt de eigenwaarde van de student niet gekoppeld aan het directe resultaat van het project en ontstaat meer vertrouwen om te blijven leren en verbeteren.

III. Middelen inzetten

(Gebied: Middelen)

Deze competentie sluit direct aan bij de theorie van Saras Sarasvathy over **Effectuation** en het **'Bird-in-Hand'-principe**. Traditionele aanpakken gaan vaak uit van een vooraf bepaald doel waarvoor eerst alle benodigde middelen moeten worden verzameld. Effectuation draait dit om: je begint met wat je al hebt — **wie je bent, wat je weet en wie je kent** — en onderzoekt vervolgens wat je daarmee kunt creëren.

Het EntreComp-framework vraagt studenten om de materiële, niet-materiële, digitale en menselijke middelen te herkennen, te verzamelen en te gebruiken die nodig zijn om ideeën om te zetten in actie. Daarbij ligt de nadruk op het slim gebruiken van beperkte middelen.

Wanneer studenten zeggen dat ze niet genoeg budget of hulpmiddelen hebben om verder te gaan, kan de coach een oefening geven waarin ze juist met beperkte middelen moeten werken. Hierdoor kijken studenten beter naar wat al beschikbaar is, bijvoorbeeld de technische kennis van een collega of materialen die niet meer worden gebruikt in een MBO-werkplaats, in plaats van te wachten op extra geld of middelen van buitenaf.

IV. Leren door ervaring

(Gebied: In actie)

Deze competentie is gebaseerd op de **ervaringsgerichte leercyclus van David Kolb**. Daarbij staat handelen centraal in het ontwikkelen van nieuwe inzichten. In een ondernemende leeromgeving zijn fouten niet simpelweg iets wat je moet vermijden. Ze leveren belangrijke informatie op die nodig is om te leren, aan te passen en opnieuw te proberen.

Het doel is dat studenten elke actie gericht op waardecreatie zien als een kans om te leren. Ze beoordelen wat er is gebeurd, gebruiken feedback uit de praktijk en passen hun idee aan wanneer dat nodig is.

De facilitator zorgt daarom voor korte en regelmatige feedbackmomenten. Na een intensieve oefening, zoals een innovatieopdracht met beperkte middelen, begeleidt de coach een uitgebreide reflectie. Studenten leren zo om ervaringen onder druk systematisch te analyseren en om gevoelens van frustratie of juist succes te gebruiken als waardevolle informatie voor hun verdere ontwikkeling.

V. Creativiteit en kansen zien

(Gebied: Ideeën en kansen)

Kansen ontstaan meestal niet vanzelf door alleen goed om je heen te kijken. Vaak moeten ze actief worden ontwikkeld door bestaande ideeën te combineren, problemen van gebruikers te onderzoeken en verschillende mogelijkheden uit te proberen. Dit vraagt dat studenten verder gaan dan hun eerste voor de hand liggende idee en op zoek gaan naar wat mensen echt nodig hebben.

Deze competentie richt zich op het verkennen en testen van nieuwe aanpakken, het leggen van nieuwe verbanden en het combineren van kennis en middelen om waarde te creëren.

De coach kan hiervoor oefeningen gebruiken met tijdsdruk of bijvoorbeeld **'Mystery Boxes'** met willekeurige voorwerpen. Door tijd en middelen te beperken, worden studenten uit hun vaste denkpatronen gehaald. Ze worden uitgedaagd om snel andere toepassingen voor beschikbare middelen te bedenken en een beperking juist om te zetten in een nieuwe mogelijkheid.

2.2.3. BRONNEN

- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
- Hase, S., & Kenyon, C. (2000). *From Andragogy to Heutagogy*. Ulti-BASE In-Service.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift in Entrepreneurship Research. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.

2.3 – PRACTISCHE VOORBEELDEN

Om de **Mindset Unit** te voorzien van een complete en direct toepasbare handleiding, laten de volgende uitgebreide praktijksimulaties zien hoe de rol van een MBO-docent kan verschuiven van een traditionele **'inhoudelijke expert'** naar een procesgerichte **'facilitator-coach'**. Deze voorbeelden gebruiken de vier fasen van de **ervaringsgerichte leercyclus van Kolb** om specifieke EntreComp-competenties te activeren, te observeren en in kaart te brengen binnen realistische praktijksituaties in een MBO-leeromgeving.

2.3.1. DE CHALLENGE 'ONZICHTBARE MIDDELEN' (EFFECTUATION & MIDDELEN INZETTEN)

- **De MBO-context:** Docenten en MBO-studenten ervaren regelmatig dat projecten niet verder kunnen omdat er geen startbudget, gespecialiseerde apparatuur of geschikte werkruimte beschikbaar is. Dit kan ervoor zorgen dat zij niet in actie komen.
- **De activiteit (Concrete Experience):** Binnen een strikte tijd van 15 minuten werken de teams in een situatie met beperkte middelen. Het gebruik van internet, AI-tools en het maken van financiële begrotingen is volledig verboden. De teams krijgen één opdracht: voer direct een **'speurtocht naar beschikbare middelen'**

uit binnen het gebouw en ontdek, controleer en documenteer precies vijf lokale middelen die niets kosten, maar wel direct kunnen helpen bij het oplossen van een probleem binnen een studentenproject. De trainees moeten deze middelen in verschillende categorieën onderbrengen:

- *Menselijke middelen:* bijvoorbeeld ontdekken dat een collega veel kennis heeft van Excel of databeheer.
- *Materiële middelen:* bijvoorbeeld resthout, metaal of andere overgebleven materialen vinden in een nabijgelegen MBO-werkplaats.
- *Sociale middelen:* bijvoorbeeld gebruikmaken van een persoonlijk contact met een oud-student die bij een lokaal bedrijf werkt of met een partner uit de omgeving.

- **Rol van de facilitator-coach en interventies:** De coach loopt door de ruimte en bewaakt de voorwaarden van de opdracht. Wanneer een trainee zegt: *'We hebben alles bekeken en hier is echt niets beschikbaar,'* geeft de coach geen ideeën. In plaats daarvan gebruikt de coach gerichte vragen om de trainee anders naar de situatie te laten kijken:

'Wie is binnen deze organisatie de persoon naar wie medewerkers gaan als belangrijke technische apparatuur kapotgaat en er geen budget is voor reparatie?'

Deze vraag helpt de trainee om menselijke kennis en ervaring te herkennen als een middel dat direct kan worden ingezet.

EntreComp-activering: Deze activiteit richt zich op **Middelen mobiliseren** (gebied: Middelen) en **Initiatief nemen** (gebied: In actie). De activiteit helpt de docent om van een manier van denken vanuit tekort (*'Ik heb externe middelen nodig om Y te starten'*) te verschuiven naar een aanpak waarbij direct wordt gekeken naar wat al beschikbaar is: *'Ik heb A, B en C tot mijn beschikking; welke waarde kan ik daar nu mee creëren?'*

2.3.2. DE 'NOG NIET'-FEEDBACKSIMULATIE (GROWTH MINDSET & VERTROUWEN IN EIGEN KUNNEN)

- **De MBO-context:** Een student presenteert een projectidee waar hij of zij erg enthousiast over is, maar dat technisch niet uitvoerbaar is met de huidige voorzieningen van de school of gebaseerd is op aannames die nog niet zijn onderzocht of getest.
- **De activiteit (Actief experimenteren door middel van een rollenspel):** Trainees werken in tweetallen en voeren gedurende 15 minuten een uitgebreid rollenspel uit. Eén deelnemer speelt een ontmoedigde en sterk defensieve MBO-student die op het punt staat zijn of haar idee op te geven. De andere deelnemer neemt de rol van docent op zich en probeert de student te begeleiden. De oefening bestaat uit twee duidelijke fasen om het verschil in aanpak en resultaat te ervaren:

- *Fase A (De vaste aanpak):* Gedurende 5 minuten reageert de docent vanuit een traditionele, sturende rol. De docent legt precies uit waarom het idee niet haalbaar is, benoemt de regels waaraan het idee niet voldoet en legt vanuit 20 jaar technische ervaring uit waarom het idee zal mislukken.
- *Fase B (De groeigerichte aanpak):* De tweetallen wisselen van scenario. De docent mag nu geen uitspraken doen die het idee afwijzen of direct beoordelen. In plaats daarvan moet de docent de psychologische veiligheid bewaken en het gesprek begeleiden met behulp van het **'Nog niet'-principe**.

- **Rol van de facilitator-coach en interventies:** De coach let op het taalgebruik in de verschillende tweetallen. Wanneer een docent terugvalt in het geven van advies of direct wijzen op problemen, stopt de coach de oefening en vraagt om de formulering aan te passen:

'Formuleer die kritiek opnieuw. Vertel niet waarom het idee niet zal werken, maar gebruik het "Nog niet"-principe om het probleem te benaderen als een aanname die nog niet is getest.'

De docent past de reactie vervolgens aan:

'Je hebt nog geen winstgevende versie voor deze doelgroep gevonden. Welk klein experiment met weinig risico kunnen we vanmiddag uitvoeren om eerst te testen of deze doelgroep dit probleem daadwerkelijk ervaart?'

EntreComp-activering: Deze simulatie richt zich op **Zelfbewustzijn en vertrouwen in eigen kunnen**, in combinatie met **Motivatie en doorzettingsvermogen** (gebied: Middelen). De oefening leert docenten om feedbacktaal te gebruiken die de persoonlijke waarde van de student loskoppelt van het resultaat van het project. Een eerste mislukking wordt zo gezien als neutrale informatie die gebruikt kan worden om verder te leren en het idee stap voor stap te verbeteren.

2.3.3. DE 'MYSTERY BOX'-SPRINT MET BEPERKINGEN (OMGAAN MET ONZEKERHEID)

- **De MBO-context:** Om studenten goed te kunnen begeleiden bij veranderingen en mislukkingen tijdens projecten, moeten docenten eerst zelf ervaren hoe het is om onder creatieve druk te werken met onzekerheid en onduidelijke instructies.
- **De activiteit (Concrete Experience & Reflective Observation):** Trainees werken in hun vaste startupteams. Elk team krijgt een fysieke **'Mystery Box'** met een aantal willekeurige, goedkope materialen (bijvoorbeeld een pak speelkaarten, een plastic fles, elastiekjes en paperclips). De eerste instructie is bewust minimaal: *'Jullie hebben precies 10 minuten om een werkend prototype van een interactief leermiddel voor jullie klas te maken.'*
- **De onverwachte verandering:** Precies na 5 minuten voert de facilitator zonder waarschuwing een verandering door. De coach loopt door de ruimte en haalt een

belangrijk materiaal van iedere tafel weg of kondigt een plotselinge verandering aan: *'De doelgroep is veranderd; jullie leermiddel moet nu volledig bruikbaar zijn voor een student met een visuele beperking.'*

- **Rol van de facilitator-coach en interventies:** De coach doet een stap terug en observeert de groepsdynamiek zonder in te grijpen. Tijdens de daaropvolgende reflectie gebruikt de coach het **'Wat? Dus wat? En nu?'-model** om te kijken naar reacties in gedrag en gevoel, en niet naar de kwaliteit van het uiteindelijke prototype:

'Wat was je eerste lichamelijke en emotionele reactie toen ik de regels halverwege veranderde? Verloor jullie team tijd door te klagen over de oneerlijke beperking, of keken jullie meteen naar de materialen die nog beschikbaar waren en pasten jullie het idee aan?'

EntreComp-activering: Deze sprint richt zich op **Omgaan met onzekerheid, onduidelijkheid en risico** (gebied: In actie) en **Creativiteit** (gebied: Ideeën en kansen). De oefening laat docenten ervaren wat er onder druk gebeurt wanneer omstandigheden plotseling veranderen. Hierdoor krijgen zij beter inzicht in hoe ze studenten kunnen helpen omgaan met hun eigen emotionele reacties wanneer projectvoorwaarden in de praktijk onverwacht veranderen.

2.3.4. DE 'VOORTGANGSWIEL'-MAPPING (LEREN DOOR ERVARING)

- **De MBO-context:** Het is belangrijk om snelle en soms chaotische ervaringen in de klas te verbinden aan Europese competentiekaders. Zo kunnen docenten hun eigen professionele vaardigheden beter ontwikkelen en studenten op een meer gestructureerde manier beoordelen.
- **De activiteit (Abstract Conceptualization):** Direct na de reflectie op de Mystery Box-sprint krijgen de groepen een leeg, fysiek **EntreComp-competentiewiel**.
- **Rol van de facilitator-coach en interventies:** De trainees krijgen de opdracht om de documentatie van het EntreComp-framework te raadplegen, bijvoorbeeld via entrecomp.eu. Vervolgens brengen zij hun eigen gedrag tijdens de sprint in verband met de 15 EntreComp-competenties. De coach begeleidt de groepen bij het analyseren van hun aanpak:
    - Als een team discussieert over een verwijderd materiaal, helpt de coach hen om dit gedrag bijvoorbeeld te koppelen aan **Samenwerken** of **Omgaan met onzekerheid en risico**.
    - Trainees bepalen vervolgens op welk niveau van het voortgangsmodel hun gedrag zich bevond. Ze onderzoeken bijvoorbeeld of hun reactie tijdens de sprint paste bij een **Intermediate-niveau**, waarop ze leren **Experimenteren**, of bij een **Advanced-niveau**, waarop ze onder druk bestaande werkwijzen kunnen **Verbeteren**.

EntreComp-activering: Deze activiteit richt zich op **Leren door ervaring** (gebied: In actie) en **Waarde van ideeën bepalen** (gebied: Ideeën en kansen). De oefening geeft

docenten een duidelijke taal en concrete beoordelingspunten om ondernemend gedrag binnen hun MBO-onderwijs te herkennen en te beoordelen. Zo worden beoordelingen gebaseerd op een erkend onderwijsmodel en niet alleen op persoonlijke indrukken.

