



# Netwerken voor ondernemer- schapsonderwijs



**EntreComp**  
360

Wat zit erin?

Netwerken voor ondernemerschaps-  
onderwijs

Samenwerking als competentie

De EntreComp-gemeenschap

Gemaakt in het project EntreComp 360,  
gecoördineerd door Haskoli Island, en  
gesteund door de Europese Unie.

<https://entrecomp360.eu>

Met bijdragen van Democracy and Human  
Rights Education in Europe, Haskoli Island,  
Bantani Education, Consorzio Materahub  
Industria Culturali e Creative, Innogate to  
Europe SL, The Women's Organisation Ltd  
(UK) en Not a Bad Idea Ltd.

Redacteur: Nils-Eyk Zimmermann ([DARE  
network](#)), ondersteunt von: Lisa McMullan,  
Candice Astorino; Reykjavík/Brussel, 2022

Icons: [Font Awesome](#) (CC BY 4.0 Lizenz)

De in dit document geuite meningen vallen  
uitsluitend onder de verantwoordelijkheid  
van de auteurs en geven niet noodzakelijk  
het officiële standpunt van de Europese  
Commissie weer



Mede gefinancierd door  
programma Erasmus+  
van de Europese Unie



# Netwerken voor ondernemerschapsonderwijs

Deze gids is bedoeld om actoren in alle sectoren van het systeem van een leven lang leren te ondersteunen bij de ontwikkeling, validering, en erkenning van kerncompetenties op het gebied van ondernemerschap, zoals omschreven in het Europees competentiekader EntreComp. Deze gids richt zich specifiek op **netwerken, uitwisseling, en samenwerking** als belangrijk aspect in en voor het onderwijs in ondernemerschap.

Het **EntreComp-kader** beoogt onderwijs en opleiding te ondersteunen bij het bevorderen van ondernemerschap en proactiviteit, dit ten behoeve van sociale veranderingen. Het definieert ondernemerschap als “het vermogen om te handelen naar kansen en ideeën om waarde te creëren voor anderen. De gecreëerde waarde kan sociaal, cultureel, of financieel zijn” (Bacigalupo et al., 2016). EntreComp beschrijft één van de sleutelcompetenties die door de EU als belangrijk voor een leven lang leren zijn aangemerkt (Europese Unie, 2018). EntreComp detailleert 5 competenties in elk van de 3 volgende gebieden:

- 1** Handelen volgens **kansen en ideeën**
- 2** door het mobiliseren van verschillende **middelen**
- 3** voor **actie** naar sociale, culturele, of economische impact.

Daarom wordt de betekenis van ondernemerschap uitgebreid van het aanleren van de competentie om economische winst te creëren, economische geletterdheid, of een economische mentaliteit (= klassiek economisch onderwijs) tot sociale, culturele, en economische activiteiten die bedoeld zijn om waarde of impact voor anderen te creëren. Deze ruimere definitie kan de **reikwijdte van het ondernemerschapsonderwijs** vergroten, waardoor het relevanter en inclusiever wordt voor andere gebieden van actieve pedagogie, zoals actief burgerschapsonderwijs, participatie, of actieve culturele pedagogie. Het biedt ook een kader om na te gaan hoe **ondernemend leren kan worden verbeterd** door samen te werken met belanghebbenden uit verwante gebieden die zich ook inzetten voor een actieve pedagogie ten behoeve van een sociale impact.

De partners van het EntreComp 360-project komen uit verschillende onderwijsgebieden en met verschillende aandachtspunten, maar zijn verenigd door het idee dat proactiviteit, actieve participatie, alsook de wens om sociale verandering vorm te geven, een belangrijke rol spelen in het onderwijs. Door de mogelijkheden en voordelen van EntreComp bij verschillende belanghebbenden onder de aandacht te brengen, willen we **ondernemerschapsonderwijs** op alle terreinen van levenslang leren **inspireren en populariseren**. Uit een enquête die we in het kader van ons project hebben gehouden, hebben we geleerd dat EntreComp momenteel wordt gezien als een belangrijk instrument om ondernemerschapsonderwijs uit te leggen en het bewustzijn van ondernemerschapsonderwijs te vergroten, waardoor studenten, leerplanontwikkelaars, en opleiders worden geïnspireerd (Seikkula-Leino et al., 2021, p. 16). Respondenten uit de praktijk(en) ervaren EntreComp als

behelpzaam bij het uitleggen van ondernemerschapsonderwijs als concept, waarom het nodig is, en het inspireren van opleiders en trainers voor praktijk- en effectgericht actief onderwijs.

Op basis hiervan willen wij bijdragen aan de uitwisseling, informatie, en overdracht tussen deze personen en organisaties door **een EntreComp-community op te bouwen**. Daarom hebben wij, naast deze gids, gewerkt aan het verbinden van verschillende belanghebbenden en organisaties die geïnteresseerd zijn in onderwijs in ondernemerschap. In het bijzonder vestigen wij je aandacht op het **Midden-Europese platform** <https://entrecomp.com>, dat in het laatste hoofdstuk wordt beschreven.

## ONDERNEMERSCHAP, PROACTIVITEIT, EN ACTIEVE DEELNAME

De auteurs van EntreComp leggen expliciet uit dat de opportuniteit en de reikwijdte van het raamwerk ligt in zijn pedagogisch-overschrijdende opvatting: “Deze definitie richt zich op waardecreatie, ongeacht het type waarde of de context. Het omvat waardecreatie in elk domein en elke mogelijke waardeketen. Zij verwijst naar waardecreatie in de particuliere, openbare, en derde sector en in elke hybride combinatie van de drie. Zij omvat dus verschillende rentsoorten aan ondernemerschap, waaronder tussenondernemerschap, sociaal ondernemerschap, groen ondernemerschap, en digitaal ondernemerschap” (Bacigalupo et al., 2016).

Het EntreComp-kader kan worden gebruikt als inspiratie, oriëntatie, en hulpmiddel voor elke aanpak die erop gericht is lerenden te ondersteunen bij het nemen van initiatief, het creëren van sociale verandering, of actieve betrokkenheid bij de samenleving (sociale, culturele, of economische participatie).

WAT IS EEN ONDERNEMER?
Volgens deze open definitie kan iedereen die streeft naar sociale, culturele, en economische verandering, en die stappen onderneemt om dit te bereiken, doelondernemer worden beschouwd. Bijvoorbeeld,
- Kunstenaars die een sociaal-politiek probleem onder de aandacht willen brengen of die met anderen samenwerken aan een sociaal of cultureel doel
- Opvoeders en jeugdwerkers die een actieve pedagogie bevorderen met het oog op deelname aan politieke, culturele, sociale, of economische gebieden
- Oprichters van organisaties en starters
- Coöperaties die delen, verkopen, of produceren
- Netwerken die mensen en organisaties met verschillende achtergronden bij elkaar willen brengen
- Activisten voor een zaak in de civiele samenleving of burgerinitiatieven
...

