

6. Ondernemer zijn van je eigen talenten

Hoe kunnen organisaties en medewerkers samen vormgeven aan persoonlijk ondernemerschap?

MARIËL RONDEEL EN SIBRENNE WAGENAAR

Onze grootste angst is niet dat we het niet kunnen – onze grootste angst is dat we eindeloos veel meer kunnen dan we denken. Ons licht, niet onze duisternis jaagt ons angst aan. We zeggen tegen onszelf: ‘Wie ben ik dat ik briljant, betoverend, begaafd en fantastisch zou zijn?’ Maar wie ben jij eigenlijk om dat niet te zijn? Je bent een kind van God. De wereld heeft er niets aan als je doet alsof je klein bent. – Nelson Mandela

ONDERNEMER ZIJN van je eigen talent. Dat is een aantrekkelijk idee dat door de continue veranderingen in werk en arbeidsmarkt steeds meer aandacht krijgt. Maar wat is dat eigenlijk, ondernemer zijn van je eigen talent? Wat kan het mensen opleveren? Hoe kun je dit ondernemerschap concreet vormgeven? En welke eigenschappen en vaardigheden zijn daarvoor nodig? Dit zijn relevante vragen voor ieder mens. Daarnaast zien we dat steeds meer organisaties het belangrijk gaan vinden het persoonlijk ondernemerschap van hun werknemers te bevorderen. Vragen die dan spelen zijn: hoe stimuleer ik werknemers daarin? Wat is een uitdagende, ondersteunende omgeving? Hoe creëren we een evenwicht tussen persoonlijke ontwikkeling en organisatie-ontwikkeling? De centrale vraag in dit hoofdstuk luidt dan ook als volgt: hoe kunnen organisaties en medewerkers samen vorm geven aan persoonlijk ondernemerschap?

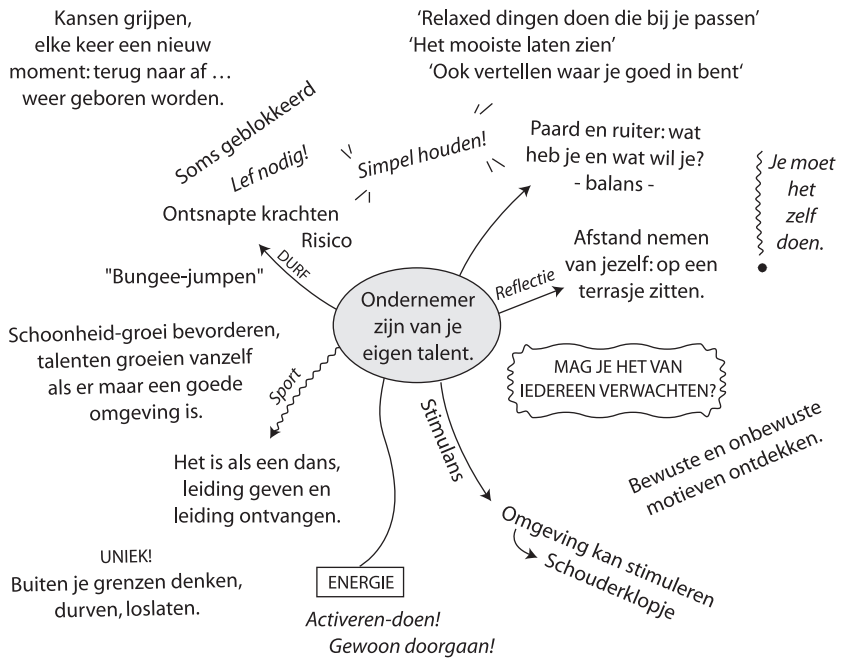
In de eerste paragraaf (‘Persoonlijk ondernemerschap: wat houdt het in?’) geven we invulling aan het concept persoonlijk ondernemerschap. We belichten dit concept zowel voor het individu als voor de organisatie. We sluiten deze paragraaf af met een beschrijving van de opbrengsten en risico’s die persoonlijk ondernemerschap met zich meebrengt en schetsen de spanning die ten aanzien van ondernemerschap bestaat tussen individu en organisatie. De tweede paragraaf (‘Individueel vorm geven aan persoonlijk ondernemerschap’) richt zich op de vraag wat je als individu nodig hebt om persoonlijk ondernemerschap vorm te kunnen geven. Het gaat dan om persoonlijke kenmerken die min of meer voorwaardelijk zijn, en specifieke bekwaamheden die je kunt ontwikkelen. Paragraaf drie (‘Ondersteuning vanuit de organisatie’) gaat vervolgens in op de vraag hoe de (werk)omgeving eruit dient te zien om persoonlijk ondernemerschap te stimuleren en ondersteunen. We sluiten het

hoofdstuk af met een korte slotbeschouwing, waarin we de invalshoeken van individu en organisatie ten aanzien van ondernemerschap samen brengen.

PERSOONLIJK ONDERNEMERSCHAP: WAT HOUDT HET IN?

Er bestaan verschillende ideeën over het begrip ‘ondernemer zijn van je eigen talent’ of ‘persoonlijk ondernemerschap’. Om een beeld te krijgen van die opvattingen hebben we een kleine rondvraag gehouden onder ruim dertig personen. De meeste van hen zijn werkzaam als professional op het gebied van opleiden en leren, loopbaanontwikkeling en coaching. Ze werken als zelfstandige of als adviseur in een organisatie. Een klein aantal van de mensen die we hebben gesproken is als manager of medewerker werkzaam in een totaal andere discipline. De onderstaande ‘mindmap’ illustreert de diversiteit aan opvattingen die uit onze rondvraag over de betekenis van persoonlijk ondernemerschap naar voren is gekomen.

In de uitspraken weergegeven in figuur 6.1 vallen grofweg drie invalshoeken te herkennen. De eerste is een opvatting waarin persoonlijk ondernemerschap wordt gezien als een proces van afstemming tussen wat een organisatie of func-



Figuur 6.1 Wat is persoonlijk ondernemerschap voor mij?

tie van je vraagt en wat je zelf aan talenten te bieden hebt. De volgende citaten, afkomstig uit een korte, schriftelijke enquête, illustreren dit:

Ik ben momenteel erg bezig de baan te creëren die ik wil en waar ik in kan groeien. Bij mijn huidige werkgever hebben we een uitgebreid traject doorlopen waarin gekeken werd welke talenten je precies hebt en welke functie bij deze talenten past en andersom. Heel verhelderend.

Ik match mijn persoonlijke competenties met mijn functie in de organisatie.

De tweede invalshoek is meer persoonlijk georiënteerd: hierbij zien mensen persoonlijk ondernemerschap als een proces van zoeken naar en creëren van werk, zodanig dat ze hun talenten optimaal kunnen inzetten en ontwikkelen. De volgende citaten zijn daarvan een illustratie:

Dat ik ondernemer van mijn eigen talent ben blijkt duidelijk uit het feit dat ik zelfstandig ondernemer ben geworden. Dat biedt mij de mogelijkheid die dingen te doen die ik leuk vind en waar ik goed in ben.

Ik ben mijn werkzaam leven begonnen als tekenaar/ontwerper. In vergelijking met anderen kwam ik erachter dat mijn talent daarin maar middelmatig was. Schrijven is een andere hartstocht van mij en ik ontdekte dat ik daarin wel gunstig afstak ten opzichte van anderen. Toen ik dat eenmaal wist ben ik mij daar steeds verder in gaan ontwikkelen en heb ik daar mijn werk van gemaakt.

Ondernemer
zijn van je
eigen talenten

Mariël
Rondeel

Sibrenne
Wagenaar

Een derde invalshoek, ten slotte, is een meer economische. Deze lijkt minder breed vertegenwoordigd onder de personen aan wie wij onze vragen over persoonlijk ondernemerschap hebben voorgelegd – een klein aantal van hen haanteert een benadering die vooral neerkomt op het exploiteren van talenten om in je bestaan te voorzien:

Organisaties hebben op dit moment veel behoefte aan advies op het gebied van e-learning. Een gat in de markt! Ik zorg dat ik daar heel goed in ben, zodat ik er mijn brood mee kan verdienen.

Deze korte, praktische verkenning illustreert dat mensen op uiteenlopende manieren betekenis en invulling geven aan persoonlijk ondernemerschap. Een interessant vraagstuk dat zich aandient gaat over het vertrekpunt. Ben je ondernemer van je eigen talenten vanuit economisch perspectief – bijvoorbeeld om een niche te zoeken in de markt of om je aantrekkelijk te maken voor klanten? Of ben je ondernemer vanuit een innerlijke gedrevenheid om jezelf te ontwikkelen en te doen wat je echt leuk vindt? En in hoeverre maakt de context waarin je je bevindt dat mogelijk?

Een vraag die hier nauw mee samenhangt is of je vooral je eigen talenten als richtsnoer neemt en je individuele belangen voorop stelt, of dat je aansluiting zoekt bij de behoeften en belangen van de organisatie.

Ook in de literatuur zijn verschillende invalshoeken te vinden. De term ‘persoonlijk ondernemerschap’ als zodanig komen we in de literatuur niet

tegen. Wel vinden we aanknopingspunten bij de ‘kenniswerker’ die Drucker al in 1969 introduceerde en de ‘werkondernemer’ van Van der Zee (1997).

