



ONDERNEMINGSZIN HERKENNEN EN WAARDEREN

Prof. Dr. Ferre Laevers
Dorien Wassink
m.m.v. Ilse Aerden

Colofon

Voor de financiering van dit project konden we rekenen op de steun van de Vlaamse Gemeenschap:
Departement Onderwijs en vorming.

INHOUD

Inhoud	3
1 Van levensgroot belang	5
2 Een speerpunt in het beleid	6
3 Doel en opzet van deze publicatie	8
4 Zelfsturing.....	9
4.1 Hoe we op het thema zelfsturing kwamen	9
4.2 Wat is zelfsturing?	9
4.3 De vier componenten van zelfsturing	11
4.3.1 Wilskracht.....	11
4.3.2 Richting/Keuze.....	11
4.3.3 Scenario/handeling	12
4.3.4 Afstand/reflectie.....	13
5 Ondernemingszin en creativiteit.....	14
5.1 Situering	14
5.2 Creativiteit.....	14
5.2.1 Ideational fluency.....	14
5.2.2 Creativiteit in een waaier van domeinen	15
5.2.3 Kenmerken.....	15
5.2.4 De ontwikkeling van creativiteit	16
5.3 Ondernemingszin.....	17
5.3.1 Zelfsturing met een plus	18
5.3.2 Definitie van ondernemingszin.....	18
5.3.3 De balans tussen zelfsturing en creativiteit	19
6 Flankerende componenten	20
6.1 Emotionele basis.....	20
6.2 Ondersteunende competenties.....	21
6.3 Motivatie en attitudes	25
6.4 Persoonlijkheid	27
7 Leiderschap	29
8 Intrapreneurship en ondernemerschap	31
8.1 Intrapreneurship.....	31
8.2 Ondernemerschap.....	32

9	Het onderwijs aan zet	34
9.1	Het doel: Ondernemingszin en ondernemerschap.....	34
9.2	De aanpak.....	34
9.2.1	Nood aan didactische vernieuwing	34
9.2.2	Een hoog doe-gehalte	35
9.2.3	Een hoog gehalte aan leerlingparticipatie	35
9.3	Implicaties voor de rol en profiel van de leerkracht.....	36
9.3.1	Geloof in de groeikracht van kinderen.....	36
9.3.2	De leraar als coach	36
9.3.3	De leraar als ondernemer	38
10	Slot: hoe belangrijk is dit allemaal?	39
11	Bibliografie	42

1 VAN LEVENSGROOT BELANG

Zelfsturing en ondernemingszin zijn kwaliteiten die men associeert met de wereld van **bedrijven**, met CEO's en managers. Bij uitbreiding denken we ook aan personen die in allerlei contexten verantwoordelijkheid dragen met betrekking tot het voeren van een beleid en het leiding geven. Zo zijn ondernemingszin en (self)management ook voor de **non-profit sector** van betekenis. Bij uitstek geldt dat voor het politiek bestel (op regionaal én lokaal niveau), maar verder ook voor organisaties met een maatschappelijke functie (ziekenhuizen, scholen, de kinderopvang, woon- en zorgcentra, de politie...) en in (kleinschaliger) (burger)initiatieven, zoals (vrijwilligers)organisaties (voor senioren, buurtwerking, sportverenigingen, etc.). De wereld behoort toe aan de ondernemers en daar horen ook de 'social entrepreneurs' bij.

Managen en ondernemen, ze zijn niet alleen relevant voor de leidinggevende functies in bovenstaande structuren en organisaties. Het goed aan boord leggen (zelfsturing) én het nemen van initiatief (ondernemen) zijn kwaliteiten die men van **elke werknemer** in om het even welk bedrijf en organisatie verwacht. De tijd dat men het doelmatig functioneren van mensen door regels en instructies kon waarborgen, is voorbij. Er is in een organisatie een groeiende ruimte die de individuele persoon zelf, oordeelkundig en in samenwerking met anderen in te vullen heeft.

We gaan nog een stap verder. In de grenzeloos complexe wereld waarin we vandaag leven, moeten we voortdurend keuzes maken. Niemand ontsnapt aan de opdracht om zijn eigen leven op de best mogelijke manier te vorm te geven: beslissingen nemen, zich organiseren, honderden zaken regelen en niet bij de pakken blijven zitten, berekende risico's nemen, out of the box denken, het hoort er allemaal bij.. Ook in de **privésfeer** zijn zelfsturing en ondernemingszin dus relevant. Het komt bij uitstek kijken bij alles wat enige planning vraagt: een babyborrel organiseren, een reis uitstippelen, het huishouden met kinderen runnen als je met tweeën gaat werken... Zelfsturing en ondernemingszin zijn des te belangrijker wanneer het erop aankomt elke opportuniteit te benutten, bijvoorbeeld als je met kansarmoede of financiële tegenslagen te maken krijgt.

Zelfsturing en ondernemingszin moeten deel zijn van de basisuitrusting van elke persoon. Zowel in het leren als in het leven is ondernemingszin een belangrijke eigenschap. Ondernemen gaat om nieuwe paden bewandelen, om het leven in handen nemen en er iets aan toe te voegen. In het lijstje van '21st century skills' mogen ze bovenaan staan. Niets mag het onderwijs weerhouden om daar met volle overtuiging op in te zetten.

2 EEN SPEERPUNT IN HET BELEID

De wereld wordt geconfronteerd met economische en ecologische uitdagingen en met een verandering in de werkcultuur. Kennis evolueert zeer snel en het individu en de samenleving staan voortdurend voor nieuwe uitdagingen (Europese Gemeenschappen, 2007). Maatschappelijke evoluties hebben onvermijdelijk een impact op de algemene doelstellingen van het onderwijs: individuele ontplooiing, deelname aan de maatschappij, en de kwalificerende rol met het oog op verder leren of deelname aan de arbeidsmarkt zijn brandend actuele thema's (Vlaams Parlement, 2017). Er is een brede maatschappelijke consensus dat het onderwijs van nu zal moeten veranderen om onze kinderen en jongeren te kunnen voorbereiden op een snel veranderende samenleving.

“De hele wereld is veranderd. Ons leven is tijdens de afgelopen 25 jaar sneller, hectischer, technologischer, meer digitaal en meer divers geworden. Maar als de wereld zo verandert, moet de school dat dan ook niet doen? Moet de huidige generatie leerlingen geen andere dingen leren om werk te vinden, te functioneren in de maatschappij en zich levenslang te blijven ontwikkelen? Leren onze jongeren op school nog wel de cruciale competenties die ze in de toekomst duurzaam moeten kunnen inzetten? Of wordt er in het onderwijs van vandaag nog veel energie geïnvesteerd in de ontwikkeling van kennis, vaardigheden en attitudes die tot de wereld van gisteren behoren? Moeten we in een wereld die bol staat van de nieuwe uitvindingen niet de kans grijpen om onszelf, onze omgeving en grote menselijke instellingen zoals onderwijs opnieuw uit te vinden?” (Van den Branden, 2018).

Het is dan ook niet verwonderlijk dat zelfsturing en ondernemingszin in het beleid sedert de eeuwwisseling veel aandacht krijgt. De **Europese gemeenschap** heeft daarbij het voortouw genomen en initiatieven op landelijk en regionaal niveau gestimuleerd. In de actuele plannen met een middellang perspectief valt het thema ondernemingszin ondertussen niet meer weg te denken. Het Europees referentiekader voor levenslang leren neemt de ontwikkeling van initiatief en ondernemerschap op als sleutelcompetentie. Dit zijn competenties die elk individu nodig heeft voor zijn zelfontplooiing en ontwikkeling, actief burgerschap, sociale integratie en zijn werk.