INTRAPRENEUR
Wanneer iemand initiatief toont en probeert een organisatie van binnenuit te veranderen, kan hij worden beschouwd als een ondernemer zoals beschreven door EntreComp. Zij worden vaak <b>intrapreneurs</b> genoemd. Bijvoorbeeld door nieuwe manieren van samenwerken, het invoeren van innovatieve benaderingen of het introduceren van nieuwe activiteiten in een bestaande omgeving.

## NAAR SAMENWERKING TOE

De maatschappij veranderen, is een complexe onderneming en een ontmoedigende taak voor een individu, dus wat kunnen we dan doen? Verandering begint vaak binnen een organisatie of groep door individuen die positieve veranderingen en verbeteringen willen aanbrengen en die in staat zijn ideeën intern te testen. Om de verandering uit te bouwen en vol te houden, zullen deze individuen met anderen moeten samenwerken om succesvol te zijn. Zij kunnen zich bijvoorbeeld aansluiten bij netwerken, andere groepen opzoeken, steun vragen, of samen verdere stappen ondernemen. Succesvolle veranderaars maken gewoonlijk deel uit van een grotere gemeenschap, een steungroep, of hebben een netwerk dat hen helpt zichtbaar te worden, andere belangrijke belanghebbenden te bereiken, anderen te mobiliseren, enz. Daarom is samenwerking essentieel.

Wanneer velen samen vooruitgang boeken, kunnen zij een impact hebben, sociale verandering bewerkstelligen, of creatieve en doelgerichte ideeën ontwikkelen, wat ook de sleutel is tot ondernemerschapsonderwijs. Sociale verandering en **innovatie** verwijst naar de succesvolle uitvoering van een idee, alsook naar de middelen waarmee het idee een sociale impact kan hebben buiten de directe omgeving waar het idee voor het eerst werd ontwikkeld of getest.

Na een incubatiefase kan een idee ook over systeemgrenzen heen aanslaan. Dergelijke successen worden “innovaties” genoemd. Vaak zijn het “nieuwe combinaties of hybriden van bestaande elementen, in plaats van op zichzelf geheel nieuw” en in hun ontwikkeling “overschrijden zij organisatorische, sectorale, of disciplinaire grenzen” (Mulgan et al. 2007, blz. 5).

### Hoe een idee doordringt in verschillende sectoren van de samenleving




Een oorspronkelijk intrapreneuriaal idee (linksonder, oranje) verspreidt zich en groeit op het raakvlak met anderen: Naar gelijkgestemden en vervolgens naar grotere netwerken daaromheen. Het gaat over een reis door verschillende cirkels die op verschillende manieren met elkaar verbonden zijn. Onderweg kan het veranderen, en deze andere gebieden of sectoren veranderen (hier in turkoois).

Netwerken is het vermogen om op deze kruispunten te communiceren.



Ondernemend leren en handelen zijn in die zin dus met elkaar verweven. Daarom stellen sommige auteurs voor om te spreken van **transitie-experimenten**. “Een transitie-experiment is een innovatieproject met een maatschappelijke uitdaging als uitgangspunt voor leren, gericht op het bijdragen aan een transitie” (Van den Bosch 2010, p. 58).

Samenwerking en netwerkvorming tussen ondernemers in transitie-experimenten ziet actie altijd als een leerproces, alsook als een open einde en netwerkactie. Van den Bosch en Rotmans (2008) noemen als fundamentele mechanismen **verdieping, verbreding, en opschaling**.

BENADERINGEN VAN NETWERKSAMENWERKING VOOR VERANDERING	
<b>Verdieping</b> van een leerproces heeft als gevolg dat actoren zoveel mogelijk kunnen leren over een transitie-experiment binnen een specifieke context (deepening).	
<b>Verbreding</b> betreft het herhalen van een overgangsexperiment in verschillende contexten, alsook het koppelen aan andere functies of domeinen. (broadening).	
<b>Opschaling</b> is de inbedding van een transitie-experiment in dominante manieren van denken (cultuur), doen (praktijken), en organiseren (structuur), op het niveau van een maatschappelijk systeem (scaling).	
Bron: Van den Bosch, Rotmans 2008, blz. 64	

Een voorbeeld uit het maatschappelijk engagement is het idee van positieve maatregelen met betrekking tot gendervertegenwoordiging. Zo zijn activisten begonnen met het gebruik van sprekerslijsten met gelijke bijdragen van mannen en vrouwen in hun discussies, terwijl anderen genderquota voor functies hebben ingevoerd.

Oorspronkelijk waren er testingen en verbeteringen in groepen als basis, vervolgens is het uitgebreid naar kleine bedrijven en in maatschappelijke organisaties. Zo kreeg men in de loop der tijd het idee meer acceptatie buiten de groepen van de bedenkers te krijgen en werd het steeds meer mainstream, waardoor de samenstelling van bestuursorganen in het bedrijfsleven, het maatschappelijk middenveld, en de politiek veranderde (schaalvergroting). Sinds 2003 is het idee in sommige landen zelfs wettelijk verankerd waarbij steeds meer landen volgen. Daardoor is de ondervertegenwoordiging van vrouwen in ondernemingsbesturen enigszins verzacht en is hun aandeel gestegen van ongeveer tien procent naar ongeveer een derde (Arndt, Wrohlich 2019).

## INGREDIËNTEN VOOR EEN GESLAAGDE SAMENWERKING

Samenwerking wordt haalbaar wanneer een aantal factoren samenkomen; voor een geslaagde samenwerking is het nu eenmaal een vereiste dat daaraan wordt gewerkt, dat ze worden versterkt en geharmoniseerd. Belangrijke factoren of ingrediënten voor een succesvolle samenwerking zijn onder meer:

**Het gemeenschappelijke doel zien:** begrijpen hoe activiteiten anderen ten goede komen en een win-win-situatie herkennen.

**Vertrouwen opbouwen** in elkaar, bijvoorbeeld wanneer anderen betrokkenheid zien bij iemand en acties ondernemen om het gemeenschappelijke doel te bereiken, of zicht te krijgen op hoe zij doelen en waarden delen.

**Inzicht in eigen behoeften:** Door anderen te zien en te horen, kunnen we beter begrijpen wat we zelf in de toekomst willen bereiken.

**Wederzijds leren:** We kunnen ons laten inspireren door hoe anderen hun projecten plannen en beheren, alsook hoe ze samenwerken.

