

De Vlindertuin

Hoe maken we het Nederlands hoger onderwijs meer ondernemend en ambitieuzer?

Peter Ester & Arne Maas

Position paper voor Minister-president Mark Rutte en Staatssecretaris Sander Dekker van
Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Rotterdam/Silicon Valley, januari 2017

Context & aanleiding

Er is de laatste jaren gelukkig weer veel aandacht voor ondernemerschap in Nederland. In de politiek, in de economie, in de samenleving, in het onderwijs. Het besef dat een bloeiende cultuur van ondernemerschap, van nieuwe bedrijvigheid, van startups, noodzakelijk is om ons land concurrerend te houden, wordt breed gedeeld. Je eigen bedrijf beginnen is weer “hot”. Dat geldt ook voor de jongste generatie. Wij merken dat bij onze eigen studenten.

Inmiddels is Nederland een ook internationaal (h)erkende plek voor innovatieve en ambitieuze startups. Nieuwe succesvolle Nederlandse bedrijven, zoals TomTom, Coolblue, Booking.com, WeTransfer en Adyen timmeren internationaal stevig aan de weg en genereren een breed palet van economische en maatschappelijke opbrengsten:

- Ze jagen innovatie aan
- Ze zijn economisch succesvol
- Ze brengen werkgelegenheid
- Ze stimuleren de arbeidsmarkt en trekken nieuw talent
- Ze zijn rolmodellen voor ondernemende studenten

Nederland doet het goed als startup-land. Ondernemerschap zit nog steeds in ons nationale DNA. Maar deze culturele worteling alleen is niet voldoende. Meer is nodig. Veel meer zelfs. Ondernemerschap komt niet vanzelf, maar moet ook worden geleerd en gefaciliteerd. Startups gedijen in een goed functionerend en professioneel ecosysteem dat toegang biedt tot kapitaal, talent, mentoren, ondersteuning, netwerken en een meewerkende overheid. In Nederland speelt StartupDelta hierin een activerende en verbindende rol. Onder leiding van special envoy Prins Constantijn heeft StartupDelta onlangs een wervend actieplan gelanceerd: “Accelerating the startup community of the Netherlands”, waarmee het van ons land de beste plek in Europa wil maken om een startup te beginnen en te laten doorgroeien naar een internationaal competitieve onderneming. Wij voelen ons zeer aangesproken door het ambitieniveau van dit plan en de onderliggende visie op ondernemerschap.

Een van de kwesties die het actieplan prioriteert is: “to facilitate entrepreneurship in education”. Onze voorstellen en ideeën in dit position paper zijn een uitwerking en verdieping van deze prioriteit. Het betekent niet dat iedere student ondernemer moet worden. Het betekent wel dat iedere student ondernemend moet zijn. Datzelfde geldt voor hun docenten. Veel is in het onderwijs in gang gezet rond het bevorderen van ondernemend gedrag en ondernemerschap, maar het mag en kan allemaal een paar tandjes hoger, doortastender, meer gestructureerd en met meer ambitie. De lat mag, nee, moet hoger.

Onderwijs is taaie materie. Of beter: management, regelgeving, structuren, docenten in het onderwijs zijn taaie materie. Een tanker die moeilijk wendbaar is. Maar het onderwijs heeft een sleutelrol in het tot stand brengen van innovatief ondernemerschap, van een dynamische startup economie. Daar wordt immers de nieuwste generatie van gedreven ondernemers gekweekt. Daar wordt het fundament gelegd. We zoeken in dit paper naar een

ambitieuze maar ook haalbaar scenario om ons hoger onderwijs in een stroomversnelling te krijgen en veel beter te laten aansluiten op de ondernemerspraktijk. Dit adagium betekent dat niet alleen het onderwijs sneller moet gaan bewegen, maar ook de wereld van ondernemers zelf.

De wereld van het onderwijs en de wereld van het ondernemen zijn te veel gescheiden. Er zijn te veel schotten. Is dat een wet van Meden en Perzen? Absoluut niet. Veel van wat wij in dit paper te berde brengen is gebaseerd op bestaande praktijk. Alleen niet afkomstig uit Nederland, maar uit een van de meest innovatieve en succesvolle regio's ter wereld: Silicon Valley. Wij komen daar al jaren, schreven en schrijven er boeken en artikelen over, gebruiken het als inspiratiebron voor onze studenten en docenten, en geven presentaties voor ondernemerskringen in ons land. Juist op het punt van het maken van een hechte verbinding tussen onderwijs en ondernemers kan Nederland veel van Silicon Valley leren.

Juist de manier waarop het hoger onderwijs daar is ingericht, is een van de redenen waarom hun ecosysteem zo doeltreffend is. Waarom ze al decennialang alle lijstjes aanvoeren die ertoe doen. Waarom het een magneet voor innovatieve ondernemers is. Een gebied met de hoogste concentratie van iconische hightechbedrijven die de manier waarop wij leven, werken en communiceren ingrijpend hebben veranderd. Een gebied waar jong talent wil studeren en ondernemen. En dat alles in een cultuur die veel van je eist maar ook het beste uit jezelf haalt. Een cultuur waarin je wordt uitgedaagd te excelleren maar waarin je ook mag falen. Een gebied, overigens, dat nauwelijks groter is dan onze Randstad.

Onze inzet in dit paper is niet om dit ecosysteem klakkeloos te kopiëren en te veronderstellen dat het dan allemaal wel goed komt. Zo werkt dat niet. Al was het alleen maar omdat het hoger onderwijs in Amerika op vele punten niet vergelijkbaar is met ons stelsel. Dat geeft ook niet. Nederland moet zijn eigen weg vinden. Vanuit onze eigen onderwijswaarden. Vanuit een eigen visie op ondernemerschap. Maar we kunnen wel met een open blik naar de rol van het onderwijs in het Silicon Valley ecosysteem kijken en zien hoe dit ons sterker kan maken. Wij vinden dat een aantrekkelijke manier van werken. Maar eerst een kleine biologieles.