We hebben mensen nodig die doelgericht kunnen handelen in gevarieerde, nieuwe en onbekende situaties. Naast vakgebonden kennis en inzichten is er nood aan vaardigheden en attitudes die toelaten om vlot te communiceren, samen te werken, probleemoplossend te denken, zichzelf flexibel aan te passen en bij te sturen. De basis voor een samenleving met hoge levenskwaliteit wordt gevormd door ondernemende mensen, die kansen zien en benutten, nieuwe paden durven bewandelen, het leven in eigen handen durven nemen en er iets aan durven toevoegen (Europese Gemeenschappen, 2007).

De sleutelcompetentie initiatief en ondernemerszin wordt omschreven als “iemand's vermogen om ideeën in daden om te zetten”. Het omvat creativiteit, innovatie en het nemen van risico's alsook het vermogen om te plannen en projecten te beheren om doelstellingen te verwezenlijken (Europese Gemeenschappen, 2007). Opvallend is de toegenomen aandacht voor het ontwikkelen van ondernemingszin bij kinderen en jongeren, om hen zo sterk te maken voor de toekomst.

Op het **Vlaamse beleidsniveau** wijzen heel wat initiatieven op het belang dat men aan het thema hecht. Een krachtig signaal is alvast de oprichting van het ‘Agentschap Innoveren en Ondernemen’. Het beleid kreeg onder meer vorm in de competentieagenda en in het Actieplan Ondernemend Onderwijs 2011-2014. Dit wordt voortgezet in het lopende Actieplan Ondernemend Onderwijs 2015-2019 (Vlaamse overheid, 2016). Het zet de bakens uit om ondernemingszin en ondernemerschap via het onderwijs te stimuleren met als strategie: “beter in kaart brengen van de initiatieven door diverse actoren, de (h)erkenning en ondersteuning van beloftevolle initiatieven, inzetten op specifieke competentieontwikkeling bij allen die met leerlingen/studenten werken en het stimuleren van netwerking”. Men wenst zo alle onderwijsinstellingen te inspireren en te ondersteunen, aanbieders een beleidskader te bieden en de acties vanuit de Vlaamse overheid te bundelen. De focus ligt op twee aspecten: (1) leerlingen en studenten een ondernemende attitude bij brengen en (2) bij leerlingen en studenten de nodige basiscompetenties voor het zelfstandig ondernemerschap ontwikkelen en hen stimuleren de keuze te maken voor het zelfstandig ondernemerschap (Vlaamse overheid, 2016). Ondernemingszin kreeg ook een plaats in de nieuwe eindtermen secundair onderwijs.

De Vlaamse Regering keurde in juli 2018 de nieuwe eindtermen voor de eerste graad van het secundair onderwijs goed. Op basis van het maatschappelijk debat heeft de Vlaamse regering een decretaal kader uitgewerkt waarin zestien sleutelcompetenties zijn vastgelegd. De ontwikkeling van initiatief, ambitie en ondernemingszin is er daar één van (Het Nieuwsblad, 13 juli 2018). Hilde Crevits: “Met de nieuwe set eindtermen willen we onze jongeren de noodzakelijke rugzak meegeven met voldoende kennis, om sterk, kritisch en weerbaar in de samenleving te staan, om zich persoonlijk te ontwikkelen en om gewapend te zijn voor het hoger onderwijs of de arbeidsmarkt. Samen met de eerdere goedkeuring van de modernisering van het secundair onderwijs bereiden we ons voor op de uitdagingen van de toekomst.”

Het Actieplan Ondernemend Onderwijs draagt verder bij tot de realisatie van het Pact 2020. De bedoeling is dat Vlaanderen tegen 2020 een sterke ondernemerscultuur kent, het ondernemerschap en de waardering ervoor aanzienlijk stijgt, alsook het aantal ondernemingen in het Vlaamse Gewest, zodat we een eerder verwoorde ambitie kunnen waarmaken: op deze punten even goed scoren als de top vijf van de Europese regio's (Vlaamse overheid, 2009). Ondertussen wijzen recente cijfers op een stijging van het aantal zelfstandige ondernemers in Vlaanderen¹.

¹ Simoens, K. (05/07/2018, Het Nieuwsblad). Nooit eerder begonnen zoveel Vlamingen eigen zaak. en Moijman, R. (10/04/2018, Het Nieuwsblad). Elke dag starten 260 Belgen eigen zaak.

3 DOEL EN OPZET VAN DEZE PUBLICATIE

Aansluitend op haar beleidslijnen, gaf de Vlaamse gemeenschap de opdracht tot een publicatie omtrent het thema 'Zelfsturing en ondernemingszin'. Het doel: een kader bieden dat voor actoren in het Vlaamse onderwijs een gemeenschappelijke basis en taal aanreikt en als inspiratiebron de slagkracht van initiatieven in Vlaanderen vergroot. Als vertrekpunt wordt het concept genomen dat in 2004 door CEGO in het kader van een Europees ESF-project werd ontwikkeld² en ook in het Actieplan Ondernemend Onderwijs 2015-2019 als referentie werd opgenomen (Vlaamse overheid, 2016). In het licht van het updaten van dit kader wordt in een eerste beweging een selectie gemaakt van bronnen die voor de verschillende componenten nieuwe inzichten kunnen opleveren. Het betreft hier zowel een inventaris van geschriften (al dan niet in digitale vorm) als van actoren in het veld die op een of meerdere aspecten van het 'gemeenschappelijk kader' over relevante expertise beschikken. Het gaat daarbij om kaders en definities omtrent output (de kerncompetenties), operationalisering/instrumenten, aanpakprincipes en good practices.

In deze uitgave staan achtereenvolgens de begrippen **zelfsturing**, **ondernemingszin**, **leiderschap** en **ondernemerschap** centraal.

Zelfsturing is het aanknopingspunt, daar begint het. Iemand die zelfgestuurd is kan keuzes maken, zich achter iets zetten, tot handelen komen en terugblikken. Voegen we daar een dosis creativiteit aan toe, dan spreken we van ondernemingszin. Het vermogen om zich nieuwe situaties voor te stellen en de gedrevenheid om deze te realiseren, maakt van iemand een 'entrepreneur'. In het verlengde hiervan zien we soms leiderschap ontstaan. Wanneer deze competenties ingezet worden in het kader van de oprichting van een onderneming of bedrijf, spreken we van ondernemerschap.

Deze vier (clusters van) competenties vormen de centrale as van het verhaal. In een verdere uitwerking bekijken we hoe andere dimensies in een persoon een rol kunnen spelen in het optimaal inzetten van zelfsturing en ondernemingszin. Het gaat dan over hoe een persoon **emotioneel** in elkaar zit, welke **competenties** voor het ondernemen aanvullend een rol kunnen spelen en hoe attitudes en **motivatie** het ondernemen richting geven.

In een laatste onderdeel maken we een opening naar de manier waarop we **leeromgevingen** kunnen scheppen die zelfsturing en ondernemingszin bevorderen.

Dit conceptenboek staat niet op zich. Het legt de basis voor een toolkit waarin actoren in het veld, inz. leerkrachten handvaten krijgen (1) om zelfsturing, ondernemingszin en leiderschap bij leerlingen te observeren en in te schatten en (2) om na te gaan in welke mate de geboden leeromgeving tot de ontwikkeling van deze disposities³ bijdraagt en hoe men dat kan versterken. Dit instrumentarium is uitgewerkt voor vier onderwijsniveaus: voor het kleuteronderwijs, het lager onderwijs, het secundair en het hoger onderwijs.