**Nieuwe voordelen zien:** Natuurlijk hebben anderen wat wij misschien niet hebben – specifieke kennis, contacten, bereik, geloofwaardigheid, geld, ruimtes, supporters... We moeten misschien nieuwe perspectieven krijgen of nieuwe kwaliteit creëren door ervaringen te combineren.

**Bewustzijn en de promotie van een belangrijke zaak versterken:** Door collectief op te komen voor een idee of een gedeeld belang, zijn we beter in staat om meer bekendheid te geven aan de problematiek en een breder publiek te bereiken.

Omdat de delen van een netwerk samen **een netwerkeffect creëren**, is het netwerk sterker dan zijn delen.

“Competentiekaders [geven] gebruikers veel ruimte voor maatwerk. Maatwerk gebeurt echter niet in het luchtledige en het succes van de interventies zal grotendeels worden beïnvloed door contextuele elementen, zoals institutionele buy-ins, de bereidheid van opvoeders om zich bezig te houden met competentiegericht onderwijs, alsook de beschikbaarheid van collegiale netwerken en praktijkgemeenschappen waar professioneel leren kan plaatsvinden.”

(Bacigalupo 2022)

# Het effect van ondernemerschapsonderwijs vergroten

De voordelen en bredere effecten van samenwerking voor opleiders in ondernemerschap omvatten:

## VERBETERING VAN ONDERWIJS EN LEREN

- ✘ Peer-learning tussen opvoeders in en buiten onderwijsinstellingen.
- ✘ Uitwisseling en samenwerking in peer-learningnetwerken voor EE.
- ✘ Uitwisseling van EE-kennis over nationale of regionale grenzen heen in Europa, alsook tussen sectoren (met inbegrip van opvoeders, leerkrachten, ministeries, maatschappelijke organisaties, enz.)

## BETERE BEVORDERING VAN ONDERWIJS IN ONDERNEMERSCHAP

- ✘ Ondernemerschap als transversale competentie te bevorderen (met name met behulp van het EntreComp-kader)
- ✘ Bewustmaking, erkenning, en beloning van EE-inspanningen en -initiatieven op tien verschillende aan ondernemerschap gerelateerde leergebieden.
- ✘ Uitwisselen met verwante actieve pedagogieën, zoals actief burgerschap en culturele pedagogie.

## MEER KENNIS OVER EN UITVOERING VAN ONDERWIJS IN EE

- ✘ Opvoeders, facilitators, leerkrachten, en leiders van onderwijsinstellingen motiveren en ondersteunen om beter te begrijpen waarom en hoe onderwijs in ondernemerschap kan worden gegeven, en hoe ondernemerscompetenties kunnen worden opgebouwd.
- ✘ Het bereiken en betrekken van leiders van onderwijsinstellingen en scholen.

## MEER COMMUNAUTAIRE SAMENWERKING

- ✘ Onderwijsinstellingen die contact leggen met de (lokale) gemeenschap en deze betrekken bij onderwijsactiviteiten.
- ✘ Belanghebbenden bij het ondernemerschapsonderwijs zouden sectoroverschrijdende uitwisselingen tussen onderzoekers, praktijkmensen, en beleidsmakers kunnen stimuleren en coördineren.
- ✘ EE-trends, benaderingen, of curricula bespreken en ontwikkelen, alsook overeenstemming bereiken over gemeenschappelijke maatregelen op beleidsniveau.
- ✘ Matchen van mogelijke partnerorganisaties in toekomstige samenwerkingen.
- ✘ Een Europees beleidsplatform voor de werkzaamheden inzake EE-aanvragen en ze vergemakkelijken.

## INZICHT EN OVERZICHT KRIJGEN IN EE-METHODEN, -BELEID, EN -EFFECTEN

- ✘ Instellingen voor hoger onderwijs zouden samen met hun ecosysteem het EE-onderzoek kunnen versterken.
- ✘ Samenwerking tussen praktijk en onderzoek.
- ✘ Pan-Europees onderzoek naar EE-methoden en -beleid voor verschillende soorten ondernemerschapsgelateerde pedagogieën.

Geïnspireerd door: ESMA 2021



# Samenwerking als competentie

De waarde van samenwerking maakt integraal deel uit van het EntreComp-kader en wordt erkend als een competentie die nodig is om ideeën in daden om te zetten:

SAMENWERKEN MET ANDEREN: SAMENWERKEN, COLLABOREREN, EN NETWERKEN	
Samenwerken en collaboreren met anderen om ideeën te ontwikkelen en om te zetten in actie.	Netwerken Conflicten oplossen en de concurrentie zo nodig positief tegemoet treden.
Bron: EntreComp	

Daarom stellen wij voor dat onderwijs in ondernemerschap de ontwikkeling van deze competentie bevordert en ondersteunt.

Een beginpunt om lerenden aan te moedigen om zich aan te sluiten bij netwerken en groepen is begrijpen hoe ze werken, wat kan worden omschreven als een **basiskennis van netwerken**. Afhankelijk van hun omvang, de manier waarop zij zich organiseren, alsook hun dichtheid, nemen netwerken zeer **uiteenlopende vormen aan en werken zij enorm verschillend**. Een netwerk dat door vele zeer geëngageerde individuen wordt gedragen, werkt anders dan een netwerk waarin de invloed en de omvang van de actoren de werking bepalen. Het eerste kan aantrekkelijk zijn voor veel kleine leden en op een zeer deliberatieve manier werken. Het tweede zou gemakkelijker de invloed van zijn leden kunnen aanwenden. Een gedecentraliseerd of gefedereerd netwerk dient andere doelen dan een centraal georganiseerd netwerk. Het is ook nuttig te begrijpen hoe netwerken zich organiseren, formeel of informeel.

**Formele netwerken** ontstaan wanneer verschillende mensen of organisaties op een formele manier met elkaar verbonden zijn, bijvoorbeeld door lidmaatschap, door regelmatige bijeenkomsten, statuten, of andere formele kaders. Formele netwerken treden meestal op als één orgaan tegenover andere bedrijfsactoren en vertegenwoordigen een groter maatschappelijk belang of zelfs een hele sector.

De meeste mensen of organisaties maken niet noodzakelijk deel uit van formele netwerken, maar zullen deel uitmaken van veel verschillende persoonlijke en professionele samenwerkingsverbanden.

**Informeel netwerken** betekent bijvoorbeeld wanneer je iemand ontmoet op een conferentie en contacten uitwisselt, wanneer personen samenkomen om een gezamenlijk project uit te voeren, of om elkaar te raadplegen. Soms resulteert de samenwerking in een sterkere band of een uitbreiding van de contacten. Ook bij informeel netwerken zijn er, net als bij formeel netwerken, centrale of minder

centrale punten en meer of minder invloedrijke netwerkers. In tegenstelling tot meer formele benaderingen van netwerken zijn deze meestal niet op het eerste gezicht herkenbaar.