Een kenniswerker biedt zelfstandig zijn diensten aan en beschikt over een eigen productiemiddel: de kennis die hij bezit. Deze kennis kan hij makkelijk meenemen naar elders. Hij vraagt zich voortdurend af wat zijn sterke kanten zijn, hoe hij leert en presteert, waar hij het beste tot zijn recht komt en welke bijdrage hij kan leveren. In de zich ontwikkelende kenniseconomie worden de mensen met kennis steeds waardevoller en nemen zij het heft in handen door hun kennis expliciet aan te bieden. ‘Kenniswerkers zullen moeten gaan denken en handelen als de leider van een grote onderneming’ (Drucker, 2000, p. 31). Van der Zee (1997) heeft het over de opkomst van de werkondernemer. Een werkondernemer besteedt expliciet aandacht aan de kwaliteit van het persoonlijke kenniskapitaal. Hij staat voor de opgave duidelijkheid te scheppen in vragen over de eigen identiteit, richting en intentie. Hij ontwikkelt en onderhoudt bekwaamheden die nodig zijn om toegang te krijgen tot een gewenste positie en om de eigen marktwaarde te verhogen. Hierin is hij steeds minder afhankelijk van werkgevers of managers. Werkondernemers sturen zichzelf en creëren hun eigen werk. ‘Een baan voor het leven, traditie en geborgenheid maken plaats voor ondernemingslust, ambitie en geloof in zelfverbetering. Het arbeidsleven wordt spannender, maar ook harder. Elke beroepsbeoefenaar krijgt de last van het moeten beslissen over de eigen toekomst zelf te dragen.’ (Van der Zee, 1997, p. 168.)

De opkomst van de kenniswerker respectievelijk de werkondernemer vloeit logisch voort uit de veranderingen die zich voltrekken in onze economie. De traditionele economie maakt plaats voor een kenniseconomie, waarin de toegevoegde waarde van kennis groter is dan de toegevoegde waarde van productiemiddelen als kapitaal, arbeid en grondstoffen. Daarmee verschuift de macht naar het individu als bezitter van deze intellectuele productiemiddelen. Dit individu heeft eigenlijk geen andere keuze dan het heft in eigen handen te nemen. ‘De kenniswerkers zijn de feitelijke producenten van economische waarde. Hun talenten komen optimaal tot hun recht door te zorgen voor materiële voorzieningen en door het creëren van een leeromgeving die het ontwikkelen van persoonlijke bekwaamheid stimuleert.’ (Kessels en Keursten, 2001, p. 9.)

Zowel de kenniswerker als de werkondernemer gaan uit van wat zij persoonlijk aan talenten te bieden hebben en zoeken vervolgens een omgeving waarin hun toegevoegde waarde goed tot uitdrukking komt. We vinden in de literatuur ook een benadering die uitgaat van de gedachte dat je je als werknemer aansluit bij de belangen van de organisatie om het daarbinnen vervolgens als persoonlijk ondernemer zo goed mogelijk te doen. De ‘effectieve volgeling’ die Kelley (1998) introduceert illustreert dit. De effectieve volgeling doet zijn eigen denkwerk, heeft zaken goed op een rijtje en kwijt zich energiek en doelgericht van zijn taken en opdrachten. Hij werkt hard aan zijn persoonlijke ontwikkeling en het bereiken van optimale resultaten. Hij is een evenwichtig en verantwoordelijk volwassene die geen sterke leider nodig heeft. Hij voelt zich betrok-

ken bij de organisatie en stelt zich gelijkwaardig aan het management op. In de typering van Kelley is de effectieve volgeling in hoge mate zelfsturend en beschikt hij over dezelfde eigenschappen als een effectieve leider. De vergelijking tussen ‘kenniswerker’, ‘werkondernemer’ en ‘effectieve volgeling’ roept een interessante vraag op: begin je als persoonlijk ondernemer bij jezelf – om van daaruit op zoek te gaan naar een omgeving die bij je past? Of (andere mogelijkheid) ga je in de organisatie waar je werkt op zoek naar de mogelijkheden om binnen de bestaande kaders als persoonlijk ondernemer te werken.

*Ondernemer
zijn van je
eigen talenten*

WERKDEFINITIE VAN PERSOONLIJK ONDERNEMERSCHAP

Mariël
Rondeel
Sibrenne
Wagenaar

Persoonlijk ondernemen is voor ons synoniem met het ondernemen van eigen talenten. In beide begrippen draait het om ‘het banen van een zelf gekozen pad’. Een persoonlijk ondernemer gaat voortdurend bij zichzelf na in welke thema’s hij goed is, welke talenten hij bezit. Hij geeft op eigen kracht sturing aan zijn ontwikkeling. Hij vindt het belangrijk om die dingen te doen die hij zelf interessant vindt, vanuit de overtuiging dat je alleen dan steeds beter kunt worden in je werk. Een persoonlijk ondernemer werkt vanuit een innerlijke gedrevenheid en streeft daarbij primair persoonlijke belangen na. Hij heeft het vermogen om zijn werk zo in te richten dat het past bij de manier waarop dat voor hem prettig is. Hij ziet zichzelf als een onderneming, ook al is hij bij een bepaalde organisatie in dienst. De nadruk ligt voor hem op plezier in het eigen werk en het leren door het werken aan projecten, samen met collega’s en klanten die voor hem aantrekkelijk zijn. Juist door een variëteit in projecten vermeerderd de persoonlijk ondernemer zijn kennis en vaardigheden. Hij voelt zich professional en ondernemer van zijn eigen talenten.

HET BELANG VAN PERSOONLIJK ONDERNEMERSCHAP; RISICO’S EN OPBRENGSTEN

Persoonlijk ondernemer zijn houdt in dat je datgene doet waar je goed in bent. Je richt je werk zelf in, gaat regelmatig na of je nog steeds de goede dingen doet en stuurt bij wanneer dat nodig is. ‘Medewerkers hebben meer en meer behoefte aan het regelen van de eigen zaken en werksituatie, groei en ontwikkeling en durf. Niet achterover leunen, afwachten en klagen, maar juist actief handelen en problemen voorblijven. En vooral, werken als leuk ervaren.’ (Pool en van der Bijl, 2000, p. 15). Waar komt deze verandering eigenlijk vandaan? Welke ontwikkelingen geven aanleiding tot persoonlijk ondernemerschap? We schetsen er een paar:

- Opkomst van de kenniseconomie, waarin kennis in hoofden van mensen belangrijker wordt dan kapitaal, arbeid en grondstoffen (Drucker, 2000; Van der Zee, 1997; Kessels, 2001).

- Schaalvergroting en decentralisatie, waardoor werknemers meer eigen verantwoordelijkheid en beslisruimte krijgen. Dit vraagt van werknemers een meer zelfstandige en zelfsturende houding (Pool en van der Bijl, 2000; Gaspersz en Verhoeff, 2001).
- Vraaggeoriënteerd in plaats van aanbodgeoriënteerd werken, wat ook van werknemers een vraaggeoriënteerde houding vergt (Kessels en Smit, *The Learning Company*, 2002).
- Veranderingen in personeelsbestand, zoals vergrijzing, individualisering, hogere opleidingsniveaus, meer diversiteit en veranderingen op de arbeidsmarkt (Pool en van der Bijl, 2000).

Deze ontwikkelingen voltrekken zich vooral rondom organisaties. Ze geven de aanleiding weer voor organisaties om persoonlijk ondernemerschap te stimuleren. Wanneer een zorginstelling het belangrijk vindt om meer vraaggeoriënteerd te gaan werken, stelt dit indirect de eis aan werknemers om zelf ook op een vraaggeoriënteerde manier te werken. Persoonlijk ondernemerschap komt zo in de missie en visie van de organisatie te staan. Maar geven deze ontwikkelingen ook voldoende aanleiding voor werknemers om persoonlijk ondernemer te worden? De werknemer zelf is in de afgelopen jaren ook sterk veranderd. Jorritsma beschrijft in het voorwoord van 'Nieuwe keuzen in werken' (2001) drie trends die zichtbaar zijn. De eerste trend is dat mensen die betaald werk steeds vaker willen combineren met onbetaalde activiteiten als zorgen voor kinderen of investeren in een studie. Daarnaast willen mensen die werken gemakkelijk van de ene naar de andere levensvervulling kunnen overstappen: dan weer in loondienst, dan weer voor jezelf werken, dan weer een sabbatical. Levensfasen die we vroeger netjes achter elkaar doorliepen dienen zich nu sneller en soms tegelijkertijd aan. Een derde trend is dat mensen die werken anders omgaan met risico's en verantwoordelijkheden. Ze zijn zelf aan zet. En dat betekent ook zelf de verantwoordelijkheid dragen voor de organisatorische of financiële consequenties van meer, minder of anders werken. Daar komt bij dat mensen hun werk anders gaan beleven: meer als een bron van zelfontplooiing, leren, en sociale contacten leggen – en minder als puur een bron van inkomen. De krapte op de arbeidsmarkt (althans in bepaalde sectoren) ondersteunt deze trends: als werknemer kun je eisen stellen.

Opbrengsten

Persoonlijk ondernemerschap kan dus veel opleveren. Dit komt al duidelijk naar voren in de door Jorritsma geschetste trends. Het gaat dan om aspecten als ruimte om werk en privé zelf in te richten, eigen keuzen kunnen maken, verantwoordelijkheid nemen en zelfontplooiing. De ruim dertig personen die we hebben gesproken over persoonlijk ondernemerschap hebben aangegeven wat dat hen oplevert. De belangrijkste opbrengsten noemen we hier kort:

Onafhankelijkheid Persoonlijk ondernemer zijn biedt veel ruimte om de dingen te doen die je zelf graag wilt doen. Je hebt of creëert de vrijheid om zelf keuzen te maken. Je werkt onafhankelijk van iemand die zegt wat je moet doen, en bent baas over je eigen bekwaamheden en interesses.