² Laevers, F., Bertrands, E. (2004). Ondernemingszin (h)erkennen. Leuven: CEGO Publishers.

³ 'Dispositie' verwijst naar een combinatie van 'competentie' en 'attitude'. De verstrengeling staat er garant voor dat de competentie in het gedrag dominant aanwezig is. De persoon kan het niet laten om deze in te zetten in situaties waar het relevant is.

4 ZELFSTURING

4.1 HOE WE OP HET THEMA ZELFSTURING KWAMEN

Bij de ontwikkeling van het ervaringsgerichte praktijkmodel viel het ons al vroeg op dat sommige kinderen moeilijk tot betrokken activiteit kwamen. We weten nochtans dat dit een absolute voorwaarde is voor ontwikkeling. Voor sommige kinderen konden we het tij doen keren door op het emotionele vlak – angst, een negatief zelfbeeld, rusteloosheid, conflictrijke interacties... – initiatieven te nemen. Bij anderen stemden we het aanbod van activiteiten en materialen beter af op hun interesses en mogelijkheden. Voor enkele kinderen evenwel, bleef het vlinderen en het kortstondig met activiteiten bezig zijn aanhouden. Toen begonnen we te zien dat zij iets misten wat bij anderen vanzelfsprekend leek: zichzelf sturen. Zo wisten ze de vrijheid om activiteiten of een hoek te kiezen niet te benutten. En wisten ze wél wat hen aantrok, dan konden ze moeilijk op gang komen, of, eenmaal aan de slag, vielen ze snel weer stil. Dat kwam ook omdat ze weinig oppikten van hoe anderen rondom hen zaken aanpakten of met materialen omgingen. Het brengt je een heel eind vooruit, als je anderen gadeslaat en je je door hen laat inspireren. De ruimte voor initiatief die kinderen in een ervaringsgerichte aanpak krijgen, heeft iets zichtbaar gemaakt dat in een leerkrachtgestuurde omgeving nauwelijks aan het licht kan komen: bij betrokkenheid komt er meer kijken dan een goed klimaat en een rijk aanbod. Het vraagt van het kind een actieve rol, een soort van overstijgende competentie. Dit thema heeft ons sindsdien niet meer los gelaten.

Zelfsturing is zo de hoeksteen van ons conceptueel model rond ondernemingszin geworden. Het was de springplank naar de verkenning van relevante kaders, het uitdiepen van begrippen, confrontatie met de praktijk en de ontwikkeling van observatieschalen om beter greep te krijgen op de basiscompetenties en de wijze waarop ze ontwikkeld kunnen worden.

4.2 WAT IS ZELFSTURING?

In de open organisatievorm die Gittes klas eigen is, valt het erg op: Gitte kan snel en zelfstandig keuzes maken. Maandag zoekt ze de computerhoek op, dinsdag gaat ze resoluut voor de schrijfhoek en donderdag kiest ze om samen met Eline iets te doen. Ze beslissen om een verhaaltje te schrijven in de schrijfhoek. Ze kan voor zichzelf (realistische) doelen stellen (vb. ik ga een brief schrijven, ik ga een kroon tekenen, ...).

Gitte lijkt voldoende wilskracht te hebben om een doel te bereiken. Ze werkt haar taken goed af en geeft niet op bij obstakels (vb. wanneer de meester haar helpt bij foutjes in haar briefje, wil ze alles netjes overschrijven).

Het bedenken van een scenario en dat scenario uitvoeren gaat bij Gitte vanzelf. Dat zien we als ze in de schrijfhoek meteen weet dat het een brief zal worden en waarover die zal gaan. Ze slaagt er probleemloos in om deze activiteit te organiseren, materiaal te voorzien, een bank vrij te maken en aan het einde weer op te ruimen.

Gitte kan afstand nemen tijdens en na haar werk. Ze vraagt soms aan iemand hoe een woord geschreven moet worden en laat haar brief, als die af is, door de meester nalezen.

Zo'n manier van in het leven staan spreekt tot de verbeelding. Je vindt het bij kinderen die van aanpakken weten. Die weten wat ze willen. Die zich kunnen organiseren. Die wegen vinden om obstakels te omzeilen. Die ook kunnen doorzetten, ook als het soms iets moeilijker gaat. Ze zijn sterk in afstand nemen en hebben ze sociale competentie, dan sturen ze niet alleen zichzelf maar ook anderen en zien we leiderschap ontluiken. Zelfsturing al erg vroeg waarneembaar in kinderen – zelfs bij baby's zien we er al kenmerken ervan in de wijze waarop ze met hun omgeving omgaan, uit eigen beweging tot handelen komen en initiatieven nemen die aan hun behoeften tegemoet komen.

Dat alles brengt ons tot volgende definitie:

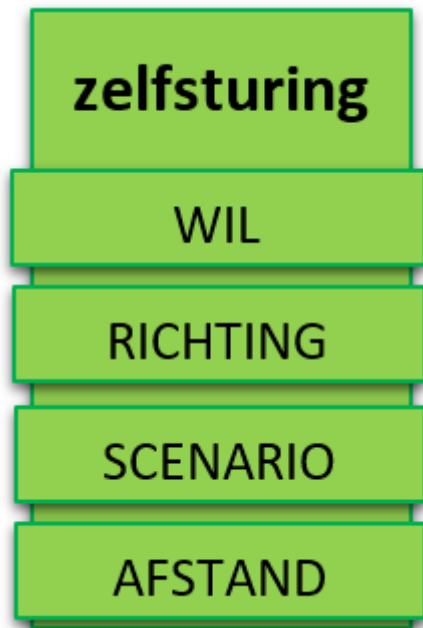
Zelfsturing⁴ is een combinatie van competentie en instelling (dispositie⁵) om de mogelijkheden die in zichzelf en de omgeving besloten liggen, optimaal te benutten met het oog op levenskwaliteit. Een zelfsturend iemand neemt het roer in eigen handen, kan zichzelf beredderen, is zelfbepalend.

Zelfsturing is een competentie die boven alle andere competenties staat. Het is de stuurcabine, het centrum van waaruit men zijn leven organiseert. Zelfsturing heeft met meer te maken dan met discipline (zichzelf dwingen om aandacht te geven, precies uitvoeren wat iemand opdraagt). Zelfsturing ontwikkelen is het ontwikkelen van een kracht om je eigen leven en leren in handen te nemen. In onze complexe maatschappij is het van belang je eigen doelen te kunnen bepalen en te weten hoe je aan de slag kan gaan om ze ook te bereiken. Zelfsturing is de kunst van het beheren. Het beheren van de middelen en mogelijkheden die je ter beschikking staan. Een goed ontwikkelde zelfsturingcapaciteit is daarom een vorm van levenskunst. Het maakt een gelukkig bestaan mogelijk.

⁴ Voor 'zelfsturing' zijn ook nog de termen 'zelforganisatie' of 'self-management' in gebruik. Het begrip 'zelfredzaamheid' is dan weer te beperkt omdat het zich richt op zelfzorg en vaak wordt gebruikt in relatie met jonge kinderen, personen met een beperking of ouderen. Ook zelfstandigheid staat niet gelijk met zelfsturing: zelfsturing impliceert zelfstandigheid, maar zelfstandigheid op zich waarborgt geen zelfsturing omdat het kan gaan om een ingeoeffende routine.