## Sectoroverschrijdende netwerkcompetenties

Om een creatief idee over lokale of sectorale grenzen of zelfs door een hele samenleving heen te helpen, moeten de auteurs en aanhangers van het idee het met anderen kunnen delen en hen van de waarde ervan kunnen overtuigen. Auteurs en anderen gebruiken vaak een interne taal, volgens een interne logica, die kan worden opgevat als een soort onbekende cultuur of "vreemde taal". Sectoroverschrijdende competentie (competentie, opgevat als het samenspel van kennis, waarden, vaardigheden, en attitudes) kan ons helpen deze talen te leren en te spreken (Zimmermann et al. 2018).

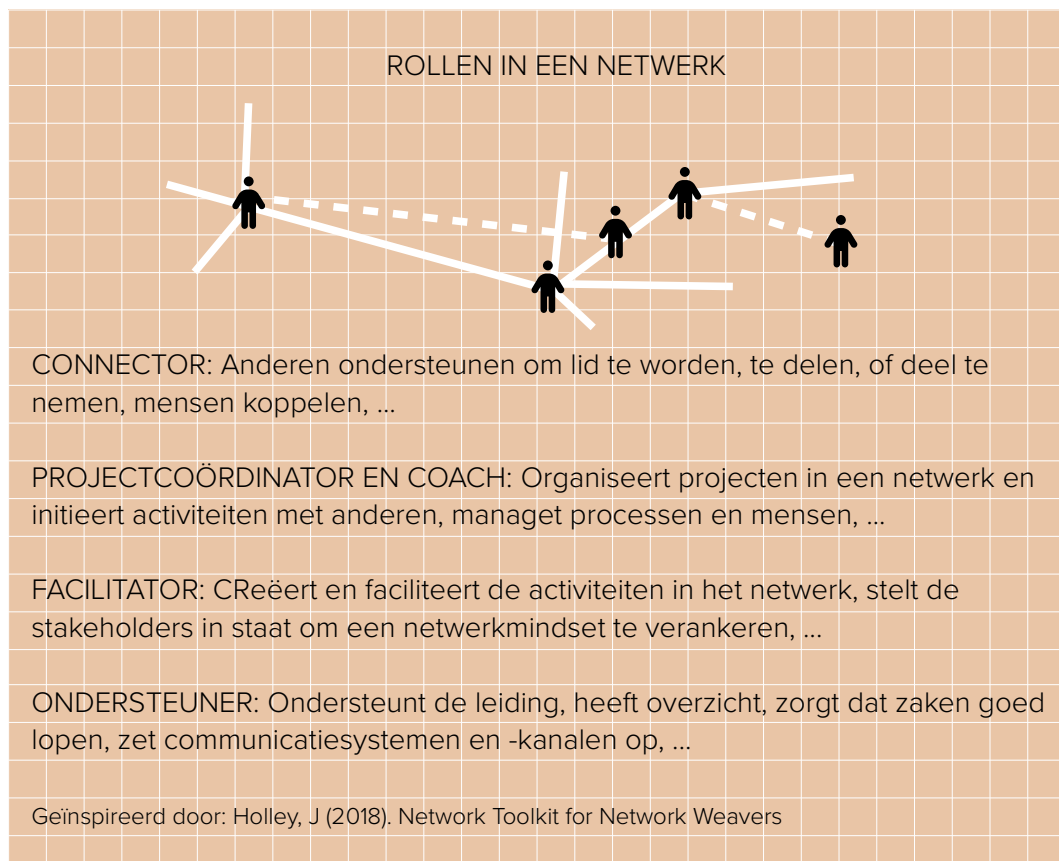
Misschien is de term "zachte vaardigheid" hier meer van toepassing dan op andere competentiegebieden. Deze competentie vereist intuïtie, begrip, en empathie, en verbindt deze met actiecompetenties in de zin van creëren of plannen. Wij vinden deze en soortgelijke "ingrediënten" de moeite waard om te benadrukken:

Kennis over de "talen" en gewoonten die mensen in andere contexten cultiveren of volgen. → 2 Anderen mobiliseren
Kunnen omgaan met ambigüiteit en onverwachte zaken, omringd zijn door mensen met andere gewoonten, behoeften, of verwachtingen. → 2 Het initiatief nemen; 3 Omgaan met onzekerheid, ambigüiteit, en risico
Een openheid voor de eisen en behoeften van andere mensen of actoren, alsook mogelijkheden tot samenwerking. → 1 Kansen zien; 1 Ideeën waarderen
Vermogen om samen met anderen iets te creëren → 2 Anderen mobiliseren; 3 Met anderen samenwerken
Responsieve communicatie met inbegrip van "taalkundige creativiteit": een vermogen om nieuwe dingen te beschrijven of dingen op een nieuwe manier te beschrijven, inspeland op de gewoonten, behoeften, of interesses van anderen. → 1 Creativiteit; 2 Anderen mobiliseren
Relaties opbouwen, vertrouwen geven en een kader scheppen waarin deze kunnen verdiepen door stapsgewijze interactie. → 2 Anderen mobiliseren, 3 Met anderen samenwerken
Het vermogen om het eigen handelen te situeren binnen een grotere maatschappelijke visie. → 1 Visie; 1 Waarde; 1 Ethisch en duurzaam denken
Het vermogen om zich op een adequate manier te organiseren (volgens de eigen capaciteiten, maar ook volgens de noden van sectoroverschrijdende samenwerking), alsook strategische handelen. → 3 Planning en beheer; 3 Leren door ervaring
Verwijzend naar EntreComp competenties: 1: ideeën en kansen   2: middelen   3: tot actie overgaan.

Deze punten wijzen erop dat collectieve impact en individuele capaciteiten interafhankelijk zijn. Als we competentie zien als vermogen, kennis, en houding, dan zijn alle drie noodzakelijk; vermogen en kennis alleen zijn niet voldoende. Wie bijvoorbeeld goede verbindingen tussen mensen tot stand wil brengen, zal relaties opbouwen, naar anderen luisteren, en zo leren hoe de eigen doelstellingen en ideeën over samenwerking kunnen worden samengebracht. Echter, ondernemers en hun organisaties, initiatieven of bedrijven, zijn vaak in concurrentie, bijvoorbeeld om aandacht of geld. Deze concurrentie is soms stimulerend omdat het hen motiveert om goede ideeën of implementaties te ontwikkelen. Desondanks remt het hen vaak ook af. Netwerken en samenwerking als **houding** zijn manieren om deze spanning te verminderen.