Persoonlijke groei en eigenheid Door dicht bij je innerlijke gedrevenheid en passie te blijven en van daaruit je werk in te richten, werk je aan je eigenheid en eigen identiteit. Je wordt iemand. Door continu te reflecteren op de dingen die je doet en stil te staan bij de vraag of je nog steeds de voor jou goede dingen doet, leer je jezelf goed kennen. Je wordt stevig in wat je wel en niet wilt. Werken aan voor jou belangrijke thema's zorgt voor ontwikkeling en diepgang. Ondernemerschap geeft energie in plaats van dat het energie kost.

Plezier en trots Jezelf verder ontwikkelen en werken vanuit je kracht geeft veel plezier en voldoening. Je bent trots op wat je doet omdat je er ook zelf voor hebt gekozen. Je kunt genieten van het feit dat je doelen bereikt die voorheen eindeloos ver en onbereikbaar leken.

Zingeving Je doet dingen die voor jezelf een belangrijke betekenis hebben. Dit geeft je tevens het gevoel iets voor anderen te kunnen betekenen. Omdat je zelf zo sterk groeit en de rust en ruimte vindt om met een zelfgekozen thema bezig te zijn, ben je goed in staat het belang en de betekenis van dat thema met anderen te delen.

Risico's

Het klinkt als een ideale situatie die je veel oplevert: onafhankelijkheid, leuk werk, veel zeggenschap en beslisruimte, zingeving. Maar er zijn genoeg mensen die er bewust voor kiezen geen persoonlijk ondernemer te zijn. Er zitten dan ook zeker risico's aan het persoonlijk ondernemerschap. Zo kan het 'bannen van een zelf gekozen pad' eenzaam zijn. Je vindt niet altijd aansluiting bij anderen. Het is soms hard werken in een organisatie om voor elkaar te krijgen wat je wilt. Vaak weet je niet precies waar je uitkomt en heb je alleen een vage notie van de richting waarin je je ontwikkelt. Het gevolg daarvan kan zijn dat de bijdrage die jij kunt leveren in de ogen van anderen niet zo nodig is, of minder waardevol dan je aanvankelijk had verwacht.

Om een beeld te krijgen van risico's die verbonden zijn aan persoonlijk ondernemerschap hebben we deze vraag ook voorgelegd aan onze gesprekspartners. We inventariseerden drie soorten risico's:

- 1 *Eenzijdigheid en ongerichtheid.* Je loopt het risico je te ontwikkelen in een richting die oninteressant of eenzijdig is. Het is niet makkelijk om er achter te komen waar je talenten liggen, waar je goed in bent. Het kan gebeuren dat je te nadrukkelijk naar je sterke kanten gaat zoeken – waardoor je ze zeker

*Ondernemer
zijn van je
eigen talenten*

Mariël
Rondeel

Sibrenne
Wagenaar

niet vindt. Een ander risico is dat je met een thema aan de slag gaat waar je eigenlijk toch niet zo goed in bent of waar geen vraag naar is in de markt. En als je wel iets hebt gevonden dat aansluit bij je passie, dan is het zaak te voorkomen dat je je te eenzijdig op dat onderwerp richt.

- 2 *Kwetsbaarheid.* Je stelt je bewust kwetsbaar op. Je wilt een nieuw project starten, maar de omgeving werkt tegen. Daar komt bij dat iets nieuws starten altijd al een bepaalde spanning met zich meebrengt: kan ik dit eigenlijk wel, wat zullen anderen ervan vinden, heb ik er wel goed over nagedacht? En nieuwe dingen kunnen ook fout gaan... Dit kan onzekerheid en spanning met zich meebrengen.
- 3 *Overinvestering.* Je kunt zo gegrepen raken door de inhoud dat je te veel investeert. Wanneer je je passie hebt gevonden is het heerlijk hier veel mee bezig te zijn. Het risico dat je loopt is dat je roofofbouw pleegt op je privéleven. Je bent teveel gericht op werken en bijblijven, je hebt het voortdurend druk met leuke projecten, en je kunt daarmee onbewust voorbij gaan aan al het andere in het leven.

Persoonlijk ondernemerschap brengt naast veel goeds dus ook risico's met zich mee; het kent behoorlijk harde kanten. 'Omdat je zelf verantwoordelijk bent is er ook niemand achter wie je je kunt verschuilen,' aldus Kessels over het ondernemerschap (Kessels en Smit, in Van Dellen, 2001, p. 39). Om als persoon goed om te gaan met deze verantwoordelijkheid en de risico's kunnen specifieke persoonlijke eigenschappen en bekwaamheden helpen. Daarnaast vervult de organisatie een essentiële stimulerende en ondersteunende rol. Alvorens hier concreet op in te gaan, staan we nog kort stil bij de spanning tussen individu en organisatie die persoonlijk ondernemerschap met zich meebrengt.

SPANNING TUSSEN INDIVIDU EN ORGANISATIE

In onze werkdefinitie van persoonlijk ondernemerschap hebben we aangegeven dat een persoonlijk ondernemer zichzelf ziet als een onderneming, ook al is hij bij een bepaalde organisatie in dienst. Vanuit het individuele perspectief richt de persoonlijk ondernemer zijn werk zo in dat dit past bij de doelen en ambities die hij zichzelf heeft gesteld. Zijn persoonlijke belang ligt bij het werken aan die projecten die hem de mogelijkheid geven zich op specifieke punten verder te bekwaamen. De organisatie heeft er, met het oog op de krappe arbeidsmarkt, belang bij dat persoonlijk ondernemers zich geboeid voelen om met hen te werken. Echter: de organisatie heeft zichzelf ook bepaalde doelen gesteld. Om deze doelen te kunnen bereiken, heeft de organisatie betrokken mensen nodig. Als mensen zichzelf herkennen in de taak waar de organisatie zich voor gesteld ziet, is de kans groter dat de organisatie succesvol zal zijn. Gegeven dit belang is het belangrijk dat de persoonlijke ontwikkeling van de afzonderlijke medewerkers in lijn ligt met de doelen die de organisatie pro-

beert te bereiken. In de praktijk blijkt dan ook dat het vormgeven van persoonlijk ondernemerschap regelmatig spanningen met zich meebrengt. Uitspraken die enkele spanningen illustreren:

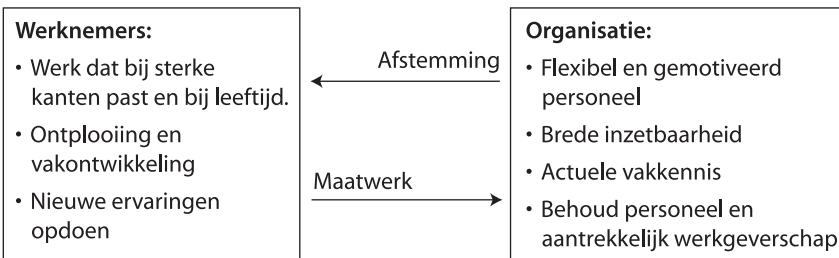
- ‘Ik wil me als P&O’er graag verder ontwikkelen in het coachen van individuele medewerkers, terwijl de organisatie vindt dat de verantwoordelijkheid voor individuele zorg bij de lijn ligt.’
- ‘Ik heb het idee geïntroduceerd om, maar er zijn geen collega’s die me daarbij willen ondersteunen.’
- ‘Het management heeft aangegeven dat het steeds belangrijker wordt dat alle medewerkers zich ontwikkelen als persoonlijk ondernemer, maar dat wil ik helemaal niet!’
- ‘Als manager probeer ik medewerkers te stimuleren vooral dat te doen waar ze goed in zijn, maar de projecten moeten ook wel gedaan worden.’
- ‘Ik geef mijn mensen de ruimte om zich te ontwikkelen, ook als dat betekent dat ze naar een andere afdeling overstappen om meer verantwoordelijkheid te dragen, maar mijn manager klaagt over het verloop op mijn afdeling.’

*Ondernemer
zijn van je
eigen talenten*

Mariël
Rondeel
Sibrenne
Wagenaar

Zowel de organisatie als de werknemer heeft belang bij persoonlijk ondernemerschap. Vanuit werkgeversoptiek is het centrale winstpunt van persoonlijk ondernemerschap dat er hogere eisen aan medewerkers kunnen worden gesteld met betrekking tot kwaliteit, veranderbereidheid en flexibiliteit. Aan medewerkerszijde is de winst dat de werkgever meer dan voorheen investeert in diens arbeidstoekomst. De employability, ofwel het vermogen werk te behouden of nieuw werk te vinden, wordt groter. Hoe kunnen organisaties en medewerkers samen invulling geven aan persoonlijk ondernemerschap? Pool en Van der Bijl (2000) schetsen een visie op persoonlijk ondernemerschap aan de hand van een beschrijvingen van de ‘ruilrelatie’ tussen werkgever en werknemers. Zij illustreren dit aan de hand van het schema weergegeven in figuur 6.2.

De door Pool en Van der Bijl geschetste ruilrelatie geeft de relatie weer tussen de werknemers en de organisatie. Deze relatie is gebaseerd op een wederzijdse behoefte aan flexibiliteit en individualisering. Deze wederzijdse behoefte kan



Bron: Pool en van der Bijl, 2000.