⁵ Katz, L.G. (1995) en Costa, A. & Kallick, B. (2002)

4.3 DE VIER COMPONENTEN VAN ZELFSTURING



Zelfsturing is op zich geen makkelijk te grijpen fenomeen. Het gaat over het hele proces waarlangs iemand zijn doen en laten bepaalt. Het zichzelf sturen moeten we in principe afleiden uit het resultaat, uit wat we een persoon zien doen. Het belet niet dat we bij het ontrafelen van deze competentie een heel eind komen. Een analyse van meerdere invalshoeken brengt ons bij een model waarin vier componenten worden onderscheiden: (1) wilskracht, (2) richting kiezen, (3) een scenario bedenken en uitvoeren en (4) afstand nemen.

4.3.1 WILSKRACHT

De wilsfactor verwijst naar de mentale kracht om een wens of intentie vast te houden, het vermogen 'te willen' en je achter iets te zetten. Dit komt onder andere tot uiting in zich kunnen inspannen, zich (dwingen tot) aandacht geven en concentratie, vastberadenheid, frustratietolerantie en volharding die maakt dat een gewenste handeling ook effectief wordt uitgevoerd en

zo nodig aangehouden. Vooral in situaties van weerstand en tegenslag, is deze wilsfactor beslissend.

In de metafoor van de bestuurder gaat wilskracht over het stuur stevig vasthouden ondanks hobbels op de weg, ondanks de sporen waarnaar de wielen getrokken worden, ondanks verwarrende prikkels en afleidingen naast de weg.

Je herkent wilskracht als iemand:

- ☒ een eigen wil toont, zich achter iets zet, ervoor gaat;
- ☒ in staat is om af te werken waar hij/zij mee begon;
- ☒ niet opgeeft ondanks obstakels en tegenslagen;
- ☒ aan afleidingen kan weerstaan.

4.3.2 RICHTING/KEUZE

Wilskracht is op zich een lege doos. Wat erin zit heeft te maken met je doel: waarvoor zal ik de kracht van mijn wil inzetten? De tweede component van zelfsturing heeft daarom te maken met richting bepalen of keuzes kunnen maken.

In de metafoor van de bestuurder betekent het jezelf afvragen: waar wil ik naartoe? In je leven sta je voor een heleboel keuzes, alledaagse (Wat doe je vandaag aan? Wat neem je voor ontbijt? Wat doe je vanavond?) en andere, van vitaal belang: Welke studie vat je aan? Met wie wil je door het leven gaan?

Zelfsturing maakt dat je niet bent overgeleverd aan de stroom van gebeurtenissen, maar dat je ziet dat er steeds kansen en keuzemogelijkheden zijn. Het is dan van belang dat je goed aanvoelt wat je wilt. Je

vormt een beeld van waar je naartoe wilt, je weegt af wat voor jou het meest gewicht heeft, en wat niet. Van daaruit kies je een richting, stel je je kompas af.

Richting kiezen gaat over een zelfbepalende houding, zelf aan zet zijn: in combinatie met wilskracht gaat het om het roer in eigen handen nemen, beslissen en ervoor gaan. Zelfsturing staat daarmee haaks op: afwachten, je laten meedrijven, het over je heen laten gaan, de zaken op zijn beloop laten omdat je niet goed weet wat je wilt.

Zelfsturing gaat over het vermogen om keuzes te maken, een richting in te slaan. Welke keuzes dat zijn, staat niet los van de waaier aan ‘flankerende competenties’ die we verder belichten. Zo zullen jouw persoonlijke motieven en interesses bepalend zijn. Of je in staat bent ambitieuze, maar realistische doelen te stellen, is mee gekleurd door jouw sociale competentie enerzijds en normen anderzijds.

Je herkent richting kiezen als iemand:

- ☒ weet wat hij/zij wil;
- ☒ eigen noden en interesses kan vertalen in concrete en haalbare doelen;
- ☒ het onderscheid maakt tussen wat voor hem echt belangrijk is en wat minder;
- ☒ zelfstandig keuzes weet te maken.

4.3.3 SCENARIO/HANDELING

De vorige componenten maken dat je een richtingsgevoel hebt en in staat bent om daarop in te zetten. De derde component, het bedenken en uitvoeren van scenario's, gaat over de manier waarop je in de gekozen richting aan de slag gaat.

In de metafoor van de bestuurder betekent dit dat je niet alleen weet waar je naartoe wilt, maar ook een idee hebt van de route om die bestemming te bereiken.

Je kan bedenken welke handelingen je achtereenvolgens te stellen hebt. Dat is het scenario. Je bent ook in staat die denkbeeldige stappen in daden om te zetten. Dat is dan de uitvoering.

In het dagelijks leven zien we dat er niet per se een uitgewerkt plan is. Veeleer heb je een beeld van de grote lijnen en heb je een concreet startscenario voor ogen. Je weet – soms intuïtief – hoe en waarmee te beginnen. Op de verder gelegen stappen krijg je doorgaans pas een zicht, tijdens de uitvoering, rekening houdend met wat zich concreet aandient. Het concrete scenario of de te nemen stappen ontvouwen zich gedurende het proces. Bij complexere taken ligt het anders: daar weeg je af welke tussenstappen mogelijk of nodig zijn om je doel te bereiken, welke hulpmiddelen je kan inzetten en wie je daarbij kan helpen. Soms is een gedetailleerd actieplan, uitgezet op een tijdslijn, onontbeerlijk.

Voor de uitvoeringsfase is flexibele omgang met het scenario van belang. Je komt problemen tegen, risico's, bedreigingen die om een bijstelling vragen. Of er duiken nieuwe kansen en mogelijkheden op, die je niet onbenut mag laten. Bijsturingen moeten op elk moment in het proces mogelijk zijn. Dat je verschillende taken tegelijkertijd kan combineren – multitasking – is bij de uitvoering een troef.

Je herkent scenario's oproepen en in handelen omzetten als iemand:

- ☒ vlot van start gaat nadat er gekozen is of een doel gesteld is omdat hij zich de mogelijke stappen snel voor ogen kan brengen;
- ☒ verschillende stappen in de actie vlot uit elkaar kan laten voortvloeien;

- ✓ *tijdens de uitvoering aandacht heeft voor wat zich concreet voordoet en zich daaraan flexibel kan aanpassen.*

4.3.4 AFSTAND/REFLECTIE

Met de vorige componenten zijn we al een heel eind op weg. Maar een goed manager – ook als het om je eigen leven gaat – ben je pas als je in de loop van het proces geregeld mentaal uit het traject kan stappen en na afloop terug kan kijken.

In de metafoor van de bestuurder vraag je je tijdig af of de weg nog wel naar het doel leidt. Als blijkt dat je niet op tijd zal zijn, moet je je ook afvragen of verder rijden nog zin heeft. Je trekt ook conclusies uit dit traject: welke weg mijdt ik in het vervolg? Moet ik een ander vervoersmiddel kiezen?

Afstand nemen kost energie, maar voegt ook veel toe aan zelfsturing. Je houdt voeling met waar het jou om te doen was. Je hebt in de gaten hoe het met de tijd zit. Je schat tijdig in of er aan de activiteit risico's verbonden zijn (veiligheid, gezondheid, financieel...) en wat de effecten op termijn zouden kunnen zijn. Je maakt ruimte om de planning bij te sturen of zelfs overboord te gooien en opnieuw te beginnen. Kortom: je neemt een kritische houding in, je evalueert: hoe ging het tot nu toe, wat kan nu al anders en waar kan ik me verderop nog aan verwachten?