Over rupsen en vlinders

Rupsen zijn de snelste groeiers van het dierenrijk. Daarvoor eten ze heel veel blaadjes. Elke soort eet zijn eigen blaadjes. Zo eet de rups van de dagpauwoog brandnetels. De wereld van een rups is klein: hij eet blaadjes en soms wordt-ie zelf door een vogel gegeten. De zwarte rups die ooit een dagpauwoog wordt, ziet er al met al tamelijk onooglijk uit. Het sneue beestje staat eigenlijk in geen verhouding tot de prachtige dagpauwoog. De dag dat de rups een dagpauwoog wordt, verandert echter alles. De wereld ligt open!

Tot zover de biologieles.

Studenten vliegen uit

Studenten zijn net rupsjes. Ze zitten in collegebankjes en krijgen kennis voorgeschoteld. Die eten ze in hoog tempo op. De kennisvermeerdering bij studenten lukt prima dankzij ons kwalitatief goede onderwijs. Er komt een dag, vlak na de bul, dat er een vlinder de samenleving in moet vliegen. En daar gaat de vergelijking met de vlinders mank. De studenten zijn helemaal niet klaar om van kennis-etende rupsjes in één keer uit te vliegen. Anders dan bij een vlinder, moeten ze dat vliegen leren. En dat leren, dat doe je nu meestal pas na je studie in een bedrijf, bij een overheidsorganisatie, of als ondernemer.

Natuurlijk zijn er nu al allerlei stages in het hoger onderwijs. Hbo-studenten gaan in hun derde of vierde studiejaar een half jaar op stage en schrijven een scriptie over een praktisch probleem in een organisatie of bedrijf. Dat is alles bij elkaar gauw een jaar, dus 25% van de opleiding. Een niet onaanzienlijke hoeveelheid tijd. Toch wringt de schoen ergens, want zowel bedrijven als studenten voelen dat er nog veel geleerd moet worden als de collegebankjes worden verlaten. Vaak is sprake van een cultuurs kloof: het pijnlijke besef dat geleerde vaardigheden niet voldoen. Een mismatch tussen wat bedrijven vragen en onderwijsinstellingen aanbieden. Niet voor niets hebben gerenommeerde bedrijven als Unilever een eigen interne opleiding (de Carrousel) voor startende afgestudeerden en mogen/moeten zij allerlei aanvullende cursussen doen.

Binnen het onderwijs leeft het besef dat de kennis die we vandaag 'opdiene', morgen alweer verouderd is. Dat geldt natuurlijk niet voor alle kennis. Een doelgroep blijft een doelgroep, een gesprek met een ziekenhuispatiënt blijft hetzelfde, de constructieberekening van een brug en een winst- en verliesrekening blijven ook nog wel even overeind.

Dat gezegd hebbende, iemand die vijf jaar geleden in communicatie is afgestudeerd, heeft in de opleiding weinig tot niets meegekregen over social media, nu vaak het belangrijkste communicatieplatform voor bedrijven. De digitale ontwikkelingen gaan in elke branche vreselijk snel (bv. zorg, bancaire wereld, IT), en daar is niet tegenop te opleiden. Jonge mensen van nu zullen meer nog dan oudere generaties een leven lang moeten leren. Wat belangrijk zal blijven, zijn vaardigheden:

- Misschien weet je niet hoe Snapchat werkt, maar het is belangrijk dat je de vaardigheden hebt om snel te beoordelen of jouw bedrijf er wat aan heeft, en hoe je de benodigde kennis je zo snel mogelijk eigen kunt maken.
- Het is goed dat je kan berekenen hoeveel CO₂ er in de lucht zit, maar het is nog veel belangrijker dat je weet hoe je burgers en andere stakeholders mee kan krijgen in aanpassing van hun gedrag om CO₂-uitstoot te verminderen.
- Het is fantastisch als je begrijpt hoe Blockchain-technologie in elkaar zit, maar het is nog veel belangrijker om je collega's bij bank, notaris of verzekeraar uit te leggen wat dat voor hun werk betekent en wat ze ermee kunnen.

- Het is geweldig als je uit de literatuur weet hoe slimme teams opereren, maar het is veel beter als je zelf de competenties hebt ontwikkeld om een team sterker te maken.

Het hebben van de juiste set van vaardigheden zal steeds belangrijker worden om zakelijk succes te hebben. Talenten zullen 'slechts' talenten blijven als hun vaardigheden niet worden ontwikkeld. Een uitvliegende student moet tijdens zijn/haar studie de vaardigheden maximaal ontwikkeld hebben. Dat kan ook, maar vereist wel een andere aanpak. We bouwen dit position paper rond dit uitgangspunt op.

Innovaties: bedenken, maken en vermarkten

Een innovatie begint met een nieuw inzicht in de markt of consument. Dat inzicht wordt gekoppeld aan een product of dienst, en wordt vervolgens ontwikkeld. Een uitgekauwd, maar niettemin sprekend voorbeeld is de mobiele telefoon: mensen willen geen plek bellen, maar een persoon. Dat inzicht is goud waard, en gebaseerd op observeren en nadenken. Niet noodzakelijkerwijs vaardigheden die je in een opleiding meekrijgt. Vervolgens moet de mobiele telefoon gemaakt worden. Hier is kennis van uitermate grote waarde en is het belang van een goede opleiding evident. Daarna moet het mobieltje vermarkt worden. Daarbij komt kennis kijken (hoe doe je dat slim; maar ook kennis van de markt die vaak op ervaring is gebaseerd). Bij vermarkting zijn vaardigheden relevanter dan (theoretische) kennis: hoe krijg ik de handel zover om een nieuw product op te nemen; wat is een slimme prijspropositie; ga ik met een beta-versie de markt op en dan snel verder ontwikkelen op basis van feedback, of ontwikkel ik het product eerst helemaal uit, etc. Dergelijke vragen zijn niet aan de hand van een theorie of een boekje te beantwoorden. Er zijn vele (interne en externe) factoren die de keuze kunnen beïnvloeden. Het is niet voor niets dat naar schatting 80-90% van de innovaties floppen. Dat heeft o.a. te maken met producten waar (blijkbaar) niemand op zit te wachten (bv Cosmopolitan yoghurt, Google Glass, Second Life), of met het verkeerd vermarkten van producten (Philips P2000, New Coke, Omo Power).