Figuur 6.2 Ruilrelatie werknemer – organisatie

worden ingevuld door persoonlijke afspraken te maken over arbeidsvoorwaarden, bijvoorbeeld over verantwoordelijkheden, sociale interactie, investering in persoonlijke ontwikkeling, doorgroei mogelijkheden, ondersteuning vanuit de leidinggevende, beslissingsbevoegdheid en ruimte voor diversiteit. Dit soort afspraken worden gekenmerkt door het bieden van mogelijkheden om zo laag mogelijk in de organisatie eigen beslisruimte en autonomie te verkrijgen. De kunst voor organisaties is om deze vorm van ruilrelatie in te bedden in de wijze van organiseren. Persoonlijk ondernemerschap is echter niet iets dat je ‘zo-maar’ implementeert. Het vereist een groeiproces waarin men zich nieuwe overtuigingen eigen maakt. Men moet er echt in gaan geloven.

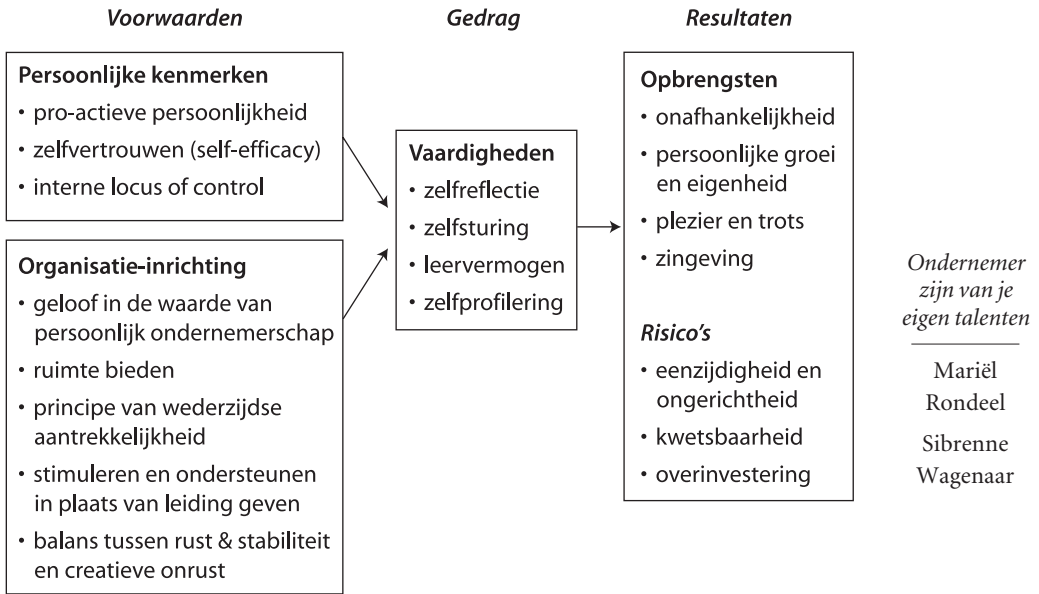
INDIVIDUEEL FORM GEVEN AAN PERSOONLIJK ONDERNEMERSCHAP

Nu we meer grip hebben op wat persoonlijk ondernemerschap inhoudt, staan we stil bij de vraag wat er voor nodig is om hier vorm aan te geven. We presenteren een raamwerk van factoren die het ondernemerschap stimuleren. Deze factoren hebben zowel betrekking op het individu als op de organisatie. Het individu staat centraal: wat heeft iemand nodig om ondernemer te zijn van zijn eigen talenten? Om welke persoonseigenschappen en bekwaamheden gaat het dan? Wat kun je concreet doen om (nog meer) persoonlijk ondernemer te zijn?

EEN RAAMWERK VOOR PERSOONLIJK ONDERNEMERSCHAP

Er zijn veel verschillende factoren die invloed uitoefenen op het ondernemen van eigen talenten. In het raamwerk weergegeven in figuur 6.3, gebaseerd op het model van pro-actief gedrag van Crant (2000), hebben we deze factoren een plek gegeven. Stimulerende factoren van persoonlijk ondernemerschap, zoals we die zijn tegengekomen in onze werkpraktijk, in gesprekken met ‘ondernemers’ en in de literatuur, zijn in dit raamwerk geordend en met elkaar verbonden. Er ligt geen empirische onderbouwing aan het raamwerk ten grondslag; het heeft als functie de lezer meer inzicht te verschaffen in wat persoonlijk ondernemerschap van jezelf als persoon vraagt, en welke factoren in de omgeving ondersteunend kunnen zijn.

Het raamwerk bestaat uit drie clusters: voorwaarden, gedrag en resultaat. Het cluster *voorwaarden* geeft aan welke persoonlijke kenmerken iemand nodig heeft en welke condities in de inrichting van de organisatie voorwaardelijk zijn voor het vorm geven aan persoonlijk ondernemerschap. Het cluster *gedrag* gaat in op de vaardigheden van mensen die hun eigen talenten ondernemen. Het cluster *resultaten* geeft de opbrengsten en risico's van persoonlijk



Figuur 6.3 Raamwerk voor het stimuleren van persoonlijk ondernemerschap

ondernemerschap voor het individu weer. In deze paragraaf werken we de persoonlijke kenmerken en bekwaamheden verder uit, en geven we aan welke activiteiten iemand kan oppakken om vorm te geven aan persoonlijk ondernemerschap. De opbrengsten en risico's zijn al aan bod gekomen in de vorige paragraaf. Hoe organisaties het persoonlijk ondernemerschap van hun medewerkers kunnen bevorderen bespreken we in de paragraaf hierna.

PERSOONLIJKE KENMERKEN

Persoonlijke kenmerken die centraal staan bij persoonlijk ondernemerschap zijn: pro-actieve persoonlijkheid, zelfvertrouwen (self-efficacy) en interne 'locus of control'. Ons inziens zijn dit cruciale kenmerken die je dient te bezitten om persoonlijk ondernemer te kunnen zijn. We zien ze als voorwaardelijk, omdat ze lastig te veranderen of te ontwikkelen zijn. Ze hebben veel met persoonlijkheid te maken.

Pro-actieve persoonlijkheid

Mensen die ondernemer zijn van eigen talenten zijn vaak pro-actief, zoeken en creëren zelf mogelijkheden en nemen het heft in eigen hand. Dat zijn allemaal elementen die passen bij een pro-actieve persoonlijkheid. Crant (2000) beschrijft pro-actieve persoonlijkheid als de mate waarin iemand actie onderneemt om zijn of haar omgeving te beïnvloeden – iemand die zich niet beperkt

voelt door het krachtenveld waarin hij zich bevindt, maar die de omgeving kan veranderen. Pro-actieve mensen creëren mogelijkheden en nemen initiatief. Volgens Crant bestaat er een verband tussen pro-actieve persoonlijkheid en ondernemerschap. Uit onderzoek van onder andere Crant zelf alsmede van Becherer en Maurer (in Crant, 2000) blijkt dat mensen met een hogere mate van pro-actieve persoonlijkheid eerder geneigd zijn hun eigen bedrijf op te starten. Op deze wijze oefenen ze actief invloed uit op hun omgeving.

Ik heb laatst deelgenomen aan een seminar over 'offreren' en heb het idee dat we daar in onze organisatie nog veel aan kunnen hebben. Ik heb vervolgens intern een bijeenkomst georganiseerd om het met elkaar eens te hebben over de manier van offreren, om samen te komen tot mogelijke verbeterpunten.

Crant (2000) omschrijft pro-actief gedrag als het nemen van initiatief met als doel het verbeteren van huidige omstandigheden of het creëren van nieuwe. Het gaat om het uitdagen van de status quo in plaats van passief aanpassen aan huidige condities. Als persoonlijk ondernemer hanteer je een actieve rol in je benadering van het werk; je initieert situaties en creëert prettige condities. Je zoekt continu en actief naar mogelijkheden om te doen waar je goed in bent en waar je warm voor loopt, om er nog beter in te worden.

Zelfvertrouwen ('self-efficacy')

Volgens de deelnemers aan ons beknopte onderzoek is het cruciaal dat je als persoonlijk ondernemer weet wat je talenten zijn, waar je grenzen liggen en welke doelen je voor ogen hebt. Het concept 'self-efficacy', geïntroduceerd door de sociaal leerpsycholoog Bandura, sluit hier nauw bij aan. Self-efficacy is het waargenomen vermogen om met bepaalde situaties om te gaan. Volgens Bandura heeft de zelfbeoordeling van de eigen 'efficacy' invloed op de activiteiten die mensen aangaan. Mensen vermijden activiteiten waar ze niet goed in denken te zijn. Daarentegen gaan ze vol vertrouwen activiteiten aan waarvan ze zeker weten dat ze ze aankunnen. Self-efficacy heeft tevens invloed op de inspanning die mensen leveren in een bepaalde situatie, hoe lang ze volhouden als zij te maken krijgen met belemmeringen, en de gedachtenpatronen en emoties bij het anticiperen op of uitvoeren van een activiteit. Met andere woorden: mensen denken, voelen en gedragen zich anders in situaties waarin zij zich capabel voelen dan in situaties waarin dat niet het geval is (Pervin, 1984).

Ik heb laatst mijn eerste artikel geschreven. Ik was altijd al wel goed in het schrijven van verslagen en rapporten en had het gevoel dat ik meer met mijn schrijftalent zou kunnen doen. Toen ik wat artikelen van anderen had gelezen, steeg mijn vertrouwen en wist ik dat het zou lukken. Ik kijk zeer tevreden terug op het product dat er nu ligt. Ik heb ook al wat complimentjes en leuke reacties gekregen van collega's. Ik heb nu al een idee voor een volgend artikel!