Aan het einde van het proces kan je aangeven wat werkt (en wat niet). Je borgt de goede werkwijzen. Je leert je beperkingen kennen.

Je herkent afstand nemen als iemand:

- ✓ *tijdig opmerkt als een actie niet (meer) tot het doel leidt;*
- ✓ *rekening houdt met het tijdsplan;*
- ✓ *op een activiteit kan terugblikken en daaruit ook kan leren: wat ging vlot en wat minder en waarom?;*
- ✓ *regelmatig afweegt of de inspanning in verhouding staat tot het resultaat;*
- ✓ *tot inzichten komt die voor acties op langere termijn van belang zijn.*

5 ONDERNEMINGSZIN EN CREATIVITEIT

5.1 SITUERING

Zelfsturing op zich maakt het voor mensen mogelijk in een gegeven ehoorlijk te functioneren, om niet bij de pakken te blijven zitten, om opdrachten tot een goed einde te brengen. Ze krijgen het voor elkaar, zien het zitten om zaken aan te pakken, kunnen dingen op een rij zetten, nemen initiatief en leren uit hun ervaringen. Ze kunnen zichzelf behoorlijk managen (en bij uitbreiding ook anderen). Op zich is dat heel wat. Iedereen heeft baat bij goed lopende zelfsturingsprocessen. Dankzij een goede benutting van middelen kunnen ze heel wat teweegbrengen en de levenskwaliteit significant verhogen.

Toch is er nood aan een concept dat een stuk verder gaat dan zelfsturing. Er is immers een handelwijze die sommige mensen onderscheidt van anderen. Er is een element dat zelfsturing opwaardeert. Dat element is creativiteit. Creativiteit voegt iets toe: het maakt niet alleen dat er wat in beweging komt, maar bovendien dat er daarbij iets nieuws ontstaat, nieuwe werkwijzen, nieuwe realisaties, een nieuwe wereld. Zo komen we bij ondernemingszin uit. Ondernemende personen zijn zij die zelfsturing weten te combineren met een hoge dosis creativiteit.

Zelfsturing en ondernemingszin zijn duidelijk te onderscheiden. Zelfsturing gaat over (self)management. Het goed beheren van middelen en mogelijkheden, het nemen van beslissingen, deze uitvoeren en zich daarbij inzetten. Ondernemingszin gaat over grenzen verleggen, innoveren. Daarvoor is creativiteit nodig, het vermogen om zich werkelijkheden voor te stellen die er (nog) niet zijn en daar initiatieven voor te nemen.

5.2 CREATIVITEIT

5.2.1 IDEATIONAL FLUENCY

In nagenoeg elke definitie van creativiteit spreekt men van 'ideational fluency', een proces waarbij een stroom van beelden en gedachten bij een persoon op spontane wijze tot stand komt. Typisch daarbij is dat er een verbinding wordt gemaakt tussen beelden, ideeën, verschijnselen, gebeurtenissen etc. die ver uit elkaar liggen, en soms weinig of niets met elkaar te maken hebben. Creatievelingen onderscheiden zich bovendien doordat ze na enkele originele oplossingen of combinaties, doorgaan en bij eenzelfde opgave nog meerdere originele constructies achter elkaar voort kunnen brengen.

Creativiteit gaat om het kunnen genereren van vele unieke ideeën die passen in de context van een bepaald probleem of een bepaalde, al dan niet impliciete opgave.

Een gedachte volstaat om de beeldentrein op gang te zetten; de ene gedachte roept meteen de volgende op. Maar het creatief proces ontstaat niet per se in het alternatieven zien waarop anderen niet kunnen komen. Het wordt vaak getriggerd door waarnemingen, informatie die je weg kruist. Zo begrijpen we hoe Bikkembergs, de bekende modeontwerper, zich bij wijlen vanop een bank op een drukke Antwerpse winkelstraat de voorbijtrekkende menigte gadeslaat en zo zijn verbeeldingskracht op dreef helpt. Hetzelfde proces zie je als iemand op zoek is naar een oplossing voor een eenvoudige

technisch probleem en in zijn werkplaats materialen of gereedschap afspeurt die hem op een spoor kunnen brengen van een oplossing.

Van jonge kinderen zeggen we dat ze creatief zijn ‘van nature’. Het is belangrijk dat kinderen en jongeren die creatieve vermogens verder kunnen blijven ontwikkelen. Niet alleen omdat we in de 21e eeuw meer dan ooit nood hebben aan innovatieve oplossingen, maar zeker en vast ook omdat mensen met voldoende verbeeldingskracht en creativiteit sneller een uitweg vinden, een alternatieve oplossing voor ogen kunnen halen, ... een daarmee kunnen voorkomen dat ze ‘vast’ komen te zitten (Van den Branden, 2018).

5.2.2 CREATIVITEIT IN EEN WAAIER VAN DOMEINEN

De functie van het creatief proces brengt ons bij de uiteenlopende domeinen waarin het genereren van nieuwe ideeën aan de orde kan zijn. In alle domeinen van het menselijk functioneren kan creativiteit om de hoek komen kijken. Steeds gaat het om ‘scheppend’ bezig zijn.

Natuurlijk denken we eerst aan de wereld van de kunsten, waar creativiteit in zijn uiterste vorm voorkomt. Alle expressievormen passeren de revue: muziek, literatuur (romankunst, poëzie...), beeldende kunsten (van beeldhouwen tot installaties waarin vele media samenkomen), dans en beweging, podiumkunsten en film en de hele wereld van design en architectuur. Zoals in alle vormen van creativiteit gaat het hier niet om een vrijblijvend freewheelen. Er is geen sprake van willekeur, ondanks de absolute vrijheid. De creatie moet aan (intrinsieke) voorwaarden voldoen. Zo moet een roman op vele vlakken goed zitten: de plot, de profielen van de personages, de verwoording... Het vergt ontzettend veel schaaftwerk van de auteur. Dat zo’n boek heel verschillend onthaald wordt, maakt niet uit: de schrijver, de kunstenaar moet altijd tot het uiterste gaan.

Creativiteit gaat echter ruimer dan het artistieke domein. Het heeft een toegevoegde waarde in een waaier van domeinen. Creativiteit geeft een ‘plus’ aan diverse competenties die deel uitmaken van een curriculum: taalvaardigheden, sociale competentie, begrijpen van de maatschappelijke wereld, ... Zo speelt het een rol bij het vinden van oplossingen voor technische problemen (hoe voorkom je dat een raam telkens dichtwaait?). Het is al even onmisbaar bij het vinden van adequate uitwegen voor organisatorische problemen (hoe voor je lange wachtrijen bij grote evenementen?). Ook in het veld van sociale interacties brengt creativiteit een meerwaarde (bij onderhandelingen waar je voorstellen moet uitwerken waarbij er geen verliezers zijn). Het is pas als creativiteit aan bod komt, dat men kan komen tot originele en unieke oplossingen, tot echte expertise en beheersing.

5.2.3 KENMERKEN

FLEXIBILITEIT

Door de mentale ruimte die eigen is aan de creatieve geest, heeft een creatief persoon ook het vermogen om zaken vanuit verschillende invalshoeken te bekijken. ‘Out of the box’ denken gaat om loskomen van vaste denkpatronen en de dingen op een andere manier bekijken, draaien, combineren omdat men daartoe mentaal de flexibiliteit heeft. Dat geeft mensen de unieke kracht om alternatieven te zien waarop anderen niet kunnen komen.

