



Erasmus+

Thrive! Entrepreneurial skills as solid base  
for a future in the Creative Industry

## Module 1

Starters / Jonge ondernemers

*Docentenhandleiding*



Erasmus+

The “Thrive! Entrepreneurial skills as solid base for a future in the Creative Industry” project has as central aim to support the (young) (female) entrepreneurs and companies and its employees in the creative sector to go through a transformation and innovation process that is necessary to survive the present times and to become a company with a sustainable business case.

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

The project partners within this program are:



© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. No part of this document may be reproduced in any form without the authorisation of Stivako (project coordinator).

Contact address:

Stivako

Boeingavenue 207

1119 PD Schiphol-Rijk

The Netherlands

tel. +31 20 5435670

info@stivako.nl

Project website: [www.thriveproject.eu](http://www.thriveproject.eu)

Na het testen van het lesmateriaal door de projectpartners in hun eigen land, werd voorgesteld dat de volgende aanvullingen relevant zouden zijn voor de handleiding van de leerkracht.

### Modulariteit en aanpassingsvermogen

Het lesmateriaal is modulair en aanpasbaar. Hiermee bedoelen we dat de materialen niet noodzakelijkerwijs 'as is' moeten worden behandeld, maar dat leerkrachten en leerlingen worden uitgenodigd om ze aan te passen en elementen te selecteren die ze waardevol vinden en andere elementen over te slaan. Dit geldt vooral voor de drie geïsoleerde modules in het lesmateriaal (module 2, arbeidsverdeling; module 5, ethisch en duurzaam denken; module 7, motivatie en doorzettingsvermogen), maar de andere modules maken deel uit van een groter mensgericht ontwerpproces. Hoewel dit proces natuurlijk kan worden aangepast of ingekort, raden wij u aan wel dit hele proces te doorlopen, vooral als u geen eerdere ervaring heeft met mensgericht ontwerpen.

### Klasmanagement en de rol van de leraar

Hoewel de rol van de leraar beperkt lijkt in de opzet van deze lesmaterialen, heeft de test aangetoond dat er voor de leraar nog steeds een belangrijke faciliterende rol is weggelegd. Onze ervaring is dat groepen studenten bepaalde stappen in het mensgerichte ontwerpproces overslaan of haasten, en het is de taak van de docent om de kwaliteit van het ontwerpproces te bewaken. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door de conclusies van de student te bediscussiëren om de studenten te laten inzien dat hun werk nog niet noodzakelijk af is en dat er meer analyse nodig is. De benadering met de *vijf waaroms* (*five why's*, zie module 4) kan ook voor de leerkracht werken om de leerlingen dieper over hun resultaten te laten nadenken.

### Business modelling

Bij de *business modelling* (module 8) wordt de rol van de leraar belangrijk, zo blijkt uit onze tests. Leerlingen die geen ervaring hebben met business modelling gaan vaak voor de hand liggende oplossingen zoeken en het kan de rol van de docent zijn om hen te stimuleren om dieper te graven en creatiever te denken. Wanneer je als docent het gevoel hebt dat je geen ervaring hebt op dit gebied, nodig dan misschien collega's of andere experts uit om module 8 mede te faciliteren.

Daarnaast merkten we dat een minderheid van de studenten het onderwerp business modelling als een voor hen niet relevant onderwerp beschouwt, omdat ze beweren dat ze creatieve studenten zijn en dit soort onderwerpen niet in hun profiel passen. In die gevallen kan het relevant zijn om in de deskresearch van Thrive-project argumenten te vinden om aan te tonen dat voor toekomstige functieprofielen in de creatieve industrie een zekere mate van zakelijk denken onvermijdelijk wordt.

## **Table of Content**

Cursusinformatie .....	5
Cursusopzet.....	9
Docentenaanwijzingen.....	13
Human-Centered Design / Mensgericht ontwerp .....	13
Complexe problemen.....	13
Echte klanten .....	13
Faciliteiten en materialen.....	14
Aanvullende informatie.....	14
Evaluatie .....	14

## Cursusinformatie

Deze module omvat 3 ECTS, inclusief (interactief) lesmateriaal, huiswerk en een docentenhandleiding. 1 ECTS komt gemiddeld overeen met 28 uur activiteit per student, inclusief lessen, huiswerk en beoordeling/examen.

