

KANSRIJK ONDERNEMEN

Ondernemen met oog voor de ander en elders

Thomas Lans



OPEN UP NEW HORIZONS.

HAN_UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

KANSRIJK ONDERNEMEN

Ondernemen met oog voor de ander en elders

Lectorale rede, in verkorte vorm gepresenteerd bij de aanvaarding van het ambt van lector 'Kansrijk Ondernemen' aan de HAN University of Applied Sciences op 17 november 2022.

COLOFON

HAN University of Applied Sciences, Academie Business en Communicatie
Lectoraat Kansrijk Ondernemen
Lector dr. ir. Thomas Lans
E : Thomas.Lans@han.nl
I : www.han.nl/kansrijk-ondernemen

REALISATIE

HAN MCV Marketing- en communicatie, Academie Business en Communicatie

VORMGEVING

HAN Studio MC, Roswitha Teerink

COVERAFBEELDING

Istock francescoch

Uitgave HAN University of Applied Sciences Press, Arnhem, november 2022

© Alles uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotografie, microfilm, geluidsband, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de auteur en uitgever, mits er zorgvuldig wordt verwezen naar de auteur en de uitgever

WOORD VOORAF	7
1. EEN VERANDEREND NARRATIEF	9
2. KANSEN ZIEN, EVALUEREN EN BENUTTEN	13
2.1 Waarom niet iedereen hetzelfde ziet	14
2.2 Een gat in de markt, of in de ozonlaag?	16
2.3 Taking the plunge: in het diepe springen	18
3. BELANG VAN ANDEREN EN DE OMGEVING	23
4. WAT GAAT HET LECTORAAT KANSRIJK ONDERNEMEN DOEN?	29
4.1 Bijdrage aan monitoring en evaluatie in de regio	30
4.2 Bijdrage aan publiek, private samenwerking: labs en werkplaatsen	34
DANKWOORD	36
REFERENTIES	38

WOORD VOORAF

Ondernemerschap is zeker geen nieuw fenomeen bij de HAN University of Applied Sciences. Met de opleiding Ondernemerschap en Retail Management (ORM) en het Centrum voor Ondernemerschap (CvO) heeft ondernemerschap van oudsher een stevige basis binnen de HAN. En ondernemerschap blijft belangrijk, ook in het huidige koersbeeld van de HAN - de strategie voor 2022-2028 - heeft 'ondernemen' een duidelijke plek gekregen (HAN, 2022). En dat is niet toevallig. In zijn algemeenheid is de interesse voor ondernemerschap in Nederland de laatste decennia alleen maar gegroeid. Op welke wijze het lectoraat Kansrijk Ondernemen een bijdrage kan leveren aan ondernemerschap - dat wil zeggen aan het zien, evalueren en benutten van kansen in het licht van de maatschappelijke opgaven en de nieuwe economie - staat centraal in deze rede. Daarin plaats ik ondernemerschap in de bredere maatschappelijke en wetenschappelijke context en deel ik mijn visie op hoe onderzoek bij het lectoraat kan bijdragen aan ondernemerschap in de regio met een focus op het brede midden- en kleinbedrijf (mkb).

Het stuk is opgebouwd uit een inleidend hoofdstuk, twee funderende hoofdstukken en tenslotte het vierde hoofdstuk waarin de verbinding wordt gemaakt met de opdracht en plannen van het lectoraat Kansrijk Ondernemen.

Ik nodig u aan de hand van deze intreerede graag uit om samen vooruit te kijken naar een kansrijke toekomst!





1. EEN VERANDEREND NARRATIEF

Niet alleen een paar visionairs zien kansen, heel veel Nederlanders doen dat: in 2021 was dat bijna 70% van de volwassenen (GEM, 2022). Soms uit noodzaak, maar veel vaker vrijwillig laat de Global Entrepreneurship Monitor al jaren zien. Bijna 18% van die volwassenen wil op termijn ook iets met die ideeën doen, en de daadwerkelijke betrokkenheid bij nieuw ondernemerschap - dat wil zeggen het actief opzetten, of al recent gestart zijn - is sinds het begin van deze eeuw verdubbeld naar zo'n 14% van de Nederlanders tussen de 18 en 64 jaar. Met een voorzichtige schatting hebben we het dan voor de HAN alleen al over een ondernemend potentieel van meer dan 3000 jongvolwassenen. Die groei komt uit de hoek(en) waar ondernemerschap traditioneel minder vertegenwoordigd was. De stereotiep ondernemer is de blanke man tussen 30 en 40 jaar. Dat beeld is de laatste jaren aan het veranderen. De groei in ondernemerschap komt met name door een stijging van het aandeel vrouwen, jongvolwassenen en starters met een migratieachtergrond (Bosma, 2022).

Deze ontwikkeling is niet los te zien van de bredere betekenis die ondernemerschap de laatste jaren heeft gekregen. Waar ondernemerschap traditioneel wordt geassocieerd met 'business' en het starten van een bedrijf, is de notie van 'waardecreatie' de laatste jaren centraler komen te staan. En die waarde hoeft niet alleen financieel of economisch te zijn, maar kan ook sociaal, cultureel of ecologisch van aard zijn: ondernemerschap om de leefomgeving in een wijk te verbeteren of een bijdrage te leveren aan de versnelling van de energietransitie. In het huidige tijdperk - waarin grote maatschappelijke vraagstukken domineren - lijkt deze bredere betekenis van ondernemerschap, nog meer aan belang toe te nemen. Inmiddels zijn het niet alleen wetenschappers van het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) die stevig aan de bel trekken. Naast klimaatverandering zijn de uitdagingen enorm, denk aan een overspannen arbeidsmarkt, onbetaalbare zorg, demografische veranderingen, verschuiving in economische macht, ongelijke kansen, verdwijning van biodiversiteit, en ga zo maar door.

Hoewel ondernemerschap zeker een rol speelt in het veroorzaken van een aantal van deze maatschappelijke problemen (denk aan uitbuiting, vervuiling) wordt ondernemerschap ook gezien als onderdeel van de oplossing (Schaltegger en Wagner, 2011; Zahra en Wright, 2016). Ondernemerschap vormt daarbij een belangrijke schakel tussen het reactief oppakken van nieuwe ontwikkelingen en het proactief, of zelfs tegen de stroom in - als 'change-agent' - ermee aan de slag gaan (Ploum et al., 2018; Shepherd, 2020; Walker, 2004).

Maar deze beweging is niet alleen relevant in de context van *nieuw ondernemerschap*. Wat we in de 'start-up' en 'scale-up' discussie wel eens vergeten, is dat ondernemerschap ook van essentieel belang is én blijft voor de toekomst van bestaande bedrijven. In het bijzonder het *brede mkb*, de omvangrijke, diverse groep, overwegend micro-mkb'ers (1-9 medewerkers) en het kleinbedrijf (10-49 medewerkers) die niet direct tot de groep koplopers behoort (Van Hoorn et al., 2019). Het zijn juist die bedrijven die een belangrijke rol spelen in de lokale economie en werkgelegenheid, bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten en voor de lokale leefbaarheid (Relou et al., 2019). Om een idee te geven, volgens CBS cijfers van 2022 zijn er alleen al in de regio Arnhem/Nijmegen¹ bijna 15.000 micro-bedrijven, met als grootste sectoren handel (25%), specialistische zakelijke dienstverlening, gezondheid en welzijnzorg, horeca (allen ongeveer 10%) en daarna de bouw en land- en tuinbouwbedrijven (ongeveer 5%). Voor deze bedrijven 'stopt' ondernemerschap niet nadat ze het bedrijf zijn gestart en zich hebben ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. Integendeel, juist deze bedrijven hebben op dit moment rechtstreeks met maatschappelijke uitdagingen te maken die een beroep doen op hun ondernemende vermogens. Dat gaat verder dan zich bewust worden van hun ecologische footprint en hun impact op de maatschappij: dat gaat ook over nieuwe kansen kunnen benutten (Van Hoorn et al., 2019). Als er iets duidelijk is geworden de laatste paar jaren, is dat bestaande businessmodellen behoorlijke op de proef worden gesteld. Denk aan de bedrijven die door COVID-19 hun deuren tijdelijk moesten sluiten, waar de huidige hoge energie- en grondstofprijzen tot grote problemen leiden of waar aangescherpte wet- en regelgeving zelfs tot existentiële vraagstukken van hele groepen ondernemers leidt. De kranten staan er vol mee. Het zijn uitdagingen die verder gaan dan operationele of tactische beslissingen: uitdagingen die de ondernemende vermogens van de eigenaar-manager of het team op de proef zullen stellen. Denk aan een eigenaar van een reisbureau die van de goedkope vliegvakanties af wil, een agrarisch ondernemer die aan de slag wil met een windmolenpark op zijn grond, de eigenaar van een steenfabriek die overweegt om over te stappen op biogas of zelfs waterstof, de eigenaar van een snackbar die gaat experimenteren met glutenvrije snacks of een lokale supermarkt die overweegt om met echte prijzen (true pricing²) te gaan werken. Allemaal niet nieuw voor de wereld, maar zeker wel nieuw voor de ondernemers, het bedrijf, en vaak de wijk, stad of regio.

1. Deze regio omvat de gemeenten, Arnhem, Beuningen, Berg en Dal, Doesburg, Druten, Duiven, Heumen, Lingewaard, Nijmegen, Overbetuwe, Renkum, Rheden, Rijnwaarden, Rozendaal, Westervoort, Wijchen en Zevenaar.
2. Schade aan mens en milieu worden op dit moment vaak niet doorberekend in de marktprijs. Door deze verborgen kosten als bedrijf inzichtelijk te maken en op te tellen bij de marktprijs, ontstaat de zogenaamde true price.