Innovatie is een gebied met vele vijanden. Kennis helpt je om de innovatie te maken. Het is het blaadje voor de rups: je hebt het nodig, want zonder het blad groeit de rups niet. Het hoofd bieden aan vijanden, dat gaat over vaardigheden en inzicht. De dagpauwoog weet waar hij vrijwel onzichtbaar is, weet hoe hij vogels kan afschrikken met zijn felle kleuren. Juiste toepassing en veel ervaring verhogen de kans op succes.

Startups: no walk in the park

Een startup in ons betoog is een startende onderneming die een innovatie op de markt brengt. Natuurlijk valt er over de definitie van innovatie lang te discussiëren, maar het sluit veel zaken ook uit: iemand die een slagerij begint, kinderkleding gaat verkopen via internet of een taxibedrijf start, heeft geen startup. Tenzij de slagerij antilopenvlees via internet verkoopt, de kinderkleding van brandnetels is gemaakt en het taxibedrijf Uber heet.

Het belang van vaardigheden komt het meest tot uiting bij startende ondernemers. In een startende onderneming is kennis een belangrijke kurk waarop het bedrijf drijft. Maar tegelijkertijd staat kennis ten dienste van het bedrijf, het faciliteert de missie van het bedrijf. Slechts een klein deel van de dagelijkse werkzaamheden heeft betrekking op kennis; het meest zijn startups bezig met zaken geregeld krijgen: het aansturen van een webbouwer, overleg met overheden, het inrichten van een webshop, het aanpassen van producten op basis van gebruikerservaringen, de ontwikkeling van een app, producten of diensten aan de man brengen, op beurzen staan, leveranciers achter de broek aan zitten, etc. Daar hoeft je, met alle respect, niet voor gestudeerd te hebben. Het zijn wel dergelijke vaardigheden die het succes van de nieuwe onderneming maken of breken.

“Running a startup is no walk in the park”, zoals ze in Silicon Valley zeggen. Je moet een sterk team hebben, met tegenslagen kunnen omgaan, een ijzersterk uithoudingsvermogen hebben, een volhouder zijn, een tijd op een houtje kunnen bijten, investeerders kunnen aanspreken, klanten kunnen overtuigen van de meerwaarde van je product. Dat zijn allemaal vaardigheden die essentieel zijn. Vaardigheden die de meeste startup ondernemers niet in het onderwijs hebben opgedaan, maar in de harde praktijk van alle dag. Het zijn vaardigheden die niet uit de boeken kunnen worden opgedaan, het gaat niet om geobjectiveerde kennis, niet om groene blaadjes. Het gaat om het ontwikkelen van broodnodige vaardigheden waarin het onderwijs een duidelijker profiel moet krijgen. Deze “smart skills” maken of een startup het redt of niet. Sterker, deze vaardigheden maken überhaupt het verschil of een afgestudeerde het gaat maken op de arbeidsmarkt of niet. Het is wezenlijk dat studenten ook waardevolle vernieuwers worden in bestaande bedrijven. Ook dat heeft grote maatschappelijke en economische impact.

De boodschap hier is dat de afstand tussen onderwijs, arbeidsmarkt en ondernemerschap verkleind wordt naarmate het onderwijs er beter in slaagt deze “smart skills” over te dragen. Echte talenten, echte ondernemers in spe, maken zich deze vaardigheden vroegtijdig eigen.

Vaardigheden Silicon Valley style

Aan welke vaardigheden zou het Nederlands hoger onderwijs bij voorrang aandacht moet besteden bij het tegen het licht houden van het gangbare curriculum en de manier waarop het onderwijs is ingericht? Welke vaardigheden zijn onmisbaar om de transitie naar een succesvolle startup economie te kunnen maken en studenten toe te rusten om het verschil te maken op de arbeidsmarkt? Zonder te pretenderen volledig te zijn, geven we een achttal voorbeelden die we uit Silicon Valley hebben meegenomen:

- *Think Big. Aim High.* Een innovatieve economie moet het hebben van innovatieve ideeën. We moeten in ons hoger onderwijs veel meer aandacht besteden aan groots denken. Daag studenten uit om met disruptieve oplossingen te komen voor knellende problemen. Prikkel ze om hoog te mikken en leg de lat niet te laag. Middelmatigheid leidt tot middelmatige ideeën en tot middelmatige werknemers en ondernemers. Tot een middelmatiger economie, kortom. Studenten die wij naar

Silicon Valley sturen komen stuiterend terug. Een “life changing experience”, zoals ze ons zonder uitzondering voorhouden.