EEN ZICHZELF STUREND PROCES

Opvallend is dat het creatief proces niet op bevel komt. De associaties worden niet gemaakt op basis van 'logisch denken'. Het 'overkomt' de persoon eerder. Creativiteit heeft met inspiratie en intuïtie te maken, een begenadigd moment, een flits. Vandaar de verwijzing naar 'fluency'. Dat zichzelf voortstuwende en ongecontroleerde vinden we bevestigd in theorieën waarin men het 'loslaten' en 'de-focussen' ziet als een voorwaarde om creatieve ideeën te genereren. Breek er je kop niet op. Laat het even los. Of zelfs: slaap er een nachtje over. Kennelijk blijft het (creatieve) brein ook in de slaap actief.

EEN FUNCTIE

Creatief zijn betekent evenwel niet dat men vrijblijvend maar iets doet of zijn gang gaat. Het staat niet gelijk met 'erop los fantaseren'. Creativiteit heeft wel degelijk een bepaalde functie. Wie een beroep doet op zijn of haar creativiteit, gaat ergens naartoe, brengt iets voort dat aan bepaalde voorwaarden voldoet en blijft zoeken tot het gewenste is bereikt. Hij zoekt naar originele mogelijkheden en acties om zijn doel(en) te bereiken. Hij kan ook improviseren: verschillende manieren zien om iets aan te pakken of op te lossen.

Grote uitvindingen komen meestal niet voort uit gigantisch grote gedachtesprongen of spectaculaire revoluties. Uitvinders starten met een vraag of probleem waarvoor ze een oplossing willen zoeken. Ze bouwen voort op reeds bestaande ideeën en bedenken daarop variaties. Het gaat om een proces van uitproberen totdat uiteindelijk een idee blijkt te werken (Van den Branden, 2018).

5.2.4 DE ONTWIKKELING VAN CREATIVITEIT

Met de metafoor van de drietrapsraket kunnen we het proces vatten waarlangs creativiteit als dispositie vorm krijgt. In een eerste beweging is er de 'state of flow' (Csikzentmihalyi, M.), de intense mentale activiteit die hoort bij 'betrokkenheid', het volkomen door iets opgeslorpt zijn, fascinatie. Daarvoor is een sterke exploratieve ingesteldheid, een grote dosis nieuwsgierigheid, verwondering, een voorwaarde.



Figuur 1: Ontwikkeling van creativiteit: een drietrapsraket

De intensiteit waarmee die ervaringen gepaard gaan, maakt dat deze iets achterlaten. Ze worden in de persoon verankerd – in de geest 'gebrand'. Of het nu gaat om sensorische ervaringen (geuren, beelden, lichamelijke gewaarwordingen), emoties (alle duizenden schakeringen van gevoelens), intenties (de miljoenen zaken die iemand zou kunnen motiveren of willen), of cognities (voorstellingen van gebeurtenissen, van afstanden, hoeveelheden, van begrippen als zwaartekracht, burn-out, de

armoedekloof), de persoon is in staat om deze op een indringende wijze ‘mentaal te representeren’. Dat wil zeggen: in afwezigheid van de oorspronkelijke waarnemingen opnieuw (‘re’) aanwezig (present) te stellen. Het resultaat van deze tweede trap is een grote verbeeldingskracht, een reservoir aan betekenissen die men bij zichzelf kan oproepen.

Verbeeldingskracht is de capaciteit om zich voorstellingen te maken, om zich dingen voor de geest te halen, betekenissen in zich wakker te roepen, vast te houden en op een intense manier in zich te laten spreken.

Het is uit die rijke bron dat de ‘ideational fluency’ zijn materiaal haalt om zo nieuwe, originele combinaties te genereren. We besluiten dat creativiteit niet kan ontstaan zonder betrokkenheid, zonder de initiële fascinatie voor de wereld en zonder de verbeeldingskracht die daaruit voortvloeit.

Je herkent een creatieve persoon als iemand:

- ✓ *explorerend ingesteld zijn, nieuwsgierig en alert zijn, aanspreekbaar zijn door allerlei prikkels in de omgeving en geneigd zijn om dingen indringend te verkennen;*
- ✓ *zin hebben om nieuwe dingen te beleven, een hekel hebben aan routine, van open situaties houden en zoeken naar uitdagingen vanuit het vertrouwen dat de oplossing al doende gevonden wordt;*
- ✓ *plezier beleven aan fantaseren en graag in ‘beelden’ denken, bijvoorbeeld metaforen bedenken, originele slogans vinden, sprekende vergelijkingen maken, ...*
- ✓ *gevoel voor humor: graag een loopje nemen met de werkelijkheid, het niet kunnen laten om er iets anders van te maken, het zich anders te verbeelden, wat alledaags is toch een draai te geven zodat het nieuw of anders klinkt;*
- ✓ *een uitgesproken opinie hebben en zelf willen ontdekken van dingen, liever dan de oplossing van anderen te krijgen;*
- ✓ *flexibel zijn: van het ene moment op het andere de situatie vanuit een ander standpunt kunnen bekijken, zich de zaak anders kunnen voorstellen (wat niet altijd door de omgeving wordt geapprecieerd);*
- ✓ *een persoonlijke aanpak tonen, zich niet bewust zijn van bepaalde conventies, een zekere eigenzinnigheid, non-conformisme en daardoor niet altijd ‘passen’ in een omgeving waarin alles vastligt.*

5.3 ONDERNEMINGSZIN

ondernemingszin

zelfsturing

creativiteit

Het scheppen van een kunstwerk, het vinden van een vaccin, het bedenken van een logo, het ontwikkelen van nieuwe composietmaterialen, het ontwerpen van auto's of gebouwen – allemaal activiteiten met een hoog gehalte aan creativiteit. Dit is het werk van mensen die barsten van de ideeën en originele oplossingen vinden. Ze zijn in staat om grenzen te

verleggen en iets toe te voegen aan het bestaande. Maar kunnen we deze manifestatie van creativiteit gelijkstellen met ondernemingszin? Mensen kunnen zich in deze domeinen als geniale bedenkers

ontpoppen maar hebben ze dan per se de competentie om de voorwaarden voor de verdere benutting van het idee te scheppen?

5.3.1 ZELFSTURING MET EEN PLUS

Met het begrip ondernemingszin hebben we de creativiteit op het oog die specifieke disciplines (kunst, technologie, communicatie...) overstijgt. Bij ondernemingszin is de creativiteit geënt op zelfsturing, op het organiseren, op voorwaarden scheppen, op beleid voeren, op bakens uitzetten... Ondernemers zien wat er nog niet is. Zij maken zich een levendige voorstelling van wat er van een braakliggend stuk gemaakt kan worden. De afstand tussen 'wat is' en wat 'kan zijn' drijft hen. Zij zien nieuwe mogelijkheden en kansen, komen met onverwachte voorstellen op de proppen, ontdekken 'het gat in de markt'. Het gaat over sprongen durven wagen en over vertrouwen hebben in nieuwe mogelijkheden. Ondernemingszin beperkt zich bovendien niet tot het bedenken van ideeën. Deze vragen om gerealiseerd te worden. Ondernemingszin moet daarom steeds een gehalte aan management bevatten: het vermogen om de mogelijkheden die er liggen in het perspectief van een lumineus idee goed te beheren. Het nemen van initiatieven met betrekking tot een grensverleggend idee en het adequaat beheren van tijd, ruimte en middelen die tot de realisatie ervan leiden.