2.4 – OEFENINGEN & OPDRACHTEN

	ACTIVITEIT	TIJDSDUUR	AANVULLENDE INFORMATIE
1. Concrete Experience	**DE 'BIRD-IN-HAND' SPRINT** Teams worden in een situatie met weinig middelen en directe tijdsdruk geplaatst om ondernemend handelen en het slim inzetten van beschikbare middelen te oefenen. **EntreComp-focus:** Middelen mobiliseren, Creativiteit, Initiatief nemen **Instructies:** **Groepsindeling:** Deel de trainees in volgens hun vaste trainingsteams (3 tot 5 deelnemers per groep). **De opdracht:** Geef elk team dezelfde, bewust onduidelijke opdracht: *'Jullie hebben precies 15 minuten om een dienst of product te bedenken en te presenteren dat een dagelijkse frustratie binnen jullie onderwijsinstelling oplost. Het is niet toegestaan om externe financiering te gebruiken, online onderzoek te doen of toekomstige begrotingen te maken.'* **Verdeling van materialen:** Geef elk team een kleine en beperkte set fysieke materialen, bijvoorbeeld post-its, stiften en elastiekjes. Je kunt ook aangeven dat ze alleen spullen mogen gebruiken die ze zelf bij zich hebben of die binnen handbereik liggen. **De tijdsdruk:** Start een duidelijk zichtbare timer. Kondig na 7 minuten plotseling een verandering aan: *'De doelgroep is veranderd: jullie oplossing moet nu geschikt zijn voor gebruikers met beperkte mobiliteit of een visuele beperking.'* **De pitch:** Stop de voorbereiding precies na 15 minuten. Elk team geeft vervolgens een mondelinge pitch van **1 minuut** waarin het prototype of idee direct aan de groep wordt gepresenteerd.	**30 minuten** 5 min. instructies 15 min. pitch incl. voorbereiden	**Doel:** Identificeer triggers voor een Growth Mindset (momenten van frustratie) en leg deze vast in een mondelinge pitch. Breng interne reacties op chaos in kaart en leer tegenslagen te zien als informatie waaruit je kunt leren. **Resultaat:** Een vastgelegde groepslijst met triggers voor een Growth Mindset. **Tips voor de trainer:** • **Weersta de neiging om te helpen:** Trainees zullen waarschijnlijk direct frustratie tonen en vragen om uitleg over de beoordelingscriteria. Reageer neutraal: *'De instructies zijn volledig; jullie moeten als team met deze voorwaarden omgaan.'* • **Houd je strikt aan de tijdslimieten:** Stop de pitches precies na 60 seconden. Deze tijdsdruk zorgt voor een snelle werkomgeving en weerspiegelt de druk waarmee ondernemers in de praktijk vaak te maken hebben. **Corrigeer onrealistische ideeën niet:** Als een team een onrealistisch of technisch onhaalbaar concept bedenkt, geef hier dan geen kritiek op. Het doel is om te kijken hoe zij onder druk omgaan met de beschikbare middelen, niet om een uitgewerkt en haalbaar bedrijfsidee te beoordelen.

2. Reflective Observation	**BEWUSTE REFLECTIE OP REACTIES EN FRUSTRATIE** Een gestructureerd groepsgesprek waarin de emotionele en praktische inzichten uit de openingssprint worden onderzocht. **EntreComp-focus:** Leren door ervaring, Zelfbewustzijn 1. **Observatie van andere groepen:** Laat trainees, voordat ze met hun eigen groep gaan reflecteren, 5 minuten de visuele prototypes van andere groepen bekijken. 2. **Gestructureerd groepsgesprek:** Laat de teams rond een flip-over plaatsnemen en een gestructureerde analyse uitvoeren aan de hand van het reflectiemodel van Gibbs of het **'Wat? Dus wat? En nu?'-model**. Ze beantwoorden de volgende vragen: • *What?* Welk concreet gedrag en welke lichamelijke en emotionele reacties ontstonden toen de opdrachtvoorwaarden na 7 minuten veranderden? • *So what?* Welke invloed hadden deze emoties op de snelheid waarmee jullie beslissingen namen en op de manier waarop jullie samenwerkten? • *What now?* Wanneer toekomstige MBO-studenten tijdens open opdrachten met vergelijkbare emotionele blokkades te maken krijgen, hoe kun je hen dan helpen om met deze frustratie om te gaan? 3. **Triggers vastleggen:** Elke groep noteert de eigen **'Triggers voor een Fixed Mindset'** op een flip-overvel en hangt dit zichtbaar aan de muur.	**30 minuten**	**Doel:** Breng interne reacties op chaos in kaart en leer tegenslagen te zien als informatie waaruit je kunt leren. **Resultaat:** Een vastgelegde groepslijst met triggers voor een Growth Mindset. **Tips voor de uitvoering door de trainer:** • **Focus op het proces, niet op het resultaat:** Wanneer je langs de groepen loopt, grijp dan in als teams tijd besteden aan discussies over de commerciële haalbaarheid van hun prototype. Stuur het gesprek terug naar de ervaring door te vragen: *'Hoe reageerde je lichamelijk toen ik de verwachte richtlijnen wegnam?'* • **Geef het goede voorbeeld door je kwetsbaar op te stellen:** Als een groep stil blijft of moeite heeft om zich open uit te spreken, deel dan een kort en luchtig verhaal over een moment waarop je zelf te maken kreeg met een verandering of fout in je werk. Dit maakt het normaal om te worstelen en vermindert terughoudendheid in de groep.

3. Abstract Conceptualization	**DE ENTRECOMP-AUDIT- EN ANNOTATIEMATRIX** Een stille, volledig analytische sessie waarin trainees hun eigen gedrag rechtstreeks koppelen aan het Europese competentiekader. **EntreComp-focus:** Waarde van ideeën bepalen, Leren door ervaring 1. Deel aan iedere trainee een fysieke versie van het EntreComp-competentiewiel en een leeg analyseformulier met drie kolommen uit. 2. Laat trainees hun mobiele apparaat gebruiken om de officiële definities van het framework te raadplegen via entrecomp.eu. 3. **Opdracht:** Trainees analyseren in stilte hun eigen gedrag tijdens Activiteit 1 en koppelen dit aan de verschillende onderdelen van het framework. 4. Op hun analyseformulier schrijven zij individueel het volgende: **Kolom A:** De concrete gebeurtenis of het gedrag (bijvoorbeeld: *'Ik blokkeerde toen de doelgroep veranderde.'*) **Kolom B:** De bijbehorende EntreComp-competentie en het specifieke onderdeel (bijvoorbeeld: *'Omgaan met onzekerheid → onderdeel 2'*). **Kolom C:** Het geschatte niveau waarop deze competentie zichtbaar was (Foundation of Intermediate).	**30 minuten**	**Doel:** Zet een directe emotionele ervaring om in duidelijke, vaste leerdoelen aan de hand van het EntreComp-framework. Dit gebeurt door individueel het eigen gedrag te analyseren. **Resultaat:** Een persoonlijk ingevuld **3-koloms EntreComp-analyseformulier** waarin het eigen gedrag wordt gekoppeld aan de officiële onderdelen van het framework. **Tips voor de uitvoering door de trainer:** • **Zorg voor volledige stilte:** Laat trainees niet met elkaar praten, overleggen of groepspresentaties geven. Dit is een individuele oefening waarin zij hun eigen gedrag en ervaringen analyseren en koppelen aan het framework. • **Begeleid onzekerheid over de analyse:** Trainees kunnen aangeven dat de 442 leeruitkomsten van EntreComp te uitgebreid zijn om zelfstandig te bestuderen. Benadruk dat zij het framework niet uit hun hoofd hoeven te leren. Ze hoeven alleen het onderdeel te vinden dat het beste beschrijft wat zij precies deden of voelden tijdens de chaotische sprint.

4. Active Experimentation	**EEN COMPLEXE UITDAGING ONTWERPEN** Trainees gebruiken hun inzichten om een leeractiviteit met veel onzekerheid te ontwerpen voor hun eigen studenten. **EntreComp-focus:** Plannen en organiseren, Initiatief nemen **Instructies:** 1. **Individueel ontwerpen:** Trainees ontwerpen individueel een uitdaging van 15 minuten die past bij hun eigen MBO-klas. De uitdaging mag **geen vooraf bepaald juist antwoord** hebben en bevat **beperkte instructies**, zodat studenten bewust worden uitgedaagd om ondernemend te denken. 2. **Checklist voor het ontwerp:** Het uitgewerkte plan moet duidelijk het volgende bevatten: • De probleembeschrijving of de voorwaarden waaraan studenten zich moeten houden. • Het duidelijke doel voor de student en de waarde die daarbij centraal staat. • Drie coachingsvragen die gericht zijn op het proces en die traditionele instructies vervangen, bijvoorbeeld: *'Wat is de eenvoudigste manier waarop je deze aanname kunt testen met alleen wat je nu beschikbaar hebt?'* 3. **Peercoaching (GROW-cirkels):** Trainees vormen tweetallen of groepjes van drie en presenteren hun ontworpen uitdaging aan elkaar. De andere deelnemer gebruikt het **GROW-model** om het ontwerp te bespreken en te beoordelen of de activiteit daadwerkelijk aanzet tot actie, in plaats van studenten vooral zelfstandig online onderzoek te laten doen.	**45 minuten** 20 min. solo blueprinten 15 min. peer testen 10 min. afronden	**Doel:** Leer bewust leeromgevingen te creëren waarin studenten met weinig risico kunnen experimenteren, terwijl er ruimte blijft voor onzekerheid. **Resultaat:** Een concreet en uitvoerbaar ontwerp voor een leeractiviteit van 15 minuten. **Tips voor de uitvoering door de trainer:** • **Vermijd onderzoeksopdrachten:** Grijp direct in wanneer een trainee een opdracht ontwerpt waarbij studenten bijvoorbeeld Google moeten gebruiken of een businessplan moeten schrijven. Stuur hen richting acties in de echte wereld, zoals een gesprek met een collega voeren of een eenvoudig prototype van papier maken. • **Beschouw het ontwerp als een levend hulpmiddel:** Verwijs terug naar de groepsafspraken die in Unit 1 samen zijn opgesteld. Wanneer een deelnemer tijdens de peercoaching te voorzichtige of juist te harde feedback geeft, herinner hen er dan aan om hun feedback af te stemmen op de gezamenlijke afspraken over psychologische veiligheid.

VERPLICHTE PORTFOLIOPRODUCTEN (IN TE LEVEREN DOOR TRAINEES)

Om Unit 2 succesvol af te ronden, moeten deelnemers hun werk vastleggen en de volgende vier producten in hun trainingsmap opnemen:

1. De EntreComp-gedragskaart

- **Opdracht:** Een foto of digitale kopie van de door het team ingevulde EntreComp-mapping.
- **Vereiste:** De kaart moet ten minste drie concrete acties uit de **'Bird-in-Hand'-sprint** rechtstreeks koppelen aan specifieke onderdelen van het framework. Bijvoorbeeld: hoe het team tijdens de tijdsdruk de taken verdeelde en hoe dit aansluit bij **'Samenwerken'**.

2. Het ontwerp voor de uitdaging met onzekerheid voor studenten

- **Opdracht:** Een handleiding van één pagina voor een leeractiviteit van 15 minuten die tijdens de fase **Actief experimenteren** is ontworpen.
- **Vereiste:** Het document moet de opdracht beschrijven, de voorwaarden aangeven (zoals tijd en beperkte materialen), het doel voor het creëren van waarde benoemen en drie procesgerichte coachingsvragen bevatten die de docent gebruikt om studenten te begeleiden wanneer zij met frustratie te maken krijgen.

3. Reflectiedagboek over groeigerichte taal

- **Opdracht:** Een individueel reflectiedagboek waarin veranderingen in het eigen taalgebruik als docent worden bijgehouden.
- **Vereiste:** Trainees moeten drie veelvoorkomende reacties vanuit een **vaste manier van denken** of een directe, oplossingsgerichte aanpak herkaderen naar **groeigerichte coachingsvragen** met behulp van het **'Nog niet'-principe**. Bijvoorbeeld: *'Dat bedrijfsmodel gaat niet werken, omdat je geen marketingbudget hebt'* wordt omgezet in een vraag die onderzoekt wat de student met de huidige middelen nog kan testen.

4. Het individuele EntreComp-analyseformulier

- **Vorm:** Een getypte of gescande versie van het persoonlijke analyseformulier met drie kolommen.
- **Vereiste:** Het document moet een individuele analyse bevatten van ten minste drie verschillende gedragingen tijdens de eerste sprint rond beschikbare middelen. Elk gedrag moet expliciet worden gekoppeld aan een bijbehorend onderdeel en niveau van het officiële Europese Competentiekader voor Ondernemerschap (**EntreComp**). Hiermee laat de trainee zien dat hij of zij veranderingen in ondernemend gedrag zelfstandig kan herkennen en beoordelen, zonder afhankelijk te zijn van feedback van anderen.

UNIT 3 - STRUCTUREN

In de vorige Unit lag de focus op het ontwikkelen en behouden van een ondernemende mindset en houding. In deze Unit ontdekken trainees dat een ondernemende mindset weliswaar essentieel is, maar dat ook **praktische vaardigheden en structuur** nodig zijn om succesvol ondernemend te handelen.

In deze Unit kijken we naar manieren om studenten te helpen hun ideeën te structureren en deze om te zetten in iets concreets en realistisch. Je maakt kennis met eenvoudige tools en methoden die helpen bij het herkennen van kansen, het beoordelen van haalbaarheid en het uitwerken van een bedrijfsmodel.

Structureren betekent niet dat je creativiteit beperkt. Het betekent dat je creativiteit een duidelijke vorm geeft die kan leiden tot concrete actie.