Beoordelingen van ‘self-efficacy’ zijn situatie-specifiek en zetten mensen aan tot actie. Deze beoordelingen beïnvloeden je gedachten: ‘dit is wat ik moet doen en ik kan het’ of ‘ik kan dit nooit’ of ‘wat zullen anderen van mij denken?’ Hier komt ook het belang van doelen stellen en plannen maken om de hoek: de mate waarin iemand verwacht iets te kunnen bereiken bepaalt iemands motivatie en vertrouwen om eraan te beginnen. Gedrag wordt volgens Bandura niet alleen veroorzaakt door positieve uitkomsten of externe bekrachtiging. Volgens hem worden de verwachtingen van het eigen kunnen met name versterkt door het proces van zelfbekrachtiging. Mensen beleven succeservaringen wanneer zij kunnen voldoen aan de eisen die zij aan zichzelf stellen. Deze prestatie-eisen werken als motivatoren voor gedrag (Pervin, 1984).

In de gesprekken die we over persoonlijk ondernemerschap hebben gevoerd nemen de opvattingen over het eigen kunnen een centrale plaats in. De deelnemers aan onze interviews benadrukken dat het belangrijk is om in jezelf – in je talenten en doelstellingen – te geloven en bij tegenslag na te gaan wat je kunt doen en daar ook stappen in te ondernemen. Concrete doelen en plannen helpen hierbij.

Interne ‘locus of control’

De ‘locus of control’ sluit nauw aan bij self-efficacy en maakt deel uit van de sociale leertheorie van persoonlijkheid, geformuleerd door Rotter (zie Pervin, 1984). ‘Locus of control’ betreft de algemene verwachting die mensen hebben over de oorzaken van succes of falen. Iemand met een *interne* ‘locus of control’ schrijft gebeurtenissen toe aan interne factoren. Deze persoon gelooft dat hij het heft in eigen hand heeft, en controle heeft over de gebeurtenissen in zijn leven. Iemand met een *externe* ‘locus of control’ schrijft gebeurtenissen in zijn leven toe aan externe factoren zoals toeval, geluk of het lot.

Mensen met een interne of externe ‘locus of control’ verschillen in de mate waarin ze zich persoonlijk verantwoordelijk achten voor hun gedrag en voor het resultaat. Daarnaast is het volgens Verhoeven (1997) van belang om na te gaan of we resultaten toeschrijven aan stabiele of juist aan veranderbare oorzaken. Door de dimensies intern–extern en stabiel–veranderbaar met elkaar te combineren, ontstaat een matrix met vier factoren waaraan succes of falen kan worden toegeschreven: aanleg, inspanning, moeilijkheidsgraad van de taak, en kans (op geluk of pech); zie figuur 6.4.

	<i>Intern</i>	<i>Extern</i>
<i>Stabiel</i>	Aanleg	Moeilijkheidsgraad
<i>Veranderbaar</i>	Inspanning	Kans

Figuur 6.4 *Toeschrijvingsfactoren van succes en falen*

*Ondernemer
zijn van je
eigen talenten*

Mariël
Rondeel
Sibrenne
Wagenaar

Er is eigenlijk maar één factor waarop iemand invloed kan uitoefenen en dat is inspanning. De moeilijkheidsgraad van een taak en geluk of pech kun je niet beïnvloeden. Hetzelfde geldt voor de aanleg die je hebt voor een bepaalde taak of activiteit. Een persoonlijk ondernemer neemt verantwoordelijkheid voor een resultaat en schrijft dit toe aan geleverde inzet of inspanning. Bij succes is de tevredenheid hoog, want dit wordt toegeschreven aan interne factoren. Bij mislukking overheerst het gevoel dat meer inzet leidt tot betere resultaten. Aan de eigen capaciteiten wordt niet getwijfeld:

De presentatie die ik vandaag heb gehouden verliep niet zoals ik had gewild. Ik had de rode draad niet goed voor ogen en kon het verhaal daardoor niet helder toelichten. Logisch dat daar allerlei vragen over kwamen uit het publiek. De volgende keer moet ik me echt beter voorbereiden en beter nadenken over het verhaal dat ik vertel bij de sheets die ik gebruik.

Iemand die zichzelf ziet als persoonlijk ondernemer is niet bang om fouten te maken, is vaak optimistisch van karakter, heeft het gevoel zelf richting te kunnen geven aan het leven en durft het heft in eigen hand te nemen. Dit zijn allemaal elementen die voortkomen uit een interne 'locus of control'.

BEKWAAMHEDEN

De hiervoor beschreven persoonlijke kenmerken zijn voorwaarden voor ondernemend gedrag. Ze maken dat het aannemelijk is dat een individu zichtbaar en aantoonbaar ondernemend gedrag vertoont met betrekking tot zijn werk. Maar ze zijn daar geen garantie voor. Welke bekwaamheden heb je nodig om persoonlijk ondernemer te zijn? Hoe kun je deze bekwaamheden ontwikkelen en inzetten? Op deze vragen gaan we nu dieper in.

ZELFREFLECTIE

Zelfreflectie wil zeggen dat iemand de eigen capaciteiten en motivatie aan een nader onderzoek onderwerpt. Daarbij is de blik gericht op verleden, heden en toekomst. Reflecteren op eigen capaciteiten kan gericht zijn op het ontdekken van sterke punten en ontwikkelpunten. Je kijkt terug op je werk- en leerervaringen en probeert hieruit op te maken waar je kracht ligt en aan welke zaken je nog extra aandacht wilt besteden. Reflecteren op motivatie is erop gericht een beter beeld te krijgen van de eigen centrale waarden in het werk, waardevolle activiteiten en de persoonlijke motivatie. Reflectie op belangrijke gebeurtenissen en personen in het werk en het leven staan hierbij centraal. (Kuijpers, 2000).

Zelfreflectie is een belangrijke vaardigheid om thema's op het spoor te komen waar je warm voor loopt. Een persoonlijk ondernemer werkt vanuit een innerlijke gedrevenheid. Door middel van zelfreflectie ontdekt hij welke thema's die gedrevenheid, nieuwsgierigheid en energie bij hem oproepen.

Feedback van anderen, zoals collega's, de leidinggevende of klanten, kan hier behulpzaam bij zijn. Hulpmiddelen voor het aangaan van een dialoog met de omgeving zijn bijvoorbeeld ontwikkelgesprekken, persoonlijke coaching en 360-graden-feedback (zie voor meer informatie Pool en Van der Bijl, 2000). In veel organisaties zijn dit soort hulpmiddelen ingebed in de P&O-processen. Kenmerkend voor een persoonlijk ondernemer is dat hij de touwtjes zelf in handen neemt door precies het soort reflectie te organiseren waaraan hij behoefte heeft. Bijvoorbeeld door:

- Een paar collega's met wie hij veel samenwerkt uit te nodigen voor een ontwikkelgesprek.
- Een ontwikkelgesprek met zijn leidinggevende voor te bereiden door bij verschillende collega's informatie te verzamelen.
- Een project af te sluiten met een evaluatie, om niet alleen inhoudelijk terug te kijken maar ook te reflecteren op de wijze waarop is samengewerkt en hoe iedereen elkaars rol heeft ervaren.
- Bij de start van een nieuw project voor zichzelf nagaan wat dit project nou zo interessant maakt; wat hem erin aanspreekt, wat voor hem een interessant aspect is om aandacht aan te besteden.

*Ondernemer
zijn van je
eigen talenten*

Mariël
Rondeel
Sibrenne
Wagenaar

Zelfsturing

Bij zelfsturing staat het trekken van een eigen spoor en het zelfstandig vormgeven van je werk- en leerproces centraal. Bewustzijn en verantwoordelijkheid zijn volgens Verhoeven (1994) de pijlers onder zelfsturing. Zelfsturing betekent: weten wat je wilt, wie je bent en wat je kunt, weten waar je nu staat, en de kloof tussen heden en toekomst overbruggen. Zelfreflectie en zelfsturing hangen dus nauw met elkaar samen. Als je geen reëel beeld hebt van je eigen mogelijkheden en beperkingen, noch van de richting waarin je je wilt ontwikkelen, wordt het lastig gericht sturing te geven aan je ontwikkeling en er concrete activiteiten voor te bedenken.

Zodra je voor jezelf weet waar je talenten liggen en in welke richting je je verder wilt ontwikkelen, is het van belang initiatieven te ontplooiën om je eigen werk en leren daar omheen te concentreren. Door je te richten op een beperkt aantal thema's waar je goed in bent kun je makkelijker keuzen maken en je leerproces versnellen:

Ik ben gefascineerd door het leren in teams en heb daar de nodige expertise over opgebouwd. Wanneer er een project loopt waarin ik een mogelijkheid zie met dit thema aan de slag te gaan, dan neem ik initiatieven om voor mijzelf een rol te creëren. Ik lees veel over dit onderwerp en dankzij zo'n project kan ik experimenteren, mijn ideeën toetsen en mijn deskundigheid vergroten. Vaak schrijf ik naar aanleiding van zo'n project een artikel om mijzelf aantrekkelijk te maken voor nieuwe vragen, waar ik ook weer van kan leren.