De module bestaat uit een theoretisch gedeelte en opdrachten. Wij stellen voor om per module ca. 45 minuten les te geven en 1 of 2 uur aan de opdrachten te werken in een workshop setting. Dit betekent dat je als docent voor een groot deel de rol van een coach zal spelen. Met jouw kennis en ervaring begeleid je de studententeams door hun eigen opdracht. Dit vraagt om nieuwe competenties van docenten en als je die nodig hebt, kan je je opleiding uitbreiden of actualiseren op onderwerpen als coaching en het geven van feedback.

De module focust op een complex probleem, gepresenteerd door een opdrachtgever (zie de *value creation pedagogy*, Lackeus, 2016). De studenten werken in teams om een oplossing voor het probleem te ontwikkelen, gebruik makend van een typische design thinking / human-centered design methodologie. In deze cursus wordt deze methodologie aangevuld met literatuur en oefeningen gericht op drie thema's, die in veel van de huidige leermodules over ondernemerschap uiterst relevant werden bevonden en ontbraken: motivatie en doorzettingsvermogen, ethisch en duurzaam denken, en teamsamenstelling en complementariteit. Daarnaast zullen ook andere competenties die door onderzoek belangrijk zijn gebleken voor de ontwikkeling van jonge ondernemers - basisvaardigheden in het bedrijfsleven, zelfmanagement, project- en teammanagement, netwerken en persoonlijk welzijn - aan bod komen binnen de modules.

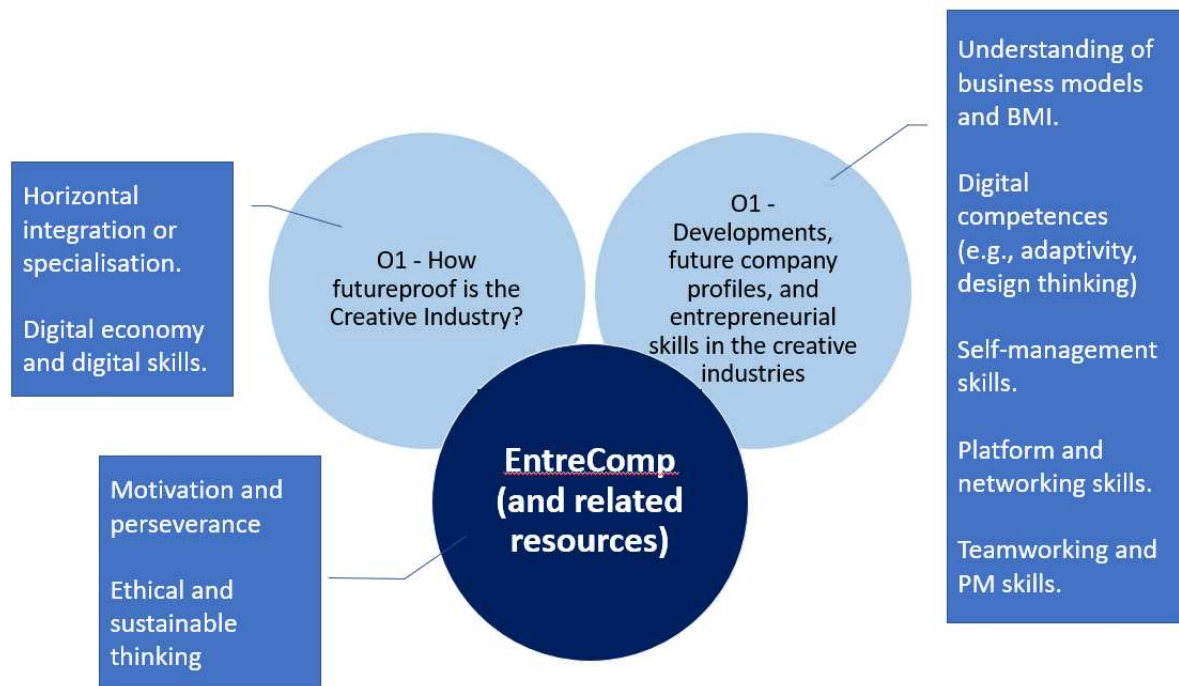
De inhoud van de cursus is gebaseerd op onderzoek uitgevoerd binnen het THRIVE-project, met name een landenstudie over de bestaande competenties binnen de creatieve industrieën en een studie over toekomstige profielen in de creatieve industrieën, waarbij de situatie in 2026 wordt voorspeld. Dit zijn de belangrijkste uitvloeisels van deze studies voor deze materialen:

- We verwachten dat bedrijven in de creatieve industrie zich ofwel ontwikkelen in horizontale integraties (grote bedrijven) ofwel in specialisatie (kleinere bedrijven).
- Digitale economie en digitale competenties (incl. aanpassingsvermogen en design thinking) zullen steeds belangrijker worden.
- Een grondige kennis van business modellen zal steeds belangrijker worden.
- Verder zullen persoonlijke vaardigheden steeds belangrijker worden, zoals zelfsturing, projectmanagement en teamwork, netwerken.