3.1 - DOEL

3.1.1. ACHTERGROND

Binnen ondernemerschapsonderwijs komen inspiratie en creativiteit vaak vanzelf, maar het stap voor stap uitwerken en structureren van ideeën is minder vanzelfsprekend. Deze Unit richt zich op het omzetten van ideeën in kansen en van kansen in gestructureerde plannen. Docenten spelen een belangrijke rol bij het helpen van studenten om het potentieel van hun ideeën te herkennen, de haalbaarheid ervan te beoordelen en te begrijpen hoe waarde wordt gecreëerd en geleverd. Door basisinstrumenten en modellen voor ondernemerschap te introduceren, kunnen docenten studenten helpen om strategischer en realistischer te denken, zonder hun creativiteit te beperken.

3.1.2. DOELEN

Deze Unit heeft als doel om:

- ✓ Deelnemers de tools te geven waarmee zij studenten kunnen helpen om van het bedenken van ideeën naar een gestructureerde planning te gaan.
- ✓ Het vertrouwen van deelnemers te vergroten in het gebruik van eenvoudige methoden om een bedrijfsmodel uit te werken, zoals het **Business Model Canvas**.
- ✓ Het vermogen van deelnemers te versterken om studenten te ondersteunen bij het herkennen van kansen en het beoordelen van de haalbaarheid van hun ideeën.
- ✓ Een houding te stimuleren waarin **kritisch denken, structuur en stap voor stap verbeteren** worden gezien als belangrijke onderdelen van het ondernemerschapsproces.

3.1.3. KENNIS

Aan het einde van de Unit kunnen de deelnemers:

- ✓ De belangrijkste onderdelen van bedrijfsmodellen begrijpen, zoals **waardepropositie, klantgroepen en inkomstenstromen**.
- ✓ Weten hoe zij tools zoals het **Business Model Canvas** en **Lean Canvas** kunnen gebruiken in een onderwijscontext.
- ✓ Methoden en signalen herkennen voor het **vinden van kansen** en het **testen van ideeën**.

3.1.4. VAARDIGHEDEN

Deelnemers kunnen:

- ✓ Gestructureerde tools introduceren en toepassen om studenten te helpen bij het plannen en beoordelen van bedrijfsideeën.
- ✓ Eenvoudig onderzoek en haalbaarheidsbeoordelingen begeleiden.
- ✓ Studenten ondersteunen bij het omzetten van creatieve ideeën in haalbare en gestructureerde concepten.

3.1.5. HOUDING

Deelnemers zullen:

- ✓ Gestructureerd denken zien als een belangrijke aanvulling op creativiteit en intuïtie.
- ✓ Studenten aanmoedigen om ideeën vanuit een realistisch en kritisch perspectief te onderzoeken.

3.2 - THEORETISCHE ACHTERGROND

3.2.1. INLEIDING

Ondernemende ideeën beginnen vaak met creativiteit, inspiratie of intuïtie. Hoewel deze elementen belangrijk zijn, zijn ze op zichzelf niet voldoende. Zonder structuur blijven ideeën vaak vaag, onrealistisch of moeilijk uit te leggen. **Structureren** betekent dat je ideeën omzet in duidelijke en concrete concepten die kunnen worden getest, verbeterd en mogelijk uitgevoerd.

Binnen ondernemerschapsonderwijs gaat structureren niet over het beperken van creativiteit. Het biedt juist **houvast** waarmee studenten de stap kunnen maken van een idee naar concrete actie.

3.2.2. VAN IDEE NAAR MOGELIJKHEID

Een idee wordt een **kans** wanneer het een echt probleem oplost, waarde creëert voor een specifieke groep en de mogelijkheid heeft om op langere termijn te blijven bestaan. Veel studenten hebben moeite met deze stap omdat ze:

- te breed denken;

- te weinig kijken naar de haalbaarheid;
- of al enthousiast worden over een oplossing voordat ze het probleem goed begrijpen.

Docenten spelen een belangrijke rol bij het begeleiden van studenten tijdens deze stap. Door eenvoudige modellen en hulpmiddelen te gebruiken, kunnen zij studenten helpen om complexe ideeën op te delen en kritisch na te denken.

3.2.3. WAAROM STRUCTUUR HELPT IN EEN LEERPROCES

Structuur helpt studenten om:

- aannames duidelijk te maken;
- ideeën zichtbaar te maken en er samen over te praten;
- hiaten en zwakke punten vroeg te ontdekken;
- ideeën aan anderen uit te leggen.

Binnen MBO-onderwijs is structuur extra waardevol, omdat studenten vaak meer behoefte hebben aan praktische duidelijkheid dan aan abstracte theorie. Visuele hulpmiddelen zoals canvassen, schema's en stapsgewijze modellen verminderen de hoeveelheid informatie die studenten tegelijk moeten verwerken en helpen teams om tot een gezamenlijk begrip te komen.

3.2.4. BEDRIJFSMODELLEN ALS LEERMIDDEL

Tools zoals het **Business Model Canvas**, **Value Proposition Canvas** en **Persona Canvas** zijn niet bedoeld om perfecte bedrijfsplannen te maken. In het onderwijs ligt hun belangrijkste waarde in het:

- ondersteunen van gesprekken en samenwerking;
- stimuleren van het stap voor stap verbeteren van ideeën;
- helpen van studenten om te zien hoe verschillende onderdelen van een idee met elkaar samenhangen.

Het uitwerken van een bedrijfsmodel helpt studenten te begrijpen dat ondernemerschap niet alleen draait om het product of de dienst, maar ook om **klanten, waarde, middelen en de mogelijkheid om iets op langere termijn vol te houden**.

3.2.5. HAALBAARHEID EN KRITISCH DENKEN

Structureren helpt studenten om na te denken over de **haalbaarheid** van hun ideeën zonder hun creativiteit te beperken. Haalbaarheid betekent niet dat je de toekomst met zekerheid kunt voorspellen. Het betekent dat je betere vragen leert stellen:

- Voor wie is dit precies bedoeld?
- Waarom zouden zij hierin geïnteresseerd zijn?
- Wat is er nodig om dit idee uit te voeren?

- Wat zijn de grootste onzekerheden?

Deze vragen stimuleren kritisch denken en helpen studenten om verder te kijken dan alleen een wens of idee en hun mogelijkheden op een realistische manier te onderzoeken.

3.2.6. LEREN DOOR SIMULATIE EN TIJDSDRUK

Simulaties, zoals korte startupuitdagingen of activiteiten onder hoge tijdsdruk, laten studenten ervaren hoe ondernemers in de praktijk beslissingen moeten nemen. Tijdsdruk dwingt hen om keuzes te maken, zaken te vereenvoudigen en samen te werken. Fouten worden snel zichtbaar en zorgen daardoor voor krachtige leermomenten.

Door dit proces zelf te ervaren, krijgen docenten meer inzicht in de uitdagingen waar hun studenten mee te maken hebben. Hierdoor kunnen zij studenten later beter en gerichter ondersteunen.

3.2.7. ITERATIES: LEREN DOOR AAN TE PASSEN

Een belangrijke ondernemerschapscompetentie is het vermogen om ideeën stap voor stap te verbeteren op basis van feedback, reflectie en nieuwe inzichten. Structuurtools ondersteunen dit proces doordat veranderingen zichtbaar worden. Studenten kunnen eerdere en latere versies van hun ideeën met elkaar vergelijken en zo duidelijk zien hoe hun idee is verbeterd.

Dit versterkt een belangrijke mindset: **een idee veranderen betekent niet dat je hebt gefaald, maar dat je vooruitgaat.**

3.2.8. DE ROL VAN DE DOCENT BIJ STRUCTUREREN

Bij het begeleiden van activiteiten rond structureren moeten docenten:

- voorkomen dat tools worden gepresenteerd als **'juist' of 'definitief'**;
- studenten aanmoedigen om de tools aan te passen aan hun eigen idee, in plaats van ze strikt te volgen;
- de nadruk leggen op het **leerproces en de leerresultaten**, niet op een perfect eindresultaat.

Het doel is niet om studenten op te leiden tot bedrijfsexperts, maar om hen te helpen **duidelijker, realistischer en met meer vertrouwen** over hun ideeën na te denken.

3.2.9. STRUCTUUR ALS EMPOWERMENT

Uiteindelijk is structureren ook een vorm van empowerment. Wanneer studenten hulpmiddelen krijgen om hun gedachten te ordenen, voelen zij zich beter in staat om met hun ideeën aan de slag te gaan. Structuur maakt onzekerheid minder overweldigend en helpt om ermee om te gaan.

Binnen ondernemerschapsonderwijs helpt structuur studenten niet alleen om verandering te bedenken, maar ook om **de eerste concrete stappen te zetten om die verandering werkelijkheid te maken**.

3.2.10. BRONNEN

- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch.
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. Harper Business.
- Fayolle, A., & Gailly, B. (2008). From craft to science: Teaching models and learning processes in entrepreneurship education. *Journal of European Industrial Training, 32*(7), 569–593. https://doi.org/10.1108/03090590810899838
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2018). *Entrepreneurial cognition: Exploring the mindset of entrepreneurs*. Springer.

3.3 – OEFENINGEN & OPDRACHTEN

Hieronder vind je alle activiteiten voor deze Unit. Let op: de aangegeven tijdsduur is slechts een algemene richtlijn. Stem de activiteiten daarom, afhankelijk van je persoonlijke training, af op je eigen behoeften.

	ACTIVITEIT	TIJDSDUUR	AANVULLENDE INFORMATIE
1. Concrete Experience	**PRESSURE COOKER** **Doel:** Deze simulatie laat deelnemers de snelheid en druk van ondernemerschap ervaren. Tijdsdruk, onvolledige informatie en het nemen van beslissingen als groep bootsen de situaties na waar studenten in de praktijk mee te maken kunnen krijgen. Jouw rol is om het tempo erin te houden en te voorkomen dat deelnemers te lang blijven nadenken. **Voorbereiding van de trainer:** • Bereid per groep 3 duidelijke en verschillende uitdagingen voor. (Voorbeelden in de bijlage: *Pressure Cooker Uitdagingen*) • Zorg ervoor dat hulpmiddelen om de tijd bij te houden goed zichtbaar zijn. In deze activiteit werken trainees in groepen als startupteams. Elk team krijgt drie voorbereide uitdagingen of problemen. Ze kiezen er één en bedenken een creatieve en praktische oplossing die kan worden uitgewerkt tot een echt ondernemend initiatief. Bij hun uitwerking besteden ze aandacht aan: **Waardepropositie, Bedrijfsconcept, Doelgroep, Benodigde middelen, Kansen in de markt, Mogelijkheden om inkomsten te genereren** De groepen presenteren hun idee in een pitch van max. **2 minuten**. 1. Leg de regels duidelijk en nadrukkelijk uit. 2. Benadruk dat **actie belangrijker is dan perfectie**. 3. Houd de tijdslimieten strikt in de gaten. 4. Richt je tijdens de pitches vooral op de **logica en samenhang van het idee**, en niet op een perfect uitgewerkte presentatie.	**45 minuten**	**Waar je op moet letten** • Hoe haalbaarheid en creativiteit elkaar beïnvloeden. • Of er leiderschap ontstaat binnen de groep. • Welke manieren de groep gebruikt om de opdracht onder tijdsdruk eenvoudiger te maken. **Tips voor de trainer** • Stop het gebruik van internet of AI duidelijk en consequent. • Als een groep niet verder komt, herinner hen dan aan: *'Kies en ga verder.'* • De rol van de trainer is vooral **begeleider en observator**. Grijp alleen in als je een duidelijke afwijking van de opdracht of de afgesproken werkwijze ziet. Doel: trainees moeten zelf ervaren hoe het is om onder tijdsdruk te werken met beperkte kennis en beperkte middelen. Heeft een van de groepen een eigen idee of uitdaging? Dan kun je deelnemers dit idee ook voor deze activiteit laten gebruiken. Zorg er in dat geval wel voor dat het nog geen volledig uitgewerkt bedrijf of kant-en-klaar businessmodel is.

2. Reflective Observation	**DE PRESSURE COOKER LATEN AFKOELEN** **Doel voor de trainer:** Deze gestructureerde reflectie helpt deelnemers om betekenis te geven aan de intensieve ervaring. Het **'What? – So what? – What now?'-model** ondersteunt hen bij het nadenken over hun eigen leerproces en helpt hen om de opgedane inzichten te vertalen naar hun onderwijspraktijk. 1. **Reflectie in groepen:** Laat de groepen 20 minuten nemen om de **drie reflectiestappen** hieronder te bespreken en in te vullen. Trainees gebruiken een flip-over of werkblad om hun reflecties vast te leggen: • **WHAT?** – Wat gebeurde er in jullie groep tijdens de simulatie? • **SO WAT?** – Waarom is deze ervaring belangrijk? • **WHAT NOW?** – Hoe beïnvloedt deze ervaring jouw werk als docent? De groepen kiezen vervolgens één belangrijk inzicht uit hun reflectie en delen dit met de rest van de groep (1 minuut per groep, optioneel). Hang de flip-overs aan de muur en moedig trainees aan om tijdens pauzes tijd te nemen om de reflecties van andere groepen te bekijken. 2. **Stappen voor de begeleiding** • Leg het reflectiemodel kort uit. • Laat groepen zelf bepalen welke vragen zij verder willen bespreken. • Stimuleer eerlijkheid en echte ervaringen in plaats van alleen succesverhalen. • Houd het delen van inzichten optioneel, zodat het tempo en de energie van de groep behouden blijven.	20 minuten	**Waar je op moet letten** • Het vermogen om het geleerde te benoemen, los van het uiteindelijke resultaat. • Empathie voor de ervaring van studenten. • Een verschuiving van denken in termen van het **'idee'** naar denken in termen van het **'proces'**. **Tips voor de trainer** • Loop rond en luister mee; grijp alleen in om de reflectie verder te verdiepen. • Leg waar mogelijk verbanden met situaties uit de dagelijkse onderwijspraktijk. Meer informatie over de reflectiemethode die in deze activiteit wordt gebruikt, vind je hier: https://reflection.ed.ac.uk/reflectors-toolkit/reflecting-on-experience/what-so-what-now-what