- *Kunnen en mogen falen.* Geen enkel innovatieproces gaat in één keer goed. Investeerders in de Valley zien het vaak als een pre als iemand al een keer failliet is gegaan. Die persoon heeft waarschijnlijk fouten gemaakt die hij/zij nooit meer gaat maken. Urs Hölzle (Google, hoofd Infrastructuur): “Voor innovatie is het cruciaal dat werknemers het gevoel hebben dat ze fouten mogen maken. Graag zelfs. Dat je niet meteen wordt ontslagen als iets misgaat en dat je de kans krijgt om je te verbeteren door ervan te leren. Vaak weet je pas wat werkt en wat niet werkt door het uit te proberen”.¹
- *Openheid & Delen.* Als je een slim idee hebt, moet je er niet bovenop gaan zitten met je rug naar de buitenwereld toe. Je moet je idee juist met anderen delen en niet bang zijn, zoals vaak bij ons, dat zij er mee aan de haal gaan. Een open cultuur die gericht is op delen, activeert innovatie.
- *Netwerken & Helpen.* Silicon Valley is een geweldige plek om mensen te spreken te krijgen. Hoog en laag. Als je in Nederland de ceo van Unilever te spreken wilt krijgen, ben je wel even bezig. Als het al lukt. De ceo van Apple is (relatief) meer benaderbaar. Dat komt door het netwerk van mensen die elkaar willen helpen. Je wordt dus via-via geïntroduceerd bij de juiste personen. Het besef in de Valley is dat je door mensen te helpen, uiteindelijk ook zelf weer beter wordt.
- *Personal branding.* Als je dan met iemand met veel invloed staat te praten, moet je wel binnen 10 minuten een onuitwisbare indruk hebben gemaakt. Dat heeft te maken met zelfkennis, een goed gesprek weten te voeren, je punt goed weten te brengen en op de één of andere manier een plekje in het geheugen van de ander weten te veroveren. Inderdaad, allemaal vaardigheden. Vaardigheden die je kunt leren.
- *Teamwork.* In je eentje krijg je minder voor elkaar dan met een team. Het is makkelijk om het daarmee eens te zijn, maar hoe je dan het beste uit een team haalt, is nog best lastig. Er wordt tijdens de studietijd veel in groepjes gewerkt, maar de beste studenten klagen dat de rest van de groep weinig tot niets bijdraagt. Dat heeft dus niets met teamwork te maken. Een belangrijke vaardigheid. De meest succesvolle bedrijven in Silicon Valley zijn door sterke teams gelanceerd.
- *De wil om te veranderen.* Veel mensen hebben de neiging alles bij het oude te laten. Dat is vaak ook prima. Maar als het werk verbeterd kan worden, is die weerstand minder handig. PwC concludeerde in een grote studie dat “mobiele gezondheidszorg het in zich heeft om zorg dichterbij de patiënt te brengen en meer te focussen op preventie. Desondanks loopt het nog geen storm. Daarbij vormt niet technologie de belemmerende factor, maar de weerstand binnen de zorgsector tegen verandering in de manier waarop gezondheidszorg momenteel wordt verstrekt”.² Willen en kunnen veranderen is ook een vaardigheid. Het is een onmisbare mindset.
- *Giving back.* Wat Europeanen direct opvalt bij hun bezoek aan Silicon Valley, is de grote bereidheid van geslaagde ondernemers om iets voor hun universiteit, hun community, hun kerk terug te doen. Universiteiten hoeven nauwelijks moeite te doen om hun ondernemers alumni een plek in het onderwijs te geven. Niet alleen als gastspreker, maar ook als mentor van studenten startups, als aanbieder van stageplekken.

Bij deze acht vaardigheden horen ook operationele randvoorwaarden. We noemen er twee die ons in het bijzonder aanspreken in de leerpraktijk van hoger onderwijs in Silicon Valley. De eerste is dat het aanleren van de juiste set van ondernemende vaardigheden zich niet moet beperken tot de business school. Voor alle studierichtingen, of je nu Japans of Wiskunde doet, moet gelden dat studenten gecoacht worden in het ontwikkelen van ondernemende vaardigheden. Niets moet een student Verpleegkunde of Rechten beletten om een eigen bedrijf te beginnen. Sterker: dat moet als een reële optie ervaren worden. De tweede randvoorwaarde is dat Silicon Valley een inmiddels breed vertakt systeem kent van incubators & accelerators in het hoger onderwijs, die studenten (en hun docenten) helpen om ideeën uit te werken en te vermarkten via het opstarten van eigen bedrijfjes. Om hun ondernemersvaardigheden aan te scherpen. Iedere universiteit of hogeschool in Nederland zou een eigen incubator of accelerator moeten hebben. Ook voor het lager en middelbaar beroepsonderwijs kan dit perfect werken.

Er zijn derhalve nogal wat vaardigheden die de business kunnen versterken én op dit moment weinig of geen aandacht krijgen in het onderwijs. Vaardigheden zijn vaak context-afhankelijk. Wat in de ene context een goede gespreksopening is, is dat in een andere context helemaal niet. Daarom moeten vaardigheden ook context-afhankelijk worden getraind. Dit vraagt dus om een contextrijke leeromgeving: de ondernemer in de klas of de student in de onderneming.

De transitie van hoger beroepsonderwijs naar hoger vaardighedenonderwijs wordt ook ingegeven door het feit dat veel van het hoger onderwijs zich richt op het opleiden voor traditionele beroepen die aan het einde van hun cyclus zijn. Het beroep van accountant is daarvan een kenmerkend voorbeeld.

Wij onderstrepen dat alle studenten in het hoger onderwijs meer moeten worden gecoacht in ondernemende vaardigheden, niet alleen degenen die een eigen startup willen beginnen. Immers, niet alleen startups hebben daar baat bij. Het succes van een werknemer is ook voor een groot deel te danken aan het goed toepassen van vaardigheden: wanneer zeg je iets wel/niet; hoe benader je een hooggeplaatste persoon in het bedrijf het meest effectief; hoe krijg je je afdeling of business unit zover dat ze doen wat jij wilt dat ze doen; hoe haal je het meest uit samenwerking met leveranciers. Etc.