De weg naar het benutten van kansen voor de 'nieuwe economie' binnen de kaders van brede welvaart is niet eenvoudig. Recente studies schetsen het beeld dat met name kleine bedrijven³ achterblijven ten opzichte van het midden- en grootbedrijf (>250) als het gaat om het verzilveren van kansen rondom bijvoorbeeld duurzame groei, echte prijzen, transparante ketens, inclusief ondernemen, groene energie, biodiversiteit of circulaire economie (Groenewege et al., 2021; Koeman et al., 2022). Naast allerlei verschillen (zoals sector⁴, vestigingsregio, de leeftijd van het bedrijf, eigenaarschapsvorm, financiering, enzovoort), weten we, dat juist deze bedrijven - door hun beperkte omvang - in hun besluiten sterk leunen op het aanwezige menselijke (kennis, vaardigheden, expertise) en sociale kapitaal (netwerken en sociale contacten) van de eigenaren-managers. Wetenschappelijk onderzoek is duidelijk over het belang van beiden voor het zien, evalueren en benutten van kansen in zijn algemeenheid (Gedajlovic et al., 2013; Unger et al., 2011; Aldrich and Zimmer 1986; Anderson en Jack, 2002; Hoang & Antoncic, 2003) en, specifiek in de context van kleine bedrijven (Lans et al., 2011; Lans et al, 2016; Lans et al., 2022). Hoe dat precies zit komt aan bod in het volgende deel: kansen zien, evalueren en benutten.

3 In dit stuk gebruiken we voor het gemak de term kleine bedrijven, daarmee bedoelen we zowel het micro- als kleinbedrijf
4 Onderzoekers van de Rabobank concluderen dat het belang gevoeld wordt in alle sectoren dus niet alleen in de industrie of de landbouw, maar ook in sectoren als zakelijke dienstverlening en handel.



2. KANSEN ZIEN, EVALUEREN EN BENUTTEN

“While scholars debate the different definitions, manifestations, and measurement of entrepreneurship, leaders in public policy are less nuanced: Entrepreneurship is generally about the startup of new firms and businesses” (Obschonka, et al., 2015; p. 2).

Onderzoek over ondernemerschap is bij uitstek een interdisciplinair onderzoeksterrein, met bijdrages uit de economie, sociologie en psychologie. Dat betekent ook dat ondernemerschap ontzettend veel definities kent. Grofweg zie je twee dominante stromingen (Wakkee, 2017): in de eerste stroming staat het starten en/of managen van een bedrijf (voor eigen rekening en risico) centraal. Dit is de zogenaamde ‘smalle’, of meer beroepsmatige definitie van ondernemerschap. In de andere groep definities, de zogenaamde ‘brede’ of meer gedragsgerichte definities, wordt ondernemerschap gezien als ‘waardecreatieproces’: het zien, evalueren en benutten van kansen. Deze laatste definitie heeft in het wetenschappelijk onderzoek de laatste decennia een prominente plek gekregen (Shane en Venkataraman, 2000).

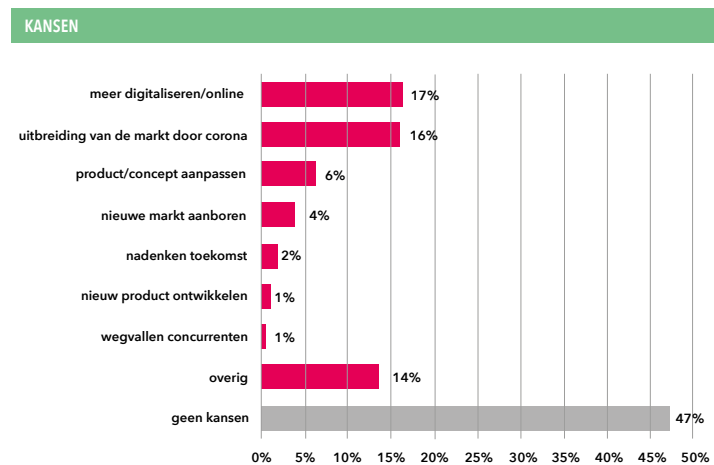
Het denken over ondernemerschap in termen van processen en gedrag heeft een aantal voordelen. Ten eerste laat het zien dat er verschillende fases in het ondernemerschapsproces zijn, die soms lineair, maar vaak ook parallel of iteratief worden doorlopen. Vaak begint het met eerste ideeën, een passie of doel verkennen, of een onderwerp dat inspireert. Vervolgens evalueer je die ideeën, kom je in actie en probeer je ze met de middelen die tot je beschikking zijn uit te gaan voeren (Vogel, 2016). Daarmee is ondernemerschap wezenlijk iets anders dan bijvoorbeeld het managen van een bedrijf, het organiseren van logistiek of het vermarkten van nieuwe producten. Ten tweede laat het zien dat de uitkomst van ondernemen niet altijd een nieuw bedrijf hoeft te zijn, het kan ook een nieuw product, dienst of volledig nieuw businessmodel zijn. Tenslotte, het denken in ondernemend gedrag en processen geeft voor de praktijk handvatten om ondernemend gedrag specifiek te ontwikkelen en te ondersteunen, bijvoorbeeld met onderwijs, een leven lang ontwikkelen of specifieke incentives gericht op corporate entrepreneurship in grote organisaties (Kuratko et al., 2005). De drie processen - zien, evalueren en benutten - worden in 2.1, 2.2. en 2.3. nader toegelicht.

2.1 WAAROM NIET IEDEREEN HETZELFDE ZIET

...the entrepreneurial cognitions view offers an understanding as to how entrepreneurs think and why they do some of the things they do (Mitchell et al., 2002, 96).

Binnen de gedragsgerichte, procesgerichte, bredere definitie van ondernemerschap, zijn persoonlijke capaciteiten van groot belang (Bacigalupo et al., 2016; Van Gelderen, 2020). Immers, het zien, evalueren en benutten van kansen gaat feitelijk over mensen, met hun specifieke kennis, vaardigheden en houding, die direct invloed hebben op hun (denk) activiteiten en gedragingen. Het belang hiervan is geen nieuw inzicht: ondernemerschap wordt al meer dan twee eeuwen gekoppeld aan competenties zoals kansen zien, initiatief nemen, en omgaan met onzekerheid. Vooral de rol van onzekerheid is belangrijk, dat wil zeggen het nemen van beslissingen onder onzekere omstandigheden, en het nemen van verantwoordelijkheid voor die beslissingen (Hébert en Link, 1989).

Ondernemersvereniging VNO-NCW Midden, MKB Nederland Midden, Oost NL en de provincie Gelderland deden tijdens en net na de COVID-19 lock-downs onderzoek bij het Gelderse bedrijfsleven⁵. Ze stelden in oktober 2021 een interessante vraag over kansen, namelijk of de coronacrisis kansen had opgeleverd, of juist niet? Bijna de helft van de ondervraagden antwoordde dat de crisis geen kansen had opgeleverd (zie figuur 1). Hoe komt dat? Dat niet elke eigenaar-manager kansen herkent om iets nieuws te gaan doen, is niet alleen te verklaren door externe factoren, zoals gebrek aan tijd (veel bedrijven hadden juist veel tijd vanwege een verplichte "winterslaap"), middelen (er waren mogelijkheden voor steun) of beleid ("we varen in de mist").



Figuur 1: Welke kansen heeft de coronacrisis voor u opgeleverd? (open vraag, gecodeerd naar bovenstaande categorieën, n=711). Bron: Ondernemerspanel Right Marktonderzoek, 2021.

⁵ Het ondernemerspanel van oktober 2021 bestond voor het merendeel, 98%, uit mkb-bedrijven, bedrijven t/m 250 medewerkers.

Een van de mogelijke verklaringen is te vinden in het onderzoek naar ondernemend denken (Shepherd, 2020). Beslissingen om bewust ergens de aandacht op te richten, om zaken te uitproberen, te testen of middelen aan te besteden, komen namelijk niet uit de lucht vallen (Azjen, 1991). Daarvoor gebruiken mensen voorbeelden, mentale associaties en eerder opgedane kennis. Het interessante van de COVID-19 crisis is dat er sprake was van echte onzekerheid. Daar kun je volgens onderzoekers McMullen en Shepherd (2006) op twee manieren mee omgaan, je kunt de onzekerheid negeren en blijven doen wat je altijd al deed (en hopen dat het goed komt), of je gaat jezelf actief vragen stellen zoals: "Wat is er aan de hand, welke ontwikkelingen zijn er, wat moet of kan ik er mee?" Ondernemster Elske Doets gaf in oktober 2021 in de VPRO Tegenlicht aflevering "De Ontgroeiers" aan dat de COVID-19 crisis (waardoor de reisbranche in een winterslaap belandde) haar juist aanzette om opnieuw na te gaan denken over dominante waardeproposities in de branch gericht op massatoerisme en verre reizen.

Dat niet iedereen zo reageert op dit soort grote ontwikkelingen komt door twee factoren, namelijk de motivatie om jezelf te activeren, en iemands voorkennis (McMullen en Shepherd, 2006). Om met het laatste te beginnen, kennis van zaken wordt (regelmatig) onderschat. Ondernemen wordt in de praktijk vaak platgeslagen als houding of vaardigheid. Maar er is in het ondernemerschapsonderzoek (Haynie et al. 2012; Shane, 2000) veel bewijs dat zowel domein- en/of probleemgerelateerde, als metacognitieve kennis belangrijk zijn om tot nieuwe ideeën te komen in situaties die om creativiteit vragen.