3. Abstract Conceptualization	**STRUCTUREER JE INNOVATIE!** **Doel voor de trainer:** Deelnemers maken nu kennis met hulpmiddelen om ideeën te structureren, nadat ze eerst een chaotische situatie hebben ervaren. Deze volgorde is bewust gekozen. Het is jouw rol om ervoor te zorgen dat de tools worden gezien als **hulpmiddelen om beter na te denken** en niet als vaste schema's die precies gevolgd moeten worden. 1. Laat trainees de aanvullende **Structuring Toolbox (bijlage)** bekijken en ieder één model of hulpmiddel kiezen. Zorg ervoor dat deelnemers binnen dezelfde groep allemaal een verschillend hulpmiddel kiezen. 2. **Onderzoek:** Laat trainees online informatie zoeken (via internet of AI) om hun gekozen hulpmiddel beter te begrijpen en te onderzoeken. *(25 minuten)* 3. **Delen en bespreken:** Laat trainees hun bevindingen delen binnen hun startupteam en bespreek de verschillende hulpmiddelen met elkaar. *(3 minuten per persoon)* **Stappen voor de begeleiding** 1. Zorg ervoor dat iedere deelnemer een ander hulpmiddel kiest. 2. Houd het individuele onderzoek kort en gericht. 3. Laat deelnemers elkaar binnen hun teams uitleg geven over het gekozen hulpmiddel. Stimuleer deelnemers om de verschillende hulpmiddelen kritisch met elkaar te vergelijken.	40 minuten	**Waar je op moet letten** • Discussies over de vraag of een hulpmiddel past bij het probleem. • Een kritische houding tegenover modellen en hulpmiddelen. • De mate waarin de hulpmiddelen kunnen worden toegepast binnen een MBO-context. **Tips voor de trainer** • Maak duidelijk dat verwarring normaal is; modellen zijn vereenvoudigde weergaven van de werkelijkheid. • Stimuleer een kritische houding en moedig deelnemers aan om modellen aan te passen wanneer dat nodig is. Voor deze activiteit is individueel online onderzoek nodig. Trainees kunnen ook AI gebruiken om het gekozen model of framework uit te leggen. Benadruk daarbij dat AI fouten kan maken en soms misleidende informatie kan geven. Informatie moet daarom altijd worden gecontroleerd aan de hand van betrouwbare bronnen. Op de volgende pagina vind je verschillende **business development canvassen** die je voor deze activiteit kunt gebruiken: https://www.designabetterbusiness.tools/tools

4. Active Experimentation	**AANPASSEN EN VERBETEREN!** **Doel voor de trainer:** Deze afsluitende activiteit laat zien hoe belangrijk het is om ideeën stap voor stap te verbeteren. Deelnemers ervaren dat structuur creativiteit niet beperkt, maar juist helpt om ideeën duidelijker en sterker te maken. 1. **Terug naar het oorspronkelijke idee:** Laat de teams teruggaan naar hun oorspronkelijke idee uit de **'Pressure Cooker'-activiteit**. 2. **Het idee verbeteren:** Laat elk team één van de tools uit deze Unit kiezen om hun idee opnieuw te bekijken en te verbeteren. Ze passen het gekozen model of hulpmiddel toe op hun eerder ontwikkelde startupidee. 3. **Presentatie:** Laat de teams kort presenteren hoe hun idee is veranderd. *(3 minuten per team)* **Stappen voor de begeleiding** 1. Breng de groepen terug naar hun oorspronkelijke idee. 2. Help hen om een hulpmiddel te kiezen op basis van wat hun idee nodig heeft, en niet op basis van populariteit of eenvoud. 3. Stimuleer de teams om duidelijk zichtbaar te maken wat er is veranderd tussen **versie 1 en versie 2**. Houd de presentaties gericht op **wat de deelnemers hebben geleerd en hoe hun idee is verbeterd**, en niet op het verkopen van het idee.	30 minuten	**Waar je op moet letten** • De kwaliteit van de verbeteringen. • Het vermogen om duidelijk uit te leggen wat er is veranderd en verbeterd. • Of deelnemers op een realistische manier naar de haalbaarheid van hun idee kijken. **Tips voor de trainer** • Vraag: *'Wat is er nu duidelijker geworden?'* • Benadruk dat **een idee stap voor stap verbeteren een teken van succes is en geen mislukking**.

Toolbox voor structurering

	Business Model Canvas	Persona Canvas	Customer Journey Canvas	5 Whys	5W + 1H
Doel **WAAROM GEBRUIKEN?**	Gebruik het als je **de algemene logica van een bedrijf** of project wilt schetsen. Het helpt je te begrijpen hoe waarde wordt gecreëerd, geleverd en in stand gehouden.	Gebruik het als je **je doelgroep beter wilt begrijpen**. Het helpt je om empathie te ontwikkelen en beslissingen te nemen op basis van de werkelijke behoeften van gebruikers.	Gebruik het als je wilt **begrijpen hoe klanten een product of dienst ervaren** van begin tot eind. Het helpt om zowel positieve ervaringen als knelpunten te identificeren.	Gebruik het als je **de werkelijke oorzaak van een probleem wilt identificeren** in plaats van alleen de symptomen aan te pakken. Het ondersteunt een diepere analyse en betere besluitvorming.	Gebruik het als je een **situatie of probleem duidelijk wilt definiëren** voordat je naar oplossingen zoekt. Het helpt je om alle essentiële informatie op een gestructureerde manier te verzamelen.
Fase van bedrijfs-ontwikkeling **WANNEER GEBRUIKEN?**	Gebruik het bij het ontwikkelen van een nieuw bedrijfsidee, het verbeteren van een bestaand bedrijf of het voorbereiden van de implementatie en groei.	Gebruik het aan het begin van het ontwikkelingsproces, wanneer je moet begrijpen wie je klanten zijn en wat ze nodig hebben.	Gebruik het bij het ontwerpen of verbeteren van een dienst, product of klantervaring. Het is vooral nuttig voordat je een oplossing lanceert of opnieuw ontwerpt.	Gebruik het wanneer zich een terugkerend probleem voordoet of wanneer de oorzaak van een probleem onduidelijk is. Het is nuttig tijdens verbeterings- en evaluatieprocessen.	Gebruik het aan het begin van een project, tijdens de planning of wanneer je een situatie moet analyseren voordat je beslissingen neemt.
Resultaat **WAT KUN JE VERWACHTEN?**	Een duidelijk overzicht van hoe het bedrijf werkt, wie het bedient, hoe het waarde creëert en hoe het duurzaam kan worden.	Een gedetailleerde beschrijving van je ideale klant die je helpt om relevantere producten, diensten en communicatie te ontwerpen.	Een visueel overzicht van de klantervaring, met belangrijke interacties, frustraties en mogelijkheden voor verbetering.	Een beter begrip van de onderliggende oorzaak van een probleem, wat leidt tot effectievere en duurzamere oplossingen.	Een duidelijk gedefinieerd probleem of omschreven situatie waarin alle belangrijke informatie is geordend, waardoor het makkelijker wordt om passende oplossingen en vervolgstappen te kiezen.

Pressure Cooker Uitdagingen

Mensen vergeten belangrijke afspraken en deadlines	Veel mensen missen afspraken, betalingen of deadlines omdat herinneringen verspreid staan over e-mails, apps en notities. Dit veroorzaakt stress, extra kosten en frustratie.
Wachtrijen en wachttijden kosten veel tijd	Mensen besteden veel tijd aan wachten in winkels, bij diensten of op kantoren, zonder te weten hoe lang het nog duurt. Wachten voelt inefficiënt en frustrerend.
Betrouwbare lokale diensten zijn moeilijk te vinden	Mensen hebben vaak moeite om betrouwbare loodgieters, schoonmakers, bijlesdocenten of reparateurs te vinden. Online beoordelingen zijn niet altijd betrouwbaar of actueel.
Te veel abonnementen zijn moeilijk te beheren	Mensen vergeten welke abonnementen ze hebben en hoeveel ze elke maand betalen. Abonnementen opzeggen of bijhouden kost tijd en moeite.
Gedeelde woonruimtes zorgen voor kleine conflicten	In gedeelde huizen of studentenwoningen zijn schoonmaaktaken, rekeningen en andere gezamenlijke verantwoordelijkheden vaak niet duidelijk. Dit leidt tot spanningen en discussies.
Mensen raken persoonlijke spullen kwijt of vergeten ze	Sleutels, opladers, documenten of tassen worden vaak thuis, op het werk of op school kwijtgeraakt. Het vervangen ervan kost tijd en geld.
Groepsactiviteiten plannen is ingewikkeld	Een geschikt moment vinden voor vergaderingen, sportactiviteiten of sociale afspraken is lastig wanneer veel mensen betrokken zijn. Eindeloze berichtenuitwisselingen vertragen beslissingen.
Mensen weten niet wat ze kunnen koken met wat ze al hebben	Veel mensen hebben eten in huis, maar weten niet welke maaltijden ze ermee kunnen maken. Dit leidt tot voedselverspilling of onnodige boodschappen.
Lokale evenementen zijn moeilijk te ontdekken	Mensen horen vaak te laat over lokale evenementen of ontdekken ze helemaal niet. Informatie is verspreid over verschillende platforms.
Kleine taken worden op drukke dagen vergeten	Kleine maar belangrijke taken, zoals planten water geven, medicijnen innemen of spullen terugbrengen, worden gemakkelijk vergeten. Dit kan voor ongemak of schade zorgen.
Ouders en mantelzorgers missen belangrijke informatie	Berichten van scholen, verenigingen of zorgorganisaties raken verloren tussen e-mails en chatberichten. Daardoor worden belangrijke updates gemist.
Mensen weten niet waar ze snel hulp kunnen krijgen	Wanneer er kleine problemen ontstaan, zoals een kapotte fiets, een technisch probleem of hulp bij het invullen van een formulier, weten mensen vaak niet wie ze kunnen benaderen of waar ze snel terechtkunnen.
Ongebruikte spullen blijven thuis liggen	Mensen hebben vaak spullen die ze zelden gebruiken, maar die ze niet willen verkopen of weggooien. Daardoor ontstaat onnodige rommel en neemt de benodigde opslagruimte toe.
Nieuwkomers weten niet hoe dingen werken	Mensen die naar een nieuwe stad of school verhuizen, hebben vaak moeite om basisinformatie te vinden over vervoer, diensten, regels en gewoonten. Vragen om hulp kan ongemakkelijk voelen.
Mensen vergeten hun doelen vol te houden	Mensen stellen kleine doelen, zoals meer bewegen, leren of administratieve taken uitvoeren, maar verliezen na een paar dagen hun focus. Zonder herinneringen of ondersteuning neemt de motivatie af.

UNIT 4 – DOELEN STELLEN

Deze Unit richt zich op het voorzien van flexibele technieken voor het stellen van doelen die passen bij situaties met veel onzekerheid binnen het MBO. De focus verschuift van rigide planning naar **leren door te testen**. Doelen worden daarbij gezien als aannames die door coaching, experimenten en voortdurende aanpassing kunnen worden getest en verbeterd.

4.1 - DOEL

Aan het einde van deze Unit kunnen MBO-docenten:

4.1.1. AGILE COACHING IMPLEMENTEREN (GROEI MODEL):

- **Actie:** Pas het **Goal-Reality-Options-Will-model (GROW-model)** toe om studenten te begeleiden bij het zelfstandig verkennen van mogelijkheden.
- **EntreComp-koppeling:** *Omgaan met onzekerheid, onduidelijkheid en risico.* Door het GROW-model te gebruiken, helpt de docent de student om met onbekende situaties om te gaan zonder direct een kant-en-klare oplossing aan te reiken. Zo wordt zelfstandigheid en vertrouwen in eigen kunnen versterkt.

4.1.2. VERSCHILLENDE SOORTEN DOELEN INZETTEN OM DOORZETTINGSVERMOGEN TE STIMULEREN:

- **Actie:** Maak onderscheid tussen **resultaatdoelen** (wat een student wil bereiken) en **leerdoelen** (welke vaardigheden een student wil ontwikkelen) om spanning en onzekerheid bij studenten te verminderen.
- **EntreComp-koppeling:** *Zelfbewustzijn en vertrouwen in eigen kunnen.* Door de nadruk te leggen op leerdoelen ontwikkelen studenten meer vertrouwen in hun vermogen om te leren en zich te verbeteren, ook wanneer zij in het begin tegenslagen ervaren.

4.1.3. ONZEKERHEID BEHEERSEN MET EEN DUIDELIJKE AANPAK:

- **Actie:** Gebruik de **Doel-Onzekerheidsmatrix** om te bepalen welke onderdelen eerst getest moeten worden en welke onderdelen vooraf kunnen worden gepland.
- **EntreComp-koppeling:** *Visie.* Door te begrijpen hoe je met onzekerheid omgaat, kunnen docenten studenten helpen om een breed idee of doel op te delen in **kleine, haalbare en testbare stappen**.

4.2 – THEORETISCHE ACHTERGROND

In situaties met veel onzekerheid, zoals ondernemerschapsonderwijs, werken traditionele methoden van lineair plannen en vaste doelen vaak minder goed. Wanneer MBO-studenten waarde moeten creëren in snel veranderende omstandigheden, kunnen vaste doelen voor de lange termijn juist zorgen voor meer spanning en ervoor zorgen dat studenten niet meer weten welke stap ze moeten zetten.

Om hiermee om te gaan, verschuift Unit 4 van een traditionele aanpak, waarin vooral wordt geprobeerd de toekomst vooraf te voorspellen, naar een **flexibele aanpak waarin doelen worden gezien als aannames die je kunt testen**. Door te leren hoe je flexibele tussenstappen opstelt en gebruikt met behulp van verschillende modellen voor ondernemerschap, kunnen docenten studenten helpen om hun project vooruit te blijven brengen en zich steeds aan te passen aan nieuwe informatie en feedback uit de praktijk.