Omdat netwerken worden gecreëerd door mensen, beïnvloed door hun verschillende karakters en talenten, alsook vanwege de verschillende behoeften en omstandigheden waarin zij verkeren, vervullen zij **verschillende rollen**. De uitdaging en het belangrijkste kenmerk van succesvol netwerken is het waarderen van deze diversiteit.

Geïnspireerd door June Holley, kunnen we ook eens kijken naar specifieke rollen die in netwerken nodig zijn om deze draaiende en in beweging te houden.



**“Toon een oprechte interesse in de andere persoon. Wees nieuwsgierig naar wie ze zijn en hoe ze denken. Wees bereid de wereld vanuit hun gezichtspunt te bekijken.”**

The Women’s Organisation

## Teamrollen

Op basis van uitgebreid onderzoek identificeerde Belbin teamrollen als clusters van gedragskenmerken die effectief zijn in het vergemakkelijken van teamvoortgang en effectief samenwerken. Er zijn verschillende rollen in teams en in netwerken die het succes van de samenwerking kunnen vergroten als ze doelgericht worden ingezet of soms een bedreiging kunnen vormen voor een constructieve ontwikkeling:

### SOCIALE ROLLEN



**De Brononderzoeker** is communicatief en enthousiast, legt contacten, en houdt meestal een noodplan in gedachten. Hij kan echter snel zijn interesse verliezen wanneer de aanvankelijke euforische start van het project voorbij is.

**De Coördinator** brengt de verschillende geesten in het team samen. Zij zijn goed in het stellen van doelen, het toewijzen van taken, en het stimuleren van beslissingen. Ze kunnen echter ook manipulatief zijn en dreigen te veel werk te delegeren aan andere teamleden.

**De Teamworker** is coöperatief, diplomatisch, kan de gevoelens van anderen waarnemen, kan goed luisteren, en houdt het team bij elkaar. Echter, in crisissituaties kan hij besluiteloos zijn en moeite hebben om een beslissing te nemen.

### DENKROLLEN



**De Plant** introduceert nieuwe en innovatieve ideeën en is in staat moeilijke problemen op te lossen. Toch kunnen zij ook afwezig zijn en zich te veel zorgen maken over effectieve communicatie.

**De Specialist** is doelgericht en toegewijd, biedt deskundige kennis en informatie, maar kan zich ook verliezen in details.

**De Monitor Evaluator** is nuchter, kritisch, en denkt strategisch na. Bovendien oordeelt hij eerlijk omdat elke optie overwogen wordt. Toch zijn ze zelden een bron van inspiratie of motivatie.

### ACTIEROLLEN



**De Vormer** is goed in het werken onder druk en heeft voldoende energie en moed om obstakels het hoofd te bieden. Hij kan echter ook provoceren en de gevoelens van anderen kwetsen.

**De Uitvoerder** doet zijn werk efficiënt en gedisciplineerd. Je kunt op hen vertrouwen. Zij werken volgens het principe "walk the talk", maar zijn daarbij ook vrij inflexibel en vinden het moeilijk om nieuwe ideeën over te nemen.

**De Completer** werkt zorgvuldig en nauwgezet, ontdekt de kleinste fouten, en is punctueel. Hij heeft de neiging over alles na te denken en is niet goed in het delegeren van werk.

## Methode: Elevator Speech

**i** De elevator speech is in het verleden reeds met succes gebruikt om te oefenen in het kort en bondig delen van een hoofdgedachte of informatie in een beperkte tijdsperiode. Dit is een voorbeeld van zo'n oefening:

Presenteer jezelf in minder dan een minuut.

**1. je naam** "Mijn naam is"

→ Kijk de ander in de ogen. Glimlach. Schouders naar achteren. Spreek met vertrouwen. Oprechtheid en passie zijn cruciaal om een sterke eerste indruk te maken.

**2. uw bedrijfsnaam** "Ik werk voor.." of "Mijn bedrijf is.."

→ Luid en duidelijk met trots. Vraag niet "Heeft u van ons reeds gehoord...?" en wacht niet op erkenning.

**3. gebaseerd en pratend over** "Ik ben gebaseerd op..." en "Ik zorg voor..."

→ Pas de stad, de plaats, de geografie aan op de situatie. Het heeft weinig zin om een klein dorp te noemen als je op een wereldwijde bijeenkomst bent, of je wereldwijde diensten beschrijft als je op een plaatselijke stadsbijeenkomst bent. Maak dit relevant voor de situatie.

**4. je persoonlijke specialisme en/of aanbod, alsook je doelstellingen**

→ Wees anders en bijzonder en op een bepaalde manier beter dan je concurrenten. Wees betekenisvol voor het evenement of de situatie of groep, en voor zover je kunt raden, betekenisvol voor het contact.

→ Druk wat je aanbiedt uit in termen van positieve resultaten voor degenen die je helpt of aan wie je levert, in plaats van zich te concentreren op technische details vanuit je eigen standpunt. Voeg aan je uitspraken bijzondere voordelen of kwaliteiten toe.

→ Wees positief, trots, en ambitieus in je denken en uitdrukken over wat je doet. Vermeld in deze verklaring wat je doelstellingen zijn, om te laten zien dat je ambitie hebt en dat je weet wat je van de netwerkcontacten verlangt.

**Eindig** na de elevator speech **op een stevige, positieve, constructieve manier.**

Door te eindigen met een vraag kan er meer gebeuren dan door een discussie die nergens op eindigt of een gesprek over beleefde koetjes en kalfjes.

**Minder is meer** Veel krachtige punten in heel weinig woorden hebben een veel grotere impact dan een lange verklaring.

Maak een versie van deze presentatie van **minder dan 20 seconden.**

Bron: [BusinessBalls](#)

## Methode: Het landschap scannen

**i** De markt en de context analyseren. Primaire bevoegdheden.

Wanneer men een nieuw product, dienst, of project wil creëren (of een bestaand product, dienst, of project wil verbeteren), is het nuttig **de context, de behoeften, de uitdagingen, en de lacunes te analyseren**. Dit omvat het uitvoeren van desk-research, casestudies, en het verzamelen van bewijsmateriaal over soortgelijke of verwante producten of diensten.

Geef dit sjabloon aan je leerlingen om hen te helpen hun idee voor een product of dienst in een bredere context te plaatsen. Het invullen ervan zal licht werpen op reeds bestaande inspanningen en hen in staat stellen te leren van beschikbare oplossingen en hun eigen aanpak en begrip te onderbouwen. Adviseer hen het web af te speuren naar soortgelijke projecten, concurrenten te analyseren, te leren van andere projecten, en andere ideeën aan te passen aan hun oplossing. Het idee is om de context van de uitdaging te begrijpen en te beseffen dat er anderen kunnen zijn die op dezelfde manier werken. Zowel de geschiedenis als meer recente innovaties kunnen hun denken verrijken.