Die 'honger' naar nieuwe kennis vraagt ook om een zekere mate van motivatie, een alerte houding. Alertheid is een houding waarin je ontvankelijk bent om kansen te zien. Je bent niet bewust op zoek, maar je stelt je open voor het ontvangen van signalen die mogelijk wijzen op een nieuwe kans. In plaats van de luiken dicht te doen, zet je de luiken open - al is het een beetje - om actief mee te krijgen wat er gebeurt in de wereld om je heen. Eén van de verklaringen die bijvoorbeeld KPlusV in haar onderzoek geeft voor het feit dat ondernemers nog beperkt aanhaken op nieuwe thema's als verduurzaming, digitalisering en arbeidsmarkt, is dat deze thema's nog te veel een latente behoefte representeren: de ondernemer beseft niet altijd welke verandering nodig is (Nederlands Comité voor Ondernemerschap, 2022).

Door het activeren en vergroten van voorkennis en motivatie - oftewel de alerte houding - ben je in staat om meer ideeën te ontwikkelen, ook al zijn dit niet altijd ideeën die ook daadwerkelijk toepasbaar zijn voor jezelf. McMullen en Shepherd (2006) hebben het in dit verband over zogenaamde "3rd person opportunities", oftewel kansen die wellicht interessant zijn voor iemand of iets, maar niet noodzakelijkerwijs voor jezelf. Om van een

algemene kans (voor iemand of iets) naar een kans te gaan voor jezelf, een zogenaamde "1st person opportunity" ("iets voor mij of voor onze organisatie, bedrijf of project"), is nog een denkstap nodig, namelijk de evaluatiestap. In de evaluatiestap gaat het om "logisch redeneren, gebruikmaken van wat je al weet, dit zinvol combineren met je eigen motivatie, capaciteiten en omstandigheden en vervolgens trechteren" (Lans en Van Gelderen, 2021, p.41). Ook hier spelen zowel kennis, houding en ervaring weer een belangrijke rol. In het bijzonder procedurele kennis en praktijkkennis (hoe werkt het, hoe zou ik het moeten inzetten). Hoe vaker je ideeën uitwerkt, hoe belangrijker bepaalde criteria of vuistregels worden. Beginners denken nu eenmaal anders dan ervaren ondernemers (Baron & Ensley, 2006).

Kortom, ondernemerschap start met ondernemend denken, het zien en evalueren van kansen. Dat gebeurt niet vanzelf, maar is afhankelijk van voorkennis, motivatie (altheid) en de vuistregels die gebruikt worden om te beslissen of een kans ook een kans voor jou is. Wat een kans een goede kans maakt verschilt dus per persoon.

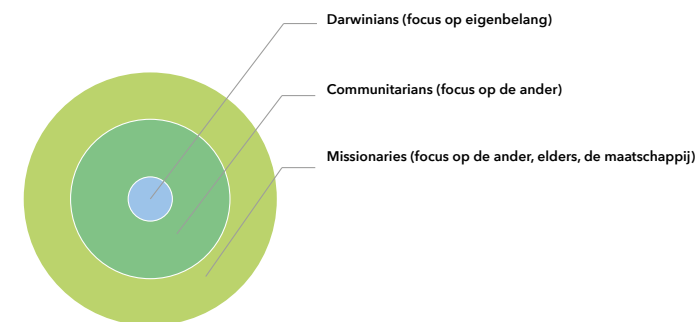
2.2 EEN GAT IN DE MARKT, OF IN DE OZONLAAG?

"differences among entrepreneurs and among their ventures are as great as the variation between entrepreneurs and nonentrepreneurs" (Gartner, 1985: 696).

Hoewel het hiervoor besproken onderzoek naar ondernemend denken veel inzicht geeft in het proces (luiken open, vuistregels gebruiken bij evaluatie, etc.), is het belangrijk om te realiseren dat het zien en evalueren van kansen ook dieper liggende aspecten heeft. Drijfveren en waarden sturen nu eenmaal wat je belangrijk vindt (waar richt je je aandacht op), de manier waarop je ideeën verder vormgeeft, welke afwegingen of toevoegingen je juist wel meeneemt en welke juist niet (het evalueren). Neem een eigenaar-manager van een koffiezaak in het centrum van Nijmegen. Een eigenaar die zichzelf het meest verbonden voelt met de rol van 'vakman' ("al 25 jaar de beste espresso's die je in het Nijmeegse kunt krijgen"), zal waarschijnlijk andere kansen zien en ze anders evalueren dan een zelfde eigenaar van een koffiezaak die zichzelf ziet als ontwikkelaar, verbinder of vernieuwer van de koffiebranche. Verschillende wetenschappelijke studies laten zien dat roldentiteiten van directe, fundamentele invloed zijn op beslissingen en acties die worden genomen door ondernemers (Mathias en Williams, 2017).

Maar het belang van onderliggende drijfveren en waarden gaat verder dan roldentiteiten. Door de eerder genoemde grote maatschappelijke opgaven zoals klimaatverandering staan dieper liggende overtuigingen, drijfveren en waarden steeds meer in de belangstelling. In het "nieuwe economische denken" stellen internationale

experts zoals Kate Raworth en Mariana Mazzucato, maar ook dichterbij huis collega lectoren als Kees Klomp, dat de "nieuwe economie" niet alleen vraagt om nieuwe businessmodellen, maar juist een beroep doet op zelfbewustzijn, en specifieke overtuigingen en waarden van mensen. Uit Spaans onderzoek weten we dat waarden gericht op eigenbelang (macht, prestatie, hedonisme, succes) een grote voorspeller zijn bij de vorming van ondernemende intenties, de eerste stap in het ondernemen (Liñán et al., 2016). Ook in de (onderwijs)praktijk associëren we ondernemen (vaak onbewust) met waarden zoals onafhankelijkheid, vrijheid, autonomie, de eerste en/of de beste willen zijn. En, hebben we - ook in het ondernemerschapsonderzoek - weinig aandacht voor de keerzijde hiervan: de "the dark, down-side and destructive side of entrepreneurship" (Shepherd, 2019). Vanuit het perspectief van de eerder genoemde maatschappelijke ontwikkelingen, zoals brede welvaart (MKB Nederland, 2021) en de nieuwe economie zijn waarden alleen gericht op eigenbelang op zijn minst problematisch. Uit onderzoek weten we dat duurzaam gedrag juist voortkomt uit waarden die daar lijnrecht tegenover staan (Bouman et al., 2018; Ploum et al., 2019): denk aan het belang van het beschermen van de omgeving, de wil om te helpen of eerlijkheid (Schwartz, 1992). Het goede nieuws is dat Fauchart en Gruber (2011) laten zien dat er in de praktijk - in hun geval de outdoor-sportindustrie - veel meer diversiteit is in achterliggende waarden dan het onderzoek van Liñán en collega's doet vermoeden. Het onderzoek van Fauchart en Gruber (2011) is belangrijk omdat ze het dominante, stereotype, beeld van ondernemerschap, als in het dienen van het eigen belang en laag scorend op de 'sociale ladder', behoorlijk nuanceren. Fauchart en Gruber (2011) laten zien dat veel ondernemend gedrag juist *niet* vertrekt vanuit eigenbelang (de Darwinians), maar vanuit 'de directe ander' (de Communitarians) of zelfs 'de ander elders' (de Missionaries). "Communitarians" redeneren vanuit waarden, principes en doelen die te maken hebben met iets willen bereiken in een gemeenschap waar ze zelf deel van uitmaken, zoals bijvoorbeeld het bijdragen aan oplossingen in de wijk. De "Missionaries" zien hun ondernemende waarden, principes en doelen in het licht van grotere maatschappelijke uitdagingen, om bijvoorbeeld veranderingen te brengen ten aanzien van het klimaat of ongelijke kansen (zie figuur 2).



Figuur 2, focus en "mate van inclusiviteit" van het zelfbeeld van de ondernemer (Bron: Fauchart en Gruber (2011)).

In de praktijk zullen we vaak een mix van Darwinians, Communitarians en Missionaries tegenkomen. Neem als voorbeeld de eigenaar van een sierteeltbedrijf actief op nog geen 15 km afstand van de HAN Campus. Tijdens een dagje 'meewerken' vroeg ik hem in welke ontwikkelingen hij op dit moment zijn tijd stak. Naast het verder investeren in mechanisering van zijn sierteeltbedrijf gaf hij aan dat hij dit jaar ook bezig was met het beschermen van de lokale weidevogel, het verkennen van het werken met zorgcliënten en de ontwikkeling van een windmolenpark met andere landeigenaren in de regio. Op de vraag waarom hij zijn tijd investeerde in deze drie - nogal uiteenlopende mogelijkheden - gaf hij verschillende antwoorden, namelijk: "omdat het goed was voor de biodiversiteit in het landelijk gebied" (de weidevogels), "om jongeren in de buurt te helpen met structuur (zorg cliënten)" en "om iets te hebben waar hij echt zijn tanden in kon zetten" (het windmolenpark). Kortom, een mix van redenties die zowel het eigenbelang als die van een ander, en de ander elders vertegenwoordigen.

2.3 TAKING THE PLUNGE: IN HET DIEPE SPRINGEN

"The end of all the cognition and motivation of entrepreneurs is to take some action in the world, and by doing so, give rise to a venture, an organization" (Bird & Schjoedt, 2017, p. 379).