Daarnaast werd een korte enquête uitgevoerd onder jonge ondernemers in België en het Verenigd Koninkrijk, om een indicatie te krijgen van de behoefte van de doelgroep. Op basis van het EntreComp-raamwerk werd de deelnemers bevraagd hoe belangrijk zij elke competentie vinden en hoe zij hun eigen niveau met betrekking tot de competenties zouden beoordelen. Met het resultaat werd een hiënanalyse gemaakt om de competenties te identificeren die volgens de zelfrapportering het hoogste belang maar het laagste niveau van beheersing hebben. De competenties *Motivatie en doorzettingsvermogen* en *Ethisch en*

*duurzaam denken* vertoonden de grootste hiaten, en om deze redenen werden specifieke modules over deze onderwerpen aan deze cursus toegevoegd.

Het idee waarop de materialen in deze cursus zijn gebaseerd, komt dan ook uit de volgende drie bronnen:



Als laatste opmerking willen de auteurs benadrukken dat, aangezien de inhoud geselecteerd wordt op basis van een hiaten-analyse, het materiaal niet beschouwd moet worden als een holistische aanpak om studenten en jong ondernemerschap voor te bereiden op ondernemerschap. In plaats daarvan moet de cursus worden gezien als een aanvulling op de bestaande onderwijsprogramma's voor ondernemerschap, waarbij de belangrijkste lacunes worden aangepakt, en niet als een vervanging.







# Cursusopzet

De cursus bestaat uit de acht modules. Elke module bestaat uit literatuur en praktische opdrachten voor de studenten. Het is aan de cursusorganisatoren om te bepalen hoe lang een module duurt. Per module raden we aan om 45 minuten tot een uur uitleg of les door de docent in te plannen (afhankelijk van hoe je rooster eruit ziet) en 1 tot 2 uur workshop. Uiteraard kunnen de studenten ook buiten deze workshops om in hun eigen tijd aan de cursus werken. Bij kwartaal- of semestercursussen kan elke module één of twee weken duren. In een intensief programma kan elke module ook een of twee dagen duren, waarbij de studenten fulltime aan het project werken.

## 1. Introductie tot Human-Centered Design om om complexe problemen aan te pakken

Studenten maken kennis met het algemene proces van design thinking / mensgericht ontwerpen (HCD). We volgen de workflow van de opleiding Grafische en Digitale Media van de Arteveldehogeschool: <https://www.gdm.gent/design-meets-research/hcd/> In deze fase moeten studenten het algemene proces en de toepassingen en voordelen ervan begrijpen. In een later stadium zullen ze de praktische details ontdekken.

*Leerresultaat: studenten bewust maken van het HCD-proces dat ze gedurende de hele cursus zullen volgen.*

## 2. Taakverdeling: teamsamenstelling en complementariteit

Nu de studenten weten wat ze moeten doen, moeten ze de rollen in hun team verdelen. Ze analyseren zowel hun technische vaardigheden die nodig zijn voor de opdracht, als hun persoonlijke soft skills. De studenten analyseren ook welke competenties ze in hun team missen en hoe ze zullen omgaan met de competenties die ze nodig hebben. De jonge ondernemers begrijpen het belang van evenwichtige teamvaardigheden en de persoonlijke soft skills die nodig zijn om een team te motiveren en het beste uit een team te halen. Dit zal vooral belangrijk zijn voor werkende teamleden die onafhankelijke onderaannemers zijn en die een andere motivatie hebben dan de werknemers.

*Leerresultaat: studenten kennen de verschillende rollen die men in een team kan vervullen. Ze kunnen hun eigen rol analyseren, evenals de rollen die ze nodig hebben en binnen hun team vervullen.*

## 3. Introductie van de klant en briefing

Studenten leren wie de klant is en wat het probleem is waarvoor ze een oplossing gaan ontwikkelen. Deze module omvat voorbereidend werk van de studenten om na de briefing een professionele indruk te maken en relevante vragen te stellen. Dit houdt in dat men inzicht krijgt in de rol die de complementaire vaardigheden van het team kunnen spelen in een teamonderzoek en -presentatie.