Ook al is zijn werk het resultaat van een creatieve bedrijvigheid, een uitvinder of kunstenaar is niet per se een ondernemer. Dat is alleen het geval wanneer die creativiteit zich ook doorzet in de manier waarop hij zich organiseert, zijn werk kenbaar maakt en eventueel in de markt zet.

5.3.2 DEFINITIE VAN ONDERNEMINGSZIN

Verder bouwend op het voorgaande kunnen we de definitie van ondernemingszin hernemen die reeds in het STEP-project geformuleerd werd:

Ondernemingszin is een krachtige mix van twee goed ontwikkelde disposities: zelfsturing en creativiteit. Ondernemingszin is de dispositie om in de situatie waarin men zich bevindt, ideeën te genereren over mogelijke doelen, daarbij initiatieven te bedenken en door optimale inzet van beschikbare middelen acties op te zetten die tot de realisatie van waargenomen kansen leiden. Het is aanleiding tot het verleggen van grenzen, het scheppen van iets nieuws, het creëren van iets duurzaam dat tot kwaliteit van leven bijdraagt (Ferre Laevers & Els Bertrands, 2004).

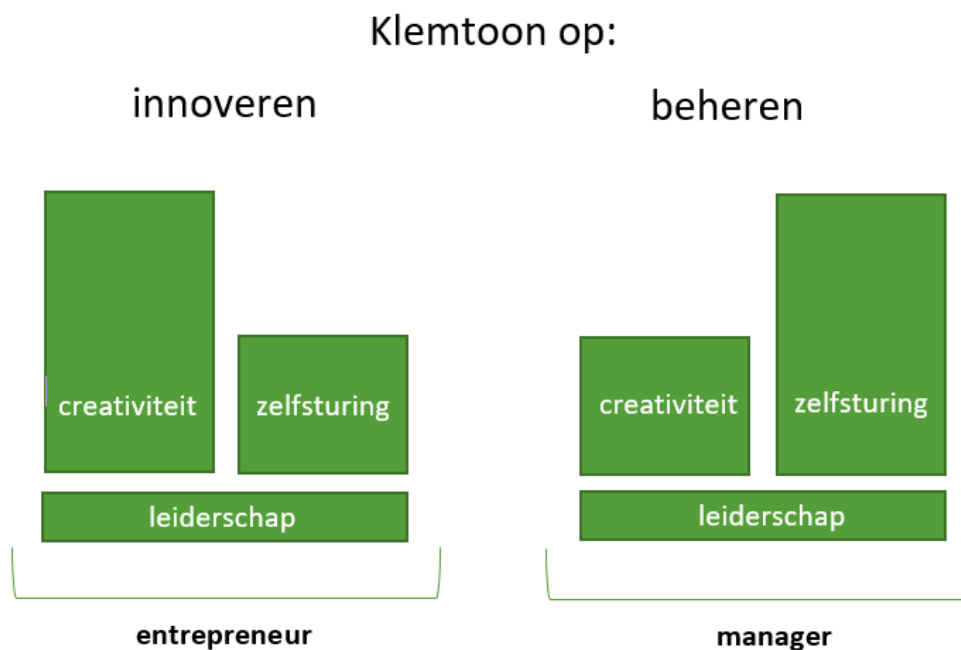
Het Actieplan Ondernemend Onderwijs 2015-2019 (Vlaamse overheid, 2016) inspireert zich aan deze omschrijving en aan de Aanbeveling van het Europees Parlement en de Raad van 18 december 2006 inzake sleutelcompetenties voor een leven lang leren (Europese Gemeenschappen, 2007). Dat mondt uit in volgende visie op ondernemingszin: "het vermogen om initiatief te nemen, ideeën in een bepaalde context te ontwikkelen, doorzettingsvermogen, verantwoordelijkheidszin, durf, creativiteit en zelfsturing waarmee men ideeën in daden kan omzetten. Het omvat dus ook het plannen en beheren van projecten om doelstellingen te kunnen verwezenlijken."

Ondernemingszin speelt zich niet in een vacuüm af maar in situaties waarin anderen betrokken zijn. Dit is precies ook de dimensie waarin creativiteit goed kan gedijen. Vanaf de fase van het sprokkelen van ideeën tot de uitwerking en terugblik, leidt de interactie tussen personen met een hoge dosis aan ondernemingszin tot een proces van co-creatie waarin men elkaar voortstuwt naar een resultaat dat meer is dan wat iemand op zichzelf vermag. Synergie is het sleutelwoord – en $1+1=3$, de formule.

5.3.3 DE BALANS TUSSEN ZELFSTURING EN CREATIVITEIT

In de praktijk is het aandeel van de disposities zelfsturing en creativiteit zeer variabel. Zo kan men zich mensen voorstellen die – al of niet binnen een organisatie - sterk zijn in het ‘beheren’, zaken uitstekend op een rij hebben en voldoende verbeeldingskracht aan de dag kunnen leggen om initiatieven tot een goed einde te brengen. Zij zullen vooral in hun element zijn waar de grote lijnen en de bredere doelen door anderen zijn uitgezet en waar het gaat om het toepassen, implementeren of optimaliseren van reeds uitgestippelde strategieën. Een dosis creativiteit moet er hier wel voor zorgen dat adequaat op (plotse) veranderingen in de context gereageerd en waar nodig geïmproviseerd kan worden. Ontbreekt bij zelfsturing en management die (minimale) portie verbeeldingskracht en creativiteit dan hebben we de controlefreak voor ogen, de persoon die zich in details verliest, regelneverij, bureaucratie...

In het profiel waar innoveren centraal staat, heeft creativiteit de overhand. Dat kan zich vooral uiten in het ‘visionaire’, het zich kunnen verbeelden van nieuwe werelden. Dat kan verder een zeer sterk vermogen tot improviseren opleveren, een grote wendbaarheid of flexibiliteit, het zien van kansen en verrassende manieren om dingen aan te pakken. In dit profiel moet een gehalte aan zelfsturing kwaliteit waarborgen in het organiseren, plannen, uitvoeren en het overschouwen van de implicaties van concrete acties. Anders komen we terecht bij het profiel van een chaotisch persoon, de fantast.