<b>Landschaps-scan:</b>	<b>Trends:</b>	<b>Proeven:</b>	<b>Bakens:</b>	<b>Landmarks:</b>
Hoe ziet de context eruit? Met welke ideeën, producten, of organisaties concurreert je idee?	Ideeën winnen aan kracht	Experimentele oplossingen	Gevestigde ideeën en spelers	"Zijn er altijd geweest"

Bron: [EntreComp Playbook](#), aangepast van Futures Nordkapp's Actionable Futures Toolkit <https://futures.nordkapp.fi/>

---

## Methode: Netwerken - Sociale onderneming

**i** Doelstelling: De relevantie van en het oefenen met netwerken begrijpen.

**🏠** Kleine groep (teams van 4-6) | ongeveer 60 minuten | Vereisten: Presentatieruimte, Carrousel tafels (kleine werkgroep), Buitenplaats

Een **interactieve praktijkgerichte methode** om de vaardigheid en het belang van netwerken te introduceren bij een sociale onderneming. Studenten verkennen de kunst van het netwerken in een veilige fondsomgeving door hen eerst een rollenspel te laten spelen en in karakter met elkaar in gesprek te laten gaan. Vervolgens worden de studenten uitgedaagd om in groepjes te gaan zitten en na te denken over de vaardigheden die in hun groepje aanwezig zijn.

Lees hier de volledige instructie: [ETC Toolkit: How To Guides & Case Studies](#)

Bron: ETC Toolkit

## Aanpak: Effectketen voor een project

**i** Een sterke impactketen toont ons manieren waarop een grote sociale utopie stap voor stap kan worden gerealiseerd vanuit de omstandigheden van vandaag door onze betrokkenheid en die van anderen. Het creëert een narratief dat de beoogde sociale impact verbindt met de manier waarop een organisatie of bedrijf die wil bereiken (output/outcome). Hierdoor kunnen we beter met anderen communiceren en anderen beter begrijpen, wat een essentiële basis is voor samenwerking.

Het helpt ondernemers zowel met betrekking tot hun organisaties en bedrijven, als voor elk (samenwerkings)-project.

— **Middelen: Uitgangspunt.** Wat een gemeenschap, individuen, of een ondernemer inbrengen in een gemeenschap of een nieuwe samenwerking. Dit kunnen materiële en immateriële middelen zijn, zoals tijd, vrijwilligerswerk, of bijdragen in natura, een visie, contacten, of geldelijke middelen.

— **Output: Diensten en producten.** Wat wij of de actief betrokkenen doen of wat zij aanbieden.


- Bijeenkomsten, evenementen, en andere gelegenheden waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en uitwisselen
- Diensten of producten - zoals opleidingen, advies, service, goederen, of gidsen zoals deze hier
- Ideeën en concepten voor beleid
- Onderhoud van een organisatie, project, of netwerk, bijvoorbeeld het onderhouden van een gemeenschapstuin, een ondernemerscentrum, een NGO, ...

— **Resultaten: Individuele of lokale verandering.** Resultaten op het niveau van de doelgroepen en betrokkenen

- Veranderd perspectief op een idee, een sociale groep, of een onderwerp
- Verandering in het denken of het gedrag van mensen. Leerlingen die betrokken zijn bij een inspirerende training gedragen zich en denken anders, lezers van een gids zetten daarna de eerste stappen van begrip naar actie.
- Een initiatief, gemeenschap, organisatie, of onderneming krijgt aanhangers, zichtbaarheid, of erkenning. Bijvoorbeeld nieuwe actieve leden, uitgenodigd worden voor discussies, vermeld worden in de media of volgers krijgen, ...

— **Effect: Algemeen sociaal effect.** Resultaten op sociaal niveau, alsook de door de activiteiten teweeggebrachte verandering op lange termijn.

- Het effect op een secundair en tertiair publiek dat niet rechtstreeks aan de activiteiten heeft deelgenomen: Bijvoorbeeld anderen in andere sectoren of landen passen een idee toe, het wordt de basis voor nieuw beleid, veel mensen die erover gehoord hebben denken of gedragen zich nu anders, of andere mensen in andere landen creëren vergelijkbare netwerken, ...
- Het bereiken van het hogere sociale doel dat een samenwerking wilde bereiken, wordt over het algemeen relevanter.
- De manier waarop mensen en organisaties samenwerken begint te veranderen; nieuwe netwerken ontstaan en winnen aan invloed.

 1. Begin met een **visie en missie**. Het is voor velen nuttig gebleken om, in plaats van vanuit hun vaak bescheiden middelen naar hun project te kijken, eerst naar de grotere visie te kijken. Waarom werken we? Voor welke veranderingen staan we in?


2. In een tweede stap kan worden gekeken naar manieren om **dichter bij die visie te komen** (hoe).

3. Een kritische en creatieve blik op **de middelen stelt** ons vervolgens in staat een plan (wat) op te stellen.

Meer: Social Impact Navigator door PHINEO <https://social-impact-navigator.org/>

---

## Methode: Samenwerking Canvas


 Dit instrument is gebaseerd op het bekende **Business Model Canvas**: een niet-lineaire benadering voor het brainstormen, strategiseren, en ontwikkelen van nieuwe projecten. Hiermee kun je op een zeer visuele manier het project beschrijven, ontwerpen, uitdagen, en (her)uitvinden.

Het canvas omvat 10 stappen van elke basisprojectbeschrijving: Belanghebbenden en doelgroepen, budget, enz. In deze toegepaste vorm wordt **de nadruk gelegd op de samenwerkingsaspecten** van project- of activiteitontwikkelingen. Met een volledig canvas kun je elk project of bedrijfsplan efficiënt opschrijven.

Lees hier de volledige instructie en download het sjabloon: [Collaboration Canvas – Competendo – Digital Toolbox](#)

---

## Methode: Analyse en communicatie van belanghebbenden

 Het opstellen van activiteiten en het plannen met een analyse van de belanghebbenden helpt om het scala van actoren die invloed hebben op een project - partners, geïnteresseerd publiek, multipliers, deskundigen, donoren, ... - waar te nemen.