4.2.1. VAN SMART-DOELEN NAAR HET FAST FRAMEWORK

Onderwijsprogramma's maken al jarenlang gebruik van het **SMART-model** (*Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden*). Dit model werkt goed bij stabiele en voorspelbare taken. In ondernemerschapsonderwijs kunnen de onderdelen **'Realistisch'** en **'Tijdsgebonden'** echter soms een nadeel hebben. Studenten kunnen hun doelen zo klein maken dat ze zeker weten dat ze deze halen, of blijven vasthouden aan een plan dat niet werkt omdat er nu eenmaal een deadline is afgesproken.

Binnen ondernemerschapsonderwijs veranderen markten en behoeften van klanten vaak snel. Daarom kunnen doelen beter worden opgesteld volgens het **FAST-model**:

- **Frequently Discussed – Regelmatig besproken:** Doelen moeten een vast onderdeel zijn van wekelijkse coachgesprekken en niet alleen worden gebruikt voor een eenmalige beoordeling. Zo kunnen studenten op basis van nieuwe informatie beslissen of ze hun aanpak aanpassen of doorgaan.
- **Ambitious – Ambitieus:** Doelen mogen studenten uitdagen om verder te gaan dan wat zij op dit moment denken te kunnen. Dit stimuleert creatief denken en het vinden van nieuwe oplossingen.
- **Specific – Specifiek:** Tussenstappen moeten gekoppeld zijn aan concrete en zichtbare acties en resultaten. Bijvoorbeeld: in plaats van *'werken aan marketing'* schrijft een student: *'twee lokale ondernemers vinden die een intentieverklaring willen ondertekenen'*.
- **Transparent – Transparant:** Doelen worden zichtbaar gemaakt binnen de MBO-omgeving, bijvoorbeeld op een bord of digitaal platform. Hierdoor kunnen studenten elkaar ondersteunen en wordt het makkelijker om elkaar aan te spreken op gemaakte afspraken.

Belangrijk coachinzicht: Door doelen volgens het FAST-model op te stellen, gaan studenten planning minder zien als een **vast contract** en meer als een **hulpmiddel dat voortdurend kan worden aangepast om het project op koers te houden**.

4.2.2. DOELEN HERFORMULEREN ALS TESTBARE AANNAMES (HET LEAN STARTUP-MODEL)

Om doelen te formuleren die standhouden in een snel veranderende en onzekere omgeving, moeten studenten leren om traditionele, taakgerichte schooldoelen om te zetten in **concrete leertests** die zijn gebaseerd op de principes van de Lean Startup-methode.

Wanneer een student bijvoorbeeld als doel stelt: *'Schrijf een marketingplan van 20 pagina's'* of *'Lanceer een volledige webshop'*, gaat diegene ervan uit dat vooraf kan worden bepaald wat klanten willen. Een ondernemerschapscoach helpt de student om deze onbewezen aannames eerst weg te nemen en het doel te herschrijven als een **Lean-aanname die getest kan worden**.

Opbouw van een Lean-doel:

'Ik denk dat [specifieke doelgroep] [meetbare actie in de praktijk] zal ondernemen omdat [belangrijkste waarde van het aanbod].'

Wanneer het doel op deze manier wordt opgesteld, wordt ook duidelijk hoe het resultaat kan worden gemeten. Succes wordt dan niet meer bepaald door het afronden van een taak, zoals het schrijven van een document, maar door de vraag of de student **nieuwe kennis uit de praktijk heeft opgedaan en zijn of haar idee daarmee kan verbeteren**.

4.2.3. DE DOEL-ONZEKERHEIDSMATRIX EN DUIDELIJKHEID VAN DOELEN

Niet alle stappen binnen een MBO-opleiding hebben evenveel risico of onzekerheid. Om studenten te helpen bepalen hoe zij een doel het beste kunnen formuleren en testen, kunnen docenten de **Doel-Onzekerheidsmatrix** gebruiken. Dit is een eenvoudig schema met twee aspecten: **duidelijkheid van het doel** en **mate van onzekerheid**.

- **Lage onzekerheid / hoge duidelijkheid:**
  Deze doelen kunnen als gewone, concrete taken worden geformuleerd.
  Bijvoorbeeld: een domeinnaam registreren of de materiaalkosten berekenen. De aanpak is voorspelbaar en er is meestal geen test van een aanname nodig.
- **Hoge onzekerheid / lage duidelijkheid:**
  Deze doelen kunnen beter worden geformuleerd als **leerdoelen** en niet als resultaatdoelen. Stel bijvoorbeeld dat een team nog niet weet welke manier van bezorgen het beste werkt. Een resultaatdoel zoals *'Verkoop 50 producten online'* kan veel druk en onzekerheid veroorzaken. Een leerdoel zoals *'Onderzoeken of onze doelgroep liever via mobiel of via de computer bestelt'* richt de aandacht op leren en testen.

Belangrijk coachinzicht: Door de nadruk te leggen op **leren in plaats van direct presteren**, houden studenten meer vertrouwen in hun eigen kunnen. Fouten worden een normaal onderdeel van het leerproces en tegenslagen worden gezien als informatie die helpt om het idee te verbeteren.

4.2.4. DE ACTIEGERICHTE GROW-MODELMATRIX

Om ervoor te zorgen dat doelen leiden tot concrete actie, begeleidt de coach studenten bij het formuleren van tussenstappen met behulp van het **GROW-model** (*Goal, Reality, Options, Will*). Daarbij ligt de nadruk vooral op de laatste stap: **Will**.

- **Goal (Doel):** Bepaal de grotere stap die de student wil zetten om waarde te creëren.
- **Reality (Huidige situatie):** Breng in kaart wat er op dit moment beschikbaar is en welke beperkingen er zijn.

- **Options (Mogelijkheden):** Bedenk verschillende kleine tests of eenvoudige prototypes die kunnen helpen om het idee te onderzoeken.
- **Will (Actie):** Formuleer één duidelijke afspraak voor een haalbare actie die de student de komende 7 dagen daadwerkelijk gaat uitvoeren.

Bij veel onzekerheid moet het uiteindelijke actieplan passief **'onderzoek doen'** vermijden, zoals concurrenten op Google bekijken of artikelen lezen. In plaats daarvan moet het plan een **één-stap-MVP-test (Minimum Viable Product)** bevatten.

Deze actie moet binnen **24 uur** uitvoerbaar zijn. Zo worden studenten aangemoedigd om niet te lang in theorie te blijven hangen, maar direct een kleine en veilige test in de praktijk uit te voeren.

4.2.5. EFFECTIEVE DOELEN STELLEN (HET BIRD-IN-HAND-MODEL)

Bij traditionele bedrijfsplanning formuleren ondernemers doelen op basis van een gewenst toekomstbeeld en proberen ze daarna de middelen te vinden die nodig zijn om dat doel te bereiken. De **Effectuation-theorie** draait deze aanpak om. Bij het stellen van doelen volgens Effectuation wordt uitgegaan van het **'Bird-in-Hand'-principe**: de ondernemer bepaalt zijn of haar doelen vanuit de middelen die op dit moment al beschikbaar zijn.

- **Wie ben je?** De persoonlijke eigenschappen, interesses en unieke vaardigheden van de ondernemer.
- **Wat weet je?** De kennis, opleiding, vakkennis en ervaringen die de ondernemer al heeft.
- **Wie ken je?** Het bestaande netwerk van collega's, professionals, vrienden, familie en andere contacten.

In plaats van een doel te formuleren als *'€5.000 ophalen voor de productie'*, kan een ondernemer bijvoorbeeld een doel stellen dat uitgaat van de beschikbare middelen:

'Binnen ons bestaande netwerk drie lokale partners vinden die gratis restmaterialen uit hun werkplaats kunnen leveren.'

Zo blijft het doel gericht op **wat nu mogelijk is** en wordt de afhankelijkheid van externe middelen kleiner.

4.2.6. BRONNEN

- Blank, S. (2020). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. Wiley.
- Kerr, S., & Landauer, S. (2004). Using stretch goals to promote organizational effectiveness and personal growth. *Academy of Management Executive*.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media.
- Osterwalder, A., et al. (2014). *Value Proposition Design*. Wiley.

- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift in Entrepreneurship Research. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Sull, D., & Sull, C. (2018). With Goals, FAST Beats SMART. *MIT Sloan Management Review*.
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. Nicholas Brealey Publishing.

4.3 – PRACTISCHE VOORBEELDEN

Binnen ondernemerschapsonderwijs helpen deze oefeningen studenten om de stap te maken van **causaal denken** (de toekomst proberen te voorspellen) naar **effectief handelen** (zelf invloed uitoefenen op en vormgeven aan de toekomst).

4.3.1. DE '10-KLANTEN-KOFFIE'-OEFENING (VALIDATIEDOEL)

Theoretische basis: Customer Discovery en Problem/Solution Fit. Dit voorbeeld is gebaseerd op het idee dat ondernemers eerst de praktijk in moeten gaan en met echte mensen moeten praten om te controleren of een probleem daadwerkelijk bestaat, voordat ze een oplossing ontwikkelen.

Wetenschappelijke bronnen:

- Blank, S. (2020). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win.* Wiley.
- Osterwalder, A., et al. (2014). *Value Proposition Design. Wiley.* (met name de onderdelen over Customer Profile en Proving the Value Proposition)

4.3.2. DE 'SMOKE TEST'-LANDINGSPAGINA (BETROKKENHEIDSDOEL)

Theoretische basis: De Lean Startup en het Minimum Viable Product (MVP). Deze activiteit draait om **leren door te testen**. In plaats van klanten te vragen wat ze *mogelijk* zouden doen, meet de activiteit wat ze *daadwerkelijk* doen. Een klik kan bijvoorbeeld worden gebruikt als een zichtbaar signaal dat iemand interesse toont.

Wetenschappelijke bronnen:

- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.* Crown Business.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works.* O'Reilly Media.

4.3.3. DE 'BIRD-IN-HAND'-SAMENWERKING (MIDDELENDOEL)

Theoretische basis: Effectuation Theory. Dit voorbeeld gebruikt het **'Bird-in-Hand'-principe**. De ondernemer begint met de middelen die al beschikbaar zijn — wie je kent,

wat je weet en wat je hebt — in plaats van eerst te wachten op externe financiering of andere middelen.

Wetenschappelijke bronnen:

- Sarasvathy, S. D. (2001). *Causation and effectuation: Toward a theoretical shift in entrepreneurship research.* Academy of Management Review, 26(2), 243–263.
- Read, S., et al. (2016). *Effectual Entrepreneurship.* Routledge.

4.3.4. DE 'PIVOT OR PERSEVERE'-SPRINT (FLEXIBEL DOEL)

Theoretische basis: Flexibel doelen stellen en de Pivot-aanpak. Ondernemerschapsdoelen kunnen beter **FAST** zijn (regelmatig besproken, ambitieus, specifiek en transparant) dan **SMART** en volledig vastgelegd. Wanneer er veel onzekerheid is, kan het aanpassen van een doel of aanpak juist een belangrijk onderdeel van het proces zijn.

Wetenschappelijke bronnen:

- Sull, D., & Sull, C. (2018). *With Goals, FAST Beats SMART.* MIT Sloan Management Review.
- Kerr, S., & Landauer, S. (2004). *Using stretch goals to promote organizational effectiveness and personal growth.* Academy of Management Executive.

4.3.5. DE GROW-MODELBEGELEIDING

Theoretische basis: Zelfdeterminatietheorie en coaching. Door het GROW-model te gebruiken, helpt de trainer de student om **zelf keuzes te maken** en vertrouwen in het eigen kunnen te ontwikkelen. Deze twee elementen — autonomie en het gevoel dat je iets kunt — zijn belangrijke factoren voor motivatie en actief leren binnen ondernemerschapsonderwijs.

Wetenschappelijke bronnen:

- Whitmore, J. (2017). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership.* Nicholas Brealey Publishing.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.* American Psychologist.

4.4 – OEFENINGEN & OPDRACHTEN

	ACTIVITEIT	TIJDSDUUR	AANVULLENDE INFORMATIE
1. Concrete Experience	**DE VALKUIL VAN VOORAF VOORSPELLEN** Teams moeten voor een volledig onbekende opdracht eerst een vast prestatiedoel formuleren en zich daaraan houden, nog voordat ze informatie hebben verzameld of de opdracht hebben kunnen testen. Zo ervaren ze zelf de beperkingen van plannen op basis van aannames. **Instructies:** 1. Deel de trainees in volgens hun vaste trainingsteams. 2. Introduceer een onbekende en bewust onduidelijke praktische opdracht. Bijvoorbeeld: laat teams de exacte kosten, herkomst of het gewicht van een ongelabelde bak met verschillende MBO-materialen inschatten, of laat hen een ingewikkelde set kaarten met willekeurige criteria sorteren. 3. **De vaste regel:** Voordat teams de materialen mogen bekijken, aanraken of de opdracht mogen testen, krijgen ze precies 5 minuten om een **vast en meetbaar prestatiedoel** op te schrijven. Dit doel mag daarna niet meer worden aangepast. 4. De teams voeren de opdracht vervolgens uit binnen een strikte tijdslimiet van 10 minuten en proberen precies hun vooraf bepaalde doel te bereiken. **Benodigd materiaal:** • Ongemarkeerde bakken met verschillende materialen, gereedschappen of grondstoffen uit een MBO-werkplaats. • Markers en grote kaarten om doelen op te schrijven. • Een duidelijk zichtbare timer.	**45 minuten**	**Doel:** Ervaar direct hoe het stellen van doelen op basis van voorspellingen niet goed werkt wanneer er nog weinig informatie beschikbaar is. Dit kan leiden tot verkeerde keuzes en verspilde tijd en moeite. **Resultaat:** Een vooraf opgesteld, nog niet getest prestatiedoel dat wordt vergeleken met wat er in de praktijk daadwerkelijk gebeurt. **Tips voor de uitvoering door de trainer:** Laat trainees zelf ervaren hoe frustrerend het kan zijn wanneer een doel vooraf is vastgelegd en later moet worden aangepast aan de werkelijkheid. **Houd vast aan de vooraf gemaakte afspraak:** Trainees zullen waarschijnlijk vragen om de opdracht eerst te testen of eerst informatie te verzamelen. Sta dit niet toe en reageer rustig: *'Jullie moeten je exacte doel bepalen op basis van wat jullie nu denken en weten.'* **Verander de regels niet:** Houd de regels tijdens de uitvoering volledig hetzelfde. Het leereffect ontstaat juist door het verschil tussen het vooraf gekozen doel en wat er in werkelijkheid gebeurt.