Tot zover hebben we het vooral gehad over het zien en evalueren van kansen. Maar zonder uitvoeringskracht, geen waarde. Ondernemerschap gaat uiteindelijk niet alleen om denkstappen, motivatie of achterliggende waarden, maar juist ook om het daadwerkelijk doen: het uitvoeren van kansen. In het Engels gebruiken ze daarvoor de uitdrukking "taking the plunge": in het diepe springen. En dat uitvoeren van kansen heeft eveneens een aantal 'verschijningsvormen', waarbij grofweg de twee uitersten 'een plan schrijven' en 'iets uitproberen' zijn. Michael Frese en collega's (2000) maken in hun onderzoek bij kleine bedrijven onderscheid tussen wat ze noemen, complete planning (het schrijven van een uitgebreid businessplan), kritieke-puntplanning (het 'plan' op een bierviltje) en aan de andere kant van het spectrum improviserend aan de slag gaan (opportunistische planning, oftewel "building the plane while flying"); het direct gaan experimenteren en uitproberen met middelen die je al tot je beschikking hebt. Steeds meer onderzoek laat zien dat hoe groter de onzekerheid is en hoe minder middelen je tot je beschikking hebt, hoe relevanter 'gewoon beginnen' wordt. In tegenstelling tot het willen inkaderen en het systemisch willen evalueren van het potentieel van de kans, kun je dan beter klein beginnen met de kennis, middelen en contacten die je al hebt en vanuit daaruit doorbouwen. De wetenschappelijke literatuur rondom effectuation (Sarasvathy, 2001) en bricolage (Baker en Nelson, 2005) onderbouwen, elk vanuit een eigen perspectief, een dergelijke aanpak. Ook laat onderzoek zien dat het kunnen schakelen

tussen meer planmatig en anderzijds meer improviserend kunnen werken, belangrijk is voor bedrijfssucces op de langere termijn (Fisher, 2012). Niet alleen voor groei, of financieel succes (Smolka et al., 2018), maar ook voor het voldoende wendbaar zijn als bedrijf ten tijde van grote onzekerheid zoals bij economisch zwaar weer (Shirokova et al., 2020) of door klimaatverandering (Manyise, 2022).

Echter, de laatste stap naar daadwerkelijk benutten van kansen blijft ingewikkeld. Een mooi voorbeeld van onderzoek in het brede mkb, waarin de complexiteit van het daadwerkelijk maken van een eerste gedragsstap centraal staat, is het onderzoek van de Behavior Change Group van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (Dijksterhuis & van Baaren, 2022).

In dit onderzoek vroegen ze zich af hoe ze ervoor kunnen zorgen dat eigenaren-managers van kleine bedrijven (1-10 werknemers in dienst) meer gebruik kunnen maken van de mogelijkheden om hun bedrijf te verduurzamen, in het bijzonder door gebruik te maken van de Subsidieregeling Verduurzaming MKB. Daarvoor brachten ze nauwkeurig in kaart welke drijfveren, obstakels en omgevingsfactoren (mogelijk) van invloed zijn op het wel of niet de stap nemen om de subsidie aan te vragen (het beoogde gedrag, een subsidieplan schrijven). Hoewel een subsidie aanvragen iets anders is, dan daadwerkelijk je bedrijf aanpassen, leverde dit onderzoek een aantal interessante bevindingen op. Ten eerste, de groep gevraagde ondernemers voelde zich behoorlijk verantwoordelijk voor het verduurzamen van de maatschappij (bijna 80% van de respondenten). Nu kan het zo zijn dat dit te maken heeft met de steekproef, maar het is een ander geluid dan waarmee we dit stuk begonnen: namelijk dat het brede mkb achterloopt op de noodzaak om hun bedrijf te transformeren. Wat het onderzoek ook laat zien is dat hoe sterker deze "mindset", hoe *meer* de ondernemers bereid waren om te investeren in verduurzaming. En nog interessanter, hoewel de bevroegde kleine ondernemers graag geld bespaarden, was het motief geld besparen niet het leidende motief voor de bereidheid om te investeren in verduurzaming. Tot zover passen deze resultaten dus goed bij hetgeen we eerder beschreven over het belang van dieperliggende motivaties, waarden en houding ten aanzien van een bepaalde 'kans'. De stap naar het daadwerkelijk uitvoeren lijkt te kunnen worden genomen. Zoals gezegd, in dit onderzoek is zo'n eerste mogelijke actie onderzocht: namelijk het aanvragen van een subsidie om een duurzaamheidsproject te kunnen starten. Het schrijven van een plan dus. Echter, ondanks dat bijna driekwart van de respondenten aangaf dat ze de SVM subsidie ten minste enigszins aantrekkelijk vonden klinken, achten ze het niet waarschijnlijk dat ze de SVM gaan aanvragen. Kortom, intenties zijn nog geen gedrag (Azjen, 1991; Poiesz, 1999). Een deel van de verklaring hiervoor ligt in het feit dat gedrag niet in een vacuüm plaatsvindt, vaak niet rationeel is en in belangrijke mate beïnvloed wordt door anderen en de omgeving.





3. BELANG VAN ANDEREN EN DE OMGEVING

'Relationships between practices are always a matter of negotiating their boundary' and that this is 'never unproblematic' (Wenger-Trayners 2014: 17).

Ondernemerschap vindt altijd plaats in interactie met anderen, zowel intern als extern. Op bedrijfsniveau is dat het team waarin strategische beslissingen worden gemaakt. Samen ondernemen is niet alleen kenmerkend voor familiebedrijven, maar zien we eigenlijk overal terug in ondernemerschap, of het nu nieuw, bestaand, sociaal, duurzaam of technologie-gedreven is (Knight et al., 2020). Maar samenwerking gaat verder dan het team dat het bedrijf leidt. Vooral voor kleine bedrijven is samenwerken met verschillende stakeholders van belang om tot een onderscheidend businessmodel te kunnen komen. Meestal zijn dat (1-op-1) samenwerkingspartners in het private domein, denk aan leveranciers, afnemers of andere bedrijven die ervoor zorgen dat het bedrijf waarde kan creëren, leveren of behouden. Hoewel samenwerking met anderen een belangrijke ingrediënt is voor elk businessmodel (Osterwalder & Pigneur, 2010), is de gedachte achter nieuwe "missie gedreven" samenwerkingsverbanden dat juist samenwerking met 'niet-traditionele' partners een belangrijke bijdrage kan leveren aan het verkennen van, en het experimenteren met nieuwe, innovatievere en duurzamere business modellen (Dentoni et al., 2021). Denk aan samenwerking met bijvoorbeeld partners uit het publieke domein of niet-gouvernementele organisatie (ngo's).

Op dezelfde manier zijn er steeds meer regionale publiek/private samenwerkingsverbanden (pps'en) tussen bedrijven, lokale overheden en het beroepsonderwijs (mbo/hbo). In dergelijke pps'en investeren, experimenteren en innoveren praktijkonderzoekers, docenten, studenten en/of werkgevers samen ten behoeve van een toekomstbestendig onderwijs en bedrijfsleven. Bij de projectorganisatie Katapult zijn er op dit moment meer dan 450 van dit soort samenwerkingsverbanden in beeld (Katapult, 2022). In de regio Arnhem-Nijmegen zijn dat bijvoorbeeld de HAN Centres of Expertise en de regionale samenwerkingsverbanden op de zwaartepunten slim, schoon en sociaal.

Wat opvallend is aan deze samenwerkingsverbanden is dat niet alleen het grootbedrijf, maar juist ook het midden- en kleinbedrijf duidelijk in beeld is in deze samenwerkingsverbanden (Katapult, 2021). De reden daarvoor is eenvoudig, bij publieke organisaties is vaak meer kennis en netwerk aanwezig op specifieke vraagstukken, wat aantrekkelijk kan zijn voor kleine bedrijven die dergelijke expertise niet altijd in huis hebben. Ook dwingt samenwerken om uit te zoomen, en te kijken naar welke (andere)

stakeholders er (mogelijk) zijn, en waar in het systeem de problemen en daarmee ook de kansen liggen (Ditzler et al., 2018). Het verkennen van en nadenken over bijvoorbeeld duurzame groei, echte prijzen, inclusief ondernemen of circulaire oplossingen, vraagt per definitie om een blik buiten het bedrijf of de directe productieketen, omdat het vraagstukken zijn die het eigen bedrijf overstijgen. Welke kansen biedt de regio bijvoorbeeld rondom energieverbruik, waterbesparing, digitalisering of fastfood beleid, of, andersom, creëert jouw bedrijf in de toekomst juist problemen voor anderen of elders? Je begeven in dergelijke nieuwe samenwerkingsverbanden maakt - in ieder geval hypothetisch - de wereld dus (nog) groter, het geeft een breder perspectief en daarmee ook de kansen die er zijn. Impactonderzoek uitgevoerd door Katapult suggereert dat in ieder geval ook: deelnemende mkb'ers geven in het onderzoek aan dat ze samenwerkingsverbanden belangrijk vinden voor het verkennen van nieuwe maatschappelijke uitdagingen, technologische innovaties of digitalisering (Katapult, 2021). Platform31 concludeert vergelijkbaar in haar studie 'aan de slag voor het brede mkb' dat hechte regionale netwerken tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven van groot belang zijn voor nieuwe kennis en inzichten in het brede mkb (Van Hoorn et al., 2019).

Internationaal wetenschappelijk onderzoek bevestigt het beeld dat "Multi-Stakeholder, Cross-Sector Partnerships" kunnen bijdragen aan zowel de ontwikkeling van nieuwe competenties van deelnemende partijen, de ontwikkeling van nieuwe netwerken en daarmee ook mogelijkheden om nieuwe kansen te benutten (Clarke en Macdonald, 2019). Deze samenwerking gaat echter niet vanzelf omdat samenwerken met mensen uit allerlei organisaties, met uiteenlopende disciplines, culturen en perspectieven bij uitstek vraagt om het kunnen oversteken van 'grenzen'. Geen letterlijke grenzen, maar bijvoorbeeld grenzen tussen vakgebieden (gebruik van jargon of vaktermen), tussen culturen ('wij in de zorg doen dat heel anders dan jullie in het bedrijfsleven') of tussen perspectieven en belangen (geld op nummer 1 versus impact op nummer 1). Het vertrekpunt van boundarycrossing theorie (Akkerman en Bakker, 2011) is dat er pas daadwerkelijk nieuwe resultaten ontstaan wanneer het personen of organisaties lukt om dergelijke 'grenzen' over te steken. Belangrijke stappen voor het "oversteken" zijn 1) inzicht krijgen in het eigen perspectief en dat van de ander, 2) inspanningen verrichten om daadwerkelijk verbindingen te maken, 3) het kunnen afwegen van verschillende perspectieven en, tenslotte, het 4) verbinden van perspectieven om tot nieuwe mogelijkheden te komen (Akkerman en Bakker, 2011). Vrij vertaald naar de wereld van de eigenaar-manager gaat het in eerste instantie om duidelijke inzicht krijgen in de huidige situatie: de eigen intenties, doelen, ambities en wijze waarop het bedrijf op dit moment waarde creëert, levert en weet te behouden (het businessmodel). Daarnaast gaat het om zicht te krijgen op dezelfde vragen vanuit het perspectief van anderen in het samenwerkingsverband (Ploum et al. 2018). Bovenstaande is vaak een hele opgave,

hoewel er inmiddels veel "conceptueel gereedschap" is dat helpt om de logica van een bedrijf, organisatie, van gebruikers of zelfs van een hele waardeketen te duiden (Benhayoune et al., 2020; Ditzler, et al., 2018; Joyce en Paquin, 2016; Osterwalder et al., 2010). Het gezamenlijk verkennen van verschillende perspectieven kan leiden tot mogelijkheden om effectiever of efficiënter samen te werken, maar ook tot het gezamenlijk verkennen van nieuwe waardeproposities.