Voor sommige vaardigheden geldt dat het ontwikkelen ervan al veel eerder kan beginnen dan bij de entree in het hoger onderwijs. Groots denken, je fantasie gebruiken, creatief problemen oplossen, ambitieus zijn, boven het maaiveld willen uitkijken, maar ook zaken als programmeren, team work, faaltolerantie, kunnen al veel eerder en vooral meer gestructureerd in de onderwijs carrière aan bod komen. Ook ons basisonderwijs komt hier in beeld. Het gaat om 21st century skills maar dan breder (en dieper) verwoord dan dat dit doorgaans wordt gedaan. Het gaat om het ontwikkelen van een mindset die het verschil wil maken, die de wedstrijd wil winnen, die gedrevenheid en performance combineert.

Docenten met ondernemerservaring

Een groot deel van het docentenkorps in het hoger onderwijs is primair bezig met het toedienen van kennis, het geven van blaadjes groen aan rupsen. En daar blijft het veelal bij. Een belangrijke reden hiervoor is dat ze zelf meestal geen of nauwelijks bedrijfservaring hebben opgedaan. Degenen die dat wel hebben, kijken vaak anders tegen opleiden aan, zij verschuiven hun aandacht veel meer naar vaardigheden. Dat is maar mondjesmaat toegestaan, aangezien de toetsing aan strakke regels is gebonden. Het leidt ertoe, zo is onze ervaring, dat veel onderwijsmanagers zich hierachter verschuilen (“de inspectie”, “de visitatie”) en op safe spelen. Vernieuwing en het nemen van risico’s worden gemedend.

Er komen gelukkig steeds meer mogelijkheden voor studenten om binnen de opleiding te starten met een onderneming. Dit is goed, want het sluit aan op de trend dat studenten steeds vaker liever zelf gaan ondernemen dan bij een bedrijf werken. De manier waarop studenten vervolgens worden begeleid is nogal wisselend. Er zitten ook in dergelijke startup-omgevingen docenten die nog nooit een bedrijf vanbinnen hebben gezien. Die blijven dus ook bij het opstarten van de onderneming alleen maar oog houden voor de kenniscomponent. Voor het eten van blaadjes. Het is veel leerzamer voor studenten om (grote) fouten te maken, dan om nog een analyse op big data te doen, maar docenten hebben (de goede vanzelfsprekend niet te na gesproken) de neiging om de analyse te laten prevaleren. Juist als student is het maken van grote fouten zowel leerzaam als zonder (al te) grote gevolgen. Leren is: pijn voelen. Leren is juist niet: gepamperd worden.

Wij staan iedere keer weer verbaasd van de energie die studenten hebben om hun ondernemende talenten te ontplooiën. Ze beseffen donders goed dat blaadjes-kennis onvoldoende is. Ze zijn erg nieuwsgierig naar de wereld van ondernemerschap en het antwoord op de vraag wat hun talenten waard zijn. Ze experimenteren volop met hun ontluikend ondernemerschap. We staan ook iedere keer weer verbaasd hoeveel kansen het onderwijs hier nog steeds laat liggen. Het is geen onwil, maar het kan zoveel beter. Het onderwijs moet veel eenduidiger worden opgelijnd om ondernemendheid en ondernemerschap te bevorderen.

Dat begint ook met docenten en hun vaardigheden. Docenten, we kunnen er niet om heen, komen zelden in de ondernemingen waarvoor ze hun studenten opleiden. Het is een beetje een taboe-onderwerp. Wij zouden het niet verkeerd vinden als iedere nieuwe docent in het hoger onderwijs, twee weken per jaar in een bedrijf stage zou lopen. Met de opdracht iets te halen en te brengen. En dat gedurende hun hele onderwijsloopbaan. Wat we van onze studenten verlangen, moeten we ook van onze docenten vragen. Dat moeten we wel goed voorbereiden en doordenken. Wij waren betrokken bij een experiment met (redelijk ervaren) hbo-docenten dat een klein fiasco werd. De docenten werden binnen een paar dagen teruggestuurd en hoefden niet meer te komen. Ze wisten alles beter en waren van geen toegevoegde waarde voor de bedrijven.

We willen docenten voor wie ondernemen en ondernemerschap geen onbekende grootheden zijn. Dat kan via de optie van jaarlijks terugkerende bedrijfsstages. Maar het kan ook door een bredere definitie van wat een docent is. Als iets kenmerkend is voor het onderwijssysteem in Silicon Valley, is dat het gemak waarmee hoger onderwijsinstellingen een beroep kunnen doen op alumni die een eigen bedrijf hebben en hun ervaringen graag met studenten willen delen. In gastcolleges, bij “new venture labs”, of als mentor van studenten die een eigen bedrijf willen beginnen. *Giving back* noemden we dat hierboven. Het aardige is daarbij dat deze alumni openhartig verhalen van de fouten die ze als beginnend ondernemer maakten, eerdere bedrijven die failliet gingen, rammelende product-markt fits, onrealistische businessplannen, slecht functionerende teams, onwerkbare marketingplannen en een veel te hoge “cash burning rate”.

En altijd weer blijkt hoeveel studenten leren van deze verhalen. Vooral van ondernemers die na forse tegenslag weer opkrabbelden en van hun nieuwe bedrijf een topper maakten. De tijd is niet ver meer dat naast sporters en popsterren, aansprekende ondernemers de nieuwe rolmodellen voor jongeren zijn. Niet alleen voor autochtone maar ook voor allochtone jongeren. Dat zou op een echte cultuuromslag duiden. We zien dit al een beetje gebeuren, bijvoorbeeld met Olcay Gulsen.³ Ter vergelijking: in Silicon Valley wordt de helft van alle nieuwe bedrijven gesticht door immigranten. Het leidt tot een heel ander, veel positiever, maatschappelijk perspectief op minderheden.

