ONDERZOEKSRAPPORT

ENTREPRENEURIAL LEARNING

Verantwoordelijke onderzoekers:

Prof. dr. Herman Van den Broeck en dr. Annick Willem

December 2003

Verslag van het KT-onderzoeksproject “Entrepreneurial learning”

In opdracht van het Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie

Uitgevoerd door het Competentiecentrum Mens en Organisatie, Vlerick Leuven Gent Management School

INHOUDSTAFEL

Samenvatting **3**

1 Inleiding **5**

2 Doelstelling onderzoek **6**

3 Specificiteit van het leren bij ondernemers **8**

4 Relevante leertheoriën mbt ondernemers **11**

4.1 Leerinhoud 11

4.2 Leerdimensies 13

4.3 Leerproces 13

4.4 Leermedium 17

4.5 Leermoment 19

4.6 Leermodel 23

5 Onderzoeksopzet **26**

6 Resultaten **29**

6.1 Achtergrond van de respondenten 29

6.2 Hoe leren ondernemers? 31

6.3 De leerbehoeften van ondernemers. 35

7 Aanbevelingen **41**

7.1 Het aangewezen leermedium voor micro-ondernemers 41

7.2 Relevante van huidige overheidsmaatregelen 44

7.2.1 Financiële steun voor ondernemers 44

7.2.2 Evaluatie van het huidig opleidingsaanbod 48

7.2.3 Evaluatie van specifieke andere initiatieven ter ondersteuning van het leerproces 50

7.3 Zinvolle nieuwe en veranderingen in bestaande steunmaatregelen 52

7.3.1 Persoonlijke coaches 52

7.3.2 Basiscursus ondernemerschap 53

7.3.3 Transparantie in het opleidingsaanbod 54

8 Beperkingen onderzoek **58**

Bibliografie **59**

Samenvatting

Het succes van micro-ondernemingen is grotendeels afhankelijk van het leervermogen van de ondernemers. We gaan in dit onderzoek na hoe micro-ondernemers leren, wat eventuele tekortkomingen hierbij zijn en welke rol de overheid daarbij kan vervullen. Uit de bestaande literatuur m.b.t. entrepreneurial learning kunnen we afleiden dat ondernemers niet steeds hun leernoden herkennen en vaak te laat leren. Dit werd ook door ons kwalitatief empirisch onderzoek bevestigd. De literatuur wijst verder nog op het belang van mentoring en netwerking wat echter maar door een klein deel van de Vlaamse ondernemers actief wordt gebruikt. De bedrijfstechnische opleidingen zijn meestal in voldoende mate aanwezig. Er is evenwel een gemis aan kennis m.b.t. diverse aspecten van het bedrijfsbeheer. Deze kennis wordt verzameld door beroep te doen op boekhouders, adviseurs, familie, het ruimer netwerk of door opleidingen te volgen maar ook door 'on-the-job-learning' met vallen en opstaan. Algemeen zijn de ondernemers weinig actief bezig met hun leerproces en zijn ze vooral op zoek naar oplossingen voor hun specifieke problemen.

Rekening houdende met de resultaten uit het onderzoek kunnen we besluiten dat persoonlijke coaching of mentoring de tekortkomingen in het leren zou kunnen opvangen indien dergelijke vorm van coaching enerzijds verplicht is en anderzijds toch het vertrouwen geniet van de ondernemers. Het goedkoper maken van opleidingen is minder doorslaggevend. Wel is er vraag naar goedkopere adviesverlening. Er is heel wat kritiek op de bestaande opleidingen maar dit heeft ten dele te maken met het feit dat men moeilijk de best passende opleiding vindt in de veelheid aan instanties die opleidingen aanbieden en dat men de toegevoegde waarde van pro-actief leren niet steeds inziet. Peterschapprojecten en lokale initiatieven van de diverse federaties en belangenverenigingen dragen bij tot het stimuleren van entrepreneurial learning maar bereiken slechts een beperkte groep ondernemers. De meeste ondernemers onderkennen niet hun eigen leerbehoeften, durven de stap niet te zetten om gebruik te maken van de vele initiatieven of zijn onvoldoende geïnformeerd over de mogelijkheden. De basiscursussen ondernemerschap zouden een duidelijk bestaande nood kunnen invullen maar lijken hun doelgroep niet te bereiken. Transparantie in het opleidingsaanbod en de diverse vormen van ondersteuning bij het

leerproces kan hierbij hulp bieden. Er is sensibilisering van de micro-ondernemers nodig om meer gebruik te maken van de geboden mogelijkheden aan advies, hulp en vorming maar ook om ze meer bewust te maken van het belang om bewust te reflecteren over de eigen kennis en het leerproces, m.a.w. om te ‘leren leren’.

1 Inleiding

We leven in een kennismaatschappij waarbij het verzamelen en gebruiken van kennis cruciaal zijn voor het succes van onze bedrijven. Kennis is een bedrijfsactief dat moet worden gemanaged als elk ander bedrijfsactief. Het zorgt niet enkel voor innovaties maar ook voor effectief en efficiënt gebruik van de andere activa. Alle bedrijven bezitten kennis die voor een deel uniek. Niet alle bedrijven slagen erin om die aan te wenden en aan te vullen zodat het bedrijf competitief is of zelfs in staat is om te overleven. Vooral in minder gunstige economische omstandigheden krijgen bedrijven het moeilijk wanneer ze niet in staat zijn hun kennis te gebruiken of aan te vullen, m.a.w. aan degelijk kennisbeheer te doen. In kleinere ondernemingen valt het kennismanagement van het bedrijf grotendeels samen met het leerproces van de ondernemer. Daarenboven neemt de ondernemer een groot deel van de besluitvorming in het bedrijf voor zijn rekening. Zijn kennisvoorraad en leerproces bepalen dus direct het succes of falen van het bedrijf. Het houdt evenwel ook in dat de ondernemer in een eenzaam isolement zit, ook inzake zijn leerproces.

Ondernemers verschillen echter van managers in hun manier van leren. We spreken dan ook van ‘entrepreneurial learning’ om hun manier van leren aan te geven. Ondernemers verschillen ook nog op heel wat andere domeinen wat maakt dat ze aangetrokken zijn tot andere leertechnieken, zoals coaching, mentoring, ervaringsleren i.p.v. klassieke opleidingen. Ondernemers doen ook vaak een beroep op andere bronnen om hun nodige kennis en ervaringen te verzamelen. Zo gaan ze veeleer extern zoeken omdat ze geen beroep kunnen doen op een uitgebreid management team. Ondernemers gaan ook vaker experimenteel leren. Het risicovolle en dynamische karakter van hun ondernemen vereist dat er snel wordt geleerd en actie genomen. Onderzoek wees uit dat de aard van het leren bepalend is voor het succes van de ondernemers en dat opleiding, vooral in de beginfase, de slaagkansen aanzienlijk verhoogt.

2 Doelstelling onderzoek

In dit kortlopend onderzoeksproject wensen we na te gaan wat de implicaties van het 'entrepreneurial learning' zijn voor het succes van micro-ondernemingen. Concreet zoeken we een antwoord op volgende vragen:

- Hoe leren ondernemers?
- Wat zijn de kenmerken van dit leerproces en welke leerbehoeften hebben ondernemers?
- Welk type vorming is daarbij het meest aangewezen?

Voor een theoretisch antwoord op de vragen steunen we zowel op ondernemerschap literatuur als op leertheorieën. Aspecten die daarbij aan bod komen zijn differentiërend leren, 'organisationeel' leren en ontleren. In het bijzonder besteden we aandacht aan de diverse dimensies van leren, met name: leerinhoud, leerdimensies, leerproces, leermedium en leermomenten. Inzicht in een combinatie van deze dimensies laat ons toe de onderzoeksvragen te beantwoorden en beleidsadviezen te formuleren. Met name kunnen we het leerproces van ondernemers evalueren. Met welke typische leerproblemen wordt de kleine ondernemer geconfronteerd? Tevens wordt nagegaan of gebrekkig en laattijdig leren en onaangepaste vorming cruciaal zijn voor het succes (of falen) van de ondernemers. Een sneller en beter leerproces laat de ondernemers immers toe om hogere en duurzame groei te realiseren.

We verzamelen echter niet enkel theoretische inzichten. Integendeel, onze bevindingen steunen voornamelijk op de ervaringen van ondernemers. Waarom hebben huidige overheidsinitiatieven m.b.t. tot opleiding en subsidiering van opleiding onvoldoende succes en impact? Dit laat toe om opleidingstekorten te ontdekken en advies en vorming naar ondernemers toe aan te passen aan hun manier van leren. Via groepsgesprekken wordt nagegaan hoe ondernemers nu wel of niet leren en op welke wijze ze leren. Onze doelgroep bestaat uit bedrijfsleiders van kleine ondernemingen. We definiëren deze als dynamische bedrijfsleiders met eigen financiële middelen in het bedrijf, die een stijgende waardecreatie in hun bedrijf nastreven. De nadruk ligt op

familiale bedrijven gegroeid uit de familiale context en ook financieel in handen van de familie.

In de volgende delen van dit rapport gaan we eerst na waarom ondernemers specifiek zijn in hun manier van leren. Daarna volgt het theoretisch kader met leermodellen die relevant zijn voor het leren door ondernemers en die inzicht bieden in het wat, hoe, waar en wanneer mensen leren. In een volgend deel leggen we de aanpak van onze onderzoeksmethode uit, vooraleer een overzicht van de resultaten te bieden. Tenslotte worden de beleidsaanbevelingen besproken.

3 Specificiteit van het leren bij ondernemers

Ondernemers nemen een groot risico door zowel hun financiële middelen, inkomen en job van het succes van hun eigen bedrijf te laten afhangen. Bovendien nemen ze ook sociale en psychologische risico's (Littunen, 2000). Faling kan leiden tot de verbreking van sociale relaties en kan zelfs tot psychologische problemen leiden. Aangezien veel kleine bedrijven niet lang overleven is dit risico zeer aanzienlijk. Een potentieel hoger inkomen bij succes en zelfstandigheid zijn de voornaamste drijfveren om dit risico te nemen (Hisrich, 1990). De omgeving en in het bijzonder de familie zijn een belangrijke factor in de keuze om ondernemer te worden. Ondernemers komen dus vaker uit een ander milieu dan werknemers en hebben een duidelijk grotere voorkeur voor zelfstandigheid. Deze drang naar zelfstandigheid uit zich eveneens in hun sterke sturende impact in hun bedrijf en de sterke centralisatie die ze in hun bedrijf wensen. Dit is echter in vele kleine bedrijven geen bewuste keuze maar een gebrek aan medewerkers die hulp kunnen bieden bij de besluitvorming. Daarenboven hebben ondernemers een sterke 'internal locus of control' en behoefte aan zelfontplooiing (Perry, 1989). Het eerste verwijst naar het gevoel van de ondernemer dat hij in staat is de wereld om zich heen te controleren. Verder worden ondernemers door grotere innovativiteit en kennis gekenmerkt (Littunen, 2000). Ondernemers zouden meer innovatief zijn dan werknemers en zouden ook een grotere kennis van de markt en de producten bezitten.

Een kenmerk van vooral ondernemers van grotere bedrijven is dat ze echte netwerkers zijn (Crijns & Ooghe, 1997). Ondernemers hebben dus niet alleen bijzondere vaardigheden die hen helpen opportuniteiten te zien en kennis te verwerven inzake het specifiek product of dienst die ze aanbieden maar bezitten ook bijzondere vaardigheden om een netwerk op te bouwen en te gebruiken. Ondernemers hebben ook een duidelijk verschillende denkstijl (Perry, 1989). Deze denkstijl en hun verschillende behoeften en vaardigheden leiden tot een specifieke leerervaring. Het groot gevoel van controle op de omgeving houdt verband met een hoog leerniveau (Littunen, 2000). De persoonlijkheid van de ondernemer is zelfs het meest bepalend voor de manier waarop ondernemers leren (Rae, 1999).

Naast de specifieke karakter eigenschappen van de ondernemers die bepalen hoe en hoeveel ze leren zijn er ook heel wat praktische overwegingen. Deze overwegingen tonen ons waarom ondernemers ondanks hun grote behoefte aan leren toch niet genoeg leren. De overwegingen vinden we ook bij ondernemers in verband met het vragen van extern advies, het volgen van klassieke opleidingen, deelnemen aan onderzoek of het zich engageren in ondernemersnetwerken. Samengevat komen de bezwaren neer op: geen tijd, geen behoefte wegens overdreven vertrouwen in de eigen ervaringen, denken dat het enkel voor grote bedrijven is, het gevoel dat het familiale netwerk alle informatiebehoeften dekt en vele initiatieven worden te duur bevonden. In tabel 1 vatten we de verschillen tussen managers en ondernemers inzake leren samen.

Tabel 1: ‘Leerverschillen’ tussen ondernemers en managers.

	managers	ondernemers
Karakter	♦ drang naar zekerheid ♦ meer externe locus of control	♦ drang naar zelfstandigheid ♦ interne locus of control ♦ drang naar zelfontplooiing ♦ innovatief ♦ netwerkers ⇒ hoger leerniveau
Kennis	♦ gericht op functionele kennis ♦ leerbehoefte door externen gedetecteerd	♦ gericht op markt- en productkennis ♦ eigen leerbehoeften erkennen ⇒ ruime, vaak onduidelijke leerbehoefte
Risico	♦ job-risico	♦ job-risico ♦ inkomensrisico ♦ vermogensrisico ♦ sociaal risico ♦ psychologisch risico ⇒ leerbehoefte m.b.t. het beheersen van risico’s

4 Relevante leertheoriën mbt ondernemers

We gaan een aantal leertheoriëen en -modellen overlopen die relevantie hebben om het waarom wel en niet leren van ondernemers te begrijpen. Deze modellen verwijzen naar diverse dimensies in het leren, neerkomende op: leerinhoud, leerdimensies, leerproces, leermedium en leermoment. We bespreken deze dimensies meer in detail in de volgende paragrafen. Aan het einde van deel 3 worden de belangrijkste theoretische bevindingen samengevat in tabel 2.

4.1 Leerinhoud

Algemeen kunnen we een onderscheid maken tussen informatie en vaardigheden. Informatie kan meestal snel worden verzameld wanneer daar nood toe is. Het aanleren van vaardigheden, zoals het zien van opportuniteiten, leiding geven, motiveren etc, is een langzaam proces, vooral wanneer het op eigen houtje moet worden geleerd. Het aanleren van vaardigheden vraagt meer coaching. Leerinhoud kan dus bestaan uit eenvoudige feiten, meer complexere begrippen, relaties tussen kenniselementen, complexere structuren en tenslotte de vaardigheden als meest complexe leerinhoud. Deze elementen kunnen ofwel vakspecifiek zijn ofwel meer algemeen toepasbaar in elke functie of bedrijf.

Ondernemers wensen vooral informatie en kennis die direct bruikbaar is en zeer sterk toegespitst op hun eigen problemen en context (Sexton, Upton, Wacholtz, & McDougall, 1997). Ze wensen dus zeer **specifieke en geen algemene kennis**. Daarbij hebben ze bij de keuze van eventuele opleidingen vooral oog voor de concrete inhoud en niet voor de verrijking die het leerproces kan bieden, zoals het aanscherpen van de kritische zin of de creativiteit. Specifieke onderwerpen waar vaak interesse naar is: financiële aspecten, opmaak business plan, groei en waardecreatie realiseren, personeelsaangelegenheden, verkoopstraining en managen van verkopers, opvolging, eigen verloningswijzen en hoe overleven in een veranderende omgeving.