Het succes van dergelijke samenwerkingsverbanden - vanuit het perspectief van kleine bedrijven - zal sterk afhangen van de toegankelijkheid en kenmerken van andere partijen die participeren als ook de mate waarin onderliggende regels, opdrachten of afspraken uitnodigen om andere perspectieven te leren kennen, te verkennen, waar mogelijk te verbinden en waar ondernemend kunnen denken en kunnen handelen mogelijk is. Een samenwerking die zich kenmerkt door wantrouwen, dichtgetimmerd is met intellectueel eigendom, gevestigde belangen, langdurige verplichtingen en weinig 'room-to-manoeuvre' zal ander gedrag stimuleren dan een samenwerking waarin dat veel minder het geval is.

SAMENVATTING TOT DUSVER

Het narratief rondom ondernemerschap is langzaam aan het veranderen: van een nauwe focus op start-ups en groei, naar een bredere benadering gericht op ondernemend gedrag en waardecreatie in het licht van de huidige maatschappelijke uitdagingen en de nieuwe economie. Ondernemerschap als onderdeel van de oplossing, niet alleen van het probleem. Naast nieuw ondernemerschap is ondernemerschap van blijvend belang voor het brede mkb, de vele kleine bedrijven die een regio kenmerkt en die niet direct voorlopen. Zij worden geconfronteerd met grote maatschappelijke uitdagingen en uitgedaagd door oplossingsrichtingen in "de nieuwe economie". Dat vraagt van de eigenaren-managers en hun teams om het zien, evalueren en benutten van kansen. Het succesvol zien, evalueren en benutten van kansen zal afhangen van kennis, motivatie, waarden en deze kunnen omzetten in ondernemend gedrag. Nieuwe vormen van samenwerking, zoals samenwerking met publieke partijen, kunnen daarvoor als katalysator dienen. Zowel voor het verkennen (zien en evalueren) als voor het uitvoeren, omdat ze toegang bieden tot nieuwe kennis en netwerken. Dat potentieel zal echter afhangen van de mate waarin bruggen kunnen worden geslagen tussen partijen en de mate waarin ondernemend gedrag wordt gestimuleerd.



4. WAT GAAT HET LECTORAAT KANSRIJK ONDERNEMEN DOEN?

De formele opdracht, zoals die is geformuleerd in de aanvraag voor het lectoraat' luidt: *"Hoe kan het 'Brede MKB' in de Smart Region Arnhem-Nijmegen optimaal begeleid en gestimuleerd worden zodat de ondernemers weten wat er speelt (sensing) en daarop in kunnen spelen (seizing), rekening houdend met de karakteristieken van de individuele onderneming en ondernemer en met oog op een ethisch perspectief?"* (HAN, *Aanvraag voor Lectoraat Kansrijk Ondernemen*, p2).

Om op deze onderzoeksopdracht evidence-informed antwoord te kunnen geven, zal het lectoraat in eerste instantie kennis moeten ontwikkelen rondom de 'wat-vraag'. Het 'brede mkb' is geen scherp gedefinieerde groep bedrijven. Urgente startvragen voor het lectoraat zijn dan ook: 1) welke trends en ontwikkelingen zien ondernemers zelf op dit moment (en waar zitten wellicht blinde vlekken) en 2) wat zijn specifieke kenmerken van het menselijke en sociale kapitaal van de eigenaren van het brede mkb in de regio in het licht van deze grote veranderingen en, tegelijkertijd, de oplossingsrichtingen die vanuit de nieuwe economie worden voorgesteld? Dergelijke vragen zijn diagnostisch van aard, en vragen om meer beschrijvend/verklarend onderzoek. Een tweede vraag die achter de opdracht van het lectoraat ligt, is de vraag *hoe je vervolgens deze diverse doelgroep op korte en langere termijn kunt ondersteunen* bij het zien, evalueren en benutten van kansen. Als één ding duidelijk is geworden de afgelopen periode dan is dat de vraag niet zozeer is *of* je moet digitaliseren of verduurzamen, maar de vraag *hoe* je dat kunt doen en in welke tempo. Beide zijn afhankelijk van de ondersteuning die je daarvoor kunt organiseren. In het 'werkveld' van het lectoraat zijn dat ondersteuningsactiviteiten waarin bruggen worden geslagen tussen bedrijven, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen. Alsook het *actief* verkennen van oplossingsrichtingen in de nieuwe economie zoals duurzaam groeien, inclusief, circulair of groen ondernemen. Het lectoraat Kansrijk Ondernemen levert daar een bijdrage aan door de verbinding tussen het brede mkb, ondernemende studenten en regionale/lokale vraagstukken te onderzoeken. Anders dan het monitoringsonderzoek zal deze lijn van onderzoek methodologisch meer leunen op wetenschappelijk ontwerponderzoek (Van Aken en Andriessen, 2011). Waar in het monitoringsonderzoek het belangrijk is om te inventariseren *dat wat is*, gaat het bij het ontwerpen om *dat wat kan zijn* (Van Aken en Andriessen, 2011). Samengevat, de initiële opdracht van het lectoraat is verder geconcretiseerd in twee centrale onderzoeksvragen - één meer diagnostisch (vraag 1), de andere meer actiegericht (vraag 2) - die belangrijk zijn om evidence-informed een bijdrage te leveren aan deze opdracht:

1. Welke kennis, vaardigheden, houding, waarden en netwerken zijn nodig om kansen te zien, te evalueren en uit te voeren in het licht van de maatschappelijke opgaven en de nieuwe economie?
2. Welke ondersteuning, op korte en langere termijn kun je voor deze, overwegend kleine bedrijven, organiseren om kansen te zien, evalueren en te benutten?

Door de inbedding van het lectoraat in het Kennis- en Innovatiecentrum Business en Communicatie (KIC) en de koppeling te maken met de HAN zwaartepunten (Slim, Schoon, Sociaal) worden deze twee onderzoekslijnen ook conceptueel/thematisch gestut binnen de Academie Business en Communicatie (ABC) en de HAN als geheel. In het strategisch plan van ABC komt de nadruk de komende jaren te liggen op brede welvaart als wenkend perspectief voor de voltijd opleidingen van ABC⁶ en het post-initieel onderwijs. Zowel kennis, zichtbaarheid als maatschappelijk draagvlak rondom brede welvaart zijn de laatste jaren in een stroomversnelling geraakt. Brede welvaart benadrukt dat het naast materiële welvaart ook gaat het om waarden als gezondheid, onderwijs, milieu en leefomgeving, sociale cohesie, persoonlijke ontplooiing en (on)veiligheid. Kortom, een combinatie van welvaart én welzijn. In het KIC staat 'boundary crossing' als overkoepelend theoretisch denkkader centraal. Vanuit de gedachte dat als we welvaart en welzijn als academie willen verkennen, onderzoeken en waar mogelijk bij elkaar brengen we ook uit onze eigen economische silo moeten stappen en ons moeten verdiepen in deze andere contexten. Het lectoraat levert een directe bijdrage aan boundary crossing, in het bijzonder in de tweede onderzoeksvraag, door onderzoek te doen in grenspraktijken waaraan kleine bedrijven deelnemen. Het lectoraat levert daarmee ook een bijdrage aan het zwaartepunt Smart Region door vanuit ondernemerschapsonderzoek te kijken naar "samen leren innoveren, delen van kennis en het creëren van ontmoetingsplekken". Er is de laatste jaren veel kennis ontwikkeld op het terrein van ondernemend leren, ondernemerschapsonderwijs en ondernemerschapsvaardigheden die relevant is voor dit zwaartepuntthema (Baggen et al., 2022; Lans et al., 2021; Rens en Lans, 2022). Tenslotte levert het lectoraat een potentiële bijdrage aan de zwaartepunten Schoon (Sustainable Energy en Environment, SEE) en Sociaal (Fair Health). Door ondernemerschap meer onder de aandacht te brengen als katalysator van schone en duurzame toepassingen (groen of duurzaam ondernemerschap) en nieuwe initiatieven in de wijk gericht op het versterken van inclusie, gezondheid of leefbaarheid (sociaal ondernemerschap). Hieronder worden de twee onderzoekslijnen meer in detail toegelicht.

6. Ondernemerschap en Retailmanagement, Commerciële Economie, Commerciële Economie-Innovatie, Food & Business en Communicatie.