Persoonlijk ondernemers hebben over het algemeen een toekomstbeeld voor ogen waar ze naartoe werken. De weg die ze bewandelen loopt niet altijd even recht en kent hobbels en onderbrekingen. Ze laten zich inspireren door wat er op hun pad komt, zonder het einddoel uit het oog te verliezen. Persoonlijk ondernemers houden zich niet zozeer bezig met het opstellen van gedetailleerde plannen om hun toekomstbeeld te realiseren. Ze besteden daarentegen wel aandacht aan het concreet uitwerken van de volgende stap op weg naar het doel dat ze zich stellen, en ze organiseren zelf de daarvoor noodzakelijke werk- en leeractiviteiten.

Leervermogen

Leervermogen verschilt per individu en hangt onder meer af van aanleg, de persoonlijke leergeschiedenis en de mate waarin de sociale situatie uitnodigt tot leren en daar ondersteuning bij biedt. Leervermogen kan worden omschreven als ‘in staat en bereid zijn om op bepaalde gebieden en op bepaalde manieren verder te leren op basis van eerder verworven kennis, vaardigheden en houdingen’ (Bolhuis, 1995, p. 109). Iemands leervermogen blijkt onder andere uit de mate waarin hij feedback vraagt en dit direct toepast in zijn werk. Als anderen zien dat je iets doet met hun feedback, krijg je meer. Het is dus een zichzelf versterkend proces: je wordt beter omdat je feedback krijgt, en je krijgt meer feedback omdat je laat zien dat je ermee aan de slag gaat.

Persoonlijk ondernemers zorgen ervoor dat zij hun werk zodanig inrichten dat zij er feedback op krijgen en ervan kunnen leren. Als een persoonlijk ondernemer bijvoorbeeld meewerkt aan een ontwerp voor een congres, dan zal hij er ook voor zorgen dat hij op de betreffende dag een rol heeft waarin hij met de deelnemers in contact komt en kan toetsen of het programma werkt zoals het bedoeld was. Persoonlijk ondernemers nemen zelden genoegen met een rol waarin ze alleen iets bedenken en geen gelegenheid hebben om te kijken of wat ze bedacht hebben ook echt werkt. Anders wordt de bron niet gevoed, droogt deze geleidelijk op en stopt het eigen leerproces.

Zelfprofilering

Persoonlijk ondernemerschap is niet mogelijk zonder aan relevante personen te laten weten wat je wilt en wat je kunt. Zelfprofilering opent de deur naar leuk en leerzaam werk. Door jezelf te profileren draag je uit wat je capaciteiten en motieven zijn (Kuijpers, 2000). Je laat zien wat je anderen te bieden hebt en wat je voor hen kunt betekenen. Als persoonlijk ondernemer laat je je echter niet alleen leiden door het belang van anderen. Je neemt een actieve rol en zoekt die collega's uit die voor jou aantrekkelijk zijn om mee samen te werken. Wat iemand aantrekkelijk maakt is heel persoonlijk en situatiespecifiek. Het kan gaan om iemand die expertise heeft die jij niet bezit, of iemand die de trekkers-

rol kan vervullen, of die jou juist ondersteunt door werk uit handen te nemen. Iemand kan voor jou ook aantrekkelijk zijn omdat je ‘gewoon’ goed met die persoon kunt opschieten, en omdat het eigenlijk altijd leuk is om met die persoon samen te werken. Het gaat vaak om aspecten als toegevoegde waarde, een prettig contact, en vertrouwen in elkaar. Een voorbeeld:

Ik heb net een nieuwe vraag van een klant gekregen en ben op zoek naar een collega die met mij het eerste gesprek kan voeren. Inhoudelijk zie ik de vraag wel zitten, maar ik zou het wel prettig vinden om met iemand daarin op te trekken die vooral strategisch kan meedenken. Ik zou het heel fijn vinden om dit gesprek met Jan te voeren; hij kent de sector goed en heeft een achtergrond in de politiek. Dat strategisch denken zit wel goed. Daar komt nog bij dat ik van hem weet dat hij in dit soort vraagstukken erg geïnteresseerd is.

Ondernemer
zijn van je
eigen talenten

Mariël
Rondeel
Sibrenne
Wagenaar

Behalve dat je zelf collega’s uitkiest die voor jou interessant zijn, is het tevens belangrijk te reflecteren op wat jou aantrekkelijk maakt voor de ander om mee samen te werken. Door jezelf te profileren maak je expliciet waar die aantrekkelijkheid in zit.

ONDERSTEUNING VANUIT DE ORGANISATIE

Persoonlijk ondernemerschap komt tot bloei in een bepaalde (werk)omgeving – een omgeving die mensen stimuleert en ondersteunt bij het ondernemer zijn van hun eigen talenten. Als persoonlijk ondernemer kun je beperkt invloed uitoefenen op je omgeving. Het is vaak moeilijk iets voor elkaar te krijgen, zeker wanneer je daar relatief alleen voor staat. Je hoofd wordt al snel beneden het maaiveld gehouden door anderen: ‘doe nou maar gewoon, dan doe je al gek genoeg’. Het wordt makkelijker wanneer je een of meer bondgenoten vindt die je steunen. Deze bondgenoten kunnen de collega’s en leidinggevendenden in je organisatie zijn. Toch blijkt de omgeving cruciaal te zijn; wanneer je als persoonlijk ondernemer geen stimulerende omgeving hebt, dan ga je uiteindelijk weg.

Dit is nu al de derde keer dat ik het idee opper om eens te publiceren over dat bijzondere project van ons. Ik denk dat er veel belangstelling is voor onze ideeën en ik zou zo’n artikel echt graag eens schrijven. Maar het kost me nu al zoveel energie om anderen te overtuigen en te betrekken ... ik heb er eigenlijk al niet zoveel zin meer in.

Voor een organisatie zijn persoonlijk ondernemers van veel waarde. Wat kun je nu als organisatie doen om aantrekkelijk te zijn en te blijven voor werknemers die zich persoonlijk ondernemer voelen? Hoe kun je je organisatie zo inrichten dat je deze werknemers stimuleert om meer persoonlijk ondernemer te worden? Hierin zijn naar ons idee vijf factoren van cruciaal belang:

- 1 Geloof in de waarde van persoonlijk ondernemerschap
- 2 Ruimte bieden
- 3 Principe van wederzijdse aantrekkelijkheid
- 4 Stimuleren en ondersteunen in plaats van directief leiding geven
- 5 Balans tussen rust en stabiliteit en creatieve onrust.

1. GELOOF IN DE WAARDE VAN PERSOONLIJK ONDERNEMERSCHAP

Persoonlijk ondernemerschap begint volgens ons bij ‘geloven in’. Het vereist een bepaalde mentaliteit, een diepe overtuiging dat persoonlijk ondernemerschap een belangrijke waarde heeft. Leidinggevend en hebben hierin een voorbeeldfunctie: wanneer zij zich zelf geen persoonlijk ondernemer voelen en zich daarnaar gedragen, dan is persoonlijk ondernemerschap bijna onmogelijk te realiseren bij de werknemers. Je kunt als organisatie wel in je missie hebben staan dat ondernemerschap, eigen verantwoordelijkheid en zeggenschap belangrijke principes zijn in je organisatie, maar als dat niet volledig tot uitdrukking komt in de (management)praktijken, procedures en expliciete en impliciete regels kijken werknemers daar dwars doorheen. ‘Practice what you preach’ is dus het devies.

Geloven in persoonlijk ondernemerschap is in aanleg vooral individueel, maar wordt versterkt door de omgeving. Persoonlijk ondernemerschap groeit wanneer anderen laten blijken daar voor de volle honderd procent achter te staan en er waardering voor hebben. Deze waardering kan natuurlijk bestaan uit een financiële beloning. Maar zoals we weten zal dit effect snel uitgedoofd zijn. Persoonlijk ondernemers richten zich minder op extrinsieke en meer op intrinsieke beloningen zoals zelfwaardering, doen waar je goed in bent, en op cultuur en waarden gedreven opbrengsten zoals betrokkenheid, synergie en plezier met anderen (Kinds, 2001). Mensen voelen zich goed over hun prestaties wanneer ze merken dat anderen ruimte voor hen maken, aandacht schenken aan datgene waar zij mee bezig zijn en met hen meedenken over (on)mogelijkheden. Deze behoefte aan waardering kwam ook sterk naar voren in de door ons gevoerde interviews:

Ik zie mezelf als een vrije, zelfbewuste en autonome werknemer. Toch vraag ik me regelmatig af of ik wel de goede dingen doe, en of ik die wel goed doe. Het is heel prettig als iemand daar af en toe zijn waardering voor uitspreekt. Dat geeft mij weer het gevoel en een stukje zelfvertrouwen dat ik op de goede weg zit.

Toekennen van positieve, persoonlijke eigenschappen aan iemand (positieve attributies) is nog krachtiger dan het uiten van je waardering voor wat de ander doet:

Als ik je zo bezig zie met je collega's, weet ik zeker dat je de geknipte persoon bent om die bijeenkomst met onze leveranciers te begeleiden. Ik zie het je gewoonweg doen.

Positieve attributies versterken iemands gevoel van eigenwaarde en zelfvertrouwen. Het zijn zichzelf waarmakende voorspellingen: mensen gaan zich gedragen naar de eigenschappen die ze door anderen krijgen aangemeten. Positieve, maar ook negatieve attributies oefenen veel invloed uit op iemands ontwikkeling en de keuzen die hij of zij daarbij maakt. De kracht van attributies is sterker naarmate ze worden uitgesproken door mensen die iemand hoog acht (Smit, 2002).