Ondernemersopleidingen zouden erop gericht moeten zijn om ondernemers **te leren leren** want er is zoveel dat de ondernemer moet weten gezien hij of zij er alleen voor staat waardoor de ondernemer meer dan managers of werknemers in staat moet zijn om te leren (Garavan & O Cinneide, 1994). Verder moet dergelijke opleiding ook zorgen voor een sterke mentale voorbereiding op de risico's en eisen van het ondernemerschap. Te vaak zijn ondernemers vakspecialisten die een bepaalde activiteit zeer goed kennen of kunnen uitvoeren en dit ten volle wensen te ontplooien in een eigen zaak maar vergeten daarbij dat deze vaktechnische kennis maar één van de vele domeinen is die een ondernemer moet beheersen.

Vele opleidingen zijn ook gericht op het ontwikkelen van een meer planmatige aanpak van de bedrijfsvoering om enigszins het ondernemersrisico beter te kunnen inschatten en beheersen. Dit gaat echter regelrecht in tegen wat men het 'buikgevoel van ondernemers' of **ondernemers-intuïtie** noemt. Dergelijke sterke planningsgerichte opleidingen kunnen tot een drietal reactie leiden. Ofwel keert de ondernemer er zich van af omdat het te sterk van zijn eigen manier van werken en cognitieve modellen afwijkt. Ofwel staat de ondernemer er toch voor open, is in staat deze aanpak te leren maar verliest op die manier 'het buikgevoel' en de hoge risicobereidheid die typisch en zelfs noodzakelijk is voor het ondernemerschap. Tenslotte, kan de ondernemer het planningsaspect samen met de eigen intuïtie aanwenden om tot betere besluitvorming te komen waarbij de ene keer de intuïtie doorweegt en de andere keer het rationele. De eerste twee negatieve effecten van ondernemersopleidingen moeten uiteraard worden vermeden. Ondernemerschap kan maar gedeeltelijk worden aangeleerd want een minimale risicobereidheid moet deel uitmaken van de persoonlijkheid van de ondernemer (Garavan & O Cinneide, 1994). Dergelijke attitude kan niet worden aangeleerd.

Het feit dat ondernemers in tegenstelling tot werknemers in bedrijven er alleen voor staan maakt dat ze ook zelf hun eigen **leer- en trainingsbehoeften** moeten **detecteren** en stappen nemen om die behoefte in te vullen. Ondernemers zijn niet bijzonder vaardig in het ontdekken van deze behoefte en nemen zelf zeer weinig initiatief tot opleiding. Gezien er ook meestal geen andere partners aanwezig zijn om hen op die noden te wijzen worden ze niet ingevuld of toch zelden pro-actief. Rae en Carswell

(2000) stellen echter dat ondernemers hun eigen leerproces en leerpad in kaart moeten brengen om zich bewust te zijn van hun leercapaciteiten en eventueel tekorten.

4.2 Leerdimensies

Leren vindt plaatst op verschillende **niveaus**. Het didactisch model van De Block en Heene (1992) geldt hier als algemene referentie. Het leren kan zich beperken tot het weten of inzien van bepaalde zaken wat echter enkel partieel leren is. Op een hoger niveau is men in staat om het inzicht ook toe te passen, het gedragniveau. Op het hoogste niveau is er integraal leren door het geleerde toe te passen in concrete praktische dagdagelijkse situaties.

Gelijklopende met de leerdimensies zijn er ook de **leerstijlen** die sterk samen hangen met de persoonlijkheid van de lerende. Elk individu heeft zijn eigen manier om informatie en kennis op te nemen en te verwerken. Kolb (1984) erkent twee onderliggende dimensies van leerstijlen, met name het *actief experimenteren* versus *reflectief observeren* en *abstract conceptualiseren* versus *concreet ervaren*. Combinaties van deze dimensies leiden tot vier types ‘lerenden’. De dromers observeren en reflecteren veel en lang vooraleer het geleerde in de praktijk toe te passen. De denkers reflecteren en gaan abstract conceptualiseren. Ze ontwikkelen gestructureerde modellen en zijn zeer rationeel. Beslissers experimenteren en conceptualiseren. Enerzijds bouwen ze dus modellen op maar die willen ze toetsen aan de praktijk. Ze zijn dus veel meer pragmatisch dan de dromers en denkers. Tenslotte zijn er de doeners die niet van theorieën houden maar wel van concrete ervaringen en actief experimenteren. Het is deze laatste leerstijl die vooral ondernemers kenmerkt.

4.3 Leerproces

Er zijn twee grote basisvisies op het leerproces van mensen in het algemeen, met name het **behaviorisme** en het **constructionisme**. Leren is volgens de eerste visie het linken van stimuli en gedragingen. Opleiding volgens het behaviorisme is dan ook een

bepaald geprogrammeerd leerpakket aanbieden om de verwerving van bepaalde kennis of vaardigheden te realiseren. Het leren is passief en beperkt zich tot kennis die kan geanalyseerd en geprogrammeerd worden. Het is dus een zeer objectieve en rationele benadering van leren die tevens een duidelijk gescheiden rol voor de instructeur en lerende inhoudt. De ondernemer als leerling is dus weinig actief bezig met de te verwerven kennis. In de constructionistische visie wordt leren veel meer als een proces gezien waarbij er interactie is tussen instructeur of lesgever en lerende. Het leerproces verloopt in dit laatste geval veel minder gestructureerd. In het laatste geval wordt de kennis door de actieve verwerking ervan beter gelinkt aan bestaande kennis en is men in staat meer complexe kennis eigen te maken en deze ook beter te bewaren voor toekomstig gebruik. Vooral het in staat zijn om te bouwen op bestaande kennis en inzichten is cruciaal. Dit betekent echter niet dat de kennis niet zeer vernieuwend kan zijn. In tegendeel, dergelijk leerproces laat meer exploratie toe. Hoewel dergelijk leerproces chaotischer kan verlopen is het toch belangrijk dat tijdens het proces het doel en nut van de kennis duidelijk wordt. Ook is het bij deze benadering zeer belangrijk dat het leren past binnen de verwachtingen en noden van de lerende. Leertypes die binnen het constructionisme passen zijn het *ervaringleren, situationeel leren en leerlingschap* (leerjongen-leermeester leerproces).

Volgens Kolb (1984) zijn er vier individuele leerstijlen binnen het **ervaringsleren**. Ten eerste, het bewust (en affectief) ervaren van concrete gebeurtenissen. Ten tweede, het observeren en beoordelen van gebeurtenissen. Ten derde, de abstrahering van de ervaringen en ten vierde, het actief experimenteren in reële situaties. Meestal gaan deze vier samen of is voor bepaalde leersituaties één bepaalde stijl het meest aangewezen. Het komt er dus op neer om leersituaties te creëren die de vier stijlen toelaten. Concreet betekent dit dat in bepaalde situaties bijvoorbeeld het observeren van gebeurtenissen best aangewezen is, of simulatie-oefeningen, rollenspelen of concrete werkopdrachten. Situationeel leren benadrukt dat het leren in een zinvolle context moet plaatsvinden.

Ondernemers leren voornamelijk **experimenteel**. Dit wil zeggen dat ze door hun ervaringen en vooral door de fouten en uit minder leuke incidenten lessen trekken (Sullivan, 2000). Het gevolg daarvan is dat ondernemers niet gebaat zijn met de

expert die vertelt over hoe dingen te doen. Ze hebben meer baat bij een coach die hen help de lessen uit incidenten te zien of die hen aan de hand van hun eigen incidenten inzichten biedt (Sullivan, 2000). Een 'ondernemerskarakter' impliceert dus dat ondernemers die incidenten nodig hebben om te leren. Ze zijn dus minder goed in staat om te leren in een klassieke lessituatie.

Het leren uit incidenten door te reflecteren over deze ervaringen komt neer op het **differentiërend leren** (of 'double loop' learning). Bij differentiërend leren stelt men bestaande denkpatronen in vraag en gaat men experimenteren met nieuwe modellen. Differentiërend lerend staat tegenover enkelvoudig leren of gefocust leren ('single loop' learning). Dit vinden we terug wanneer kennis wordt verruimd en men bijleert over een bepaald specifiek domein, bv het verbreden van de vaktechnische kennis.

Elke vorm van leren moet aanleunen bij bestaande kennis maar ook bij de bestaande **interesses**. Hoewel het leren de interessebasis uitbreidt, moet er toch een minimale interesse zijn of opgewekt worden.

Leren vindt maar plaats wanneer vaardigheden, kennis, gewoontes of gedragingen worden verworven of aangepast zodat er een gedragverandering bij de ondernemer optreedt. Alle leerprocessen moeten dus uiteindelijk in een **gedragverandering** uitmonden of er kan geen sprake zijn van leren. Daarnaast is leren voor ondernemers maar succesvol wanneer het doelgericht is, voorgaande ervaringen of beslissingen bevestigt of tegenspreekt en tot duurzame verandering in denken en gedrag leidt. Dit laatste verwijst naar het feit dat wanneer iets geleerd wordt, dit geïncorporeerd wordt in het gedrag en voor een nieuwe stabiliteit zorgt.

Er worden algemeen **vier fasen in het leerproces** onderscheiden, namelijk het krijgen van de kennis of ervaring, het persoonlijk verwerken van de ervaring of nieuwe kennis, het vormen van een conclusie of oordeel over de ervaring en kennis, en tenslotte het omzetten in acties of een gedragsverandering. Deze zijn gelijkaardig aan de fasen uit het leerproces van Kirkpatrick (1979), namelijk *reactie, leren, gedrag en resultaten*. In de eerste fase wordt nieuwe informatie of kennis ontvangen. In de leerfase wordt die kennis aanvaard of geabsorbeerd en gekoppeld aan bestaande

kennis en ervaring. In de volgende fase wordt met de nieuwe kennis geëxperimenteerd en toegepast, terwijl in de laatste fase de resultaten van het leerproces duidelijk worden.

Succesvolle ondernemers bezitten de gave om **opportuniteiten** te zien en aan te wenden. Entrepreneurial learning bestaat dan ook voor een belangrijk deel uit een zoeken en ontdekken van opportuniteiten of met andere woorden actief aan kenniscreatie te doen ipv bestaand gedrag aan te passen. We kunnen dus stellen dat er leerprocessen zijn gericht op het aanpassen en verbeteren van het gedrag en leerprocessen die leiden tot innovaties en nieuwe zaken opportuniteiten. Ondernemers gaan echter zelden mechanistisch op zoek naar opportuniteiten. Ze lijken spontaan en onverwacht te komen maar de specifieke kenmerken van ondernemers en hun netwerking liggen uiteraard aan de basis van deze 'toevallige' opportuniteiten.

Bij het leren worden de **kennisvoorraden** van de ondernemer aangepast (Van den Broeck, 1994). Dit is de opbouw of wijziging van voorraden. Opdat deze kennisvoorraden de ondernemer ook een concurrentieel voordeel zouden kunnen bieden is het nodig om actief met deze voorraden te werken. Er zijn vier operaties op voorraden mogelijk. Naast de fase waarin de voorraad wordt *opgebouwd*, is er nog het *behoud, doorgeven en combineren* van de voorraden. Het behoud van kennis is belangrijk omdat kennis bij niet gebruik vervaagt en zelfs verdwijnt. Kennis verworven door bv een opleiding moet dus gebruikt worden of in dergelijke mate worden neergeschreven dat ze bewaard blijft voor potentieel later gebruik. Het neerschrijven is echter vaak onvoldoende omdat een deel van het geleerde impliciet is en niet kan worden geëxpliciteerd in geschreven documenten. Denk bv aan de kennis van een taal, bv Frans. Bij het niet spreken ervan, gaat de voeling met de taal verloren. Daarbij kost het, ondanks de vele taalboeken waarin de Franse taal geëxpliciteerd, enorm veel tijd en moeite om de grammatica en woordenschat opnieuw in te studeren. Een derde bewerking van de kennisvoorraad bestaat uit het doorgeven van de voorraad. De ondernemer bezit niet zelden de meeste kennis over de markt, producten, diensten, klanten etc. Ook al is er slechts één medewerker, toch ontstaat al een 'probleem' van kennisdoorgave. We spreken van probleem omdat kennis niet als elk ander tastbaar goed gewoon overhandigd kan worden. De kennis zit verborgen in

het hoofd van de ondernemer. Dit houdt in dat het doorgeven niet zo eenvoudig is. Ten eerste moet de ondernemer en ontvanger van de kennis tijd vrijmaken maar ook over de nodige vaardigheden beschikken om enerzijds de kennis in woorden uit te drukken en anderzijds om de kennis te begrijpen en toe te passen. Daarnaast blijft steeds een deel van de kennis verborgen omdat het onmogelijk is om kennis over te dragen in dergelijke mate dat het voor de ontvanger evenwaardig is als het zelf opbouwen van de kennis door ervaring. Kennisvoorraden over een bepaald technisch aspect maken deel uit van een groter geheel van voorraden. De kennis over een bepaald onderwerp is dan ook vaak maar begrijpbaar wanneer die context mee wordt overgedragen, inclusief mentale modellen en visies. Een laatste operatie op de voorraden is het combineren van de kennisvoorraden. De ondernemer moet in staat zijn om zijn kennisvoorraden over verschillende onderwerpen te combineren maar ook om die te combineren met de voorraden van zijn medewerkers. Bijvoorbeeld wanneer de ondernemer vooral verantwoordelijk is voor de klantencontacten en een medewerker de werken bij de klant uitvoert, is het belangrijk dat feedback van klanten aan de medewerker ook bij de ondernemer tot een leerproces leiden. Zodat de ondernemer op basis van deze feedback beter kan inspelen op de behoeften van klanten. Het combineren van voorraden is dus vooral belangrijk wanneer de ondernemer met personeel werkt maar is zeker niet enkel van belang voor grotere bedrijven. Zelfs bij twee medewerkers in een bedrijf ontstaat reeds een coördinatieprobleem om de voorraden op elkaar af te stemmen.

4.4 Leermedium

Er bestaan diverse leermedia. Ten eerste is er de **klassieke lessituatie** waarbij de expert-leraar zijn kennis (vaak ook nog ex catedra) overdraagt aan de leerling die deze kennis passief opneemt. Concrete vormen van pedagogische instrumenten hierbij zijn: gesproken woord (vb. in lessituatie), tonen van voorbeelden (al dan niet in de praktijk), geschreven teksten, elektronische vorm (internet, e-learning), video (e.d. zoals cd-rom, audiocassette). Het leren kan interactief zijn met een actieve inbreng

van de leerling tijdens het leerproces of passief waarbij de leraar eenzijdig informatie verstrekt.

Wanneer ze toch kiezen voor klassieke lessituaties willen ze lesgevers die zelf ondernemers zijn of kunnen beroepen op een zeer rijke praktische ervaring in het onderwerp dat ze doceren. Life-stories zijn uitermate geschikt om kennis in een reële context over te brengen. De kennis is niet meer abstract maar wordt toegepast in een situatie waar andere ondernemers zich zeer goed in herkennen. Het nadeel is dat deze herkenning ook kan wegvallen wanneer de situatie te specifiek of sectorgebonden is. In dit geval gaat het leereffect totaal verloren omdat de ondernemer een gevoel heeft van “in mijn sector is het anders…”. Hoewel de les die uit het levensverhaal valt af te leiden toch zeer algemeen kan gelden. Leermedia die dus vooral praktijkervaringen en levensverhalen gebruiken kunnen tot een zeer sterk leereffect leiden of tot helemaal geen leereffect. Met andere woorden, de trainer moet naast het verhaal ook de algemene boodschap aantonen. Dit laatste is dan weer iets wat moeilijk wordt wanneer enkel praktijkmensen zonder pedagogische vaardigheden training aan ondernemers geven.