4.1 BIJDRAGE AAN MONITORING EN EVALUATIE IN DE REGIO

Zoals gezegd is het narratief over ondernemerschap langzaam aan het veranderen, van een nauwe focus op start-ups en groei, naar een bredere benadering gericht op ondernemend gedrag en waardecreatie in het licht van de moderne maatschappelijke uitdagingen en de nieuwe economie. Een dergelijke bredere benadering, waarin zowel kennis en vaardigheden over nieuwe ontwikkelingen alsook houding en waardeoriëntaties steeds belangrijker worden, stelt ook andere eisen aan monitoring. Anders dan omzet of winst zal 'het kunnen omgaan met onzekerheid' niet elk kwartaal veranderen. Naast inhoudelijke vernieuwing (zoals welke nieuwe constructen, naast financiële kengetallen zijn belangrijk?) is het belangrijk dat monitoringsinstrumenten elkaar aanvullen, het liefst ook op elkaar aansluiten om daadwerkelijk verandering te kunnen zien en te kunnen benchmarken. Tenslotte, monitoring en evaluatie zijn alleen zinvol als het eigenaarschap ook ligt bij degene voor wie het onderzoek gedaan wordt, omdat het uiteindelijke doel verandering is.

Monitoring in het (hoger) onderwijs

Uit wetenschappelijke studies weten we dat onderwijs een belangrijke bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van ondernemerschap (Martin et al., 2013), namelijk: jong geleerd is oud gedaan (Obschonka et al., 2011). Op dit moment wordt ondernemerschap bij studenten niet systematisch in kaart gebracht in het Nederlandse hoger onderwijs. Dat wil niet zeggen dat er geen initiatieven of gegevens zijn. Dit zijn bijna altijd lokale initiatieven (geïnitieerd door een hogeschool of universiteit) of internationaal (geïnitieerd door onderzoeksconsortia zoals GUESS⁷ en HEInnovate⁸). Zoals veel ondernemerschapsonderzoek hebben ook deze monitors de uitdaging van "zelfselectie": degene die al ondernemende intenties hebben of afkomstige zijn uit het economisch domein zullen sneller geneigd zijn om de vragenlijst in te vullen. Het feit dat dergelijke vragenlijsten op basis van vrijwillige deelname zijn, plus het feit dat het vaak lange vragenlijsten zijn, maken dit probleem niet kleiner. Het risico is dat we aan de ene kant het ondernemende potentieel overschatten, en tegelijkertijd een grote groep studenten – die zelf nog nooit actief hebben nagedacht over ondernemerschap – niet bereiken. Met de komst van het O2Lab, de O2Hub Gelderland⁹ en de recent opgerichte Special Interest Group Ondernemerschap, Onderwijs en Leren¹⁰, wordt het mogelijk om gezamenlijk iets aan de uitdaging van zelfselectie te doen. Zo wordt op dit moment in samenwerking met Hogeschool Saxion verkend of het mogelijk is het werk van collega Erik Wierstra van het lectoraat Regio Ontwikkeling (zie kader hieronder) verder te verbreden en te verdiepen.

7 Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey, GUESS | News (guesssurvey.org)

8 <https://heinnovate.eu>

9 De O2Hubs zijn regionale samenwerkingsverbanden op het terrein van ondernemerschapsonderwijs in het overkoepelende O2Lab programma van RVO, [Achtergrond O2LAB \(rvo.nl\)](https://www.achtergrond.nl)

10 De SIG is een initiatief van het Nederlands Lectorenplatform Ondernemerschap (NLPO) om (praktijk) onderzoekers op het terrein van ondernemerschap, onderwijs en leren bij elkaar te brengen

Het lectoraat Regio Ontwikkeling vraagt jaarlijks alle studenten van Hogeschool Saxion alle studenten wat hun plan is ten aanzien van nieuw ondernemerschap. Dat doen ze door één vraag te stellen in Studielink, om het inschrijvingsproces niet te verstoren. Deze éne vraag stellen ze al sinds 2009, waardoor er dus longitudinaal onderzoek is waarmee verschillen tussen opleidingen kunnen worden bestudeerd. Het huidige plan is om die aanpak te verbreden door deze vraag op meerdere hogescholen in te gaan zetten, en te verdiepen door een tweede korte vraag op te nemen waarin ook de 'richting' van het ondernemerschap wordt bevraagd (meer darwinian, communitarian of missionary).

Monitoring en evaluatie in de regio

Naast monitoren in het onderwijs is monitoring van bestaande kleine bedrijven in de regio ook noodzakelijk. Belangrijk bij deze monitoring is dat het eigenaarschap bij de private partijen ligt, zodat het niet anderen zijn die over het bedrijfsleven praten, maar dat het de bedrijven zelf zijn die de trends, lacunes en oplossingsrichtingen signaleren. Recent onderzoek uitgevoerd door KplusV (Nederlands Comité voor Ondernemerschap, 2022) laat zien dat traditionele thema's zoals financiering, personeel, wet- en regelgeving en innovatie / R&D een lange traditie hebben, waarbij het duidelijk is wat de vragen zijn en waar ondernemers moeten zijn met hun vragen. Dat ligt anders voor brede welvaart (MKB Nederland, 2021) en nieuwe economie thema's zoals eerder benoemd circulair, groen of inclusief ondernemen. Er wordt veel vanuit het aanbod georganiseerd, en niet vanuit de vraag van de ondernemer. Dit zorgt voor lacunes op thema's, maar leidt ook tot versnippering, en opnieuw, zelfselectie. Informatie en data zijn de olie in de machine voor het doorontwikkelen van bestaande en ondersteunen van nieuwe initiatieven. In de regio Arnhem-Nijmegen is het lectoraat met StartUP Nijmegen, StartClub Arnhem en VNO-NCW midden aan het oriënteren hoe we hen kunnen ondersteunen om (nog) meer inzicht te krijgen in wat speelt bij zowel startende als bestaande kleine bedrijven in de regio. Daarnaast is het belangrijk dat dergelijke bottom-up initiatieven ook aansluiting vinden bij andere initiatieven om te kunnen vergelijken en van elkaar te leren. Denk bijvoorbeeld aan slim, schoon, sociaal onderzoek bij het lectoraat Smart Business, onderzoek naar het meervoudig waardenmodel bij het HAN Centrum voor Meervoudige Waardecreatie of, landelijk, de Nieuwe Economie Index van MVO Nederland, SEO en Rabobank.

Voor wat betreft evaluatie zal het lectoraat ook een bijdrage leveren aan het evalueren van regionale initiatieven waarin de ontwikkeling van ondernemerschap een belangrijke rol speelt of heeft gespeeld. Denk bijvoorbeeld aan het evalueren van regionale

valorisatieprogramma's, opleidingsprogramma's van ondernemers, incubators, enzovoort. Belangrijk daarbij is dat de doelstelling van het programma aansluit bij de brede definitie van ondernemerschap. Een goed voorbeeld is het recente onderzoek dat het lectoraat Kansrijk Ondernemen heeft gedaan voor Stichting Fondsbeheer Gelderland valoriseert, waarin een evaluatiesystematiek is gebruikt om zowel het ondernemende proces (kansen zien, evalueren, benutten) als de maatschappelijke impact in kaart te kunnen brengen (zie kader hieronder).

Stichting Fondsbeheer Gelderland valoriseert is een fonds dat publiek gefinancierde kennis wil laten doorontwikkelen. Vanaf de start in 2012 zijn er 56 bedrijven geweest die financiële ondersteuning hebben gekregen. Dit jaar zullen de leningen en het restant contante middelen aan Oost NL overgedragen worden. Hierna zal de stichting GV opgeheven worden. De stichting wil voor opheffing terugkijken op de resultaten vanaf de start en 'good practices' verzamelen. [Onderzoek leningen Gelderland valoriseert \(han.nl\)](https://www.han.nl/onderzoek/leningen-gelderland)



Een ander voorbeeld is een quickscan van de POP'HUB een lokaal initiatief van StartUP Nijmegen voor de gemeente Nijmegen (zie kader hieronder).

StartUP Nijmegen faciliteert met POP'HUB Nijmegen ontmoetingen, presentaties, toetsing en eerste validatie van ideeën. Het doel van de quickscan was antwoord te geven op de vraag: wat is op dit moment, de gepercipieerde toegevoegde waarde van de POP'HUB (of onderdelen daarvan) voor de direct betrokkenen bij het initiatief? In het bijzonder de ondernemers, de gemeente en het onderwijs. Daarvoor is gesproken met alle belanghebbenden. Daarin werd duidelijk dat POP'HUB, impliciet, een drietal processen 'uitlokt': namelijk: 1) Het stimuleren van toevallige ontmoetingen, 2) Het stimuleren van (burger)participatie in innovatieprocessen, 3) Het stimuleren van rolmodellen voor impactvol ondernemen met technologie.

Zie [Kansrijk ondernemen in het centrum van Nijmegen - Kennis- en Innovatiecentrum Business & Communicatie \(han.nl\)](https://www.han.nl/onderzoek/kansrijk-ondernemen-in-het-centrum-van-nijmegen)



4.2 BIJDRAGE AAN PUBLIEK, PRIVATE SAMENWERKING: LABS EN WERKPLAATSEN

Hoe kun je kleine bedrijven ondersteunen bij het zien en evalueren van kansen met oog voor de ander en elders? Het ontstaan van de vele labs en werkplaatsen binnen de HAN – zowel in het onderzoek als onderwijs – zijn daar in potentie een fantastisch voertuig voor. Echter, het realiseren van het potentieel hangt in belangrijke mate af van in hoeverre dergelijke hubs erin slagen om verschillende actoren actief te betrekken, gezamenlijk als netwerk te leren en de inzichten te verduurzamen en op te schalen (Corporaal et al., 2021; Dekkers et al., 2021; Hossain et al. 2019). Het lectoraat Kansrijk Ondernemen wil daar met praktijkgericht ontwerponderzoek een bijdrage aan leveren. Deze bijdrage zit in het toevoegen en testen van specifieke interventies in dergelijke samenwerkingsverbanden: interventies gebaseerd op ontwerpprincipes die een ondernemende rol en mind-set stimuleren (Baggen et al., 2022). Er is veel ervaring met dergelijke interventies in de start-up praktijk (de gemiddelde universiteitsincubator werkt met aanpakken geënt op snelheid, continu verbeteren en waardecreatie voor stakeholders). Ook onderzoek naar het effect van dergelijke aanpakken in start-ups is er al (Harms en Schwery, 2020). Maar of, en op welke wijze, dergelijke aanpakken waardevol zijn in samenwerkingsverbanden met bestaande kleine bedrijven, is veel minder duidelijk. Op dit moment zijn er drie omgevingen in ontwikkeling waar het lectoraat aansluit om dit te onderzoeken: het OndernemersLab Nijmegen, het personal impact lab, en de regionale netwerken van de zorgalliantie (zie kader hieronder).