Disruptive education

De collegebank moet veel meer een voorbereiding zijn op het ingewikkelde ecosysteem waar bedrijven en organisaties in opereren. Dat geldt zeker voor het hoger beroepsonderwijs waarin professionele vaardigheden moeten worden aangeleerd. De aansluiting is niet goed genoeg. Arbeidsmarktdeskundigen en bedrijfshrm-ers spreken van een “kloof”, van een “mismatch”, van “kortsluiting”. Studenten, om het beeld van onze biologieles nog even vol te houden, worden als rups opgeleid en niet als beginnende vlinder. Maar ook hier geldt: dit is geen natuurwet.

Het les geven in het hoger onderwijs (maar ook op de lagere) niveaus is verbazingwekkend traditioneel. Als je het les geven van 100 jaar geleden vergelijkt is er qua vorm veel minder veranderd dan je zou denken. Er staat nog steeds een docent voor de klas te praten. De docent brengt “stof” over, vaak uit een boek dat we ook al wat langer kennen. De ene docent is fantastisch in het begeesterd overbrengen van kennis, de ander is daar minder goed in. Docenten die uitblinken in hun onderwijs, zouden een groter podium mogen hebben dan alleen hun eigen klassen. Dat is lastig in een fysiek klaslokaal, maar online een fluitje van een cent. Een zeer succesvol concept is Khan Academy waar kennis op een zeer toegankelijke en aansprekende manier wordt uitgelegd.⁴ Dat gaat van astronomie tot accountancy, van kunstgeschiedenis tot trigonometrie. In de commentaren die studenten posten, kun je lezen waarom studenten hier veel van opsteken: perfecte uitleg van complexe materie.

Dergelijke tools zijn natuurlijk niet vervangend voor het hoger onderwijsaanbod, maar ze hebben aantoonbare pedagogische meerwaarde. Een sterke aanvullende propositie. Maar het vereist wel een totaal andere manier van denken: selecteer de beste docenten van alle hogescholen en universiteiten en laat hen de benodigde kennis uitleggen in wervelende, spannende en inspirerende online colleges. Een nieuw concept dat durf en experiment vereist. In Silicon Valley wordt daar intensief gebruik van gemaakt. De populariteit in ons land van DWDD University is veelzeggend.

Nogmaals: het concept is aanvullend en niet vervangend. Online colleges kunnen prima worden opgevolgd door verdiepende offline colleges en kleinschalige werkgroepen. Het geld dat bespaard wordt door deze nieuwe onderwijspropositie geïnvesteerd in intensieve begeleiding, vooral waar het gaat om het geleerde in praktijk te brengen. Waar ondernemerschap binnen het onderwijs versnipperd is, geldt dat evenzeer voor online ontwikkelingen. Hier is behoefte aan standaarden, vanuit huidige best practices in binnen- en buitenland.

Ondernemers als docenten, docenten als ondernemers

We gaven al aan dat docenten ook baat hebben bij een betere balans tussen kennis en vaardigheden. Bij eigen ervaring met ondernemerschap. Hier is nog veel te doen. Ook dit vereist durf en experiment. Ook hier putten we weer uit onze Silicon Valley-bevindingen. Vrijwel alle universiteiten (privaat en publiek) bevorderen ondernemerschap onder hun professoren en docenten. Dat is niet van vandaag, maar van gisteren. Stanford University, bijvoorbeeld, praktiseert dit al sedert de jaren vijftig van de vorige eeuw. Het leidt ertoe dat innovatie, onderwijs en ondernemerschap hecht op elkaar betrokken zijn. Het is daarmee een belangrijke pilaar van het ecosysteem in Silicon Valley. De binnen- en buitenwereld zijn veel meer op elkaar betrokken. Het is betekenisvol om vast te stellen dat deze filosofie de kerntaken van het hoger onderwijs niet aantasten. Stanford en Berkeley en het grote web van labs en onderzoeksinstituten daaromheen, excelleren in toegepaste én fundamentele research en weten omvangrijke onderzoeksgrants binnen te halen. Ook in dit opzicht zijn ze ondernemend.

We brachten al naar voren dat veel meer dan bij ons, ondernemers in Silicon Valley hun alma mater graag ter wille zijn als gastdocent, mentor, panellid, adviseur, board member, stageleverancier, of welke rol dan ook. Studenten komen veel structureler in aanraking met ondernemers, hun manier van denken en doen, dan bij Nederlandse instellingen voor hoger onderwijs het geval is. De bereidheid om studenten (en docenten) te helpen met het uitwerken van een business idee, van een startup, is groot en heeft een hoge mate van vanzelfsprekendheid.

Deze voortdurende voeding vanuit een ondernemende omgeving die innovatie, vermarkten van nieuwe ideeën, teamwork en mindset centraal stelt, houdt het onderwijs scherp en maakt dat het de juiste talenten weet op te leiden met de juiste vaardigheden. We stipten al

aan dat ondernemendheid en ondernemerschap zich niet beperkt tot bepaalde studierichtingen, maar het hele curriculum doordringen. Business-vaardigheden zijn voor iedere student belangrijk, of je nu wel of niet ondernemer wilt worden.

Maar je moet altijd gedreven zijn, passie hebben voor waar je mee bezig bent, en vooral het verschil willen maken. Voor een zesjescultuur is geen plaats in Silicon Valley. Iedereen weet dat en iedereen voelt zich daar comfortabel bij. Mitsen en maren worden niet geaccepteerd. Een ondernemende onderwijscultuur is onmisbaar voor een land als Nederland dat een belangrijke speler wil zijn (en blijven) in een open, competitieve en innovatieve wereldeconomie.

Ondernemerschap is “in” in Nederland, ook onder studenten. Het krijgt al veel aandacht in het onderwijs. Het probleem is dat het onvoldoende focus en kracht heeft. Het onderwijs en de praktijkprojecten zijn afhankelijk van individuele docenten die zelf, ongericht en ongecoördineerd, bedrijven benaderen. Ook dat is de les van Silicon Valley: als je wat doet, doe het goed en gericht en bouw een krachtig netwerk.