*Leerresultaat: de studenten leren hoe ze zich moeten voorbereiden en interpreteren op een briefing van een klant.*

#### **4. Het vinden van het probleem (ontdekken en definiëren)**

Dit is de eerste 'diamant' van de methodologie. Via een proces van divergentie en convergentie zullen de studenten het probleem analyseren en de onderliggende oorzaken vinden om het aan te pakken. Het praktische werk voor deze module zal twee periodes omvatten, parallel aan module 5.

*Leerresultaat: studenten leren zich in te leven in de doelgroep en doen praktisch onderzoek voor een specifiek (ondernemers)probleem.*

#### **5. Ethisch en duurzaam denken**

Hier wordt de relatie tussen de formele bedrijfspraktijk en ethisch handelen aan elkaar gekoppeld. Teams en individuen worden eraan herinnerd dat ze rekening moeten houden met de gevolgen van hun beslissingen op het gebied van duurzaamheid, de maatschappij, enz. Studenten leren over ethische en duurzame vraagstukken, gericht op de creatieve industrie. Vervolgens passen ze de geleerde lessen toe op hun eigen probleem en mogelijke oplossingen.

*Leerresultaat: studenten worden zich bewust van ethisch en duurzaam denken in hun vakgebied en leren na te denken over de gevolgen van hun ondernemerschap.*

#### **6. Het vinden van de oplossing (idee-ontwikkeling en prototypes)**

De tweede 'diamant' volgt opnieuw op een proces van divergentie en convergentie. De studenten brainstormen en ontwikkelen meerdere oplossingen door middel van goedkope prototypes, testen ze en komen met hun beste oplossing. Het praktische werk voor dit onderdeel zal wederom twee modules duren, parallel aan module 7.

*Leerresultaat: studenten weten hoe ze op basis van onderzoek ideeën kunnen genereren en hoe ze snelle prototypes kunnen maken zodat ideeën in de echte wereld kunnen worden gevalideerd.*

#### **7. Motivatie en doorzettingsvermogen**

Jonge ondernemers mogen dan in eerste instantie enthousiast zijn, maar dat zal hen op de lange termijn niet noodzakelijk helpen. Het combineren van de individuele talenten van een team kan leiden tot fricties en conflicten die moeten worden gemanaged. Dit kan een impact hebben op zowel de teamleden als op het eigen welzijn en daarom zal bijzondere aandacht worden besteed aan deze kwesties.

Studenten leren over motivatie en doorzettingsvermogen, zowel op persoonlijk als op teamniveau. Aan de hand van de theorie kunnen ze reflecteren op het werk dat in het verleden is verricht.

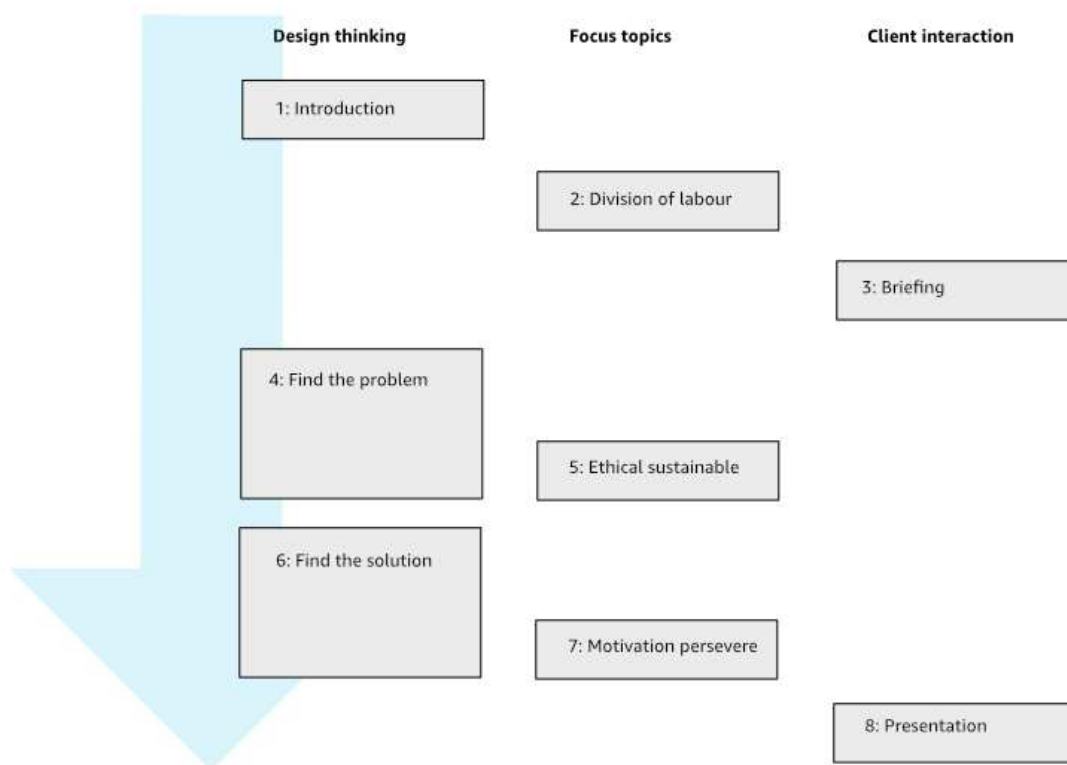
*Leerresultaat: studenten leren over motivatie en doorzettingsvermogen en kunnen bepaalde analytische vaardigheden toepassen op hun eigen professionele werk.*