Het OndernemersLab Nijmegen is een nieuw initiatief van de Academie Business en Communicatie, Opleiding Ondernemerschap & Retailmanagement (ORM), de gemeente Nijmegen, POP'HUB/StartUP Nijmegen en Tech Gelderland/Techniepact. Een fysieke plek, waarin verschillende partijen samenwerken rondom lokale vraagstukken. Het ondernemerslab richt zich op ondernemersvragen van de toekomst, in de domeinen waar de regio actief is en zich profileert (denk aan innovatie, health en high-tech). Daarbij is het nadrukkelijk de bedoeling om in die vraagstukken zowel studenten, het brede mkb als burgers te betrekken. Hoe je dit aanpakt, is voor het lectoraat een belangrijk onderzoeksthema.

[Ondernemerslab van start aan de Houtwerf in Nijmegen ! - Kennis- en Innovatiecentrum Business & Communicatie \(han.nl\)](#)



In het NWO Personal Impact LAB Senior Fellow Project worden - in de gelijknamige minor van de opleiding Communicatie - studenten gekoppeld aan kleine, lokale ondernemers om gezamenlijk oplossingsrichtingen te verkennen op strategische vraagstukken. Een belangrijke vraag voor het lectoraat is op welke wijze je ondernemers en studenten gezamenlijk kunt laten leren en werken als gelijken aan grote maatschappelijke vraagstukken, dus *niet* als opdrachtgever of opdrachtnemer. [Minor Personal impact Lab - Weblog Opleiding Communicatie \(han.nl\)](#)



In het sociale domein lijkt er al jaren een verschuiving te zijn van traditionele grote instellingen naar meer en meer (sociale) ondernemers. Mensen die impact willen maken met hun onderneming en op een vernieuwende manier zorg bieden aan mensen die dat nodig hebben. Samen met de Zorgalliantie, het Centrum voor Ondernemerschap, het lectoraat Arbeid en Gezondheid en de achterliggende Academies verkennen we op welke wijze sociaal ondernemerschap een plek kan krijgen voor de gevestigde en de maatschappelijk geëngageerde ondernemers en, de vele latente ondernemers 'in de dop' die het sociale domein op dit moment opleidt in de meer dan 30 regionale labs en werkplaatsen. [Sociaal ondernemen in zorg en welzijn - Kennis- en Innovatiecentrum Business & Communicatie \(han.nl\)](#)



DANKWOORD

Deze intreerede is het tastbare resultaat van de vele gesprekken die ik het afgelopen jaar met collega's binnen en buiten de HAN hebben gevoerd. Intern waren dat gesprekken met studenten, docenten, docent-onderzoekers, collega's van het centrum voor ondernemerschap, discussies met collega lectoren, en, niet te vergeten, met het managementteam van de academie Business en Communicatie. Extern waren dat discussies met bedrijven (bijvoorbeeld in ruil voor een dagje 'meewerken'), de vele koepelorganisaties en collega ondernemerschapsonderzoekers bij andere hogescholen en universiteiten. Kortom, heel veel kopjes koffie, maar daardoor ook veel, goede inhoudelijke feedback, ideeën en nieuwe denkrichtingen die uit deze gesprekken kwamen. Daarin werd ook duidelijk dat de wereld het afgelopen jaar drastisch is veranderend voor het midden- en kleinbedrijf, en daarmee een opdracht voor het lectoraat Kansrijk Ondernemen - oorspronkelijk geschreven in 2020/2021 - die anno 2022 urgenter en relevanter dan ooit is.

Een aantal mensen wil ik in het bijzonder bedanken. Om te beginnen de leden van het College van Bestuur van de HAN - Rob Verhofstad, Yvonne de Haan en Bridget Kievits - die 'kansen' zagen in dit lectoraat en de totstandkoming mogelijk maakte. Dit lectoraat zou er echter nooit gekomen zijn zonder het initiatief en de onvoorwaardelijke steun van de collega's van de Academie Business en Communicatie. In het bijzonder wil ik Astrid de Rozario-Prins (Academiemanager ORM), en Raoul van Etten (Academiedirecteur ABC) bedanken voor het zorgvuldig voorbereiden van dit lectoraat, het vertrouwen dat jullie mij hebben gegeven om aan deze taak te beginnen, en de ruimte om deze met jullie en de ABC-collega's in te vullen. Ook wil ik collega (associate) lectoren, Els van der Pool en Debra Trampe, bedanken voor de samenwerking het afgelopen jaar rondom het Kennis- en Innovatiecentrum ABC in oprichting. Een speciaal woord van dank gaat uit naar het onderzoeksteam Kansrijk Ondernemen: Daniëlle, Ewan, Marianne, Janneke, Antoine, Franceina, Esther en Floris. Jullie staken je nek uit en waren bereid om met mij het ondernemerschapsavontuur aan te gaan. Zonder jullie is er geen lectoraat. Dank daarvoor! Ook wil ik de vele partners bedanken voor de openheid en prettige samenwerking tot nu toe. Ik zal actief de verbinding blijven zoeken en duurzaamheid in de samenwerking nastreven in bijvoorbeeld het OndernemersLab Nijmegen en op thema's als sociaal ondernemerschap. Voor wat betreft de totstandkoming van dit boekje en intreerede wil ik ook graag de meelezers/meedenkers bedanken: Marco van Gelderen, Yvette Baggen, Ingrid Wakkee, Rik de Werd, Tjerry Verhoeven, Franka Janssen, Joline Hoogerbrugge-Nijholt en Roswitha Teerink.

Tenslotte, het afgelopen jaar ben ik behoorlijk op de proef gesteld voor wat betreft mijn persoonlijke gezondheid. Gertrude, Jelmer, Rosa, pap en mam, dank voor jullie onvoorwaardelijke steun toen het even wat minder ging en voor het geven van ruimte en het zo nu en dan begrenzen van mijn werklust!

Thomas Lans, November, 2022.

REFERENTIES

- Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of educational research*, 81(2), 132-169.
- Aldrich, Howard E., & Zimmer, C. (1986). *Entrepreneurship Through Social Networks*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Anderson, A. R., & Jack, S. L. (2002). The articulation of social capital in entrepreneurial networks: a glue or a lubricant?. *Entrepreneurship & regional development*, 14(3), 193-210.
- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The entrepreneurship competence framework*. Luxembourg: European Union.
- Baggen, Y., Lans, T., & Gulikers, J. (2022). Making entrepreneurship education available to all: Design principles for educational programs stimulating an entrepreneurial mindset. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 5(3), 347-374.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly*, 50(3), 329-366.
- Baron, R. A., & Ensley, M. D. (2006). Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management science*, 52(9), 1331-1344.
- Benhayoune, S., Kloibhofer, M., Panda, A., & Repishti, J. (2020). *P.ACT: Partnership Co-Design Toolkit*. Cambridge: MIT D-Lab.
- Bird, B., & Schjoedt, L. (2017). *Entrepreneurial Behavior: Its Nature, Scope, Recent Research, and Agenda for Future Research*. In: Brännback, M., & Carsrud, A. (eds) Revisiting the Entrepreneurial Mind. International Studies in Entrepreneurship, vol 35. Springer, Cham.
- Bosma, N. (2022). Ondernemingsklimaat in Nederland: van kwantiteit naar kwaliteit. *Economisch-Statistische Berichten*, 107, 14-17.
- Bouman, T., Steg, L., & Kiers, H. A. (2018). Measuring values in environmental research: a test of an environmental portrait value questionnaire. *Frontiers in psychology*, 9, 564.
- Clarke, A., & MacDonald, A. (2019). Outcomes to partners in multi-stakeholder cross-sector partnerships: A resource-based view. *Business & Society*, 58(2), 298-332.
- Corporaal, S., Thunnissen, M., Biemans, P., Sanders, J., Van Lieshout, H. Vos, M., Loog B., Sjoer, E. & Goudswaard, A. (2021). Leergemeenschappen zijn versnellers van leven lang ontwikkelen. ScienceGuide, geraadpleegd op 14/7/2022.
- Dekkers, H., Kleine Deters, B., Grootenboer, F., Lans, T. & Schoenmaker, T. (2021). *Digital learning als versneller van kennisbenutting in de energietransitie*. Den-Bosch: ECBO.
- Dentoni, D., Pinkse, J., & Lubberink, R. (2021). Linking sustainable business models to socio-ecological resilience through cross-sector partnerships: A complex adaptive systems view. *Business & Society*, 60(5), 1216-1252.
- Dijksterhuis, A. & van Baaren, R. (2022). *Rapportage micro-mkb'ers stimuleren om subsidies voor verduurzaming aan te vragen*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken en Klimaat.
- Ditzler, L., Klerkx, L., Chan-Dentoni, J., Posthumus, H., Krupnik, T. J., Ridaura, S. L., ... & Groot, J. C. (2018). Affordances of agricultural systems analysis tools: A review and framework to enhance tool design and implementation. *Agricultural Systems*, 164, 20-30.
- Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 54(5), 935-957.
- Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(5), 1019-1051.
- Frese, M., Van Gelderen, M., & Ombach, M. (2000). How to plan as a small scale business owner: Psychological process characteristics of action strategies and success. *Journal of small business management*, 38(2), 1.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.
- Gedajlovic, E., Honig, B., Moore, C. B., Payne, G. T., & Wright, M. (2013). Social capital and entrepreneurship: A schema and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 455-478.
- Groenewegen, J., Hardeman, S., Poolen, D., & Raspe, O. (2021). *Coronacrisis splijtzwaam voor transitie naar een nieuwe economie*. Nederland: RaboResearch.
- HAN (2020). *Aanvraag voor Lectoraat Kansrijk Ondernemen*. Nijmegen: Opleiding Ondernemerschap & Retail Management, Academie Business & Communicatie.
- HAN (2022). *HAN Koersbeeld 2022-2028*. Nijmegen: HAN University of Applied Sciences.
- Harms, R., & Schwery, M. (2020). Lean startup: operationalizing lean startup capability and testing its performance implications. *Journal of small business management*, 58(1), 200-223.
- Haynie, J. M., Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2012). Cognitive adaptability and an entrepreneurial task: The role of metacognitive ability and feedback. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 237-265.