Dit paper wil geen treurzang zijn. Er zijn zeker goede initiatieven. We noemen er twee. De minor Silicon Venturing Rotterdam bijvoorbeeld, waar studenten op zoek gaan naar innovatieve oplossingen voor praktische problemen en die zelf uitwerken en vermarkten. Een leuk voorbeeld is Sleepsation⁵, ontwikkeld door studenten van deze minor: een snurk-app die degene met het probleem (niet de snurker, maar degene die er naast ligt) helpt via speciale achtergrondgeluiden, waardoor het gesnurk wegvalt. Deze studenten begonnen met observeren, met nadenken. Daarna werd Sleepsation ontwikkeld en nu zijn ze bezig met het vermarkten van het product. De Rotterdam100 is een grote case competitie waar wo- en hbo-studenten in multidisciplinaire groepen aan de slag gaan met daadwerkelijke bedrijfsproblemen. De leercurves hier zijn, aldus de studenten, enorm. Dat mag ook wel, want deze competitie is veelzeggend genoeg extra-curriculair.

Dit zijn maar twee Rotterdamse voorbeelden, maar er zijn er natuurlijk veel meer. YES!Delft is hofleverancier van startup Nederland, en we kunnen de verdere bladzijde vullen met allerlei initiatieven in den lande. We noemen Startup/Eindhoven, Life en Bioscience in Leiden en Healthy Ageing in Groningen. Ook de overheid laat zich hier vaak van haar beste kant zien middels het al eerdergenoemde StartupDelta, maar ook Food Valley in Wageningen (mede gefinancierd door de Provincie Gelderland).

Het ecosysteem als onderwijsconcept

Ralf Knechtmans, partner en headhunter bij De Vroedt & Thierry, zegt letterlijk dat we ons bewegen naar een wereld waar “kennis en ervaring snel veroudert en houdbaar is als verse vis”.⁶ Persoonskenmerken en drijfveren worden ook volgens hem doorslaggevend.

Zelfkennis en vaardigheden worden daarmee steeds belangrijker en moeten dus onderdeel uitmaken van het curriculum van elke studie.

Nederland moet het dus hebben van een nieuwe generatie jongeren die ondernemende vaardigheden in huis hebben en weten in te zetten op de arbeidsmarkt. Dat geldt voor jongeren die later ondernemer willen worden, maar ook voor jongeren die in organisaties of bedrijven hun toekomst zoeken en daar aan innovatie willen bijdragen. Het onderwijs is daarbij leidend.

Wat helpt is een integraal educatief vaardighedenmodel dat zowel conceptueel aansprekend als levensecht is. Via een dergelijk model kunnen studenten hun set van vaardigheden aanleren, aanscherpen en in praktijk brengen. We doen dit aan de hand van een inzichtelijk model dat gebaseerd is op de succesdeterminanten van het Silicon Valley innovatiemodel. Het ecosysteem daar hebben we als volgt in kaart gebracht (zie Peter Ester & Arne Maas, *Silicon Valley: Planet Startup* (2016)). Het laat goed zien welke rol vaardigheden, gekoppeld aan cultuurkenmerken en innovatie-instituten, spelen in deze “world capital of innovation”.



De middelste drie rode bollen zijn de startups (of bestaande bedrijven):

- Een groots en schaalbaar productidee dat bestaande markten opschudt
- Een slimme benadering en bewerking van de markt en
- Een excellent team met verschillende disciplines en vaardigheden.

Daaromheen zit een facilitaire groene schil:

- Bereidwillige investeerders (van business angels tot grote venture capitalists),
- Hoogwaardige onderwijsinstellingen die talenten en kennis leveren (Stanford, Berkeley, San Jose State),
- Een professioneel support system (bv. juristen, pr-bureaus, designers, webbouwers etc.) dat startups ondersteunt

- Een overheid zie zowel aanjager, facilitator, verbinder, funder en launching customer is.

De buitenste blauwe schil is de cultuur die allesbepalend voor het slagen van het ecosysteem: open, gericht op delen, prestatiegericht, ambitieus, risicobereid, out-of-the-box denken, mogen falen en mislukken. In deze schil vinden we dus de vaardigheden die van belang zijn voor het slagen van een ondernemer of ondernemende werknemer.

Analoog hieraan kan een onderwijstraject worden ingebouwd waarin studenten hun eigen bedrijf starten als entrepreneur en vertrouwd raken met de parameters en vaardigheden die behoren bij een excellent ecosysteem. Gedurende dit opleidingstraject is er een sterke wisselwerking tussen theorie (verzorgd door topdocenten, zie eerder) en praktijk (verzorgd door coaches met minimaal 10 jaar bedrijfservaring). De vaardigheden worden getraind in inspirerende maar veeleisende workshops door ervaren mentoren die ook bedrijven in hun klantenbestand hebben. Online en offline onderwijsvormen worden gecombineerd. Onderwijsinstellingen beschikken over incubators en accelerators die studenten helpen hun business-idee door te ontwikkelen en marktrijp te maken.

Deelnemende studenten zijn zeer gemotiveerd, worden daar ook op geselecteerd, en worden stevig beoordeeld. Alle vaardigheden die we eerder beschreven en onderdeel zijn van het ecosysteem worden getraind in levensechte omstandigheden. Toegangseisen zijn scherp, maar het moet in ieder geval gaan om studenten met ideeën over een business die ze willen opzetten, of iets dat ze binnen bedrijven of de samenleving willen veranderen. Het business-idee moet relevantie, creativiteit en ambitie verenigen. Studenten kunnen bijvoorbeeld de urgentie voelen om de samenleving duurzamer te maken. Hoe ze dat precies willen gaan doen, kan nog best vaag zijn, maar de passie (ook zo'n Silicon Valley-woord) die ze daarbij hebben kwalificeert hen voor dit opleidingstraject.