Daarnaast is er nog open leren en afstandsleren. Bij open leren is het leerproces flexibel zowel naar inhoud, vooruitgang en timing. Afstandsleren verbreekt de klassieke controle van de leraar over zijn leerlingen zoals in een leszaal het geval is. Bij afstandsleren wordt vaak gebruik gemaakt van e-learning tools. Nochtans kan ook bij dit laatste individuele coaching gebeuren.

Ten tweede zijn er de **mentors, coaches** of begeleiders die advies geven aangepast aan de behoeften van de ondernemer. De mentor draagt dus niet zomaar kennis over maar helpt de ondernemer, reflecteert over zeer specifieke problemen en ervaringen samen met de ondernemer. Naast het leeraspect is de mentor ook vaak iemand die sociale en mentale steun verleent. Een mentor coacht, coördineert en organiseert zaken voor de ondernemer, ondersteunt, geeft aanwijzigen en feedback. Onderzoek wees echter uit dat ondernemers weinig behoefte voelen aan dergelijke mentor. Ze ervaren de aanwezigheid van de familie als voldoende equivalent voor meer professioneel mentorschip (Churchill & Lewis, 1983). Nochtans toont onderzoek

eveneens aan dat mentorschip een cruciale rol kan spelen in het overleven van bedrijven.

Ten derde leren ondernemers en vooral verzamelen ze de nieuwe informatie en kennis om te kunnen leren via **netwerken**. Deze netwerken zijn dus hun belangrijkste informatiebronnen. Er bestaan diverse soorten netwerken, zoals open en gesloten netwerken, netwerken met sterke en zwakke relaties of formele en informele netwerken. Ondernemers doen vooral een beroep op informele gesloten familiale netwerken waarbij er heel sterke relaties tussen de netwerkleden bestaan. Sommige, vooral de meer succesvolle en grotere ondernemers zijn ook zeer goed in het creëren en benutten van ruime open netwerken, zowel formele als informele. Vanuit leer en informatieverzamelings-perspectief zijn de open netwerken veel beter geschikt. Hoe ruimer het netwerk en hoe meer open naar nieuwe leden toe, hoe groter de kans dat het netwerk zakenopportuniteiten en nieuwe kennis biedt. Losse netwerken waarbij de contacten weinig frequent zijn bieden daarbij het voordeel dat ze ook weinig verplichtingen inhouden voor de ondernemers. Echte netwerkers zijn in staat om ‘structurele linken’ te creëren in het netwerk door twee of meerdere netwerken met elkaar in verband te brengen en zo voor beide groepen netwerkers een veelheid aan nieuwe opportuniteiten te creëren (Burt, 1992).

Ten vierde is ‘on the job-leren’ een veel gebruikt leermedium. Hoewel ondernemers verantwoordelijk zijn voor alle aspecten van hun zaak, genoten ze toch vaak eerst deze training door in een gelijkaardig ander bedrijf te werken of door in het familiale bedrijf mee te werken alvorens het over te nemen of er partner in te worden.

4.5 Leermoment

De evolutionaire visie op leren stelt dat het leerproces **continue** gebeurt door een constante incrementele aanpassing van de routines en werkwijzen. Dit zou echter inhouden dat er geen sprongen kunnen worden gemaakt in het leerproces of totale

ommekeer in het handelen. In werkelijkheid komt zowel incrementeel als schoksgewijs leren voor en vullen beide elkaar aan.

Ondernemers en hun bedrijven gaan door een **levenscyclus** (Churchill & Lewis, 1983). De fasen uit de cyclus kunnen zowel sequentieel als parallel zijn. Elke fase komt overeen met een verschil in nood, inhoud en aard van het leren. Startende ondernemers hebben uiteraard andere leerbehoeften dan gevestigde ondernemers.

Het leerproces bij ondernemers is meestal niet gepland maar eerder **accidenteel**. Leren bij ondernemers situeert zich op het actieniveau en dus vindt het leren plaats wanneer bepaalde acties of gebeurtenissen plaatsgrijpen. Zoals reeds werd aangehaald leren ondernemers vooral door kritische incidenten tijdens hun professionele loopbaan (Sullivan, 2000). Ondernemers leren dus gedurende hun gehele carrière maar niet continu. Ze leren enkel bij kritische momenten wat heel vaak het geval is wanneer hun onderneming in financiële problemen komt. De kritieke momenten voor de onderneming zijn leermomenten en bieden lessen voor de toekomst van het bedrijf maar echter niet voor het oplossen van de problemen op het moment dat dergelijke kritieke situatie zich voordoet. Er is dus **reactief** leren en geen pro-actief leren.

Er zijn dus een aantal contradictorische elementen in de tijdsdimensie van leren bij ondernemers. Ten eerste leren ondernemers pas wanneer er zich een kritisch incident voordoet. Ten tweede leren ondernemers het best wanneer het leren ‘just-in-time’ is, of met andere woorden wanneer het leren onmiddellijk in acties en gedragsverandering kan worden omgezet. Tenslotte is het noodzakelijk dat het leren pro-actief is om te vermijden dat er te laat wordt gereageerd bij incidenten die tot faling kunnen leiden.

Tabel 2: Overzicht leerconcepten in relatie tot de ‘lerende ondernemer’.

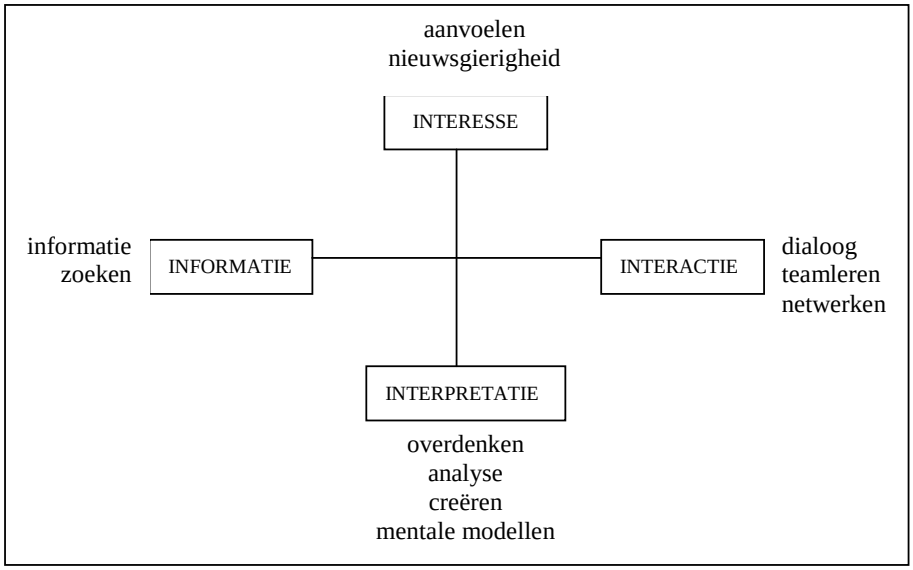
Leeraspecten	**algemeen**	**‘lerende ondernemers’**
Leerinhoud	vaktechnisch vs algemeen	▪ erkennen vooral nood aan technische kennis mbt financiële aspecten, verkoop en personeel
	feiten-begrippen-relaties-structuren-vaardigheden	▪ wensen feiten en hebben minder oog voor vaardigheden ▪ ondernemerschapsvaardigheden worden door de ondernemer als a) niet aanleerbaar beschouwd en b) tegenovergesteld aan ondernemers-intuïtie
	meta-kennis	▪ laag besef aan nood om te leren ‘leren’ ▪ weinig inzicht in eigen leerproces en –behoeften
Leerdimensies	kennisniveau = weten en inzien vs gedragsniveau = inzichten toepassen	▪ ondernemer heeft vooral nood aan leren op gedragsniveau
	leertypes op basis van leerdimensies (actief experimenteren, reflectief observeren, abstract conceptualiseren en concreet ervaren): dromers, denkers, doeners en beslissers	▪ ondernemers zijn vooral doeners die hun leren baseren op concrete ervaringen en actief experimenteren
Leerproces	behaviorisme (geprogrammeerd leren) vs constructionisme (interactief en actief leren)	▪ het leren van ondernemers wordt best vanuit constructionistische visie benaderd
	vbn van constructionisme in leren: ervaringsleren, situationeel leren en leerlingschap	▪ ervaringsleren en situationeel leren zijn belangrijke leerprocessen bij ondernemers, daarbij is er nood aan concrete incidenten die het leerproces in werking zetten en een coach die helpt bij de abstrahering van ervaringen

		▪ leerlingschap is vooral binnen familiale ondernemingen belangrijk
	enkelvoudig of differentiërend leren	▪ de ondernemer heeft vooral nood aan differentiërend leren maar zijn/haar leren is vaak tot enkelvoudig leren beperkt; hoewel ondernemers ook zeer goed zijn in differentiërend leren en vooral in het ontdekken van opportuniteiten maar dit wordt niet als bewust maar eerder als een toevallig leerproces aanzien
	fasen in het leerproces: reactie, leren, gedrag, resultaten	▪ elke fase is belangrijk in alle leerprocessen maar ondernemers hechten nog meer dan anderen belang aan de resultaatfase gezien ondernemers meer doel- en resultaatgericht zijn dan niet-ondernemers
	bewerkingen op kennisvoorraden: opbouw, behoud, doorgeven en combineren	▪ de ondernemer is alleen verantwoordelijk voor al deze bewerkingen voor alle diverse kennisdomeinen van zijn onderneming ▪ bij kleine ondernemingen met beperkt aantal personeelsleden ontbreken daarbij de middelen om kennis te bewaren of door te geven
Leermedium	klassieke lessituaties	▪ is een bruikbaar medium als de lesgever praktijkervaring heeft en ruim gebruikt maakt van life-stories en reële gevalstudies om effectief te zijn
	mentoring	▪ mentors brengen niet alleen kennis aan voor de ondernemer maar bieden ruime hulp ▪ ondernemers zijn hierbij sterk gebaat maar onderkennen niet steeds de nood aan dergelijk mentor
	netwerken	▪ netwerking wordt typisch met ondernemerschap geassocieerd maar is bij kleinere ondernemers sterk beperkt in omvang en vaak een familiaal netwerk
	‘on the job’-leren	▪ ondernemers genieten vaak deze vorm van leren in de familiale onderneming of in vroegere werkervaringen
Leermoment	continue, volgens levenscyclus of accidenteel	▪ de drie visies op ‘het leermoment’ zijn geldig voor ondernemers, er is continue leren inzake de vaktechnische kennis en leren volgens een cyclus en accidenteel voor wat betreft ondernemerschapskennis en –vaardigheden
	reactief vs pro-actief	▪ leren bij ondernemers is echter meestal reactief ipv pro-actief

4.6 Leermodel

Volgende figuur (gebaseerd op Jacobs, 1999) geeft weer hoe het verzamelen en verwerken van kennis en informatie zich op vier dimensies afspeelt. De eerste dimensie is ‘interesse’ en wijst op de nood aan een open leerhouding, interesse voor wat in de omgeving gebeurt en het willen zien van nieuwe inzichten die tegen de bestaande denkpatronen ingaan. Ten tweede, is er de informatie die wijst op het verzamelen van gegevens en het zoeken naar informatie. Interpretatie is de derde dimensie waarbij van die informatie bruikbare kennis wordt gemaakt. Het is het werken met en bewerken van de informatie. Tenslotte, is er de interactie die een belangrijke rol speelt in het leren, zowel als informatiebron en als hulpmiddel bij de interpretatie door discussie en feedback.

Figuur 1: Leermodel van Jacobs.



Dit model kan worden gecombineerd met de diverse leeraspecten uit de vorige delen, wat leidt tot een bruikbaar schema om de empirische data te analyseren.

De diverse leeraspecten staan echter niet los van elkaar. Een combinatie van leermedium met leermoment leert ons dat leren gebaseerd op mentorschip op een ‘just-in-time’ moment de meest ideale leersituatie is voor ondernemers (Sullivan,

2000). Met just-in-time bedoelen we dat de ondernemer de nodige kennis maar verwerft wanneer hij of zij deze direct in acties kan omzetten. Dit sluit aan bij het idee van levenslang leren. We kunnen niet alle kennis verzamelen aan het begin van de loopbaan en toepassen wanneer nodig, maar moeten leren wanneer er behoefte aan nieuwe kennis ontstaat. Deze behoefte is levenslang waardoor ook het leren levenslang noodzakelijk blijft.

Tabel 3: Analyse kader.

	INHOUD	DIMENSIES	PROCES	MEDIUM	MOMENT
INTERESSE	Voor welke kennis is er interesse?	Welke types hebben welke interesses?	Interesse in welke leerprocessen?	Wat wekt interesse op?	Wanneer ontstaat de interesse?
INFORMATIE	Welke informatie moet worden verzameld?	Welke types zoeken welke informatie?	Welke informatie wordt in welke processen verzameld?	Welke informatie wordt door welk medium verzameld?	Wanneer wordt informatie verzameld?
INTER-PRETATIE	Welke kennis krijgt aandacht tijdens de interpretatie?	Hoe verloopt de interpretatie in elk van de dimensies?	Hoe verloopt de interpretatie in de verschillende processen?	Welk medium is best geschikt voor de interpretatie van de informatie?	Wanneer vindt de interpretatie plaats?
INTERACTIE	Welke kennis wordt via interacties uitgewisseld?	Welke dimensies en types steunen op interactie?	Welke processen steunen op interactie?	Welk van de gebruikte media laat interactie toe?	Wanneer vinden welke vormen van interactie plaats?

Mentors kunnen vooral hulp bieden bij twee van de vier fasen in het leerproces, namelijk in de leer- en gedragsveranderingsfase. Ze kunnen ervoor zorgen dat de ondernemer reflecteert over alle kennis en ervaringen die werden verzameld door de ondernemer, er een oordeel over vormt en zijn of haar gedrag verandert. Ondernemers zijn doeners die op het actieniveau leren terwijl mentors op het modelniveau kennis kunnen verwerken. De twee vullen elkaar dan ook volledig aan inzake leerstijl. Ondernemers verkiezen andere ondernemers als hun mentors omdat ze mentale modellen delen die ervoor zorgen dat de mentor de wereld van de ondernemer begrijpt. Andere ondernemers zijn echter ook te sterk gericht op het actieniveau en vaak te weinig in staat om te reflecteren. M.a.w. mentors moeten een andere leerstijl hebben om de blinde vlek in het leerproces van ondernemers te ondervangen. Bovendien hebben ervaren ondernemers nogal eens de neiging om zeer directief op te

treden tegenover de beginnende ondernemer. Deze laatste krijgt zo onvoldoende de kans om door een eigen leerproces met ‘vallen-en-opstaan’ te gaan.