#### **8. Implementatie en presentatie**

Tijdens het laatste onderdeel plannen de studenten de implementatie van hun idee, gefundeerd door een businessmodel. Tot slot presenteren de studenten hun oplossing aan de opdrachtgever, aan de docenten en aan andere teams (als de cursus met meerdere teams parallel loopt). Naast een oefening in het mobiliseren van teamvaardigheden en -bijdragen, zal dit een test zijn voor de all-round zakelijke kennis van financiën en planning. Het zal ook de vaardigheden van het projectmanagement testen.

*Leerresultaat: de studenten leren een groot deel van het werk samen te vatten tot de kernelementen die relevant zijn voor een specifiek publiek, en zijn in staat deze op een dynamische en heldere manier te presenteren.*

Schematisch ziet dit er als volgt uit:





## Docentenaanwijzingen

Als u van plan bent om de modules in deze cursus te onderwijzen, zijn hier enkele specifieke aandachtspunten.

### ***Human-Centered Design / Mensgericht ontwerp***

De cursus is gebaseerd op het proces van Human-Centered Design. Er zijn veel gelijkaardige processen en afgeleiden, onder verschillende namen, zoals Design Thinking, Design Research, enz. Als docent of cursuscoördinator ben je idealiter bekend met ten minste één van deze processen.

### ***Complexe problemen***

De cursus vereist dat u klanten voorziet die complexe problemen (*wicked problems*) opleveren waar uw studenten aan zullen werken.

Een complex probleem is een probleem dat niet eenvoudig op te lossen is, om verschillende redenen zoals:

- onvolledige of tegenstrijdige informatie,
- tegenstrijdige belangen waarbij verschillende belanghebbenden betrokken zijn,
- veranderende of onbekende vereisten,
- een relatie met andere problemen, het verbergen van de hoofdoorzaak.

Het probleem waar de studenten aan werken moet slecht en open zijn. Idealiter zijn het vragen die beginnen met 'Hoe...'. Ze moeten niet naar één onmiddellijke oplossing wijzen, maar openstaan voor brede interpretaties. Goede complexe problemen zijn bijvoorbeeld:

- Hoe kunnen we de ecologische voetafdruk van drukkerijen in regio X verbeteren?
- Hoe kunnen we de belangstelling voor kunst en design wekken bij schoolkinderen tussen 12 en 16 jaar?
- Hoe kunnen we meer zichtbaarheid creëren voor marketingbureau Y?

Let op dat u mogelijke oplossingen niet al in uw probleemomschrijving vermeldt. De studenten moeten open zijn in hun probleemanalyse en oplossingsontwikkeling.

### ***Echte klanten***

De problemen waar de studenten aan werken, moeten door echte klanten worden gepresenteerd. Dit hoeven geen commerciële bedrijven te zijn, maar het moeten wel professionele organisaties zijn die actief zijn op het gebied van het probleem. Het bedrijfsleven is een optie, maar ook overheden, overheidsorganisaties en NGO's zijn mogelijk.