De studenten moeten zelf teams vormen om hun ideeën gestalte te gaan geven. Dat er goede en minder goede teams zullen ontstaan is niet anders dan in het zakenleven. Studenten die op een dood spoor komen, moeten natuurlijk begeleid worden door coaches en docenten om weer terug op het pad te komen. Studenten zullen misschien overstappen van het ene naar het andere team. Het mag allemaal. Het is aan de begeleiders om ervoor te waken dat de leercurve stijl blijft. Zowel qua kennis als qua vaardigheden.

Het beeld is noodzakelijkerwijs nog wat ruw en ongepolijst. Dat zal verder moeten worden uitgezocht en uitgewerkt. Kern is dat studenten – nog steeds in een veilige omgeving – worden blootgesteld aan de mechanismen die in de businesswereld spelen. De ecosysteembenadering is een nieuw onderwijsmodel voor ondernemers en ondernemende studenten, gestoeld op bevindingen in Silicon Valley en aangepast aan de Nederlandse situatie.

Afsluiting & Droom

Ondernemerschap mag weer in Nederland. Juist nu is het zaak om de transitie naar een bloeiende startup economie te versnellen. Om een nieuwe generatie ondernemende afgestudeerden te kweken die over de juiste vaardigheden beschikt die dominant zijn op een moderne arbeidsmarkt. Een nieuwe generatie ondernemers die innovaties weten te vermarkten. Daar is nog veel voor nodig. We moeten onze basisinstituties opgelijnd hebben (toegang tot talent, kapitaal, netwerken, ondersteuning). Maar we moeten vooral ook toewerken naar een echt ondernemende cultuur, jonge nieuwe ondernemers met een passie voor succes. Een cultuur die groots denken en ambitie aanmoedigt. Een cultuur waar ruimte is voor falen en mislukking, maar wel binnen een context van gedrevenheid en jezelf de maat nemen. En weer opstaan natuurlijk.

Nederland moet startup-land nummer 1 worden in Europa. Dat is de ambitie. Dat is het punt op de horizon. Voor minder doen we het niet. Daar hebben we een uitmuntend ecosysteem voor nodig. Ons onderwijs heeft daar een kerntaak in: het vormen van de nieuwe generatie van innovatieve ondernemers. Geen rupsen afleveren, maar vlinders. Dan gaat het niet alleen om de juiste inhoudelijke kennis, maar ook om de juiste mindset, de juiste attitude, de juiste vaardigheden en gedegen zelfkennis. Silicon Valley laat ons zien dat een innovatieve economie die gebaseerd is op een geolied ecosysteem waarin iedereen zijn plaats heeft (hoger onderwijs, overheid, investeerders, ondersteuners) en een ondernemende cultuur die je laat excelleren, niet te verslaan is. En dat al meer dan 70 jaar.

Om concurrerend te blijven moet Nederland een paar wissels in het onderwijssysteem omzetten. Dat kan best. We gaven wat eenvoudige voorbeelden. Het vereist vooral durf. En dat laatste is precies de kern van ondernemerschap. Het vereist ook moed om het onderwijssysteem niet helemaal dicht te timmeren en te plaveien met ontspoorde reguleringsdrang. "No guts, no glory".

We geven tot slot tien praktische "takeaways" mee die ondernemend onderwijs en ondernemerschap in het hoger onderwijs op een hoger plan kunnen tillen:

Studenten

1. Maak dat het aanleren van ondernemende vaardigheden onderdeel van iedere studierichting is.
2. Slecht de muren tussen opleidingen. Studenten leren pas echt als er in multidisciplinaire teams wordt gewerkt.
3. Ontwikkel zelfkennis en zelfreflectie bij studenten vanaf dag 1. Veel studenten hebben nooit geleerd naar zichzelf te kijken en hebben geen idee waar ze goed in zijn en wat ze willen.

Docenten

4. Pak colleges van standaardtheorie professioneler en integraal aan door de beste docenten colleges op te laten nemen voor heel Nederland.
5. Stel een jaarlijkse verplichte bedrijfsstage in voor alle docenten in het hoger onderwijs.

Bedrijfsleven

6. Bied iedere onderwijsinstelling toegang tot een (eigen) incubator of accelerator om creativiteit en ondernemerschap te bevorderen. Zorg daarbij voor borging in het bedrijfsleven.
7. Verschaf middelen om het ecosysteem tussen onderwijs en bedrijfsleven inhoud, structuur en continuïteit te geven. Van docentstages tot “wicked problems” en van ondernemers voor de klas tot case studies.
8. Zorg ook dat het bedrijfsleven het hoger onderwijs beter kan vinden. Meer bedrijven en organisaties zouden vragen bij studenten moeten kunnen neerleggen, waarvan het antwoord weer kan dienen als basis voor nieuwe bedrijvigheid.

Organisatie

9. Leg minder nadruk op rigide doelen/normen bij inspectie en visitatie en meer op innovatie en ondernemerschap.

Cultuur:

10. Werk aan een ondernemende cultuur in het hoger onderwijs, ondersteun (ook allochtone) studenten bij het oprichten van eigen bedrijfjes, breng ze passie voor ondernemerschap bij en leg de lat hoog.

Samengevat: maak vlinders i.p.v. rupsen.

Noten

¹ (<http://www.volkskrant.nl/media/google-goeroe-vreemd-hoe-slecht-internet-wordt-benut~a3364265/>)

² (<https://www.nationalezorggids.nl/algemeen/nieuws/4650-zorgsector-belemmert-mogelijk-invoer-mobiele-gezondheidszorg.html>).

³ https://nl.wikipedia.org/wiki/Olcay_Gulsen

⁴ <https://www.khanacademy.org>

⁵ <http://www.sleepsation.nl/>

⁶ <https://www.bnr.nl/radio/de-ochtendspits/voornemens/10316140/aanpassingsvermogen-wordt-veel-belangrijker>