De leermedia vullen elkaar aan omdat ze een impact hebben op de verschillende fasen in het leerproces. Zo zijn de netwerken vooral nodig om kennis en informatie aan te brengen, terwijl mentors helpen bij de gedragsverandering op basis van deze nieuwe informatie. Uiteraard is de scheiding niet zo strikt omdat mentors eveneens deel uit maken van het netwerk van de ondernemer.

Door de sterke nadruk in het leren van ondernemers op de technische inhoud van hun activiteiten, leren ze hoofdzakelijk gefocust (enkelvoudig) ipv verbredend (dubbelvoudig). Ze worden dus grotere experts maar dit draagt weinig bij tot vernieuwing of het verruimen van de visie op het bedrijf en de bedrijfsvoering.

Tenslotte moeten leertools en leermedia opgemaakt zijn volgens de constructivistische benadering op het leerproces, gezien de actie-gerichtheid van de ondernemer. Het falen van de klassieke opleidingsmethoden voor ondernemers situeert zich juist in het onvoldoende actief betrekken van de ondernemer in het leerproces.

5 Onderzoeksopzet

We gaan de bovenvermelde aspecten van leren na bij ondernemers in kleine bedrijven. Kleine bedrijven zijn hier bedrijven met niet meer dan 10 werknemers (ook micro-ondernemingen genoemd). Gezien het onderzoek focust op micro-ondernemingen passen we de **focusgroep methodiek** toe. In deze methode worden ondernemers in kleine groepen (een 6-tal mensen) samengebracht om onder begeleiding het onderzoeksonderwerp te bespreken. Deze methode geniet de voorkeur omdat ze door de interactie mensen laat spreken over onderwerpen waarover de ondernemers op eigen initiatief nooit zouden reflecteren. Hun reflectie op de probleemstelling laat toe om ook suggesties van de ondernemers te horen. Vragenlijsten en individuele interviews zijn een probleem bij kleine ondernemers die niet vertrouwd zijn met dergelijke ondervragingen. Een bijkomend voordeel van de focusgroep methode is dat ondernemers door de discussie reeds een leerproces ondergaan.

De gesprekken aan het begin van het onderzoek (6 groepen) zijn open en laten heel wat aspecten van leren en vorming aan bod komen. Het open karakter is noodzakelijk om te vermijden dat de antwoorden te sterk door de onderzoekers worden gestuurd. Dit wordt dan teruggekoppeld aan de reeds bekende theoretische en empirische bevindingen m.b.t. ‘entrepreneurial learning’. De laatste drie focusgroepen peilen meer naar de problemen die aan bod kwamen in de eerste groepen en de mogelijke oplossingen die we wensen voor te stellen. De suggesties die in dit onderzoek worden gemaakt naar de opdrachtgever toe zullen dus reeds getoetst zijn bij de doelgroep. Daarnaast wordt van elke deelnemer aan de focusgroepen gevraagd om een vragenlijst in te vullen (zie bijlage 1).

We selecteren de 51 ondernemers via de sneeuwbal-**selectiemethode** startende van bestaande databanken aanwezig in de Vlerick Leuven Gent Management School, het Plato netwerk en het Markant netwerk. Bij de selectie worden de volgende criteria in acht genomen: kleine (micro-) ondernemers, zowel mannen als vrouwen, evenwichtige verdeling naar leeftijd, ondernemers die nagenoeg geen opleiding volgden (ter evaluatie

van de redenen waarom geen opleiding wordt gevolgd) en ondernemers die wel opleiding volgden (ter evaluatie van het nut van opleiding en de impact ervan op het bedrijf), ondernemers uit de diverse generaties (eigen starters en overname van bestaande onderneming door de derde generatie). Gezien het om een kwalitatieve methode gaat is het onnodig en eveneens onhaalbaar om een volledig representatieve steekproef te selecteren. In tabel 5 wordt een overzicht gegeven van de focusgroepen, het aantal deelnemers en de locaties.

Tabel 5: De focusgroepen.

	datum	locatie*	aantal deelnemers
groep 1	25/09/03	Gent	6
groep 2	07/10/03	Gent	4
groep 3	08/10/03	Gent	4
groep 4	13/10/03	Antwerpen	5
groep 5	14/10/03	Gent	7
groep 6	15/10/03	Kortrijk	5
groep 7	01/12/03	Gent	4
groep 8	02/12/03	Hasselt	6
groep 9	04/12/03	Leuven	10

*De focusgroepen in Gent bestonden hoofdzakelijk uit ondernemers uit Oost-Vlaanderen maar ook uit West-Vlaanderen en Antwerpen.

De steekproef kent een evenwichtige **verdeling** naar mannen en vrouwen, sectoren, regio's en leeftijd. Vele kleine KMO's zijn familiebedrijven waar ook de echtegeno(o)t(e) in meewerkt. Dit was in bijna de helft van de steekproef het geval. Opvallend hierbij was dat wanneer man en vrouw samen het bedrijf uitbaten, de vrouw de administratieve en 'lerende' rol op zich neemt inzake aspecten van bedrijfsbeheer en ondernemerschap. Dit vertaalde zich ook in het feit dat de vrouw en niet de man uit dezelfde KMO bereid was tot meewerking aan het onderzoek.

De **sectoren** die hier vertegenwoordigd zijn, zijn zeer uiteenlopend. Er zijn zowel kleine productiebedrijfjes, distributiebedrijven als éénmans consultingbedrijfjes. De diverse beroepsklassen die vertegenwoordigd zijn: horeca toelevering, horeca zaken, informatica bedrijfjes (software, hardware, opleiding en consulting), reclamebureaus,

selectiebureau, grotere landbouwbedrijven, studiebureaus in diverse materies, productiebedrijven in textiel, voeding, hout en andere verwerkende sectoren, schoonmaakbedrijven, financiële diensten, boekhouddiensten, diverse handelaars, persoonsverzorging, tandartspraktijk, apothekerszaak en consultancy.

Wat betreft het **aantal werknemers** hebben 19 bedrijfjes meer dan 5 werknemers, vooral 6 en 7 werknemers. Vier van de ondervraagde ondernemers hebben geen personeel en 28 ondernemers hadden 1 tot 5 werknemers. Vooral 1, 2 en 3 werknemers kwamen veel voor. De steekproef bestaat dus uit micro-bedrijven waarbij de ondernemers alleen instaan voor het beheer (in ruime zin) van de onderneming met slechts enkele medewerkers voor het uitvoerende werk. Wel zijn er zes ondernemers die met een partner (meestal stille en niet-meewerkende vennoot) de onderneming samen in handen hebben. Vele andere ondernemers hebben nog een familielid in de zaak. In geval het gaat om ouders of een echtgeno(o)t(e), heeft de ondernemer bij deze familieleden steun bij het beheer van de eigen zaak. Dit was het geval bij 18 van de ondervraagde ondernemers.

6 Resultaten

6.1 Achtergrond van de respondenten

Het **aantal jaren** dat de ondernemer het bedrijf leidt loopt sterk uiteen. Acht ondernemers startten pas 1 of 2 jaar geleden met de eigen zaak. Dertien ondernemers startten tussen 3 en 5 jaar geleden met hun onderneming. Twaalf ondernemers startten tussen 5 en 10 jaar geleden hun onderneming en vier ondernemers hebben reeds meer dan 20 jaar hun eigen bedrijfje. De meeste ondernemers hebben zelf het bedrijfje uit het niets opgericht. Twaalf ondernemers namen de familiezaak van de ouders over en 5 ondernemers namen het over van externen.

De leeftijd van de ondernemers en de leeftijd waarop men met de eigen zaak begon is eveneens zeer divers in de steekproef van ondervraagde ondernemers. De verdeling naar leeftijd is weergegeven in tabel 6. De meeste ondernemers startten hun eigen zaak wanneer ze tussen 26 en 30 jaar oud worden, vaak nadat ze reeds enkele jaren ervaring opdeden in de sector of in een gelijkaardige job als werknemer. Dit laatste is het geval voor 21 van de 51 ondervraagde ondernemers. Opvallend is dat er ook verschillende mensen een ‘zekere’ job in het onderwijs opgaven voor het risicovolle ondernemerschap.

Tabel 6: Leeftijd ondernemers uit de steekproef

spreiding leeftijd: gem. 41	**<26**	**26-30**	**31-35**	**36-40**	**41-45**	**46-50**	**51-60**	**>60**
aantal ondernemers in die leeftijdscategorie	0	4	11	9	15	3	9	0
leeftijd ondernemer bij start eigen onderneming: gem. 32	**<26**	**26-30**	**31-35**	**36-40**	**41-45**	**46-50**	**51-60**	**>60**
aantal ondernemers in die leeftijdscategorie	6	21	9	8	5	2	0	0
aantal jaren ondernemer: gem. 9	**<1**	**1-5**	**6-10**	**11-20**	**20-30**	**>30**		
aantal ondernemers	3	18	12	14	3	1		

De gevolgde **basisopleidingen** zijn zeer uiteenlopend. Het opleidingsniveau en de mate waarin er bijkomende cursussen werden gevolgd als ondernemer zijn weergegeven in tabel 7.

Tabel 7: Het opleidingsniveau van de ondernemers uit de steekproef

basisopleiding belangrijkste bijkomende opleiding ihk van de functie als ondernemer	univer-siteit	HOBU LT	HOBU KT – boekh. en bedrijfs-beheer	HOBU KT – andere richtingen	secundair onderwijs	Totaal
algemeen management	2		1	1		4
ondernemerschap	5	3	3	1	5	17
financiële cursussen	1	1	1	2		5
marketing			1			1
enkel sectorspecifieke opleiding	6	2	2	2	3	15
geen bijkomende opleidingen	5		1			5
Totaal	19	6	9	6	8	48*

*Drie respondenten gaven geen informatie over hun opleidingen

Slechts de helft van de responden volgde een opleiding management, ondernemerschap of financieel beheer om hun onderneming beter te kunnen managen. Er is geen verband tussen de leeftijd van de ondernemers en het volgen van opleidingen of tussen de basisopleiding en het volgen van bijkomende opleidingen.

De meeste ondernemers zijn lid van sectorverenigingen of andere verenigingen van ondernemers maar de actieve participatie verschilt uiteraard sterk.

Een groot deel van de ondernemers koos voor het ondernemerschap om zelfstandig te kunnen werken zonder baas. Voor 11 ondernemers was de uitdaging van het in staat zijn om een eigen onderneming te runnen de doorslaggevende motivatie om ondernemer te worden. Andere redenen zijn de invloed van de familie, partner, zelf leiding kunnen geven, meer verdienen of het zich aanbieden van een enorme opportuniteit.

De moeilijkste fase in het ondernemerschap was voor de meeste de opstartfase. Daarnaast werd ook het aanwerven van personeel als een moeilijke stap gezien en ook sterke groei of afslanking leidden tot kritische momenten.

6.2 Hoe leren ondernemers?

In de volgende paragrafen formuleren we een antwoord op de eerste onderzoeksvraag op basis van de resultaten uit de focusgroepen.

De ondernemers leren over het beheren van hun onderneming op uiteenlopende wijzen afhankelijk van hun persoonlijkheid. De ‘open’ en meer ‘sociale’ ondernemer leert in de eerste plaats door de contacten in zijn eigen **netwerk**. Dergelijke netwerken bestaan uit uiteenlopende contacten afhankelijk van de sector. In sectoren waar de contacten met klanten heel frequent en persoonlijk zijn, vb bij adviesverlenende bedrijven, maken deze klanten deel uit van het netwerk (in 7 van de 51 gevallen). De klant verleent advies of stuurt de ondernemer aan door uitdagende vragen en nieuwe wensen. In andere sectoren zijn het de leveranciers die een belangrijke informatie- en leerbron zijn (bij 6 van de ondervraagde ondernemers). Netwerken met collega’s zijn ook mogelijk in sectoren waar de concurrentiestrijd niet al te hevig is of waar de markt duidelijk gesegmenteerd is. Ook worden netwerken gevormd van collega die duidelijk in een andere regio actief zijn. Van de ondervraagde ondernemers zijn er 11 die zeer actief bezig zijn met het uitbouwen van netwerken. Het voordeel van deze netwerken is dat ze niet enkel een belangrijk leermedium zijn maar eveneens commerciële opportuniteiten aanreiken. In enkele uitzonderlijke gevallen waarbij vernieuwing en het ‘voor’ blijven op de concurrentie extreem belangrijk zijn, worden netwerken gemeden om te vermijden dat via dergelijke netwerken de unieke kennis bij concurrenten zou terechtkomen.

Andere ondernemers leren meer uit de gesprekken met een **vertrouwenspersoon**, de partner of directe familie. Een belangrijke vertrouwenspersoon en adviseur is in veel gevallen de boekhouder. Voor negen ondernemers uit onze steekproef was de boekhouder een cruciale hulp. Door het advies en de soms kritische vragen van deze persoon aan de ondernemer wordt de ondernemer bewust gemaakt van problemen en opportuniteiten. Bankiers kunnen ook die rol vervullen maar dit komt veel minder voor. Het blind vertrouwen in de boekhouder houdt een belangrijk gevaar in omdat

ook deze raadgevers niet onfeilbaar zijn. Een drietal ondernemers gaven concreet aan hoe ze bijna failliet gingen door fouten in de boekhouding. Tenslotte is de neutraliteit van raadgevers zoals boekhouders, bankiers en dergelijke niet gevrijwaard. Ondernemers die de zaak van hun ouders overnemen hebben toegang tot unieke ervaring die via geen ander medium in dezelfde mate beschikbaar is. Dit geldt eveneens voor ondernemers die met partners werken. Dergelijke bedrijfspartners vullen elkaar sterk aan en zijn een leerbron voor elkaar. Ook hier weer lopen de meningen echter uiteen. Sommige ondernemers zien een partnership met een zakenpartner die de eigen tekorten aanvult als de sleutel tot het succes van de onderneming. Anderen zien een partnership als onverenigbaar met het ondernemerschap dat precies gekenmerkt wordt door zelfstandigheid.

Een derde groep ondernemers staat open voor **klassieke opleidingsvormen** en volgt diverse opleidingen om aan de leerbehoefte te voldoen. Er is echter een grote ontevredenheid over de inhoud, het aanbod, de prijs en de timing van dergelijke opleidingen (zie 6.2.2). Enkele van de ondervraagde ondernemers zijn zelf actief als docent. Zij wijzen erop dat het zelf lesgeven de ideale manier is om te leren, omdat men zichzelf verplicht bij te blijven en omdat de leerlingen een bron van informatie zijn.

Een vierde beperkte groep ondernemers leert volledig individueel door het raadplegen van **literatuur** en internet. De meningen over het internet als leerbron zijn zeer uiteenlopend. De meeste ondervraagden raadplegen het nauwelijks wegens geen tijd of onvoldoende kennis om het te gebruiken. Toch geven 7 ondernemers aan dat het een zeer belangrijke leermedium zou kunnen zijn en ten dele ook reeds is. Wel zijn ook anderen het erover eens dat het een bron zou kunnen zijn voor meer overheidsinformatie. Als belangrijk nadeel van dit medium bestaat het gevaar dat door de filtering van de aangeboden informatie de ondernemer te weinig oog heeft voor nieuwe informatie.