2. RUIMTE BIEDEN

Mensen die ondernemer zijn van hun eigen talenten zijn vaak pro-actief, zoeken en creëren zelf mogelijkheden en nemen het heft in eigen hand. Persoonlijk ondernemers hebben ruimte en vrijheid nodig om eigen keuzen te maken en hun werk zo in te richten dat ze die dingen doen die zij belangrijk vinden. Wanneer de werkomgeving weinig ruimte laat om te werken aan eigen thema's en interesses gaan mensen vaak op zoek naar andere mogelijkheden. Iedereen kent wel voorbeelden van mensen die zich na werktijd vol overgave richten op het besturen van bijvoorbeeld een politieke partij. Sommigen nemen daar geen genoegen mee en besluiten op zoek te gaan naar een omgeving die hen helpt het beste in hen naar boven te brengen, of creëren deze omgeving zelf.

Klassiek georiënteerde managers werken veelal vanuit de gedachte dat de organisatie een missie en visie moet hebben, die vervolgens wordt vertaald in een strategie. Van de mensen in de organisatie wordt verwacht dat ze deze strategie ondersteunen en tot uitvoering brengen (Van Dellen en Rovers, 2001). Deze missie en visie vallen echter zelden precies samen met de ambities die mensen zelf nastreven. Organisaties doen er goed aan om bijvoorbeeld projecten niet toe te wijzen aan werknemers, maar hen zelf te laten kiezen wat ze willen oppakken. Hiermee sluit je nauw aan bij de behoefte van persoonlijk ondernemers om het werk te doen waar ze warm voor lopen. Projecten zullen kwalitatief beter worden doordat iedereen die een bijdrage levert hiervoor intrinsiek gemotiveerd is en alles op alles zal zetten om het project te doen slagen. Na verloop van tijd zullen nog voornamelijk die projecten worden opgepakt, die aansluiten bij de passie en interesses van de individuele werknemers.

Organisaties kunnen werknemers ruimte bieden in de zin van beslissingsbevoegdheid over, en verantwoordelijkheid voor, hun eigen werk. Naast deze ingrepen in de organisatiestructuur denken we ook aan aspecten als tijd en geld. Steeds meer organisaties geven hun werknemers een persoonlijk ontwikkelbudget. Voorwaarde voor besteding van het geld is wel dat leidinggevendenden hun goedkeuring geven aan de plannen van de werknemer. Zelf denken we dat het budget net zo goed of misschien wel beter wordt besteed wanneer daar geen toestemming voor hoeft te worden gevraagd. Juist dan zijn werknemers geneigd het keuzeproces extra zorgvuldig te doorlopen (zie ook Van Noort, Van Ginckel, Ringeling en Herbert, 2001). Hetzelfde verschijnsel doet zich voor bij het vaststel-

*Ondernemer
zijn van je
eigen talenten*

Mariël
Rondeel
Sibrenne
Wagenaar

len van een persoonlijke omzet- en salarisdoelstelling. Wanneer medewerkers weinig ruimte krijgen om hier zelf in te kiezen, wordt zo'n doelstelling al snel een molensteen om de nek en kan het leiden tot een hoge druk en stress. Door de werknemer in alle vrijheid zelf te laten beslissen op welke manier hij wil werken, hoeveel omzet hij wil realiseren en welk salaris hij wil verdienen, wordt heel transparant wat de gevolgen hiervan zijn voor bijvoorbeeld de balans tussen werktijd en privé.

3. PRINCIPE VAN WEDERZIJDSE AANTREKKELIJKHEID

Persoonlijk ondernemerschap wordt regelmatig geassocieerd met 'het alleen doen'. Niets is echter minder waar. 'Het is slechts via sociale interactie mogelijk om over onszelf als individu na te denken en onszelf te leren kennen' (Bloemers en Van der Maesen de Sombreff, 2001, p. 28). Je hebt anderen nodig om zelf (of samen) een goede prestatie te kunnen leveren. Eigenlijk kan niemand in zijn eentje een uitzonderlijke prestatie leveren. Daarvoor is bijna altijd de inspanning van meerdere mensen nodig. Mensen kunnen alleen door contact met anderen hun opvattingen en ideeën ontwikkelen, toetsen en aanscherpen. De combinatie van de eigen inbreng met die van anderen leidt tot een breder perspectief en een dieper inzicht. Ook uit gesprekken gevoerd met persoonlijk ondernemers blijkt expliciet de behoefte aan interactie. Concreet noemen zij:

- Netwerk van collega's als klankbord
- Ondersteuning door mensen die ik zelf heb uitgenodigd
- Mijn leidinggevende die waardering uitspreekt voor wat ik doe
- Collega's die meedenken, stimuleren of je juist tegenhouden
- Een 'sponsor' die in je gelooft
- Collega's die expertise hebben die je zelf niet bezit
- Iemand met wie ik inhoudelijk kan 'sparren'.

Kessels (2001) spreekt in dit verband over 'wederzijdse aantrekkelijkheid'. Hij duidt daarmee op het vermogen om over en weer voor elkaar een rijke leeromgeving te creëren, waarin sprake is van een evenwicht tussen 'halen' en 'brengen'. Wederzijdse aantrekkelijkheid is niet iets dat een ander voor je kan regelen; dat moet je zelf doen. Leidinggevendenden kunnen werknemers wel helpen om toegang te krijgen tot aantrekkelijke collega's, bijvoorbeeld door werknemers in contact te brengen met deskundigen uit hun eigen netwerk. Daarnaast kunnen ze werknemers stimuleren om zelf een eigen kennisnetwerk op te bouwen en te onderhouden, rondom inhoudelijke thema's die hen persoonlijk boeien. Wanneer deze netwerken er niet zijn, of wanneer ze niet voor iedereen vrij toegankelijk zijn, gaan persoonlijk ondernemers elders op zoek naar wederzijds aantrekkelijke samenwerkingsverbanden. Dit komt vooral het individu ten goede maar kan op termijn negatief uitpakken voor de kennisontwikkeling in de organisatie.

Wederzijdse aantrekkelijkheid klinkt als heel plezierig. En dat is het ook zolang je voor jou interessante collega's om je heen hebt en jij voor anderen aantrekkelijk bent om mee samen te werken. Wanneer er geen aansluiting is kan wederzijdse aantrekkelijkheid echter een heel harde kant hebben; je hebt dan namelijk geen werk. En de verantwoordelijkheid om deze situatie te verbeteren kun je niet op een ander afschuiven, jij bent zelf de enige die het tij kan keren.

4. STIMULEREN EN ONDERSTEUNEN IN PLAATS VAN DIRECTIEF LEIDING GEVEN

Persoonlijk ondernemers zijn geen ondergeschikten maar zelfstandige en gelijkwaardige partners. Zij onderzoeken zelf waar hun kracht ligt en waar deze het best tot zijn recht komt. Zo'n werknemer laat zich niet leiden door de doelen van anderen of controleren op wat anderen vinden dat zijn taak is. Leidinggeven aan persoonlijk ondernemerschap is leidinggeven aan jezelf. Daar heb je eigenlijk geen anderen voor nodig. Over de rol van de manager zegt Wanrooy (2001, p. 96): 'Laat professionals hun gang gaan. Geef ze ruimte, maak het makkelijk, faciliteer, loop ze niet voor de voeten, geef ze verantwoordelijkheid, deleger en laat ze vrij. Extreem gesteld betekent dit: geef geen leiding, professionals zijn uitstekend in staat zichzelf te leiden.'

De manager die het persoonlijk ondernemerschap in de eigen organisatie wil stimuleren dient de werknemer centraal te stellen en kan deze hoogstens ondersteunen in zijn persoonlijke zoektocht naar zijn kracht en hoe hij deze het beste kan benutten en ontwikkelen (Drucker, 2000). Hiervoor is nodig dat de manager oprecht geïnteresseerd is in de werknemer en diens denkbeelden onderzoekt (in plaats van eigen ideeën en meningen etaleert) door open en uitdagende vragen te stellen. De kunst is om mét elkaar te denken, in plaats van tegen elkaar. De professionele gespreksvaardigheden die we hier aanstippen zijn basistechnieken en voorwaarden voor het voeren van een effectieve dialoog.

Persoonlijk ondernemers kunnen vragen als 'wat zijn mijn eigen talenten' en 'hoe kan ik ze het beste benutten' alleen zelf beantwoorden. Kennis van buiten volstaat hierbij niet; het gaat erom deze kennis van binnenuit te mobiliseren. De manager kan de werknemer bij dit zelfonderzoek ondersteunen door zijn vaardigheid in het voeren van dialogen te versterken (Kessels, 1999). Een onderzoeksgeoriënteerde houding helpt ook om belangrijke principes die iemand hanteert te expliciteren. Wanneer je weet wat je dieper liggende overwegingen zijn en wat je werkelijk drijft, is het makkelijker om keuzen te maken en beslissingen te nemen over je ontwikkeling. Een voorbeeld ter illustratie:

Ik ben ervan overtuigd dat mensen alleen in samenwerking met anderen boven zichzelf uit kunnen stijgen. Daarom zorg ik ervoor dat er in projecten altijd ruimte is om met collega's aan de slag te gaan.