- Hébert, R. F., & Link, A. N. (1989). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small business economics*, 1(1), 39-49.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management review*, 31(1), 132-152.
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of business venturing*, 18(2), 165-187.
- Hossain, M., Leminen, S., & Westerlund, M. (2019). A systematic review of living lab literature. *Journal of cleaner production*, 213, 976-988.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of cleaner production*, 135, 1474-1486.
- Katapult (2022). Impactmeting: toelichting op de enquête uitkomsten.
- Koeman, N., Winkelmolen, R. & Konijn, S. (2022). *De NEX-22: de afstand tot de nieuwe economie*. Amsterdam: SEO.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(6), 699-716.
- Lans, T., Lubberink, R., Ploum, L., Ammann, M., & Gondwe, S. (2021). Entrepreneurial learning at the boundary: how to learn from a local cheese maker. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 4(3), 527-548.
- Lans, T., van Wagenberg, C. P., Biemans, H., Hoste, R., & Jung, Y. (2022). Learning apart or together? The relationships of the social interdependence orientation and social competence of owner-managers with their social learning behaviour and firm performance within a Korean small-business context. *Human Resource Development International*, 1-19.
- Lans, T., Verhees, F., & Verstegen, J. (2016). Social competence in small firms—fostering workplace learning and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 27(3), 321-348.
- Lans, T., Verstegen, J., & Mulder, M. (2011). Analysing, pursuing and networking: Towards a validated three-factor framework for entrepreneurial competence from a small firm perspective. *International Small Business Journal*, 29(6), 695-713.
- Liñán, F., Moriano, J. A., & Jaén, I. (2016). Individualism and entrepreneurship: Does the pattern depend on the social context?. *International Small Business Journal*, 34(6), 760-776.
- Manyise, T. (2022). *Linking value chain partnerships to entrepreneurial learning: implications for agrifood systems resilience*. PhD Thesis. Wageningen: Wageningen University.
- Mathias, B. D., & Williams, D. W. (2017). The impact of role identities on entrepreneurs' evaluation and selection of opportunities. *Journal of Management*, 43(3), 892-918.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(2), 93-104.
- MKB-Nederland (2021). *Ondernemen voor brede welvaart: Naar nieuw Rijnlands samenspel*. Den-Haag: VNO-NCW en MKB-Nederland
- Nederlands Comité voor Ondernemerschap (2022). Dienstbare dienstverlening: Naar betere ondersteuning van het brede mkb. Advies Nederlands Comité voor Ondernemerschap, Juni 2022. Online beschikbaar via: [Nederlands_Comite_voor_Ondernemerschap_Dienstbare_dienstverlening.pdf \(staatvanhetmkb.nl\)](https://www.staatvanhetmkb.nl/onderzoek/dienstbare-dienstverlening)
- Obschonka, M., Stuetzer, M., Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., Lamb, M. E., Potter, J., & Audretsch, D. B. (2015). Entrepreneurial regions: do macro-psychological cultural characteristics of regions help solve the "knowledge paradox" of economics?. *PLoS one*, 10(6), e0129332.
- Right Marktonderzoek (2021). Gevolgen coronacrisis voor ondernemers in Gelderland. Resultaten ondernemerspanel | 5-meting (oktober 2021).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Ploum, L., Blok, V., Lans, T., & Omta, O. (2018). Toward a validated competence framework for sustainable entrepreneurship. *Organization & environment*, 31(2), 113-132.
- Ploum, L., Blok, V., Lans, T., & Omta, O. (2019). Educating for self-interest or transcendence? An empirical approach to investigating the role of moral competencies in opportunity recognition for sustainable development. *Business Ethics: A European Review*, 28(2), 243-260.
- Poiesz, T. (1999) *Gedragmanagement, waarom mensen zich (niet) gedragen*. Wormer: Uitgeverij Inmerce
- Relou, C., Maas, K. & Scheidsbach, J. (2019). *De maatschappelijke waarde van ondernemerschap - Een inventarisatie van de maatschappelijke waarde die het commerciële mkb creëert*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Rens, M. & Lans, T. (2022). *Leren en ontwikkelen op de grens van onderwijs en werkveld: een overzichtsstudie naar specifieke verschijningsvormen, leeropbrengsten en condities*. Den-Bosch: ECBO.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.

- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business strategy and the environment*, 20(4), 222-237.
- Schwartz, S. H. (1992). *Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries*. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Academic Press.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization science*, 11(4), 448-469.
- Shepherd, D. A. (2020). COVID 19 and entrepreneurship: Time to pivot?. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1750-1753.
- Shirokova, G., Osiyevskyy, O., Laskovaia, A., & MahdaviMazdeh, H. (2020). Navigating the emerging market context: Performance implications of effectuation and causation for small and medium enterprises during adverse economic conditions in Russia. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(3), 470-500.
- Smolka, K. M., Verheul, I., Burmeister-Lamp, K., & Heugens, P. P. (2018). Get it together! Synergistic effects of causal and effectual decision-making logics on venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(4), 571-604.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of business venturing*, 26(3), 341-358.
- Van Aken, J., & Andriessen, D. (2011). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek: wetenschap met effect*. Den Haag: Boom/Lemma uitgevers.
- van Gelderen, M. (2020). *Entrepreneurs' Competencies*. In: Gielnik, M.M., Cardon, M.S. & Frese, M. (Eds.) *The Psychology of Entrepreneurship New Perspectives*. pp. 210-227. New York: Routledge.
- van Hoorn, J., Riedstra, E., Louwerse, D., van den Ende, J. & ten Kate, J. (2019). *Aan de slag voor het brede MKB: Wat steden, regio's en het Rijk voor het brede mkb kunnen doen. Lessen, aanbevelingen en praktijkvoorbeelden*. Den-Haag: Platform31.
- Vogel, P. (2017). From venture idea to venture opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 943-971.
- Wakkee, I. (2017). *Ondernemen doe je niet alleen*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and society*, 9(2).
- Wenger-Trayner, E., Fenton-O'Creevy, M., Hutchinson, S., Kubiak, C., & Wenger-Trayner, B. (2014). *Learning in landscapes of practice: Boundaries, identity, and knowledgeability in practice-based learning*. London: Routledge.
- Zahra, S. A., & Wright, M. (2016). Understanding the social role of entrepreneurship. *Journal of management studies*, 53(4), 610-629.

OVER DE AUTEUR



Thomas Lans (1977), PhD, is per september 2021 gestart als leading lector Kansrijk Ondernemen bij de Academie Business en Communicatie aan de HAN University of Applied Sciences.

Zijn interesse voor onderzoek naar ondernemerschap is tijdens zijn afstuderen als Wageningse Ingenieur in 2001 ontstaan in een onderzoek naar de rol van ondernemerscompetenties bij energie-innovaties in de tuinbouw. Deze lijn van onderzoek leidde in 2009 tot een promotie aan Wageningen Universiteit op het thema ondernemerschap en competentieontwikkeling in kleine bedrijven.

Vanuit zijn rol als universitair docent aan de WUR en visiting professor aan The University of Teramo (Italië) stond Thomas tussen 2009 en 2019 aan de basis van de ontwikkeling van ondernemerschapsonderwijs en heeft hij in dit domein in vele wetenschappelijke tijdschriften gepubliceerd. In 2010 startte hij het bedrijf Quente dat zich specialiseert in het beoordelen en ontwikkelen van ondernemend gedrag in scholen en bedrijven. Sinds 2013 heeft Quente een franchise vestiging in

Ghana, West Afrika, waar de expertise van Quente wordt gekoppeld aan micro-krediet financiering. Begin 2020 is Thomas gaan werken bij CINOP-ECBO als senior manager onderzoek om daar ervaring op te doen met praktijkgericht onderzoek in het beroepsonderwijs. Met de full-time overstap in september 2021 naar de HAN, combineert hij nu de kennis en ervaring die hij heeft opgedaan als (praktijk)onderzoeker, docent en ondernemer.

Thomas woont met zijn vriendin en twee kinderen in Oosterbeek.

LECTORAAT KANSRIJK ONDERNEMEN

In het Lectoraat Kansrijk Ondernemen onderzoeken we het zien en benutten van kansen en de wijze waarop het regionale ecosysteem dit kan ondersteunen. Daarin focussen we ons op het 'brede mkb' in de regio Arnhem-Nijmegen. Hoewel dit overwegend kleine ondernemers (1-10 medewerkers) zijn, spelen ze een belangrijke rol in de lokale economie, werkgelegenheid, het ontwikkelen van duurzame producten en diensten, de lokale leefbaarheid en als rolmodel voor nieuw ondernemerschap.

**OPEN UP
NEW
HORIZONS.**