2. Reflective Observation	**REFLECTIE OP OMGAAN MET VERANDERING** Een groepsevaluatie waarin deelnemers onderzoeken hoe zij reageerden op vooraf vastgelegde doelen die waren gebaseerd op aannames. **Instructies:** 1. Laat de groepen hun werkwijze bespreken aan de hand van het **'What? – So what? – What now?'-reflectiemodel**. 2. Laat teams de volgende vragen bespreken: *'Hielp het vooraf gekozen doel jullie om gemotiveerd te blijven, of zorgde het juist voor stress toen de werkelijkheid anders bleek dan jullie eerste inschatting?'* *'Welke invloed had het vastleggen van een doel dat nog niet was getest op de keuzes die jullie tijdens de opdracht maakten?'* 3. Zorg ervoor dat iedere deelnemer bewust nadenkt over zijn of haar eigen manier van denken en reageren. **Benodigd materiaal:** • Exemplaren van de **'What? – So what? – What now?' - reflectiegids**. • Individuele reflectiedagboeken of pagina's uit het werkboek. • Whiteboardmarkers en flip-overvellen.	**40 minuten**	**Doel:** Bewustwording ontwikkelen van de spanning en beperkte blik die kunnen ontstaan wanneer je probeert een onbekende situatie vooraf te voorspellen. **Resultaat:** Een korte persoonlijke reflectie waarin deelnemers hun reacties op niet-geteste prestatiedoelen beschrijven. **Tips voor de uitvoering door de trainer:** **Let op de focus op het doel:** Kijk welke teams vooral bezig waren met het behalen van hun vooraf gekozen doel, in plaats van hun aanpak aan te passen aan wat zij tijdens de opdracht ontdekten. Help hen het verband te zien tussen een willekeurig gekozen getal en de spanning die daardoor kan ontstaan. **Leg de eerste aannames vast:** Zorg ervoor dat deelnemers hun eerste verwachtingen en aannames én hun uiteindelijke resultaten opschrijven voordat zij de theorie bespreken.

3. Abstract Conceptualization	**WORKSHOP HYPOTHESEN STRUCTUREREN** Een praktische oefening waarin deelnemers hun oorspronkelijke, op aannames gebaseerde doelen omzetten in **testbare leerdoelen**. **Instructies:** 1. Maak op de muur een grote **2×2-matrix** met de twee assen **'Duidelijkheid van het doel'** en **'Mate van onzekerheid'**. 2. Laat trainees hun oorspronkelijke doelen uit Oefening 1 in het vak met **hoge onzekerheid** plaatsen. 3. **De opdracht:** Laat trainees de gekozen getallen en voorspellingen uit hun oorspronkelijke doel verwijderen. Vervolgens herschrijven zij exact hetzelfde doel als een **leerdoel**, met behulp van de vaste structuur uit de Lean Startup-methode. **Benodigd materiaal:** • Afplaktape om de grote 2×2-matrix op de muur of vloer te maken. • Stickers in verschillende kleuren (**groen** voor de oorspronkelijke aannames en **roze** voor de nieuwe, testbare leerdoelen). • Digitale camera's of smartphones om de resultaten van de matrix te fotograferen.	**45 minuten**	**Doel:** Leer doelen zo te formuleren dat de nadruk verschuift van stress over het behalen van een resultaat naar duidelijke manieren om iets te testen en ervan te leren. **Resultaat:** Een foto van de ingevulde matrix waarin speculatieve doelen met veel onzekerheid zijn omgezet in **testbare aannames**. **Tips voor de uitvoering door de trainer:** • **Houd vast aan de vaste structuur:** Laat trainees geen algemene taken opschrijven. Ze moeten precies deze structuur gebruiken: *'Ik denk dat [doelgroep] [actie] zal ondernemen omdat [waarde].'* • **Benadruk de verandering:** Leg uit dat een doel herschrijven als een leerdoel ervoor zorgt dat een verkeerde voorspelling niet langer als een mislukking wordt gezien, maar als een kans om **betrouwbare informatie uit de praktijk te verzamelen**.

4. Active Experimentation	**ACTIEGERICHTE COACHINGCIRKELS** Een snelle coachronde waarin deelnemers directe, realistische en laag-risico tests ontwerpen op basis van hun herschreven doelen. **Instructies:** • Verdeel de trainees in groepjes van drie (**coachcirkels**). • Iedere deelnemer kiest de herschreven aanname uit Oefening 3. • De trainees krijgen 25 minuten om een **'One-Step MVP Test Plan'** in te vullen. Dit plan moet gericht zijn op een directe uitvoering en mag niet afhankelijk zijn van een vaste datum in de toekomst. • De groepen gebruiken het **GROW-model** om elkaars plannen te verbeteren en kritisch te testen. **Benodigd materiaal:** • **Geprinte One-Step MVP Test Plan-formulieren**, met een onderdeel voor de Lean-aanname, een kolom voor het meetbare gedrag en een onderdeel voor de grens waarop wordt besloten om door te gaan of het idee aan te passen. • **GROW Coaching Log & Script Matrix Guide**, met vooraf geformuleerde coachvragen voor *Goal, Reality, Options* en *Will*. • **'Actie versus passief onderzoek'-checklists** voor op de tafels. • Het **Learning Charter van Unit 1**, zichtbaar in de ruimte.	**60 minuten**	**Doel:** De stap maken van theoretisch plannen in de klas naar directe, realistische actie met weinig risico. **Resultaat:** Een ingevuld, praktisch **GROW-coachformulier van één pagina** en een duidelijk plan voor een MVP-test. **Tips voor de uitvoering door de trainer:** **Vermijd passieve opdrachten:** Grijp direct in wanneer een trainee een opdracht voorstelt zoals *'concurrenten op Google bekijken'* of *'marktrapporten lezen'*. Stuur aan op actie en direct contact, bijvoorbeeld: *'Bel een concurrent'* of *'Voer een kort gesprek met een mogelijke klant'*. **Let op wat er echt wordt gemeten:** Zorg ervoor dat de criteria voor succes gebaseerd zijn op een **concrete actie of duidelijke betrokkenheid**, en niet alleen op een algemene mening van een gebruiker.

UNIT 5 - ERVAREN

In de vorige Unit hebben trainees geleerd hoe ze doelen kunnen stellen met behulp van het **GROW-model** en andere hulpmiddelen. Ze hebben gereflecteerd op hun eigen keuzes en ervaren hoe ze in teams ideeën die eerst alleen op papier stonden, kunnen omzetten in concrete acties.

Deze Unit richt zich op **leren door ervaring**. Trainees gaan verder dan theoretische oefeningen en nemen zelf verantwoordelijkheid voor realistische ondernemende ervaringen. Het doel is hen te laten ervaren wat het betekent om als ondernemer te handelen, uitdagingen aan te gaan, beslissingen te nemen wanneer niet alles duidelijk is en te leren van de resultaten; zowel van successen als van fouten.

5.1 - DOEL

Trainees maken de stap van het bedenken en uitwerken van een bedrijfsidee naar **daadwerkelijk ondernemend handelen**. Als trainer is het jouw rol om leeractiviteiten te begeleiden waarin trainees realistische uitdagingen ervaren en vervolgens reflecteren op hun keuzes, gedrag en resultaten.

Tijdens deze Unit zullen trainees:

- de haalbaarheid en mogelijke winstgevendheid van hun bedrijfsideeën in kleine groepen testen;
- beslissingen nemen onder tijdsdruk en in situaties waarin niet alles duidelijk is;
- tegenslagen ervaren en hun aanpak aanpassen;
- reflecteren op zowel **praktische vaardigheden** (plannen, omgaan met geld en uitvoeren) als **persoonlijke vaardigheden** (samenwerken, initiatief nemen en omgaan met tegenslagen);
- onderzoeken hoe leren door ervaring invloed heeft op hun manier van denken en handelen als ondernemer.

Aan het einde van deze Unit begrijpen trainees ondernemerschap beter als **meer dan alleen een bedrijfsconcept**. Ze zien het ook als een proces waarin denken, voelen en handelen voortdurend met elkaar verbonden zijn.

5.2 – THEORETISCHE ACHTERGROND

Deze Unit is gebaseerd op **leren door ervaring** en op de gedachte dat mensen kennis vooral ontwikkelen door zelf dingen te doen en daarop te reflecteren. Volgens David Kolb (1984) verloopt leren in een voortdurende cyclus van **ervaring opdoen, reflecteren, inzichten ontwikkelen en opnieuw uitproberen**. Ondernemerschapsonderwijs past goed bij deze aanpak, omdat het herkennen van kansen en het ontwikkelen van een onderneming vraagt om steeds iets te doen, daarvan te leren en de aanpak vervolgens aan te passen.

Vanuit een ander perspectief draait ondernemerschap vaak om **beslissingen nemen wanneer niet alles duidelijk is**. Saras Sarasvathy (2001) ontwikkelde de **Effectuation**

Theory. Haar onderzoek laat zien dat ervaren ondernemers niet alleen proberen de toekomst te voorspellen. Ze beginnen juist met wat ze al hebben, zoeken samenwerking en gebruiken onverwachte gebeurtenissen als nieuwe mogelijkheden. Dit verschilt van een aanpak waarbij eerst een uitgebreid plan wordt gemaakt en daarna geprobeerd wordt dat plan precies uit te voeren. Deze manier van denken vormt een belangrijke basis voor de simulaties en oefeningen in deze Unit.

De oefeningen rond innovatie zijn onder andere gebaseerd op **Design Thinking** (Brown, 2009). Hierbij staan het begrijpen van de gebruiker, snel eenvoudige prototypes maken en ideeën steeds opnieuw testen centraal. Dit past bij moderne manieren om naar ondernemerschap te kijken, waarbij het ontwikkelen van een onderneming wordt gezien als een proces van **uitproberen, leren en aanpassen**, en niet als een rechtlijnig proces.

Ook **motivatie** speelt een belangrijke rol. Frederick Herzberg (1959) maakt in zijn **tweefactorentheorie** onderscheid tussen factoren die vooral ontevredenheid voorkomen en factoren die mensen echt motiveren, zoals prestaties, verantwoordelijkheid en persoonlijke groei. Ondernemende praktijkopdrachten kunnen deze motivatie versterken doordat trainees zelf keuzes maken, verantwoordelijkheid dragen en direct resultaat van hun handelen ervaren.

Daarnaast benadrukt onderzoek naar ondernemerschapsonderwijs het belang van **vertrouwen in het eigen kunnen** (*self-efficacy*) (Bandura, 1997). Dit vertrouwen heeft invloed op de bereidheid om ondernemende activiteiten te starten en vol te houden. Door zelf praktische uitdagingen aan te gaan, ervaren trainees dat zij invloed kunnen uitoefenen, problemen kunnen oplossen en kunnen bijsturen wanneer iets niet werkt. Dit versterkt hun vertrouwen om ook in nieuwe situaties in actie te komen.

Simulaties en gestructureerde reflectie zijn daarom meer dan alleen lesactiviteiten. Ze helpen trainees om **te denken, te voelen en te handelen als ondernemers**. Door ervaringen bewust te bespreken en te koppelen aan theorie, leren trainees niet alleen *wat* ondernemerschap inhoudt, maar ook *hoe het in de praktijk voelt en werkt*.

Bronnen:

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control.* W. H. Freeman.
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society.* Harper Business.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development.* Prentice Hall.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review, 26*(2), 243–263. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020

5.3 – OEFENINGEN & OPDRACHTEN

Alle activiteiten in deze Unit zijn gekoppeld aan de volgende **leeruitkomst**: *Deelnemers kunnen leeractiviteiten begeleiden waarin studenten verantwoordelijkheid nemen, hun ideeën presenteren en leren door te doen.*

Let op: de aangegeven tijdsduur is een **richtlijn**. Pas de duur aan op basis van de behoeften van jouw groep en de beschikbare tijd.

	ACTIVITEIT	TIJDSDUUR	AANVULLENDE INFORMATIE
1. Concrete Experience	**MAAK JE IDEE WINSTGEVEND** In de vorige Unit hebben trainees met behulp van een specifieke tool een bedrijfsidee ontwikkeld. Laat hen werken in dezelfde groepen als tijdens die activiteit. Begin met een uitdaging waarbij trainees zelf moeten bedenken **hoe ze hun bedrijfsidee winstgevend kunnen maken**, zonder gebruik te maken van theorieën, modellen of stap-voor-stapbegeleiding. Dit stimuleert creativiteit, experimenteren en nadenken over de praktijk. In deze eerste stap is de opdracht bewust open. Elke groep brainstormt over manieren waarop hun idee winst kan opleveren. Ze onderzoeken daarbij verschillende mogelijkheden, risico's en praktische oplossingen. Vraag de trainees daarna om hun idee en de resultaten van deze activiteit te beschrijven met behulp van het bijbehorende werkblad in het werkboek. **Trainer:** gebruik een brainstormmethode die je zelf kent of kies een methode uit de kolom **'Aanvullende informatie'**. Grijp tijdens de brainstorm niet in. Observeer alleen wat er gebeurt. Op deze manier zorg je ervoor dat trainees eerst zelf een concrete ervaring opdoen.	**30 minuten** • 5 minuten instructies • 20 minuten brainstorm sessies • 5 minuten template invullen	**Materialen:** Het werkboek bevat een template waarin trainees individueel beschrijven hoe hun bedrijfsidee winstgevend kan worden. Daarbij geven ze ook aan welke onderdelen **makkelijk** en welke **moeilijk** zijn. **Alternatieve methoden:** In plaats van brainstormen kun je ook de volgende methoden gebruiken om te bepalen hoe het bedrijfsidee winstgevend kan worden: • Pre-Sell before you build (Eisenmann, T., Ries, E., & Dillard, S. (2012). Hypothesis-driven entrepreneurship: The Lean Startup. *Harvard Business School Working Paper No. 12-092.*) • Competitor reverse engineering (Chen, M.-J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review, 21*(1), 100–134. https://doi.org/10.2307/258631) • "Will you introduce me?" test (Cialdini, R. B. (2009). *Influence: Science and practice* (5th ed.). Pearson.)