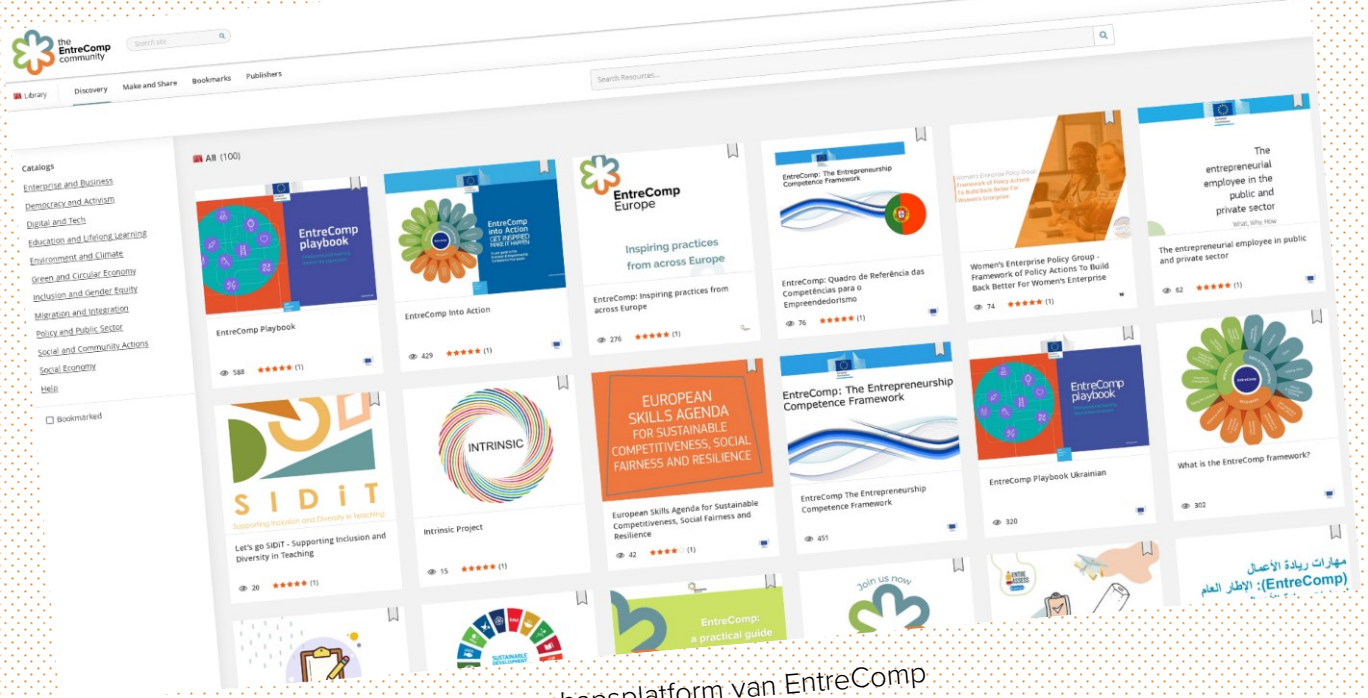
Dit model evalueert belanghebbenden aan de hand van twee criteria. **Macht** om je project te beïnvloeden en het effect ervan te vergroten, alsook **interesse** om het project te willen beïnvloeden of te steunen. Wanneer je dit analyseert, kun je een aantal nuttige conclusies trekken. Bijvoorbeeld - hoe je de communicatie met die belanghebbenden moet organiseren of in welke mate en hoe je hen erbij wilt en kunt betrekken.

<b>+ macht</b> <b>- interesse</b> -> <b>overleg</b> tevreden houden	<b>+ macht</b> <b>+ interesse</b> -> <b>deelname</b> nauwgezet beheren
<b>- macht</b> <b>- interesse</b> -> <b>controle</b>	<b>- macht</b> <b>+ interesse</b> -> <b>informatie</b> ondersteuning

Instructie: [Stakeholder Analysis and Communication – Competendo – Digital Toolbox](#)



Verdere inspiratie:



De EntreComp Library in het gemeenschapsplatform van EntreComp

Netwerken en samenwerkingsverbanden  
gedijen bij inspiratie en het delen.

Leer van anderen en  
informeer hen over je werk.



# De EntreComp-gemeenschap

De EntreComp Community is een platform voor ondernemend leren. Je kunt het zien als je one-stop-shop voor ondernemerschapsonderwijs, ondernemerscompetenties, het EntreComp framework, en meer. De EntreComp Community is opgericht en ontwikkeld door een team van toegewijde personen die verschillende Europese projecten op het gebied van ondernemerschap willen samenbrengen. Lees daarom zeker meer over de belangrijkste projecten die inhoud, middelen, en gemeenschapsvorming naar het leerplatform The EntreComp Community brengen.

Ons doel is het **betrekken, verbinden, laten groeien, en ondersteunen** van de gemeenschap van ondernemend leren, dit door het samenbrengen van verschillende actoren uit diverse sectoren die geïnteresseerd zijn in, geïnspireerd zijn door, of al gebruik maken van EntreComp om ondernemend leren te ondersteunen.

Hoewel de digitale bibliotheek en de artikelen voor iedereen beschikbaar zijn, raden wij aan om je te registreren voor een persoonlijke account. Alleen ingelogde gebruikers hebben namelijk toegang tot cursussen, evenementen, artikelen, badges, en vooral tot netwerkgroepen die sector- of locatiespecifiek zijn en je helpen in contact te komen met gelijkgestemden.

Het is bovendien de gelegenheid om **synergieën te creëren** en bestaande en nieuwe doelgroepen **samen te brengen** die relevant zijn voor of al bezig zijn met de uitvoering van EntreComp of die geïnteresseerd zijn in ondernemend leren en ondernemerschap. Het platform biedt verschillende mogelijkheden:

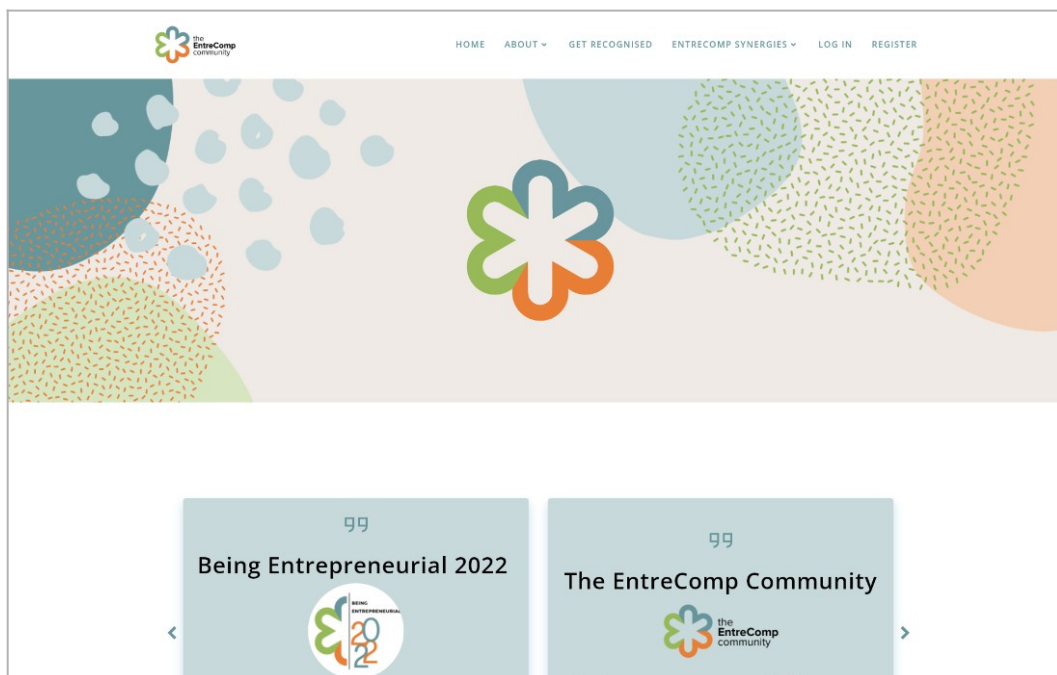
- Een digitale bibliotheek, waar iedereen de EntreComp Bibliotheek kan verkennen. Hier vind je publicaties, tools, casestudies, video's, en meer, zonder dat je een account nodig hebt. Alle bronnen zijn gratis te bekijken, te downloaden, en te delen. Wil je graag een bron voorstellen? Gebruik dan het volgende formulier.
- Sectoroverschrijdend en met partners samenwerken om hun capaciteit en betrokkenheid te ontwikkelen via innovatieve en participatieve leerevenementen. De **Event-applicatie** geeft een overzicht van verschillende bijeenkomsten, opleidingsmogelijkheden, en komende deadlines. Elk lid van de EntreComp gemeenschap kan hier zijn evenementen delen. Evenementenkalender
- Netwerken en samenwerken binnen online praktijkgemeenschappen en hun vooruitgang en impact erkennen, kan gebeuren via de **Networksapplicatie**. Word lid van communities afhankelijk van je regio of interessegebied om praktijken te ontdekken en samen te werken met andere organisaties van over de hele wereld.

**Deel uitmaken van de gemeenschap** is heel eenvoudig. Eerst moet je een account registreren. Als je al een account hebt, kun je eenvoudig inloggen. Om je te helpen het meeste uit het leerplatform te halen, kun je een kijkje nemen in de Gebruikersgidsen.

## Voordeel van toetreding tot de EntreComp gemeenschap



Bron: Seikkula-Leino et al. 2021, p. 13; Enquêteresultaten. Onderzoek/ontwikkeling n=165; zichtbaarheid op de kaart n=163; professionele ontwikkeling n=136; erkenning n=115; profilering en delen n=113; overig n=26.



[www.entrecomp.com](http://www.entrecomp.com)

# REFERENTIES

- Arndt, P.; Wrohlich, K. (2019). Geschlechterquoten im europäischen Vergleich: Harte Sanktionen bei Nichteinhaltung sind am wirkungsvollsten. DIW Wochenbericht 38/2019; DIW Berlin — Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V.; [https://doi.org/10.18723/diw\\_wb:2019-38-4](https://doi.org/10.18723/diw_wb:2019-38-4)
- Bacigalupo, M. (2022). Competence frameworks as orienteering tools. RiiTE Revista Interuniversitaria de Investigación en Tecnología Educativa, (12), 20–33. <https://doi.org/10.6018/riite.523261>
- Bacigalupo, M & Kampilis, P. & Punie, Y. & Van den Brande, L.. (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union; EUR 27939 EN. <https://doi.org/10.2791/593884>
- Belbin Associates (nd.) The Nine Belbin Team Roles, <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>
- BusinessBalls: Business networking tips and techniques for networking events and networking websites. <https://www.businessballs.com/conflict-negotiation-and-influencing/networking>
- European Commission, Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises, Lilischkis, S., Tømmerbakke, J., Melleri, M. (ESMA 2021). A guide for fostering entrepreneurship education : five key actions towards a digital, green and resilient Europe, Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2826/990680>
- European Union (2018). Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning (Text with EEA relevance.) ST/9009/2018/INIT OJ C 189, 4.6.2018, p. 1–13. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01))
- European Commission, Joint Research Centre, Bacigalupo, M., Weikert García, L., Mansoori, Y. (2020). EntreComp Playbook : entrepreneurial learning beyond the classroom, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/77835>
- Enterprise Educators UK. Enterprise and Entrepreneurship Education Toolkit. <https://www.etctoolkit.org.uk/>
- Holley, J. (2018) Network Toolkit. For Network Weavers, October 2018. Network Weaver <https://networkweaver.com>
- Mulgan, G.; Tucker, S.; Ali, R.; Sanders, B. (2007). Social-Innovation – What It Is, Why It Matters and How It Can Be. Accelerated; Skoll Centre for Social Entrepreneurship/The Young Foundation; 2007
- PHINEO gAG; Rickert, A. (ed.); Kurz, B.; Kubek, D. (2016). Social Impact Navigator. Berlin. <https://www.social-impact-navigator.org/>
- Seikkula-Leino J, Salomaa M, Jónsdóttir SR, McCallum E, Israel H. EU Policies Driving Entrepreneurial Competences—Reflections from the Case of EntreComp. Sustainability. 2021; 13(15):8178. <https://doi.org/10.3390/su13158178>
- Van den Bosch, S.; Rotmans, J. (2008). Deepening, Broadening and Scaling Up: A Framework for Steering Transition Experiments. Knowledge Centre for Sustainable System Innovations and Transitions (KCT), <https://hdl.handle.net/1765/15812>
- Van den Bosch, Suzanne. (2010). Transition Experiments: Exploring societal changes towards sustainability. Thesis to obtain the degree of doctor at the Erasmus University Rotterdam, <https://repub.eur.nl/pub/20714>
- Zimmermann N., Leondieva E., Gawinek-Dagargulia M. (2018): Creativity Handbook. Building connections, drawing inspirations and exploring opportunities as individuals and groups. Facilitator Handbook #4 Competendo, Berlin, MitOst 2018 [https://competendo.net/en/Creativity\\_Handbook](https://competendo.net/en/Creativity_Handbook)









[www.entrecomp360.eu](http://www.entrecomp360.eu)

EntreComp 360 is een project van:



HÁSKÓLI ÍSLANDS  
MENNTAVÍSINDASVIÐ

BANTANI  
EDUCATION