Een vijfde en grote groep ondernemers doet op **geen enkel** leermedium beroep. De omvang van deze laatste is vrij groot hoewel het niet mogelijk is om het in absolute cijfers uit te drukken. De ondernemers die de diverse leermedia niet gebruiken

motiveren dit door te verwijzen naar de tekortkomingen in deze media en halen voorbeelden aan van tijdsverlies door nutteloze presentaties die ze bijwoonden. De vaak zeer grote tijdsdruk en werklast van de ondernemer maakt dat deze weinig tolerant zijn voor tekortkomingen en lage efficiëntie in de leermedia. De diverse leermedia hebben elk hun sterkten en zwakten maar door media te combineren kunnen die tekorten ondervangen worden. Eenmaal de ondernemer het belang van een bewust leerproces herkent, dan wordt de leerbehoefte uiteindelijk wel voldaan door het actief zoeken naar geschikte media en ondersteuning bij het leerproces. *De grootste tekortkoming bij het leren door ondernemers situeert zich in het niet herkennen van het belang van leren. Dit is de belangrijkste stap in het leerproces.*

Uiteraard zijn de vijf groepen deels overlappend omdat er ondernemers zijn die zowel actief zijn in netwerkvorming en toch heel wat opleidingen volgen. Een beperkte groep ondernemers erkend een zeer grote behoefte aan leren en maakt van zowat alle leermedia intensief gebruikt. Tenslotte leren alle ondernemers door '**vallen en opstaan**'. Deze laatste leermethode is belangrijker naarmate minder beroep wordt gedaan op andere leermedia. De ondernemers erkennen zelf de voor- en nadelen van deze methode. Problemen, fouten en tegenslagen zijn zeer leerrijk maar houden het risico in dat de 'ervaring' dermate ernstig kan zijn dat het voortbestaan van de onderneming in gevaar is. Een tweede belangrijk nadeel is dat het leren niet steeds in voldoende mate aanwezig is. Bij gebrek aan 'coaching' in het leerproces, herkennen ondernemers onvoldoende de gelijkenissen tussen nieuwe problemen en vroegere problemen waardoor ze terug dezelfde fouten maken. Het leervermogen varieert uiteraard van ondernemer tot ondernemer maar ondernemers die op geen enkel leermedium beroep doen behalve de eigen ervaring lopen een groter risico dat ze niet in staat zijn lessen te trekken uit hun ervaringen.

Wanneer de leerbehoefte onderkend wordt en de ondernemer niet terechtkan bij zijn courant gebruikte leermedia, doet hij een beroep op **consultants**. De kost van deze dienstverlening weerhoudt echter het gebruik ervan waardoor deze consultants of adviseurs te laat worden ingeschakeld of helemaal niet worden ingeschakeld wanneer nodig. Bovendien zijn de ondernemers algemeen ontevreden over de geleverde diensten omdat deze vaak geen afdoend antwoord of oplossing bieden. Daarbij is de

rol van dergelijke adviseurs zeer beperkt in het leerproces van de ondernemer omdat de kennisoverdracht tussen de adviseur en de ondernemer klein is en de ondernemer weinig leert uit de probleemaanpak. De adviseur neemt het probleem teveel uit de handen van de ondernemer ipv de ondernemer te coachen in het zoeken naar een oplossing.

Leren over de eigen markt en het bijblijven in de eigen beroepsactiviteiten gebeurt op een andere manier. Kennis over de evolutie en opportuniteiten in de markt wordt verzameld door het bezoeken van beurzen, leveranciers, concurrenten en door het volgen van opleidingen die meestal door de eigen beroepsverenigingen worden aangeboden. De professionele kennis voor het uitoefenen van de job werd in bijna de helft van de gevallen verzameld door de ervaringen en opleidingen in het kader van vroegere jobs als werknemer. De tekortkomingen in bedrijfstechnische kennis zijn beperkt en blijken geen oorzaak van faling te zijn.

Er is een trend waar te nemen in de houding van de ondernemers tov leren en diverse leermedia. Oudere medewerkers denken te vaak dat ze de enigste zijn met hun probleem en zijn zeer terughoudend om over hun problemen te spreken. Problemen of tegenslagen in de onderneming worden als persoonlijk falen aanzien. **Jongeren** zouden dit anders zien en daarom ook minder geremd zijn om over hun problemen als ondernemer te spreken. Dit leidt er ook toe dat jongeren minder ‘drempelvrees’ hebben om bijkomende opleidingen te volgen of zich aan te sluiten bij netwerken. Anderzijds is er een drempel voor jonge pas-afgestudeerde ondernemers om hulp te vragen. Dit is zeker ook het geval voor **universitair opgeleiden** die een even grote nood hebben aan kennis over de praktische aspecten van het ondernemerschap als de lager opgeleiden maar die het moeilijker hebben om toe te geven dat ze ondanks hun hoge opleiding niet in staat zijn om een kleine onderneming te leiden zonder additionele hulp. Een universitaire opleiding wordt ook eerder als een handicap gezien omdat dergelijke opleidingen gericht zijn op het ontwikkelen van planmatige vaardigheden en het berekenen van risico’s, terwijl ondernemers vooral sterk risico-bereid moeten zijn, zelfs als de berekeningen een minder gunstig perspectief geven, en moeten vertrouwen op hun intuïtie. Een universitaire opleiding zou ondernemersintuïtie teveel afremmen. Het voordeel van een universitaire opleiding

voor ondernemers is vooral gebaseerd op het feit dat deze hoger opgeleide ondernemers sneller kunnen leren.

6.3 De leerbehoeften van ondernemers.

De behoefte aan kennis over de eigen bedrijfsactiviteiten wordt vrij gemakkelijk voldaan via de bestaande kanalen. Er zijn uiteraard uitzonderingen in specifieke sectoren waar er geen pasklare opleiding voorhanden is voor een specifieke vaardigheid. Een voorbeeld uit de steekproef van een tekort aan bepaalde technische scholing is poederlakkerij en specifieke weeftechnieken. Het gaat dan om technieken die zo specifiek zijn dat ze niet in de basis beroepsopleidingen worden voorzien en waarvoor de beroepfederaties ook niets voorzien omdat die federaties onvoldoende functioneren of omdat te weinig bedrijven nood hebben aan dergelijke opleidingen.

Wel is er **behoefte aan kennis** ivm het beheer van de onderneming. Er is met name behoefte aan volgende kennisdomeinen:

- financiële kennis, inclusief BTW, belastingen, boekhouding, facturatie en financieringsmogelijkheden, maar ook mbt tot RSZ en de mogelijkheid dat achterstallige RZS veel later wordt verrekend
- HRM en personeelsselectie, beleid, motivatie etc
- IT kennis (vooral oudere ondernemers hebben hieraan behoefte)
- Procesbeheer en planning om de operationele processen efficiënt te laten verlopen, bv in een horecazaak
- kennis over het voeren van een administratie op een efficiënte wijze
- nood aan informatie over export, het winnen van klanten in het buitenland, fiscale en administratieve regelingen
- sales en marketing, ook hoe jezelf te verkopen in consulting
- enorme nood aan info over regels, hoe omgaan met administratieve diensten van de overheid, ook bv bij apothekers over veranderingen bij medicijnen en terugbetaling. Grote bedrijven hebben gespecialiseerde mensen in dienst voor

deze informatieverzameling maar kleine bedrijven niet waardoor deze laatste in een nadelige concurrentiepositie zitten.

Ondernemers die een beroep kunnen doen op de ervaring van ouders en familie voelen een veel kleinere leerbehoefte inzake het beheer van hun onderneming, deels omdat dit beheer nog steeds gedeeltelijk wordt waargenomen door de ouders en deels omdat de ouders actief deze kennis op hun kinderen overdraagden.

We wezen reeds in de vorige paragraaf op het feit dat een groot aantal ondernemers het belang van leren miskennen. Ook de andere ondernemers die meer actief gaan leren via diverse kanalen leren nog onvoldoende pro-actief. De leerbehoefte wordt pas herkend wanneer er zich ernstige problemen voordoen in de onderneming. Ondernemers zijn zeer **reactief** in hun leren en leren daardoor meestal te laat. Dit is een continue tekortkoming. Zelfs wanneer er zich een ernstig probleem voordoet en men tengevolge daarvan toch hulp zoekt of bepaalde opleidingen gaat volgen, vervalt men nadat het probleem opgelost is terug in de oude gewoonte om niet te leren tot er zich dringende problemen voordoen. Ondernemers zijn dermate bezig met hun job dat ze weinig tijd nemen om te reflecteren over hun onderneming en hun eventuele leerbehoeften. Ze ‘blussen branden’ bij problemen maar eenmaal de brand geblust worden ze terug meegesleurd in de dagdagelijkse operationele werkzaamheden en schijnen ze te vergeten dat ze maatregelen moeten nemen om nieuwe ‘branden’ te voorkomen. Deze reactieve houding van de ondernemers maakt ook dat ze te laat reageren naar de overheid toe bij plannen tot wijzigingen van de wetgeving en dat de belangenverenigingen van de ondernemers op weinig respons van hun leden kunnen rekenen. Vertegenwoordigers van deze verenigingen klagen over de lage opkomst bij informatievergaderingen en opleidingen wanneer het om onderwerpen gaat die geen betrekking hebben op een acuut probleem van de ondernemers. Dit geldt uiteraard niet voor alle ondernemers. Het gaat echter om een kleine groep ondernemers die zeer actief zijn in belangenverenigingen, opleidingen en in netwerken, waardoor deze activiteiten steeds dezelfde kleine groep aantrekken.

Er is beperkt continu leren. Het leren lijkt eerder sprongsgewijs te verlopen op basis van de raadpleging van een concreet leermedium (zoals gevolgde cursus, netwerkbijeenkomst, consulting advies, kritische incidenten, etc).

Het herkennen van een leerbehoefte is de eerste stap. De volgende stap is dat er werk wordt gemaakt van het invullen van die leerbehoefte. Deze stap is eveneens moeilijk. Ondernemers halen diverse 'excuses' aan waarom ze weinig moeite doen om hun tekort aan kennis aan te vullen, zoals geen tijd, reeds teveel andere zorgen en prioriteiten en een te grote leerbehoefte (de ondernemer moet alles weten) t.o.v. de leermogelijkheden.

We kunnen de resultaten positioneren in het analytisch kader weergegeven in tabel 3. Deze positionering is weergegeven in tabel 4.

Dit brengt ons tot volgende **conclusies over het leren van de Vlaamse ondernemers**.

Het leren is:

⇒ probleemoplossend
⇒ reactief
⇒ gekenmerkt door lage interesse en actief zoeken naar kennis m.b.t. het beheer van de onderneming
⇒ beperkte interesse voor het interpreteren van de kennis
⇒ grote interesse in de actie- en resultatenzijde van kennisverwerving
⇒ via netwerken kan toch voldoende interactief leren en aandacht voor interpretatie opgewekt worden

TABEL 4: POSITIONERING VAN DE RESULTATEN IN HET ANALYTISCH KADER.

	INHOUD	DIMENSIES	PROCES	MEDIUM	MOMENT
INTERESSE	Voor welke kennis is er interesse? *er is vooral spontane interesse in beroepsgerelateerde kennis*	Welke types hebben welke interesses? *de meeste ondernemers zijn doeners die direct bruikbare oplossingen wensen*	Interesse in welke leerprocessen? *de interesse gaat meer uit naar enkelvoudig leren om de kennisvoorraad op te bouwen*	Wat wekt interesse op? *de verhalen uit de netwerken van andere ondernemers wekken interesse op en zetten aan tot reflecteren*	Wanneer ontstaat de interesse? *interesse wordt accidenteel opgewekt*
INFORMATIE	Welke informatie moet worden verzameld? *er is echter meer behoefte aan kennis m.b.t. het financieel, HR en administratief beheer van de onderneming*	Welke types zoeken welke informatie? *ondernemers zoeken antwoorden of oplossingen voor de acute problemen maar zoeken niet naar bijkomende uitleg of informatie over die oplossingen*	Welke informatie wordt in welke processen verzameld? *het enkelvoudig leren is een zoektocht naar technische sectorgebonden kennis die door geprogrammeerd leren wordt opgebouwd* *het differentiërend leren is een zoektocht naar probleemoplossende informatie op het niveau van bedrijfsbeheer door middel van situationeel en ervaringsleren*	Welke informatie wordt door welk medium verzameld? *kennis voor het beheer van de onderneming wordt vooral door 'on-the-job-leren' en via netwerken verzameld;* *klassieke lessituaties en mentoring komen op de tweede plaats*	Wanneer wordt informatie verzameld? *zeer reactief bij acute nood*
INTERPRETATIE	Welke kennis krijgt aandacht tijdens de interpretatie? *de beroepsgerelateerde kennis*	Hoe verloopt de interpretatie in elk van de dimensies? *interpretatie van de kennis is beperkt tot het evalueren van de toegepaste inzichten op het probleemoplossend vermogen van de inzichten*	Hoe verloopt de interpretatie in de verschillende processen? *ondernemers hechten vooral belang aan de resultaatfase en de opbouw van kennis*	Welk medium is best geschikt voor de interpretatie van de informatie? *mentoring en netwerken zijn noodzakelijk om de ondernemers de kennis te laten interpreteren (analyseren en overdenken) ipv enkel toe te passen*	Wanneer vindt de interpretatie plaats? *er is weinig tijd voor interpretatie*
INTERACTIE	Welke kennis wordt via interacties uitgewisseld? *nadruk ligt op aspecten van regelgeving en financiële aspecten van het bedrijfsbeheer*	Welke dimensies en types steunen op interactie? *ondernemers die naast doener ook denker zijn richten zich tot netwerken om meer inzicht te verwerven*	Welke processen steunen op interactie? *leerlingschap is vooral van belang bij familiale opvolging* *er is situationeel leren door interactie met andere ondernemers*	Welk van de gebruikte media laat interactie toe? *via mentoring en netwerken wordt er gezamenlijk geleerd en ontstaat een interactief leerproces*	Wanneer vinden welke vormen van interactie plaats? *ook het ontwikkelen en beroep doen op interactieve leervormen is reactief*

7 Aanbevelingen

7.1 Het aangewezen leermedium voor micro-ondernemers

Ons onderzoek wees uit dat er een veelheid aan initiatieven noodzakelijk is omdat er diverse types ondernemers bestaan. Dus de pluraliteit aan vorming in Vlaanderen wordt het best behouden hoewel er hier en daar nood is aan bijschaving waarop we dieper ingaan in het volgende deel. Ondanks de verscheidenheid kunnen we toch 'de' ondernemer typeren en een aantal kenmerken identificeren die voor 'de meeste' ondernemers gelden. Uit deze typering en de resultaten van de focusgroepen blijkt dat de aangewezen 'vorming' voor ondernemers bestaat uit **'coaching'**. Dit past het best bij de bovenstaande conclusies over het leerproces van ondernemers en in het bijzonder bij: het probleem van reactief en vaak te laat leren, het weinig zelf actief zoeken naar informatie en kennis, het resultaatzoekend en probleemoplossend karakter van het leren en het feit dat leren zeer passief wordt ondergaan bij een groot deel van de ondernemers.

Coaches zijn in staat **ondernemers persoonlijk door het leerproces te helpen** zonder echter het beheer van de onderneming over te nemen of door de problemen van de ondernemer op te lossen. Ze helpen wel om over problemen te reflecteren en om opportuniteiten te zien ipv enkel problemen. Het persoonlijke karakter zorgt ervoor dat het leren op maat van de ondernemer is en relevant voor zijn behoeften. De coach speelt een belangrijke rol in het proactief laten leren van de ondernemer door hem op zijn leernoden te wijzen of heel concreet te waarschuwen voor mogelijke gevaren. De coach kan daarnaast ook de noodzakelijke basisinformatie verstrekken m.b.t. RSZ, belastingaangiftes of andere praktische startersinformatie. Coaches hoeven niet alles te weten of alle informatie door te geven. Ze kunnen ook zorgen dat de ondernemer gemotiveerd wordt om op andere leermedia een beroep te doen. De coach is dus ook een filter en leverancier van externe informatie en tevens een mentor die de aanwezige kennis in het bedrijf en bij de ondernemer aan de oppervlakte brengt.