2. Reflective Observation	**REFLECTEREN OP SOFT & HARD SKILLS** Vervolgens begeleid je de trainees bij een gestructureerde reflectie op het proces dat ze net hebben doorlopen. Het doel is om hen te laten herkennen wat er binnen hun team gebeurde, zowel op het gebied van de inhoud als van de samenwerking. Laat elke groep terugkijken op hoe zij hebben aangepakt om hun bedrijfsidee winstgevend te maken. Laat hen reflecteren op twee gebieden: • **Praktische vaardigheden:** Kijk naar de concrete resultaten: hoe duidelijk was hun beschrijving van het bedrijfsmodel, hoe haalbaar was hun idee, hoe duidelijk waren hun conclusies en wat zien zij als een logische volgende stap voor hun idee? • **Persoonlijke en sociale vaardigheden:** Laat hen beoordelen hoe zij als team samenwerkten: hoe goed werkten ze samen, hoeveel enthousiasme was er, nam iedereen actief deel, hoe groot was de inzet en hoe was de communicatie? Bespreek ook welke invloed dit had op hun proces en resultaat. Laat de groepen vervolgens de verschillen tussen deze twee gebieden bespreken en nadenken over wat deze inzichten zeggen over wat een ondernemer nodig heeft. Het doel is dat zij ontdekken dat succesvol ondernemerschap meer vraagt dan alleen goede analyses en hulpmiddelen. Laat trainees hun belangrijkste inzicht vastleggen in het bijbehorende werkblad in het werkboek. **Trainer:** Jouw rol is vooral **vragen stellen en niet uitleggen**. Richt je vragen op de persoonlijke en sociale vaardigheden en sluit aan bij de brainstorm uit stap 1: • Hoe werkte de groep samen? • Wat gaf jullie energie? • Op welke momenten werd het moeilijker om verder te gaan? Zo worden deelnemers zich bewust van wat goed werkte en welke zaken nog ontbraken. Geef geen antwoorden of verklaringen; laat het inzicht ontstaan vanuit hun eigen analyse.	**30 minuten** • 5 minuten instructies • 5 minutes reflecteren op hard skills • 5 minuten reflecteren op soft skills • 10 minuten reflecteren op de verschillen	**Reflectie:** Stimuleer trainees om de **reflectiemethode van Gibbs** te gebruiken voor een grondige reflectie op hun ervaring: **1. Beschrijving | 2. Gevoelens | 3. Evaluatie | 4. Analyse | 5. Conclusie | 6. Actieplan** Meer informatie over Gibbs en de zes stappen vind je hier: https://reflection.ed.ac.uk/reflectors-toolkit/reflecting-on-experience/gibbs-reflective-cycle **Opdracht voor alle trainees:** Kijk terug op de activiteit en reflecteer op zowel de **praktische vaardigheden** als de **persoonlijke en sociale vaardigheden**. **Materialen:** Het werkboek bevat een template waarin trainees individueel hun belangrijkste observaties, ervaringen en inzichten vastleggen.

3. Abstract Conceptualization	**ERVARINGSGERICHT LEREN** Studenten die ondernemerschap leren, hebben meer nodig dan alleen kennis van bedrijfsmodellen. Ze moeten ook **persoonlijke en sociale vaardigheden** ontwikkelen, zoals omgaan met stress, beslissingen nemen onder druk, risico's inschatten en reageren op onverwachte uitdagingen. Om studenten goed te kunnen begeleiden, moeten trainees deze uitdagingen eerst zelf ervaren. Door deel te nemen aan een realistische ondernemende situatie krijgen zij beter inzicht in wat studenten ervaren. Dit helpt hen om studenten later beter te ondersteunen en te begeleiden. Deze Unit gebruikt **leren door ervaring**, bijvoorbeeld door middel van een businesspitch, uitdagende groepsopdrachten of activiteiten met tijdsdruk. Deze activiteiten geven trainees de kans om zelf te ervaren hoe het is om beslissingen te nemen, risico's af te wegen en te reageren op onverwachte situaties. Waar mogelijk bieden stages de sterkste leerervaring. Wanneer een stage niet mogelijk is, zijn simulaties en ondernemende spellen een goed alternatief. Bestaande programma's, zoals die van **JA Europe**, bieden hiervoor verschillende bewezen methoden. Gebruik de meegeleverde **PowerPoint** om verschillende methoden en hulpmiddelen te introduceren en samen de voor- en nadelen te bespreken. Leg daarna de businesspitch-simulatie uit die in deze Unit wordt gebruikt. **Trainer:** Gebruik eerst de meegeleverde PowerPoint om de verschillende methoden en hulpmiddelen te bespreken. Geef daarna een duidelijke uitleg over de businesspitch. Laat trainees tot slot in hun werkboek beschrijven **waar zij tijdens hun businesspitch vooral aandacht aan willen besteden**.	**30 minuten** • 15 minuten algemene theorie • 10 minuten Shark Tank instructies • 5 minuten trainees werken aan hun plan	**Trainer materiaal:** Raadpleeg voor dit onderdeel de PowerPoint 'Unit 5 - Methoden voor ervaringsgericht leren'. **Andere materialen:** Het werkboek bevat een template waarin trainees hun leerpunten beschrijven en een actieplan voor de businesspitch maken. **Bronnen:** Hieronder vind je bronnen die je kunnen helpen om de theorie verder te verdiepen: • Business pitch: McSweeney, Jordan J. & McSweeney, Kevin T. & Allison, Thomas H. & Anglin, Aaron H., 2025. "The entrepreneurial pitching process: A systematic review using topic modelling and future research agenda," Journal of Business Venturing, Elsevier, vol. 40(5). • Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Prentice Hall. • Gibbs, G. (1988). Learning by doing: A guide to teaching and learning methods. Oxford Polytechnic. • JA Europe programmes and affiliated national partners: *https://jaeurope.org/*

4. Active Experimentation	**ONDERNEMERSCHAP ERVAREN** Laat trainees een **businesspitch** voorbereiden waarin zij de winstgevendheid van hun bedrijfsidee presenteren. De pitch duurt maximaal **2 minuten per groep**. Geef duidelijk aan dat je de pitch stopt zodra de 2 minuten voorbij zijn, net als in een echte zakelijke pitch. Deze tijdsdruk zorgt voor spanning en laat trainees ervaren hoe ondernemers ook in de praktijk met tijdsdruk omgaan. Alle groepen bekijken elkaars pitches. Na iedere pitch stelt de trainer of een van de trainees vragen vanuit de rol van investeerder. **Tips om de activiteit motiverend te houden:** • Richt de aandacht op **leren, creativiteit en inzet**, en niet alleen op winnen. • Een kleine prijs is mogelijk, maar houd deze symbolisch, bijvoorbeeld **'meest creatieve idee'** of **'beste samenwerking'**. • Geef positieve feedback en erken de bijdrage van alle deelnemers. Na alle pitches **reflecteert de groep gezamenlijk op de ervaringen**. Hiervoor is een reflectieformulier beschikbaar in het werkbook. Nadat trainees het formulier hebben ingevuld, bespreek je de belangrijkste inzichten met de groep. Richt het gesprek op: • Wat ging goed? • Hoe gingen de teams om met tijdsdruk en uitdagingen? • Welke vaardigheden of aanpakken kunnen ook in echte ondernemingssituaties worden gebruikt? Zo blijft de activiteit **leuk, veilig en motiverend**, terwijl trainees tegelijkertijd een realistische ondernemende ervaring opdoen. **Trainer:** Richt je vooral op het centrale thema van **ondernemerschap ervaren**. Bespreek wat trainees hebben geleerd, welke inzichten voor hen het belangrijkst waren en hoe zij deze inzichten (en eventueel goede voorbeelden uit de besproken praktijkvoorbeelden) kunnen gebruiken in hun eigen lessen. Hiermee rond je deze Unit af.	**90 minuten** • 20 minuten business pitches voorbereiden • 30-45 minuten pitches inclusief vragen van de trainer *(duur afhankelijk van aantal groepen)* • 25-35 minuten reflecteren op de pitches • 5 minuten Unit 5 afronden	**Materialen:** Het werkboek bevat een template waarin trainees kunnen reflecteren op hun pitches en hun belangrijkste inzichten en leerpunten kunnen vastleggen.

UNIT 6 – BEGELEIDEN

In de vorige Unit hebben trainees alvast ervaren hoe het is om een echte ondernemer te zijn. Ze maakten zelfstandig keuzes, vaak zonder duidelijke instructies of begeleiding.

Deze laatste Unit richt zich op **het nemen van verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling**. Trainees leren hoe zij zelf doelen kunnen stellen, keuzes kunnen maken, hun voortgang kunnen beoordelen en actie kunnen ondernemen, in plaats van steeds te wachten op instructies van de docent.

6.1 - DOEL

In deze Unit is het jouw taak als trainer om de trainees te leren hoe zij anderen op een goede manier kunnen begeleiden. De nadruk ligt op **studentgericht begeleiden**, goede feedback geven en studenten helpen om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun leerproces.

Tijdens deze Unit geef je trainees:

- inzicht in de belangrijkste uitgangspunten van verschillende vormen van begeleiding, zoals coaching;
- praktische technieken om goede vragen te stellen en studenten aan te moedigen om zelf na te denken;
- manieren om duidelijke en doelgerichte feedback te geven;
- handvatten om ondersteuning stap voor stap af te bouwen, zodat studenten steeds zelfstandiger worden;
- oefeningen waarin zij coachvaardigheden toepassen in realistische situaties;
- tijd om te reflecteren op hun eigen manier van begeleiden en deze te verbeteren op basis van feedback.

Aan het einde van deze Unit hebben trainees meer inzicht in het verschil tussen **lesgeven en begeleiden/coachen**. Ze kunnen vervolgens studenten in ondernemerschap begeleiden en hen helpen om **zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen ontwikkeling**.

Belangrijk voor de trainer: Neem tijdens deze Unit zelf de rol van **coach** aan. Door trainees op deze manier te begeleiden, ervaren zij direct wat coaching betekent. Zo kunnen zij niet alleen leren *over* coaching, maar ook leren *door* het zelf te ervaren.

6.2 – THEORETISCHE ACHTERGROND

Effectieve begeleiding en coaching zijn gebaseerd op duidelijke leerprincipes. In tegenstelling tot lesgeven, waarbij de nadruk ligt op het overbrengen van kennis, en mentorschap, waarbij vooral eigen ervaring wordt gedeeld, is effectieve begeleiding **gericht op de student**. Het doel is studenten te helpen om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun ontwikkeling.

Volwassenen leren het best door **ervaring, reflectie en uitproberen**. Dit vormt de basis van het ervaringsgerichte leren van Kolb (1984). Een coach ondersteunt dit proces door

vragen te stellen, studenten te laten nadenken over hun ervaringen en hen te helpen nieuwe vaardigheden in de praktijk toe te passen.

De **Zone van Naaste Ontwikkeling** van Vygotsky (1978) laat zien dat studenten het meest leren wanneer zij worden uitgedaagd net boven hun huidige niveau, met voldoende ondersteuning. Deze ondersteuning wordt geleidelijk minder naarmate de student zelfstandiger wordt. In ondernemerschapsonderwijs is het daarom belangrijk dat de begeleiding steeds wordt aangepast aan wat de student op dat moment nodig heeft.

Het model van **Situationeel Begeleiden** (Luimes, 2015) beschrijft hoe docenten verschillende rollen kunnen aannemen, afhankelijk van de ontwikkeling van de student. Een docent kan bijvoorbeeld eerst duidelijk uitleg geven, daarna meer als coach optreden en uiteindelijk vooral als begeleider op de achtergrond werken.

Feedback is een belangrijk onderdeel van coaching. Goede feedback is concreet en sluit aan bij het doel waaraan de student werkt. De **reflectiecyclus van Gibbs** (Gibbs, 1988) helpt trainees om hun eigen manier van begeleiden te beoordelen en stap voor stap te verbeteren.

Bronnen:

- Gibbs, G. (1988). *Learning by Doing: A Guide to Teaching and Learning Methods*. Oxford Polytechnic.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.
- Luimes, M. D. (2015). *Situational Guidance. How a Teacher Should Support Today's Student in the Process of Self-Regulation*.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Harvard University Press.

6.3 – OEFENINGEN EN OPDRACHTEN

Alle activiteiten in deze Unit zijn gekoppeld aan de volgende **leeruitkomst**: *Deelnemers kunnen leeractiviteiten begeleiden waarin studenten verantwoordelijkheid nemen, hun ideeën presenteren en leren door te doen.*

Let op: de aangegeven tijdsduur is een **richtlijn**. Pas de duur aan op basis van de behoeften van jouw groep en de beschikbare tijd.