*Ondernemer
zijn van je
eigen talenten*

Mariël
Rondeel
Sibrenne
Wagenaar

Overigens willen we benadrukken dat mensen oprecht aanmoedigen en ondersteunen ook de verantwoordelijkheid met zich meebrengt om eerlijke feedback te geven en iemand af te remmen als dat nodig is. Met name in een omgeving waarin je alle vrijheid en mogelijkheid hebt om je eigen weg te gaan is de kans aanwezig dat die weg doodloopt of minder mooie vergezichten biedt dan je vooraf had verwacht. Wij beschouwen het als de verantwoordelijkheid van de manager (maar ook van de collega's) om, zodra deze signalen zich voordoen, de betreffende persoonlijk ondernemer een spiegel voor te houden en samen op zoek te gaan naar een nieuwe richting.

5. BALANS TUSSEN RUST EN STABILITEIT EN CREATIEVE ONRUST

Reflecteren en afstand nemen van de hectiek van alledag is een belangrijke voorwaarde voor persoonlijke ontwikkeling en vorm geven aan nieuwe ideeën. Dit beamen veel door ons geïnterviewde persoonlijk ondernemers. Door gaan zonder zo nu en dan pas op de plaats te maken kan er toe leiden dat je wegdrijft van je kracht en de lijn die je voor ogen had. Het risico van eenzijdigheid en ongerichtheid ligt dan op de loer. Regelmatig terugblikken op wat je doet helpt om scherp te krijgen wat je belangrijk vindt, wat al goed gaat, en wat meer aandacht nodig heeft – om vervolgens het stuur weer in handen te nemen. Organisaties kunnen reflectie bevorderen door momenten en plaatsen van rust te creëren, waarin mensen met hun vak de diepte ingaan en zorgen voor verankering en benutting van verworven vaardigheden en inzichten. Bij gebrek aan ruimte en tijd wordt de beschikbare kennis alleen maar minder en krijgt de ontwikkeling van nieuwe ideeën geen kans (Kessels 1996; Keursten en Kessels, 2001). Concrete interventies zijn:

- Organiseren van intervisie
- Evaluatiemomenten integreren in de projectaanpak
- Ontwikkelgesprekken houden, om daarmee terug te kijken op de afgelopen periode
- Werknemers de ruimte bieden om naast 'betaalde projecten' ook 'onbetaald werk' te kunnen doen.

Creatieve onrust is de tegenhanger van rust en stabiliteit. Creatieve onrust zet iemand ertoe aan om nieuwe wegen in te slaan en ongewone oplossingen uit te proberen. Naarmate iemand meer dreiging ervaart en voelt dat het er echt op aankomt, worden de meest verrassende ontdekkingen gedaan (Kessels 1996; Keursten en Kessels, 2001). Mensen met een eigen onderneming voelen deze creatieve onrust vaak aan den lijve, bijvoorbeeld als in de markt de belangstelling voor hun producten of diensten afneemt. Voor mensen die in loondienst zijn is het vaak lastiger het belang van de eigen bijdrage en hun toegevoegde waarde aan het geheel te voelen. Hun werkgevers doen er goed aan om enige mate van

bedreiging te creëren – echter zonder dat dit leidt tot angst of verlamming. Eén vorm is bijvoorbeeld het starten van parallele verkenningprojecten naast het primaire proces, waarin het er om gaat buiten de bestaande kaders te treden en te onderzoeken hoe je in een fundamenteel gewijzigde context als organisatie een winstgevende rol kunt vervullen (zie ook hoofdstuk 4 over leren van de toekomst). Creatieve onrust kan ook worden gecreëerd door een inspirerende en uitdagende opdracht te formuleren, die cruciaal is voor de toekomst van de organisatie en die niet kan worden opgelost met de huidige kennis (Wagenaar en Keursten, 2000).

Belangrijk is dat er balans is tussen rust en stabiliteit respectievelijk creatieve onrust. Bij teveel rust en stabiliteit kunnen medewerkers zelfgenoegzaam worden en langzaam indutten. Er zijn dan te weinig prikkels om tot actie over te gaan, en er is geen noodzaak om eigen denkbeelden en oplossingen eens kritisch onder de loep te nemen. Bij teveel onrust kunnen werknemers daarentegen lamgeslagen worden en geen uitweg meer zien in de chaos. De onrust is dan ook niet ‘creatief’ meer.

*Ondernemer
zijn van je
eigen talenten*

Mariël
Rondeel
Sibrenne
Wagenaar

SLOTBESCHOUWING

De vraag die in dit hoofdstuk centraal staat is: hoe kunnen organisaties en medewerkers samen vormgeven aan persoonlijk ondernemerschap? In de voorgaande paragrafen hebben we persoonlijk ondernemerschap bekeken voor het individu en voor de organisatie. In deze afsluitende paragraaf brengen we beide invalshoeken samen.

INDIVIDUEEL BELANG EN ORGANISATIEBELANG

Medewerkers en organisaties hebben samen belang bij persoonlijk ondernemerschap. Het individu richt zijn werk zo in dat dit aansluit bij de thema's waar hij warm voor loopt – en bij de doelen en ambities die hij nastreeft. Het belang van de persoonlijk ondernemer is dat hij groeit door leerzaam werk en daar voldoening uit haalt. De organisatie richt het werk zo in dat medewerkers de organisatiedoelen kunnen bereiken die zorgen voor blijvend succes. In de huidige kenniseconomie hebben organisaties meer dan ooit behoefte aan proactieve, professionele medewerkers die een bijdrage kunnen leveren aan de verbetering en vernieuwing van producten, diensten en processen. Het belang van de organisatie betreft het voortbestaan op langere termijn. Daar zijn persoonlijk ondernemers voor nodig die het aantrekkelijk vinden om in de organisatie te (blijven) werken.

Hoe kunnen deze twee belangen bij elkaar worden gebracht? Het lijkt alsof het individu het voor het zeggen heeft. Hij kan kiezen wat hij wil: persoonlijk ondernemerschap binnen de grenzen van een organisatie vorm en inhoud

geven, of daarbuiten op zoek gaan naar mogelijkheden om zijn talenten te ontwikkelen en te benutten. Persoonlijk ondernemers die in hun organisatie te weinig ruimte ervaren om zich te ontplooien gaan op zoek naar een omgeving waar dat wel kan. Uit de gesprekken die we hebben gevoerd blijkt dat mensen deze stap niet lichtvaardig zetten. Daar gaan veel pogingen om iets aan de situatie te veranderen en grondig wikken en wegen aan vooraf. De kaders die een organisatie biedt kunnen beklemmend zijn, maar ze geven ook richting en houvast. De persoonlijk ondernemers die wij hebben ontmoet en die in organisaties werkzaam zijn, geven aan dat juist dit dienstverband maakt dat ze alle ruimte en vrijheid hebben om zich te ontwikkelen. Ze hoeven zich over de financieel-economische aspecten van het ondernemerschap minder zorgen te maken en kunnen zich volledig richten op hun talenten. Vanuit het organisatieperspectief geredeneerd denken wij dat de voordelen van het lidmaatschap van een organisatie openingen biedt om individuele belangen en organisatiebelangen met elkaar te verenigen. Mensen die zich alleen persoonlijk ondernemer voelen als ze op eigen benen staan, zetten uiteindelijk die stap. Het heeft weinig zin om te proberen deze mensen voor de organisatie te behouden – net zoals het weinig vruchtbaar zal zijn om medewerkers die zich geen persoonlijk ondernemer voelen tot verandering aan te zetten. Daarmee is het concept te nauw verbonden met persoonlijkheidseigenschappen. Het gaat er volgens ons om juist die mensen aan de organisatie te binden, die zich innerlijk vrij hebben gemaakt en hun eigen weg gaan zonder deze lijn ‘uiterlijk’ te willen doortrekken. Het is dan wel van belang dat de verwachtingen van waaruit deze personen deelnemen aan een organisatie worden waargemaakt. In de vorige paragraaf hebben we vijf factoren benoemd die daar een rol in spelen. Als organisaties op deze wijze hun belangen in overeenstemming kunnen brengen met de belangen van individuele medewerkers, dan voelen mensen zich in vrijheid aan hen verbonden (Van Dellen, 2001).

EEN LAATSTE KANTTEKENING

Samengevat komt het erop neer dat persoonlijk ondernemerschap bepaalde eigenschappen en vaardigheden vereist, evenals een ondersteunende en stimulerende werkomgeving. Daarmee geven we indirect al aan dat persoonlijk ondernemerschap (nog) niet voor iedereen is weggelegd. In de meeste gevallen betreft het hoogopgeleide professionals die gewend zijn om autonoom te denken, te werken en te leren en daar zelf ruimte voor maken. Denk bijvoorbeeld aan artsen, advocaten of adviseurs. Dat wil echter niet zeggen dat een operator in een glasfabriek geen persoonlijk ondernemer zou kunnen zijn. Als dit ondernemerschap in aanleg aanwezig is, wordt er veelal uitdrukking aan gegeven als de werkdag in de fabriek erop zit. Buiten het zicht van managers, personeelsfunctionarissen of opleidingsadviseurs. En buiten het zicht van ons als auteurs. Bij het schrijven van dit hoofdstuk ontwikkelden we nieuwe vragen

over dit hele veld. Bijvoorbeeld: hoe kunnen lager opgeleide medewerkers vorm geven aan persoonlijk ondernemerschap? Wat is nodig om deze groepen te emanciperen? Wat is er mis met de 'modale' medewerker? Op deze vragen kunnen we nu geen passend antwoorden geven. Ze vormen echter wel de inspiratie om onze zoektocht naar persoonlijk ondernemerschap voort te zetten.

*Ondernemer
zijn van je
eigen talenten*

Mariël
Rondeel
Sibrenne
Wagenaar