De **startjaren** (de eerste vijf jaren of zelfs de eerste tien) van de onderneming zijn de moeilijkste voor de ondernemer. Ondernemers die al tien of meer jaren bezig zijn hebben geen nood meer aan dergelijke coaches omdat ze hun eigen manier van leren en leerbronnen samenstelden of omdat ze eigen coaches vonden, voornamelijk in hun boekhouders. Het werd reeds aangehaald dat deze niet steeds neutraal genoeg zijn. Anderen vonden een coach in hun zakenpartner of in de vriendenkring. Slechts één van de ondernemers deed beroep op een neutrale coach die ze contacteerde via een vzw voor persoonlijke carrièrebegeleiding (Omschakelen in Berchem en Compas te Leuven). Andere ondernemers vonden coaches een goede oplossing voor hun leerprobleem maar vroegen zich af hoe ze aan zo'n coach konden geraken.

Een coach is dus best geen collega, zeker geen potentiële concurrent en partijen die mogelijk tegenstrijdige belangen kunnen hebben zoals bankiers. Anderzijds is het financiële luik van de bedrijfsvoering vaak een knelpunt en is het dus noodzakelijk dat de coach daar voldoende vanaf weet wat dan weer pleit voor boekhouders als coaches. Tenslotte mag de coach ook geen controleur of baas zijn voor de ondernemer die zijn zelfstandigheid in het gedrang brengt want ondernemers kozen juist voor het ondernemerschap omwille van die zelfstandigheid. De minder gunstige relatie tussen ondernemers en overheid (omdat de ondernemers enorme kritiek hebben op de werking van de overheid en de overheid te vaak in een controlerende rol zit) maakt dat de coaches geen ambtenaren of door de overheid aangestelde functionarissen kunnen zijn.

Wie kan dan wel de rol van coach vervullen? Zelfstandige consultants kunnen die rol vervullen maar deze oplossing is financieel moeilijk haalbaar. Twee beter haalbare suggesties zijn: **gepensioneerde ondernemers of gesubsidieerde boekhouders**. Gepensioneerde ondernemers zouden eveneens hiervoor een subsidie kunnen krijgen naast een kleine betaling door de ondernemers zelf. De motivatie en kennis van deze coaches zal vermoedelijk groot genoeg zijn en deze coaches zijn niet bedreigend voor de ondernemer en zeer goed in staat om de leefwereld van de ondernemer te begrijpen zelfs wanneer het om andere sectoren gaat. Deze gepensioneerde ondernemers zouden voor die rol wel eerst enige opleiding in coaching moeten krijgen om te vermijden dat

ze te directief worden in de onderneming en de onderneming gaan besturen. Eén coach kan meerdere ondernemers opvolgen maar wel op een actieve manier dus niet als een soort adviseur die wacht op een vraag van de klant. Dergelijke coaching zou het best gedurende de eerste vijf jaar van de onderneming voorzien worden.

De tweede suggestie betreft het ‘pro deo’ toekennen van een gesubsidieerde boekhouder die dus enerzijds de financiële last van de ondernemer verlicht in de eerste jaren door goedkope boekhouddiensten te leveren maar die, ook weer na een opleiding, een ruimere taak krijgt om zijn klanten-ondernemers actief te gaan coachen. Ook deze maatregel kan men gedurende vijf jaar te beschikking stellen van de ondernemers, eventueel met een degressieve subsidiëring waarbij het eerste jaar de overheid de grootste kost voor rekening neemt en de volgende jaren telkens minder van de kosten draagt omdat de ondernemer progressief meer van de kosten gaat dragen. Omdat deze personen dus de boekhouding van de onderneming voeren hebben ze een zeer grote verantwoordelijkheid en is een kwaliteitscontrole onontbeerlijk om te voorkomen dat de ‘pro deo boekhouders’ minderwaardige boekhouders zouden zijn en de ondernemer geneigd zou zijn om er nog een ‘eigen’ boekhouder bij te nemen. Het spreekt voor zich, gezien het huidig groot ongenoegen over de administratieve last van overheidswege, dat de administratie m.b.t. dergelijke kwaliteitscontrole, erkenning en toekenning minimaal moet worden gehouden. Eventueel kunnen dergelijke ‘boekhouder-coaches’ binnen een uitbereiding van de bedrijvencentra worden georganiseerd. Voor ondernemers die geen beroep doen op bedrijvencentra moeten er uiteraard andere mogelijkheden zijn. Een belangrijke kritiek die te verwachten is bij dergelijk initiatief is dat het werk afneemt van kleine zelfstandige boekhoudkantoren. Dit is deels terecht. Anderzijds wordt de ondersteuning maar voor de eerste jaren voorzien. Voor elke vorm van coaches geldt maar één maatstaaf, namelijk zoveel mogelijk ondernemers met succes door de eerste vijf jaar van het ondernemerschap loodsen.

7.2 Relevante van huidige overheidsmaatregelen

7.2.1 Financiële steun voor ondernemers

De overheid heeft diverse steunmaatregelen onder de vorm van subsidies voor bedrijven en recentelijk wordt gewerkt aan inkomensgarantie voor startende ondernemers om het financieel risico van het ondernemerschap te beperken. Zeer specifiek naar het leerproces van de ondernemers worden opleidingscentra, opleidingen door belangenverenigingen en initiatieven van de Kamers gesubsidieerd. Er zijn de opleidingscheques om de marktprijs van de opleidingen tot de helft te reduceren en adviescheques die het goedkoper maken voor de ondernemers om advies in te winnen op domeinen waar de eigen kennisvoorraad ontoereikend is. Maken deze maatregelen echter iets uit voor het leren door ondernemers?

Er zijn reeds diverse redenen aangehaald waarom de ondernemer niet of te weinig leert. Naast de typische eigenschappen van ondernemers is het gebrek aan tijd een reden om niet voldoende aandacht aan leren te besteden. De te hoge **prijs** van bepaalde opleidingen werd af en toe aangehaald maar was zeker geen dominante factor die het leerproces beïnvloed. Leren heeft een hoge kost maar die hoge kost wordt maar ten dele door de inschrijvingsprijs van de opleiding bepaald. Er is de kost van de opleiding maar meer nog is er de tijdskost en in het bijzonder de opportuniteitskost omdat de tijd besteed aan het leren niet kan worden besteed aan de operationele activiteiten in het bedrijf, aan het productieproces of aan het bedienen van klanten. Bewust leren, bv tijdens een opleiding, staat in concurrentie met de schaarse tijd voor het bedienen van klanten. Een zware concurrentie waarbij leren meestal de verliezer is. Nee zeggen tegen een klant omdat je naar een opleiding moet is moeilijk en daarbij kan het ook nog direct tot een lager maandinkomen leiden. Daarenboven staat een dag opleiding gelijk aan een dag iemand missen. In een klein bedrijf van 5 mensen is dat 25% afwezigheid en in een eenmanszaak zelfs 100% afwezigheid van het personeel.

Verschillende ondernemers beweren dat het zelfs niet de kostprijs is maar het '**onmisbaar zijn**'. Het bedrijf steunt zo op de ondernemers dat ze geen minuut kunnen gemist worden in het bedrijf. Slecht 1 van de ondervraagde ondernemers was er in geslaagd zichzelf nagenoeg volledig onmisbaar te maken in haar bedrijf door goede medewerkers en vooral het 'durven' delegeren. Interessant om weten is dat deze persoon daarin geslaagd was door het volgen van een opleiding personeelsbeheer. Ondernemers wachten zeer lang om een bijkomende kracht in dienst te nemen. Ze wachten tot ze over hun oren in het werk zitten en dan hebben ze geen tijd om die nieuwe medewerker op te leiden en dus ook geen tijd om opleiding te volgen. Oplossingen zoals 'de vliegende ondernemer' zijn beperkt en het juridisch statuut van deze vliegende ondernemers maakt hun inzet moeilijk realiseerbaar. Ondernemers zouden sneller een extra werknemer moeten bijnemen maar die stap is groot omwille van de kostprijs. De overheidsmaatregelen om die kost te verkleinen door plan+1, plan+2 edg. worden vaak niet gebruikt omdat die enkel betrekking hebben op werklozen of categorieën van werknemers die als 'minder interessant' worden beschouwd.

Tenslotte worden sommige sectoren geconfronteerd met een minimum aantal uren **verplichte vorming** om herkenning te genieten, zoals accountants maar ook diverse vrije beroepen. Het gaat dan om specifieke bedrijfstechnische opleidingen en geen management of ondernemerschap. Door het volgen van meer management opleidingen kunnen ze niet meer voldoen aan de verplichte opleidingsvereiste en lopen ze het risico om hun erkenning te verliezen.

Daarnaast zijn sommige opleidingen ook echt te duur, zoals specifieke opleidingen in het kader van het verwerven van accreditaties en certificaten. Het voorbeeld van IT opleidingen om de Microsoft accreditatie te bekomen werd aangehaald. Dergelijke opleidingen vallen uit de boot voor subsidiëring. Sommige kwalitatief betere opleidingen zijn eveneens te duur, zoals de opleidingen aangeboden door Vlerick Leuven Gent Management School. Andere ondernemers vinden dan weer dat de kwaliteit de prijs rechtvaardigt. Wat als te duur wordt aangevoeld loopt echter zeer sterk uiteen. Voor sommigen is een opleiding van 3000 euro nog aanvaardbaar terwijl anderen de maximumgrens op 1000 euro leggen en zelfs op 100 euro. Initiatieven

zoals Plato en OVO worden als goedkoop beschouwd (met de huidige gesubsidieerde tarieven) maar zijn vooral tijdrovend. Opleidingen mogen in geen geval gratis zijn omdat er dan een overinschrijving met heel veel afwezigen ontstaat. Hoe duurder de opleiding, hoe hoger de drempel om zich in te schrijven maar éénmaal ingeschreven is het engagement en de bereidheid om de cursus tot het einde te volgen veel groter. Het is dus moeilijk om de **opleidingskost** voor de ondernemers te drukken, omdat de noodzakelijke hoogte van de tegemoetkoming om ondernemers meer dergelijke opleidingen te laten volgen zeer sterk varieert. Opleidingscheques die alle opleidingen in prijs halveren zullen bij sommigen totaal geen effect hebben en bij anderen wel effect hebben maar misschien nog volkomen onvoldoende ver gaan. Een vijftal ondernemers die gebruikt maakten van de opleidingscheques vonden het mooi meegenomen. Ze geven een extra stimulans om toch opleiding te volgen en bij twijfel ondernemers over de streep te trekken maar leiden niet echt tot het volgen van massaal meer opleidingen. Slechts een paar mensen gaven toe dat ze door de cheques meer opleidingen volgen.

Met betrekking tot de **opleidingscheques** zijn er nog heel wat ongenoegens. De beperkte geldigheid van de opleidingscheques zorgde bij diverse ondernemers voor problemen. Sommigen kochten dergelijke cheques die ze dan moesten weggooien omdat ze niet tijdig een opleiding volgden of omdat de opleiding over meer dan een jaar loopt. Dit probleem bestond vooral bij ondernemers die bij de eersten waren om de cheques te kopen toen de overheid benadrukte dat de voorraad beperkt was. Dit zette ondernemers aan om de cheques te kopen vooraleer zich in te schrijven voor bepaalde opleidingen. De geldigheid van de cheques zou minstens verdubbeld moeten worden alleen al om het feit dat vele opleidingen over twee jaar lopen. De communicatie m.b.t. de opleidingscheques is zeer onvoldoende. Slecht zeer weinigen zagen het TV-spotje of ontdekten het bestaan ervan via de overheid. De meeste kennen het intussen wel omdat de opleidingscentra er publiciteit rond maken en het logo op hun website plaatsen. Toch waren er nog 5 ondernemers die er nog nooit van hoorden. Micro-bedrijven die opleidingen aanbieden klagen over de administratieve rompslomp voor het aanvragen van herkenning en over de herkenningsvoorwaarden, zoals het aantal jaren dat de onderneming bestaat. Het voorbeeld werd aangehaald van een ondernemer die opleidingen op maat aanbood aan bedrijven en die in de bedrijven

zelf organiseerde. Hij kreeg geen erkenning omdat hij niet voldeed aan de voorwaarde m.b.t. het hebben van een opleidingsruimte. Tenslotte zijn er ook nog frustraties zoals het feit dat de leeftijd van de gebruikers van de cheques moet worden doorgegeven aan de overheid. Dit wordt aanzien als een zinloze extra last die ergernis opwekt. Zelfs de gebruikers van de opleidingscheques vinden het aanvragen ervan nog te omslachtig. Een belangrijke tekortkoming van de cheques is dat ze niet gelden voor vrije beroepen hoewel ook deze mensen opleidingsbehoeften hebben en ook voor hen zijn de opleidingen even duur. Een enkeling wijst erop dat de cursussen duurder worden omdat de aanbieders ervan weten dat de deelnemers maar de helft moeten betalen.

De **adviescheques** werden als nuttiger aanzien maar waren minder bekend en zijn moeilijker voor misbruik te vrijwaren. Ook over deze cheques zijn er heel wat frustraties, zoals het feit dat het budget ervoor te snel opraakte. De leerbehoefte van ondernemers kan worden beperkt wanneer deze ondernemers veel meer beroep doen op adviseurs en voor elk probleem is er wel een adviseur voorhanden. Hierbij is echter de prijs een vaak onoverkomelijke drempel. Adviescheques zijn dus de oplossing. Kleine ondernemers doen vaak een beroep op andere kleine ondernemers voor hun advies. Deze micro-bedrijfjes hebben het moeilijk om herkend te worden, zowel naar de complexiteit van de erkenningprocedure als om aan de voorwaarden te kunnen voldoen. Een andere frustratie heeft betrekking op de misbruiken. Vele bedrijven die advies geven, leveren ook andere diensten. De adviescheques worden dus al eens gebruikt voor die andere diensten. Bovendien is de verleiding om de prijzen te verhogen omdat de ondernemer maar de helft moet betalen zeer groot, te meer door het feit dat de prijszetting zeer ondoorzichtig is. Opvallend is dat er een grote vraag is naar goedkoper advies maar dat geen enkel van de ondervraagden beroep doet op de VIZO-bedrijfsadviseurs die goedkoop advies verlenen. Ondernemers vertrouwen het advies niet omdat Vizo een Vlaamse Openbare Instelling is.

Meer controle zal echter de administratie m.b.t. deze cheques alleen nog vergroten terwijl er nu reeds grote ontevredenheid heerst over de overheidsadministratie. Er is een duidelijke roep van de ondernemers naar vereenvoudiging van de administratie. Alles is te complex, teveel papier, inefficiënt en de initiatieven tot vereenvoudiging

staan nog niet ver genoeg of lijken nauwelijks effect te hebben. Daarbij leiden vooral de continue veranderingen van de regels tot een onzeker ondernemingsklimaat.