	ACTIVITEIT	TIJDSDUUR	AANVULLENDE INFORMATIE
1. Concrete Experience	**OEFENEN VAN BEGELEIDEN / COACHEN** Verdeel de klas in groepjes van 3 en leg de oefening uit. Laat de groepsleden zelf bepalen wie welke rol op zich neemt: • **Coachee:** De medewerker of student met een probleem rond werk of studie die hulp zoekt bij het vinden van een oplossing. Bijvoorbeeld: moeite om zich te concentreren, omgaan met een beperkt budget, studie en werk combineren met het privéleven, klanten vinden, enzovoort. • **Coach:** De docent of coach die de coachee helpt om zelf een oplossing te vinden door vragen te stellen en te helpen bij het nadenken over het probleem. • **Observant:** Kijkt naar het gesprek en maakt aantekeningen over wat de coachee helpt en welke coachvaardigheden worden gebruikt. **Tip:** Laat bij voorkeur de trainee met de meeste ervaring met coaching deze rol eerst opnemen. **Instructies voor trainees:** • De coach begint door de coachee te vragen om het probleem uit te leggen. • Daarna gaat het gesprek verder met het onderzoeken van mogelijke oplossingen. • De derde persoon observeert en maakt aantekeningen, maar grijpt niet in. • Elk gesprek duurt +/- 10 minuten. Daarna wisselen alle deelnemers van rol. • Laat trainees het werkblad in het werkboek gebruiken om hun bevindingen uit het coachgesprek vast te leggen. **Trainer:** Grijp tijdens de gesprekken op geen enkel moment in. Observeer alleen.	**30 minuten** • 5 minuten instructies • 10 minuten oefenen ronde #1 • wisselen • 10 minuten oefenen ronde #2	**Opdracht voor de observant:** Bepaal wie de regie heeft bij het vinden van een oplossing voor het probleem: de **coach** of de **coachee**? De observant kan hiervoor gebruikmaken van de relevante aanwijzingen in het werkboek. **Materialen:** Het werkboek bevat een template met verschillende **niveau-indicatoren**. Alle trainees vullen deze indicatoren individueel in.

2. Reflective Observation	**REFLECTEREN OP PROCES** Houd de groepen van 3 personen aan. **Instructies voor de reflectie op het eerste coachgesprek:** • Eerst deelt de **observant** de inzichten aan de hand van het template. • Daarna reageren zowel de **coach** als de **coachee** op de gegeven feedback. • Vervolgens reflecteren alle deelnemers op de effectiviteit van het coachgesprek (zie hieronder). **Trainer:** Neem actief deel aan de reflectie. Stel vragen over de effectiviteit van het gesprek en geef kleine voorbeelden van manieren waarop de coachaanpak verbeterd kan worden. Verdeel je tijd zo goed mogelijk over alle groepen. Bespreek na de eerste reflectieronde de volgende vragen met de hele klas: • **Coach:** Heb je actief een oplossing voor het probleem aangedragen, of kwam de coachee tijdens het gesprek zelf tot een oplossing? • **Coachee:** Denk je dat je, wanneer je met een totaal ander probleem wordt geconfronteerd, dit probleem op basis van deze ervaring zelfstandig kunt aanpakken zonder hulp van je docent of coach? Laat na deze bespreking alle groepen reflecteren op het **tweede coachgesprek**. Benadruk daarbij dat zij de inzichten uit de eerste ronde moeten meenemen. • Eerst deelt de **observant** de inzichten aan de hand van het werkboek. • Daarna kunnen zowel de **coach** als de **coachee** reageren op de feedback. • Vervolgens reflecteren alle deelnemers op de effectiviteit van het coachgesprek. Gebruik hierbij de criteria uit het template. Vraag tot slot alle groepen om hun belangrijkste inzichten met de klas te delen. Laat iedereen daarnaast noteren wat hij of zij tijdens de oefening heeft **geleerd of ingezien**.	**45 minuten** • 15 minuten reflecteren op ronde #1 • 5 minuten gedachten uitwisselen • 15 minutes reflecteren op ronde #2 • 10 minuten inzichten opdoen	**Reflectie:** Stimuleer trainees om het **reflectiemodel van Johns** te gebruiken voor een grondige reflectie op hun ervaring: **1. Ervaring beschrijven | 2. Reflectie 3. Beïnvloedende factoren | 4. Vragen vanuit de context | 5. Leren** Meer informatie over het model van Johns en de vijf bovenstaande stappen vind je hier: https://www.toolshero.com/personal-development/johns-model-of-reflection/ **Opdracht voor alle trainees:** Beschrijf tijdens de reflectie de belangrijkste inzichten die je hebt opgedaan tijdens de oefengesprekken. **Materialen:** Het werkboek bevat een template waarin trainees individueel hun inzichten en belangrijkste leerpunten vastleggen.

3. Abstract Conceptualization	**LEREN VAN EEN COACHSESSIE** In deze stap ga je dieper in op **professionele begeleiding en praktische coaching**. De klas maakt eerst kennis met de theorie, waarna je zelf een coachgesprek voert met één van de trainees. Laat de trainee **zelf de regie over het proces behouden**. Gebruik in het eerste deel de meegeleverde PowerPoint om de verschillende ontwikkelingsfasen van adolescenten uit te leggen. Elke fase vraagt om een passende vorm van begeleiding. Een docent moet daarom kunnen inschatten in welke fase een student zich bevindt en de begeleiding daarop aanpassen. Dit kader heet **Situationeel Begeleiden**. Met dit model leren trainees hoe zij ondersteuning geleidelijk kunnen afbouwen naarmate de student zelfstandiger wordt. Bespreek vervolgens praktische technieken om **effectieve vragen** te stellen en reflecteren te stimuleren. Nodig na het theoretische gedeelte iemand uit de groep uit voor een coachgesprek voor de hele klas. Jij neemt hierbij de rol van **coach** op je. Verken samen het probleem en coach de coachee, bij voorkeur rond een onderwerp dat met de onderwijspraktijk te maken heeft. Gebruik het gesprek om voorbeelden te geven van verschillende vormen van begeleiding. Het doel van het gesprek is om **de coachee pro-actief te laten worden**. Geef dus geen oplossing, maar help de coachee om zelf de volgende stap te ontdekken. Doe dit enkel door **vragen te stellen**. *(indien je je niet zeker voelt over het voeren van een coachgesprek, kun je de voorbeelden van goede coachvragen in de rechterkolom gebruiken)* Vraag na afloop aan de groep wat zij hebben ervaren en bespreek de belangrijkste inzichten. Laat vervolgens alle trainees een kort **actieplan** maken voor de ontwikkeling van hun eigen coachingsstijl, gebaseerd op de inzichten uit de theorie. Ze kunnen dit actieplan gebruiken om te bepalen hoe zij in de volgende oefening willen coachen én als persoonlijk hulpmiddel voor hun toekomstige onderwijspraktijk.	**45 minuten** • 10 minuten theorie • 25 minuten coach sessie • 10 minuten reflecteren	**Trainer materiaal:** Raadpleeg voor dit onderdeel de PowerPoint **'Unit 6 – Situationeel begeleiden'**. **Coachvragen:** Gebruik concrete, maar open formuleringen die de coachee stimuleren om zelf na te denken en initiatief te nemen, bijvoorbeeld: • *'Kun je me meer vertellen over wat je op dit moment moeilijk vindt?'* • *'Welke mogelijkheden heb je tot nu toe overwogen?'* • *'Hoe wil je dat de situatie er idealiter uitziet?'* • *'Welke middelen of vaardigheden kunnen je helpen om verder te komen?'* • *'Wat is je volgende stap na dit gesprek?'*| • *'Hoe past deze oplossing bij je doelen of waarden?'* **Andere materialen:** Het werkboek bevat een template waarin trainees individueel hun leerpunten en een persoonlijk actieplan vastleggen. **Bronnen:** Hieronder vind je bronnen om de theorie verder uit te diepen: • Johns, C. (2022). *Becoming a Reflective Practitioner* (6e ed.). Wiley-Blackwell. • Graf, E.-M., Dionne, F., & Fleischhacker, M. (2025). *How Coaches and Clients Do Questioning in Coaching. Research and Practice*, 1–25. • Luimes, M. D. (2015). *Situational Guidance*.

4. Active Experimentation	**COACHEN TOEPASSEN** Verdeel de klas in nieuwe groepjes van 3 en leg de onderstaande oefening uit. Benadruk dat de **coachee** geen oplossingen probeert aan te dragen, maar zich uitsluitend richt op het coachproces. Laat de groepsleden zelf bepalen wie welke rol op zich neemt: • **Coachee:** De medewerker of student met een probleem rond werk of studie die op zoek is naar een oplossing. Bijvoorbeeld: moeite om zich te concentreren, omgaan met een beperkt budget, studie en werk combineren met het privéleven, klanten vinden, enzovoort. • **Coach:** De docent of coach die de coachee helpt om zelf een oplossing te vinden door vragen te stellen en reflectie te stimuleren. • **Observant:** Volgt het gesprek, maakt aantekeningen over wat de coachee helpt en let op de gebruikte coachvaardigheden. **Instructies:** • Benadruk dat iedere trainee de **nieuwe inzichten en coachvaardigheden** uit de vorige oefening toepast. • De coach begint door de coachee te vragen het probleem uit te leggen. • Daarna onderzoekt de coach samen met de coachee mogelijke oplossingen en vervolgstappen. • De derde persoon observeert en maakt aantekeningen, maar grijpt niet in. • Elk gesprek duurt +/- 10 minuten. Daarna wisselen alle deelnemers van rol. • Laat trainees het template in het werkboek gebruiken om hun bevindingen uit het coachgesprek vast te leggen. **Trainer:** Je mag tijdens een coachgesprek **actief ingrijpen** wanneer dat nodig is om het gesprek te verbeteren of de coachvaardigheden te versterken. Richt je interventies erop dat de coach steeds minder oplossingen aandraagt en dat de **coachee uiteindelijk zelf de regie over het proces neemt**. Wanneer ieder groepslid elke rol heeft geoefend, neem je één moment om het proces met de hele klas te evalueren. Vraag naar de belangrijkste inzichten en wat deelnemers met elkaar willen delen. Laat iedereen vervolgens zijn of haar eerdere **actieplan** erbij pakken en één minuut nemen om dit aan te vullen of aan te passen op basis van wat zij in deze oefening hebben geleerd. Hiermee rond je deze Unit af.	**60 minuten** • 5 minuten instructies • 15 minuten oefenen ronde #1 • wisselen • 15 minuten oefenen ronde #2 • wisselen • 15 minuten oefenen ronde #3 • 10 minuten unit 6 afronden	**Andere materialen:** Het werkboek bevat een template waarin trainees individueel hun leerpunten en een persoonlijk actieplan vastleggen.

TOT SLOT

Het **C-ENTRE-trainingsprogramma** is gebaseerd op het uitgangspunt dat ondernemerschapsonderwijs binnen het MBO-onderwijs het meest effectief is wanneer docenten een **gestructureerd leerontwerp combineren met een coachende aanpak**. De zes Units van het programma (**Empowerment, Mindset, Structureren, Doelen stellen, Ervaren en Coachen)** vormen samen een samenhangend kader waarmee docenten studenten kunnen begeleiden van eerste ideeën naar een reflectieve ondernemende praktijk.

Gedurende de training worden deelnemers aangemoedigd om verder te gaan dan traditionele, docentgestuurde instructie en te experimenteren met methoden die studenten activeren als **makers, probleemoplossers en reflectieve leerders**. Door een psychologisch veilige leeromgeving te creëren, experimenteren te ondersteunen en gestructureerde reflectie te begeleiden, kunnen docenten studenten helpen het vertrouwen en de competenties te ontwikkelen die nodig zijn om ondernemende kansen te onderzoeken.

De training benadrukt daarnaast het belang van een goede **balans tussen creativiteit en structuur**. Ondernemend denken vraagt om ruimte voor experimenteren en omgaan met onzekerheid, terwijl effectieve leerprocessen juist baat hebben bij duidelijke doelen, herhaald testen en reflectieve evaluatie. De tools en methoden die in de training worden aangereikt, helpen docenten om deze balans toe te passen in hun eigen onderwijspraktijk.

Tot slot benadrukt het programma dat **coachen in het onderwijs niet betekent dat je kant-en-klare oplossingen geeft**. Het gaat er juist om studenten te helpen betere vragen te stellen, hun ervaringen te analyseren en verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leren en ontwikkeling. Door deze aanpak toe te passen, kunnen docenten leeromgevingen creëren waarin studenten ondernemerschap niet alleen begrijpen, maar het ook **ervaren als een proces van ontdekken, samenwerken en voortdurend leren**.

Het C-ENTRE-project hoopt dat de ideeën en methoden uit deze training docenten inspireren om ondernemerschapsonderwijs binnen het MBO verder te ontwikkelen tot een meer praktijkgerichte en activerende leerervaring, en om coaching-gebaseerde pedagogische aanpakken verder uit te proberen en aan te passen aan hun eigen onderwijscontext.

CREDITS EN COPYRIGHT

PROJECT INFORMATIE

Project titel: C-ENTRE – Coaching in Entrepreneurship Education

Programma: Erasmus+ Programme – Cooperation Partnerships in Vocational Education and Training (KA220-VET)

Project nummer: 2024-2-HU01-KA220-VET-000294403

Project partners:

M-Around Kft.
Hongarije

Nuances
Nederland

Bragamob
Portugal

Project website: c-entre.eu

AUTEURSRECHT EN LICENTIE

© 2026 C-ENTRE Project Consortium

Deze publicatie is gelicentieerd onder de **Creative Commons Naamsvermelding-NietCommercieel-GeenAfgeleideWerken 4.0 Internationaal-licentie (CC BY-NC-ND 4.0)**.

Je mag het materiaal vrij delen en verspreiden, in iedere vorm of formaat, onder de volgende voorwaarden:

- ✓ **Naamsvermelding:** De C-ENTRE-publicatie en de projectpartners moeten op passende wijze worden vermeld.
- ✓ **NietCommercieel:** Het materiaal mag niet voor commerciële doeleinden worden gebruikt.
- ✓ **GeenAfgeleideWerken:** Wanneer je het materiaal bewerkt, wijzigt of erop voortbouwt, mag je het gewijzigde materiaal niet verspreiden.

De volledige tekst van de licentie is beschikbaar via:

CC BY-NC-ND 4.0