De reden voor het werken met echte klanten is dat studenten meer gemotiveerd zijn om waardevolle oplossingen te creëren en te leren wanneer ze het gevoel hebben dat hun werk zinvol is. Dit wordt gestipiuleerd in de 'waardecreatiepedagogie' (*value creation pedagogy*) van Martin Lackeus. Hij beschrijft dit als 'leren door het creëren van waarde voor anderen', gebaseerd op de tien elementen hieronder (overgenomen uit Lackeus (2016), p. 53):

**Table 6. Definition of value creation as educational philosophy.** Ten elements constituting a defining of value creation as educational philosophy.

No	Definition	Explanation / clarification
<b>Learning-through...</b>		
1	Let students learn...	The purpose is learning. Value creation is the means.
2	...by applying their existing and future...	Existing before the course, or future as a result of course.
3	...competencies...	In- or extra-curricular knowledge, skills and attitudes.
<b>...creating value...</b>		
4	...to create...	This is a creative assignment.
5	...something...	A physical, intellectual or cultural artifact (ie human creation)
6	...preferably novel...	The more novel, the more it is deemed "entrepreneurship".
7	...of value...	Value is subjective and intersubjective; decided by recipient.
<b>...for others.</b>		
8	...to at least one...	Someone(s) or something(s) capable of giving feedback.
9	...external stakeholder...	The more external, the more powerful but also the more scary.
10	...outside their group, class or school.	Three progression levels; in class, in school or outside school.

(Overgenomen uit Lackeus (2016), p. 53).

Als het vinden van echte klanten niet realistisch is voor uw situatie, dan kunnen er alternatieven worden gevonden. Voorbeelden zijn uitdagingen die door de school worden voorgesteld, uitdagingen die door andere studenten worden voorgesteld, of uitdagingen waarmee studenten in hun bedrijf worden geconfronteerd (als ze zich in een duaal systeem bevinden).

### **Faciliteiten en materialen**

Voor hun projecten hebben uw studententeams goede werkplekken nodig. Idealiter hebben ze elke keer hun eigen ruimte of bureau, met muren waaraan ze flip-overs kunnen hangen. Vooral tijdens de modules 3 tot en met 7 hebben studenten flipovers, post-its (bij voorkeur verschillende kleuren) en markers nodig.

### **Aanvullende informatie**

De meeste modules in de syllabus eindigen met een sectie 'aanvullende informatie'. Hier vindt u links naar artikelen en media die een dieper inzicht geven in het onderwerp. Deze suggesties kunnen worden beschouwd als optioneel zelfstudiemateriaal voor de studenten, maar soms zijn ze ook uitstekend geschikt om in de klas of tijdens een workshop te laten zien of te bespreken. Aangezien deze links suggesties zijn, laten we het aan uw onderwijsexpertise over hoe u ze het beste kunt gebruiken.

### **Evaluatie**

Studentenprojecten kunnen worden geëvalueerd op een veelheid van criteria. Wij schrijven geen evaluatiecriteria voor, omdat wij van mening zijn dat docenten deze zelf moeten vaststellen op basis van de leerdoelen die zij willen bereiken. Echter, voor die leerkrachten die minder bekend zijn *human-centered design*, bieden we wel een aantal suggesties aan om daarin op te nemen:

- Interpretatie van de briefing: hebben de studenten de briefing van de opdrachtgever actief en correct geïnterpreteerd? Hebben ze proactief om aanvullende informatie gevraagd? Zorgden de studenten voor een goede balans tussen de verzoeken van de opdrachtgever en hun eigen originaliteit en initiatief? Is het eindresultaat een weerspiegeling van de oorspronkelijke briefing van de opdrachtgever?
- Het vinden van het probleem: Hebben de studenten voldoende empathie voor de belanghebbenden van het probleem dat ze aan het onderzoeken waren? Hebben ze een extra stap gezet? Gingen ze uit de comfortzone van hun eigen ervaringen en leerden ze nieuwe dingen over specifieke doelgroepen, of bleven ze bij wat ze al wisten?
- Het vinden van de oplossing: Kozen de studenten voor vanzelfsprekende oplossingen, of verkenden ze originele ideeën? Waren ze in staat om prototypes te maken en te leren van het testen? Hoe hebben ze een evenwicht gevonden tussen ambitieuze oplossingen en realistische oplossingen?
- Presentaties: Probeerden de studenten alles uit te leggen, of maakten ze een duidelijke selectie van wat de belangrijkste punten zijn? Hebben de studenten vanuit hun eigen POV (bijvoorbeeld door uit te leggen hoe ze tot een oplossing zijn gekomen) of hebben ze nagedacht over de doelgroep en hun vragen en wensen?