7.2.2 Evaluatie van het huidig opleidingsaanbod

Er is een vrij grote ontevredenheid over het huidig opleidingsaanbod ondanks het feit dat dit aanbod zeer groot en divers is. Vooral de efficiëntie en effectiviteit worden aangeklaagd. We overlopen een aantal aspecten van het aanbod en beginnen bij de klassieke cursussen en opleidingen.

Met betrekking tot de **klassieke opleidingen** worden de volgende opmerkingen gemaakt:

- Cursussen helpen bij het ontwikkelen van zelfvertrouwen.
- Drie ondernemers haalden aan dat de opleidingen cruciaal waren; zonder deze waren ze geen ondernemer meer.
- Er wordt vooral veel geleerd uit interactie met andere deelnemers. Daarom moeten de groepen voldoende klein zijn.
- De onderwerpen die aan bod komen zijn te weinig interessant volgens 7 van de ondervraagden. Anderen wijzen erop dat dit afhangt uw eigen open leerhouding (mening van 3 ondernemers).
- Het tijdstip waarop de opleidingen plaatsvinden is niet aangepast aan de situatie van de ondernemers. Voor mensen die afhankelijk zijn van winkelopeningsuren moeten die ’s avonds georganiseerd worden, terwijl voor de anderen het beter overdag is omdat ze ’s avonds bij klanten zijn. Ook mag het geen dagen na elkaar zijn omdat ze niet zolang in het bedrijf kunnen worden gemist.
- De betere cursussen zijn vaak te duur o.a. omdat er dan prominente sprekers zijn.
- De cursus moet dicht bij de deur gegeven worden om de tijdsinvestering tot een minimum te beperken.
- ‘Huiswerk’ bij cursussen, zoals werkjes of zelfstudie, is onmogelijk wegens tijdsgebrek.

- De cursus moet kort en beknopt zijn, maar toch voldoende diep gaan in de materie wat een combinatie is die maar zelden wordt bereikt.
- Hoe ouder men wordt, hoe groter de drempel om een cursus of dergelijke te volgen.
- Hoe langer men als ondernemer actief is, hoe groter die drempel.
- Ondernemers weten niet welke cursussen bestaan of vernemen het te laat. Dit is o.a. een gevolg van het tijdsgebrek om folders m.b.t. opleidingen door te nemen.
- De meeste ondernemers zijn het erover eens dat het aanbod aan cursussen edg. enorm is maar zien het bos door de bomen niet meer en vinden het zeer moeilijk om vooraf de kwaliteit en waarde in te schatten. De pay-off van de cursus in financiële termen is zeer moeilijk te bepalen maar wordt als eerder laag aanzien.
- Het is eveneens moeilijk om een juist niveau van cursus te vinden, juist jargon en hoog niveau zonder moeilijke woorden. Avondschool heeft vaak een te laag niveau. Anderzijds zijn goede cursussen van hoog niveau niet steeds toegankelijk voor mensen met enkel beroepsonderwijs als basisopleiding.
- In dit grote aanbod ontbreekt toch nog een echte goede basiscursus ondernemerschap volgens zeven van de ondervraagden.
- Ze zijn het eveneens eens over het feit dat de sprekers zelf ondernemers moeten zijn of er toch zeer sterke voeling mee moeten hebben. Deze moeten niet alleen voorbeelden van succesverhalen brengen maar ook van falingen omdat de rampscenario's tot meer herkenning leiden bij de ondernemers. Het is zo al moeilijk genoeg om het geleerde in de eigen sector of context toe te passen.
- Het is de spreker die reeds de vertaalslag naar de praktijk moet doen, voorbeelden en eigen ervaringen vertellen, of rollenspelen, als het maar praktisch en interactief is.
- De cursus moet eigenlijk een sleutel op de deur zijn voor huidige acute problemen.

We kunnen dus concluderen dat de ondernemers er moeilijk in slagen de juiste cursus te vinden die zowel naar timing als inhoud op hun maat geschreven is. Algemeen staan ze kritisch t.o.v. dit medium omdat de bruikbaarheid van het geleerde voor het beheren van de eigen onderneming niet steeds duidelijk is.

7.2.3 Evaluatie van specifieke andere initiatieven ter ondersteuning van het leerproces

Sommige **sectorverenigingen** zijn zeer actief voor het aanbieden van bedrijfsspecifieke opleidingen, het verlenen van advies en verstrekken van informatie. Voorbeelden van dergelijke goed werkende beroepsfederaties zijn: federatie van houtverwerking, schoonmaakbedrijven, textiel, fotografie, accountants, boekhouders en financiële dienstverlening, kleding, horeca en verhuis om er enkele te noemen. Ze bieden echter geen ondersteuning inzake bedrijfsbeheer en hebben het nadeel dat het lidgeld en/of de adviesverlening vrij duur zijn. Een hele reeks andere sectorverenigingen werken dan weer niet zo goed, bieden weinig aan en richten zich vooral tot de grote spelers in de sector. Voorbeelden hiervan zijn de federaties voor soft- and hardware, consulting en tuinbouw. Voor zeer specifieke beroepscategorieën zijn er zelfs geen federaties.

Het **Plato** netwerk kreeg zeer goede feedback van degene die het volgden. Het is een zeer effectief leermedium die bijdroeg tot het succes van de ondernemingen. Kritiek op de netwerken werd ook gegeven omdat het succes van het netwerk sterk afhangt van de samenstelling van de groepen. De kwaliteit van de sprekers is niet steeds van het hoogste niveau maar dit is ondergeschikt aan de interactie tussen de ondernemers. De hulp van de peters werd eveneens als zeer goed geëvalueerd. Hoewel Plato een goed initiatief is kennen nog heel wat ondernemers er het bestaan niet van of hebben er verkeerde informatie over. Zo dacht iemand dat het enkel voor starters was of voor grote bedrijven. Een bijkomend nadeel is dat er een grote drempel is om er zich bij aan te sluiten en op die manier de meer mondige en ervaren ondernemers aantrekt die dergelijk netwerk minder nodig hebben. Anderzijds kan dergelijk netwerk niet werken zonder open en communicatief vaardige ondernemers. Sommige ondernemers vonden dat het netwerk veel tijd vraagt en weinig commerciële opportuniteiten biedt. Wanneer de twee (commerciële en leernetwerken) zouden kunnen worden gecombineerd zou dit de tijdsinvestering beter verantwoorden. Een aantal ondernemers vonden dat Plato niet zo regionaal mag zijn maar ruimer moet, zelfs internationaal om de voordelen van het netwerk ook op commercieel vlak uit te

bouwen. Algemeen kunnen we stellen dat Plato, OVO en dergelijke zeer nuttig zijn maar dat het niet voor alle ondernemersprofielen geschikt is.

De **Kamers, Unizo, VEV, VKW en VIZO** werden aangehaald als belangrijke adviesverlenende instanties maar toch wordt nog vaak op privéconsultants beroep gedaan, hoewel deze instanties gelijkaardig advies verlenen. De betalende dienstverlening van deze organisaties wordt als nog te duur aanzien. Algemeen kennen de meeste ondernemers maar één van de instanties goed en weten ze niet zo goed waarvoor ze er allemaal terecht kunnen. Ook weten velen niet of ze aan de voorwaarden voldoen om zich bij de organisaties aan te sluiten. De ondernemers vonden ook dat de instanties neutraal moeten zijn en het niet neutraal zijn van bv unizo is een rem om op de diensten een beroep te doen.

Een aantal **lokale initiatieven** werden als zeer goed aangeduid maar omdat ze slechts door enkelen werden besproken kunnen we dit niet veralgemenen. Zo werden volgende voorbeelden gegeven: CKZ kwaliteitsopleiding te Kortrijk, ondernemersnetwerk door EROV georganiseerd, informatiesessies door de Oost-Vlaamse provincie georganiseerd m.b.t. export, Trivisi, B-win, BTW-huis. Deze initiatieven zijn echter beperkt in aantal deelnemers en tijd en zijn daarvoor onvoldoende om de ondernemers volledig en langdurig te ondersteunen in hun leerproces. Voor sommige vrouwelijke ondernemers is Markant ook een leernetwerk hoewel het niet met die intenties werd opgericht. VKW, business café van de Kamers en vele andere initiatieven van de Kamers richten zich niet naar de micro-ondernemingen of richten zich er wel toe maar schrikken micro-ondernemers af omdat die zich te marginaal voelen tussen de kleine en middelgrote ondernemingen. Algemeen is de drempel voor veel initiatieven te groot. Hoe meer lokaal de initiatieven, hoe lager de drempel wordt gepercipieerd.

7.3 Zinvolle nieuwe en veranderingen in bestaande steunmaatregelen

7.3.1 Persoonlijke coaches

Een eerste nieuwe maatregel die de overheid kan nemen is het ter beschikking stellen en ondersteunen van coaches of peters voor ondernemers (zie 6.1). Deze mogen niet door de overheid zelf ter beschikking worden gesteld maar moeten door een neutrale vzw of private instantie worden aangeboden mits subsidiering van de overheid. In de verhuissector bestaat een voorbeeld van peterschap voor nieuw opgerichte verhuisfirma's. Elke beginneling krijgt twee peters onder de grote gevestigde verhuizers. Dit wordt georganiseerd door de beroepsfederatie. Dergelijk initiatief sluit nauw aan bij ons voorstel voor 'coaches' maar is duidelijk ontoereikend omdat het slechts heel zelden door een beroepsfederatie wordt georganiseerd. Alle beroepfederaties aanzetten tot dergelijk systeem is niet haalbaar omdat verschillende beroepsfederaties nu reeds tekort schieten in het verstrekken van een minimum aan advies aan hun leden.

Het grote verschil met bestaande adviseurs, peterschapprojecten edg. is dat de ondernemers een coach of peter krijgen toegewezen en dat er dus een verplichte opvolging is. Dit is noodzakelijk omdat de ondernemer zelf geen beroep doet op het ruime aanbod aan huidige initiatieven. De ondernemer moet dus toch wel bij de hand worden genomen en worden geleid naar de initiatieven. De grote uitdaging bestaat erin om dit toch enigszins verplicht te maken zonder dat de ondernemer het gevoel heeft dat hij/zij wordt gecontroleerd want de coach moet een echte mentor, gesprekspartner en klankbord zijn.

Ondernemers moeten levenslang leren. De ondernemer moet er kunnen voor opteren om tegen betaling langer de coach te behouden. Zelfs als de ondernemer dat niet doet, zou de coach in de eerste jaren de ondernemer voldoende bewust moeten hebben gemaakt van de nood aan leren, zodat de ondernemer spontaan levenslang gaat leren.

7.3.2 Basiscursus ondernemerschap

Er is nood aan een basiscursus ondernemerschap. Er bestaan reeds veel dergelijke cursussen maar ze lijken hun doel te missen. De verplichte opleiding wordt als een echte ‘verplichting’ gezien en niet als een leerervaring en belangrijke informatiebron. Daarbij hoeven heel wat van de hoger-geschoolde ondernemers deze opleiding niet te volgen terwijl ze er ook nood aan hebben. Dertien van de ondervraagden begonnen hun zaak zonder enige vorm van voorbereiding. Acht volgden heel bewust een starterscursus of vergelijkbare opleiding. De ondernemers vroegen bv om een basiscursus ondernemerschap voor sectoren die een lage instapdrempel hebben zoals IT-consulting en horecazaken. Toch bestaat zoiets maar het is ofwel niet gekend ofwel niet gevolgd omdat het nut er niet van ingezien wordt.

Een mogelijkheid bestaat erin om een basisopleiding ondernemerschap aan te bieden los van bepaalde niet-neutrale instanties of federaties, maar uniform voor Vlaanderen en deze te verplichten voor alle categorieën, inclusief universitair geschoolden en vrije beroepen. Een uniforme opleiding zou enerzijds moeten bestaan uit een aantal algemene modules die voor elke micro-onderneming gelden en een aantal meer specifieke modules. Deze specifieke modules hoeven niet per beroepscategorie te worden ingedeeld maar meer naar aard van de bedrijvigheid, zoals diensten, verkoop, productie, lokaal vs nationaal of internationaal, business to business of consumenten, etc.

De huidige ondernemersopleidingen zijn te sterk verweven met de vakkennis en het beheersaspect van de onderneming is te beperkt. Ten minste, dat is de mening van de ondernemers. De verbondenheid met het verkrijgen van een vestigingsattest doet de cursussen verzanden in een administratieve verplichting. Hoewel deze Syntra opleidingen nu reeds modulair zijn en kwalitatief goed, hebben ze een eerder negatief imago inzake het aanleren van bedrijfsbeheer. De ondernemer wil tegelijkertijd basisinformatie over de administratie van het starten van een zaak als meer kennis van management en gevorderd bedrijfsbeheer, wat terug pleit voor modulair. Gezien het huidig niveau, aanbod en organisatie van de Syntra opleidingen lijkt het niet noodzakelijk om een nieuw netwerk uit de bouwen. Wel moeten de huidige

opleidingen meer gecommuniceerd worden en niet enkel in het kader van de vestigingsvereiste en nog meer de nadruk leggen op het algemeen beheer van de onderneming. Slechts vier van de ondervraagde ondernemers volgde een opleiding binnen Syntra en slechts iets meer dan de helft kende het bestaan. Gezien de opleidingen ook beschikbaar moeten zijn voor hoger-opgeleiden moet er gewaakt worden over het niveau van de opleidingen. Verder werd ook vermeld dat de starterscursussen ontmoedigend werken omdat de nadelen van het zelfstandig zijn sterk in de verf worden geplaatst. Het is uiteraard noodzakelijk om ondernemers te waarschuwen voor problemen maar dit gebeurt blijkbaar op een te negatieve manier. Dit probleem blijkt groter te zijn bij de starterscursussen van Unizo, het NCMV en de Kamer dan bij de Syntra-cursussen. Via sensibilisering en het communiceren van een positief imago voor deze cursussen kan het negatieve uitgaande van de 'verplichting' beperkt worden.

Het huidig aanbod is nogal sterk gericht op starters en basiscursussen ondernemerschap. Het aanbod kan dus nog uitgebreid worden met cursussen voor ondernemers die reeds enkele jaren actief zijn. Vele ondernemers volgden ook geen starterscursus wanneer ze ondernemer werden, hoewel ze nog steeds baat zouden hebben bij het volgen van dergelijke cursus. Opleidingen bedrijfsbeheer die onder de noemer starterscursus worden aangeboden missen de doelgroep van de meer ervaren ondernemer. Enkel m.b.t. tot export voor micro-bedrijven bestaat nog weinig aanbod en kan er binnen VIZO en Syntra meer worden aangeboden.

7.3.3 Transparantie in het opleidingsaanbod

De ondernemers halen aan dat er geen info beschikbaar is over het beheren en starten van een eigen zaak. Ze wijzen erop dat de info die bestaat te onduidelijk, onoverzichtelijk en te moeilijk (lees in juridische taal) is opgesteld. Ze vragen info in 'bulletpoints', kort, duidelijk, up-to-date en toegankelijk. Nochtans bestaat dit en is beschikbaar op diverse websites zoals: www.KMOloket.be, www.vizo.be, www.unizo.be, ondernemen.vlaanderen.be, www.lvz.be/diensten/gids.htm, en zijn er checklists beschikbaar mbt tot het starten van een eigen zaak of bv het aanwerven van

personeel, zoals de brochure “Vademecum van de onderneming” en diverse startersbrochures door vizo aangeboden.

Ook inzake opleidingen werd in het vorige punt reeds aangehaald dat de opleidingen onvoldoende gekend zijn of er een verkeerd beeld over bestaat. Nochtans verstrekken websites en brochures uitgebreid info over het cursusaanbod. Daarnaast bestaan ook algemene publicaties mbt tot het opleidingsaanbod voor bedrijven zoals de Tijd Academie of de opleidingswebsite www.traininginfo.be om een paar voorbeelden te noemen.

Er is dus een uitgebreid aanbod om de ondernemers te ondersteunen in hun leerproces en om te vermijden dat de ondernemer helemaal alleen on-the-job met vallen en opstaan moet leren. Waarom heeft de ondernemer toch nog het gevoel dat hij/zij er alleen voor staat?

Een eerste reden is dat de ondernemer niet steeds beseft hoe belangrijk leren is en dat het wel degelijk de tijdsinvestering waard is. Er is dus nood aan **sensibilisering** van de ondernemers voor wat betreft hun leerproces en de hulp die ze daarbij kunnen krijgen. Uit de vragenlijst bleek dat de initiatieven die rechtstreeks door de overheid werden aangeboden maar matig nuttig werden bevonden. Vele ondernemers zitten blijkbaar niet te wachten op hulp van de overheid. Privé-initiatieven zoals consultants, boekhouders en beroepsfederaties worden wel nuttiger gevonden. Hoewel ook nog vele ondernemers ze niet nuttig vinden en er geen beroep op doen.

Ondanks het feit dat niet alle **beroepsfederaties** goed werken kennen ze toch succes. De ondernemers zijn er bij aangesloten (soms uit verplichting) en kennen de activiteiten en dienstverlening. Ze vertrouwen de federaties ook veel meer dan de overheidsinstanties. Om die redenen zouden de federaties een rol kunnen spelen in het aansturen van het leerproces van de ondernemers door deze bewust te maken van het belang van leren en door informatie te verstrekken over de leermogelijkheden die door andere instanties worden aangeboden. Sommige categorieën van ondernemers, zoals in de land- en tuinbouw en horeca kunnen alleen via beroepsfederaties en hun communicatiekanalen bereikt worden.

Ondernemers hebben nog het meeste vertrouwen in andere niet concurrerende ondernemers. Daarom zouden ook de ondernemers die nu reeds actief zijn in diverse activiteiten, zoals OVO en Plato moeten gestimuleerd worden om **collega-ondernemers** mee te brengen naar info-avonden over ondernemers-opleidingen en –netwerken. De kleine groep actief lerende ondernemers kan een hefboom vormen voor de mobilisatie van de grote groep passief lerende ondernemers. Het stimuleren van de actieve ondernemers kan door hen bewust te maken van hun rol en verantwoordelijkheid tov hun collega's en door kleine materiële 'geschenken'. Dergelijke aanpak maakt de drempel om de stap te zetten naar netwerken en opleiding veel lager. Nog te veel ondernemers denken dat ze niet geschikt (te klein, te weinig mondig, te laag opgeleid) zijn om eraan deel te nemen of zijn erg onzeker over wat hen daar te wachten staat.

Een tweede reden heeft te maken met het feit dat zelfs wanneer de ondernemer wenst te leren hij/zij de **leermedia niet vindt**. De websites zijn niet of nauwelijks gekend, worden niet gevonden bij het zoeken op internet of de ondernemers zijn onvoldoende vertrouwd met internet. Dit laatste werd recentelijk bevestigd in een studie van de VUB waaruit bleek dat bijna de helft van de micro-bedrijven geen internetaansluiting heeft. Websites gericht op ondernemers verwijzen niet naar de opleidingsmogelijkheden (vb KMOloket van VIZO). Sommige ondernemers maken zelden of nooit gebruik van internet. De vele brochures worden niet gelezen maar als 'reclame' weggegooid. Briefwisseling omtrent opleidingen moet gepersonaliseerd zijn. Andere communicatiemedia zoals krant, tijdschriften en televisie bereiken te weinig de ondernemers.

Uit de vragenlijst bleek dat er geen verband is tussen de specifieke leerbehoeften en het al dan niet kennen van bepaalde initiatieven. Dit geldt ook voor het gebruik van de initiatieven en de noden. Uiteraard is het zo dat ondernemers die Plato volgden of ondernemerschapscursussen voor gevorderden zoals aan de Vlerick Leuven Gent Management School of de Universiteit Antwerpen Management School geen acute nood meer hadden aan een opleiding bedrijfsbeheer. Het kwantitatieve luik is echter te beperkt om daarover meer gedetailleerde uitspraken te doen.

Ten derde is het aanbod zo groot en zo **versnipperd** dat het tot verwarring, onduidelijkheid en desinteresse bij de ondernemer leidt. Er is een enorme nood aan duidelijkheid over het aanbod en aan meer afstemming of zelfs integratie van de vele organisaties die cursussen aanbieden. De overheid- en privéwebsites die het aanbod groeperen zijn niet gekend. Dit geldt trouwens niet enkel voor opleiding maar ook voor vele andere initiatieven van de overheid, zoals subsidiemogelijkheden. Er is dus overduidelijk nood aan het verzamelen van de informatie met betrekking tot de bestaande opleidingen en deze op een duidelijke wijze naar de ondernemers toe te brengen. Dit zou zowel opleidingen van Syntra, Unizo, de Kamers, beroepsfederaties als private instellingen (zoals vb Kluwer opleidingen) moeten omvatten. Mogelijke manieren om dergelijk overzicht van het opleidingsaanbod (incl. netwerkvormen zoals Plato) aan de ondernemers duidelijk te maken zijn via een periodieke brochure aan alle ondernemers en via een website. In dit laatste geval moet er toch nog een andere communicatie, bij voorkeur een persoonlijk schrijven aan de ondernemer, zijn om het bestaan en gebruik van de website duidelijk te maken. De brochure moet gepersonaliseerd verstuurd worden en het moet mogelijk zijn om bijkomende informatie en inschrijven te realiseren zonder internet gebruik. Anderzijds kan het moeilijk vermeden worden dat de diverse instellingen die opleidingen aanbieden ook nog eigen publiciteit voeren.

Door het aanbod te groeperen wordt het voor de ondernemer gemakkelijker gemaakt maar wordt de pluraliteit van het opleidingslandschap behouden. De variëteit in opleidingen die nu bestaat mag er niet door worden verengd want sommigen verkiezen zeer interactieve leermedia (zoals plato-netwerk), of confronterende leerervaringen waarbij hun eigen bedrijf zeer kritisch wordt doorgelicht of zeer persoonlijke media (zoals individuele coaching) en nog anderen verkiezen de anonimiteit van een klassikale opleiding. Deze nood aan en voorkeuren voor uiteenlopende opleidingsvormen bleek duidelijk uit de resultaten van de vragenlijst.

Tenslotte werd terecht aangehaald dat de overheid en de ondernemers meer tijd en geduld moeten uitoefenen om nieuwe initiatieven de kans te geven om bekend te raken, om bijgeschaafd te worden en om resultaten te geven op lagere termijn.

8 Beperkingen onderzoek

De gebruikte onderzoeksmethode laat toe om inzicht te verwerven in hoe, wanneer en waarom micro-ondernemers al dan niet leren. Het laat echter niet toe om veralgemeningen naar de populatie van Vlaamse of Belgische ondernemers door te voeren of kwantitatieve beschrijvingen van deze populatie te geven. Het is dus niet mogelijk om het profiel van de gemiddelde Vlaamse ondernemer op te maken. Verder beperkt het onderzoek zich tot het leerproces van de ondernemer en niet dit van zijn medewerkers of partners. Het open karakter van de focusgroepen bracht echter ook opmerkingen naar boven m.b.t. opleiding van de medewerkers. Deze opmerkingen werden samengevat in bijlage 2.

Er zijn geen verschillen merkbaar inzake het leerproces van de ondernemers naar regio maar wel naar sector. Een detailanalyse van elke sector is door de omvang van de studie niet mogelijk. De verschillen hebben niet onmiddellijk te maken met het beroep zelf maar met het opleidingsniveau van de ondernemers dat verschilt naargelang de sector en door het feit dat de werking van de beroepsfederaties sterk verschilt. Waar mogelijk werd hierop gewezen in de bespreking van de resultaten.

Bibliografie

Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press.

Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small firm growth. *Harvard Business Review, 53*, 43-45.

Crijns, H., & Ooghe, H. (1997). *Groeimanagement* (1 ed.). Tielt: Lannoo.

De Block, H., & Heene, J. (1992). *Inleiding in de algemene didactiek*. Antwerpen: Standaard Educatieve Uitgeverij.

Garavan, T., & O Cinneide, B. (1994). Entrepreneurship education and training programmes: A review and evaluation. *Journal of European Industrial Training, 18*(8), 3-13.

Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/Intrapreneurship. *American Psychologist, 45*(2), 209-222.

Jacobs, D. (1999). *Het kennisoffensief: Slim concurreren in de kenniseconomie*. Deventer: Samsom.

Kirkpatrick, D. L. (1979). Techniques for evaluating training programs. *Training and development journal*(June), 178-192.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall.

Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial behaviour and research, 6*(6), 295-310.

NJM European, Economic and Management Consultants (2000). A study and analysis of management training techniques for the heads of SME's, particularly using the information and communication technologies, DGENT 99/C/A3/31 S12.128934 report.

Oostenrijks Onderzoeksinstituut voor Handel en Nijverheid (2002). Ondersteunende diensten voor microbedrijven, kleine bedrijven en éénmansbedrijven: Landenrapport-België, Wenen.

Perry, C. (1989). What more is known about the psychology of entrepreneurs: After further sightings of the Heffalump. *Journal of Management psychology, 5*(2), 22-31.

Rae, D. (1999, November). *Understanding entrepreneurial learning: A question of how?* Paper presented at the 3th Enterprise and Learning conference, University of Paisley.

Rae, D., & Carswell, M. (2000). Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: The development of a conceptual model and its implicatons in the design of learning experiences. *Education & Training, 42*(4), 220-227.

Sexton, D. L., Upton, N. B., Wacholtz, L. E., & McDougall, P. P. (1997). Learning needs of growth-oriented entrepreneurs. *Journal of Business Venturing, 12*, 1-8.

Sullivan, R. (2000). Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial behaviour and research, 6*(3), 160-172.

Van den Broeck, H. (1994). *Lerend management*. Tielt: Lannoo.

Bijlage 1: vragenlijst.

Naam: ……
Naam bedrijf: ……

Bedrijfsactiviteiten: …….

Locatie van het bedrijf: ……
Aantal personeelsleden: …….
Startjaar eigen onderneming: …….

Verwerving van het bedrijf door:	☐ zelf opgericht
	☐ overname van familielid of instap in familiale vennootschap
	☐ overname van externen
	☐ spin-off, afsplitsing van bestaand bedrijf, andere …
Anderen werkzaam in het bedrijf:	☐ medevennoten
	☐ echtgeno(o)t(e)
	☐ zoon / dochter
	☐ ouders
	☐ andere familieleden

Uw geboortejaar: …… Geslacht: M / V

Opleiding: universitair / hoger onderwijs buiten universiteit lange type / hoger onderwijs buiten universiteit korte type / secundair / ander
richting: ……

Vroegere beroepservaring: ……

Gevolgde opleidingen in het kader van uw functie als ondernemer:
……
……

Professionele netwerken en beroepsverenigingen waarvan u lid bent:
……
……

Waarom koos u voor het ondernemerschap?
……
…….

Cruciale momenten in uw carriére (zoals ander opgerichte bedrijven of grote wendingen in uw loopbaan):
……
…….

Cruciale fasen of critische momenten in de levensloop van uw onderneming (zoals faling, sprong in de groei, aanwerving eerste personeelslid, grote wendingen, etc…):
……
……
…….

Waar haalt u de nodige informatie, kennis en ideeën voor uw functie en bedrijf? (vul zowel luik A als B in)

	A			B
	Ik *ken alleen het* bestaan:	Ik *overweeg* er een beroep op te doen	Ik *doe er een beroep op:*	Ik vind het bestaan ervan *nuttig*:
Vakliteratuur (zelfstudie)	☐	☐	☐	☐
Bijeenkomsten beroepsverenigingen	☐	☐	☐	☐
Opleidingen door private instellingen	☐	☐	☐	☐
Opleidingen door VIZO	☐	☐	☐	☐
Advies door private consultants	☐	☐	☐	☐
Advies door VIZO en ondernemersloketten	☐	☐	☐	☐
Advies door adviseurs van beroepsverenigingen	☐	☐	☐	☐
Advies door werkgeversorganisaties (bv. AMV, CEZOV, SVMB, etc)	☐	☐	☐	☐
Advies door GOM's en Kamers	☐	☐	☐	☐
Advies door gemeentelijke en provinciale instanties	☐	☐	☐	☐
Plato peterschap	☐	☐	☐	☐
Advies van boekhouder, banken of andere zakenrelaties	☐	☐	☐	☐
Advies van familieleden		☐	☐	☐
Advies van persoonlijk netwerk		☐	☐	☐
Andere: ……. ……		☐	☐	☐
Steunmaatregelen				
Opleidingscheques	☐	☐	☐	☐
Adviescheques	☐	☐	☐	☐
Andere: ……. ……..	☐	☐	☐	☐

Bijlage 2: Opmerkingen van de ondernemers m.b.t. het leren van de personeelsleden.

- De financiële steunmaatregelen zijn goed en het aanbod is voldoende groot voor werknemers.
- Nadeel van bepaalde steunmaatregelen, vb bij VDAB cursussen is dat werknemer maar 90% van hun loon krijgen en dus 'gestraft' worden om op aandringen van de werkgever een cursus te volgen. Daarbij zijn de steunmaatregelen iets teveel op werklozen gericht. Er is dus nood aan meer financiële steun voor opleiding van werknemers, ook wanneer ze reeds een tijd in bedrijf werken. Daarvoor helpen opleidingscheques dus wel, maar ze dekken te weinig van het geheel van kosten.
- Er is nog steeds een grote kost omdat je personeel betaalt dat niet aan het werk is, er de kost van educatief verlof is en een kost door verlies aan inkomsten omdat ze er niet zijn; naast de kost van het inschrijvingsgeld.
- Heel vaak vertrekken werknemers na hun opleiding intern in het bedrijf of na het volgen van een opleiding op kosten van de werkgever waardoor de kost voor de micro-ondernemer nog groter wordt.
- De tegemoetkomingen gelden niet voor zeer specifieke opleidingen bv. voor herkenning van landmeters, IT-ers; en dat zijn net de duurste opleidingen.
- Het probleem is naast de kost dat het meeste personeel bij micro-bedrijven weinig ambitieus is en eigenlijk geen opleiding wil volgen, behalve in de IT business waar ze echt willen bijblijven.
- Daarbij wordt een vraag om opleiding te volgen soms als beledigend gezien, alsof ze hun werk nu niet goed doen.
- Instanties zoals De Kamers, Cevora en Syntra worden als zeer goed beschouwd en goedkoop inzake opleidingen naar werknemers. Ook voor de werknemersopleidingen merken we dat steeds dezelfde federaties goed werk leveren en anderen nagenoeg niets aanbieden.
- Het basis-dagonderwijs schiet tekort voor specifieke technische opleidingen waardoor nog heel wat opleiding in het bedrijf noodzakelijk is.