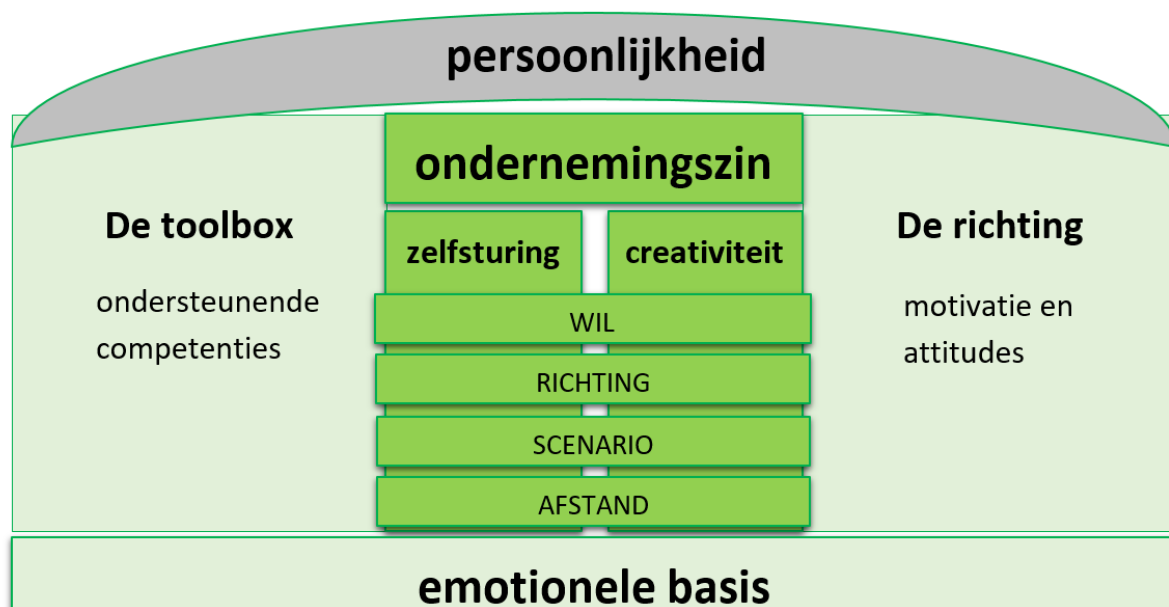


Figuur 2: De mix van zelfsturing en creativiteit

Het is duidelijk dat waar zelfsturing en creativiteit in hun volle capaciteit niet in één persoon aanwezig zijn, meerdere personen met een complementair profiel een uitstekende combinatie kunnen vormen.

6 FLANKERENDE COMPONENTEN

Zelfsturing, ondernemingszin - en verderop, leiderschap en ondernemerschap – zij vormen samen de centrale as in het conceptueel kader dat we hier beschrijven. In dit onderdeel verbreden we het beeld. We voegen dimensies toe aan het profiel van de ondernemende persoon die een cruciale of een ondersteunende functie vervullen. Sommige van die dimensies kan men als randvoorwaarden beschouwen die, als ze niet worden vervuld, een hypotheek leggen op de zelfsturing en het ondernemen. Voor andere componenten is het belang afhankelijk van het concrete domein waarin ondernomen wordt. Voor nog andere is er een maatschappelijk motief om ze als voorwaarde mee te nemen. De dimensies in het profiel van de persoon kunnen dus een versterkende of verzwakkende invloed uitoefenen op het vertonen van ondernemend gedrag. Het wordt echter ook duidelijk dat niet alle elementen aanwezig moeten zijn in een persoon om ondernemend gedrag te kunnen stellen.



Figuur 3: Flankerende componenten van zelfsturing en ondernemingszin

In het profiel van de persoon plaatsen we zelfsturing en ondernemingszin in het midden. Onderaan komt de emotionele basis, links de toolbox of de competenties waarmee iemand is uitgerust, rechts de functies die de richting van het handelen en ondernemen bepalen en bovenaan een rubriek die plaats inruimt voor een overstijgende typering van de persoonlijkheid.

6.1 EMOTIONELE BASIS

Het zelfbeeld, de mate van zelfvertrouwen, het geloof in eigen mogelijkheden, weerbaarheid, ze maken deel uit van de emotionele basis van een persoon. Zij bepalen hoe sterk je staat: in welke mate je je kan openstellen voor de omgeving en nieuwe ervaringen, dat je met onduidelijkheid en onzekerheid kan omgaan, dat je risico's durft te nemen en dat je tegenslagen te boven kan komen.

Een gezond emotioneel functioneren heeft ook betrekking op de mate waarin je in voeling bent met jezelf. Dat is wat Rogers onder 'volfunctioneren' verstaat. Dat authentieke contact met je

ervaringsstroom maakt dat je min of meer vrij bent van irrationeel gedrag en symptomen, zoals faalangst, psychosomatische klachten, gedragingen die een minderwaardigheidsgevoel moeten compenseren, afhankelijkheid van de bevestiging van anderen of van materiële luxe, stressgevoeligheid...

Men kan zich voorstellen hoe een negatief zelfbeeld, emotionele problemen, iemand (tijdelijk of chronisch) stuurloos kunnen maken of vleugellam kunnen slaan. Dit kan voor het inrichten van je leven en omgaan met de uitdagingen die dat met zich meebrengt bijzonder belastend zijn. In het algemeen: goed in je vel zitten maakt dat je over een pak energie beschikt. Waarnaar dit leidt en wat je ermee doet, brengt ons bij de rubriek 'motivatie en attitudes' die verder aan de orde komt.

De link met het ondernemen:

- ✓ *De wilsfactor – zo belangrijk in zelfsturing – komt onder druk te staan indien men aan zichzelf twijfelt.*
- ✓ *Het hoofd koel houden, niet in paniek geraken, niet makkelijk van je stuk te brengen zijn, moed kunnen opbrengen, komen als eigenschappen goed van pas bij het ondernemen.*
- ✓ *De emotionele basis kan soms ook een verklaring bieden voor het verlies aan contact met de werkelijkheid, voor het ontbreken van evenwicht en zakelijkheid, voor het zich laten meeslepen en niet zelf in controle zijn.*

Onder het label 'Van LeRensbelang' lanceerden de minister van Onderwijs en Vorming en het Vlaams Parlement een breed maatschappelijk debat over wat we als samenleving in de toekomst van ons onderwijs willen vragen. De ideeën werden geanalyseerd en ondergebracht in 14 inhoudelijke clusters. Wat opvalt is de grote aandacht voor elementen van zelfkennis en persoonlijke ontwikkeling. Het gaat hier veelal over het zich ontwikkelen tot evenwichtige, veerkrachtige, gezonde, zelfbewuste mensen die zichzelf kennen en zo goede keuzen kunnen maken. Er wordt aangegeven dat het van belang is op school in te zetten op jongeren weerbaar maken, zodat ze zich niet laten tegenhouden door een tegenvaller maar vol zelfvertrouwen hun pad kunnen gaan (Vlaamse Scholierenkoepel, 2016).

6.2 ONDERSTEUNENDE COMPETENTIES

ondersteunende competenties

- sociale vaardigheden
- communicatieve & expressieve vaardigheden
- kennis van maatschappelijke wereld
- economische, financiële en ICT-geletterdheid
- specifieke expertises

Zelfsturing en ondernemen vormen samen een competentie of dispositie. Ze hebben te maken met het vermogen om keuzes te maken, juiste beslissingen te nemen, zich voor iets in te spannen, het op een behoorlijke manier aan boord te leggen, met ideeën tot vernieuwing bij te dragen, toekomst te maken... Dit meesterschap in het 'managen' en 'innoveren' staat boven alle competenties. Maar die andere competenties waarmee iemand toegerust kan zijn, zien we als een toolkit: het bevat het gereedschap waarover iemand beschikt, en dat hij naar believen kan inzetten. Een optimale zelfsturing sluit een goed beheer in van die middelen. Ze worden waar nodig aangesproken. Ontbreken ze, dan kan

men ze ontwikkelen (door vorming en training) of... binnenhalen door op derden een beroep te doen.

Een hele waaier aan vaardigheden en inzichten die gewoonweg tot de basisuitrusting van mensen zouden moeten behoren, krijgen in de context van het ondernemen een extra gewicht. Het zijn life-skills: ze moeten tot op zekere hoogte aanwezig zijn om zich in de samenleving te kunnen handhaven. Een aantal competenties zien we zowel voor het privéleven van belang als voor de professionele context. Bij andere gaat het om specifieke expertises die gebonden zijn aan de aard van de bedrijvigheid en functie in een onderneming of organisatie.

We houden daarbij als kern ondernemingszin en vermelden als flankerend bepaalde elementen die het succes binnen ondernemingszin kunnen vergroten en/of belemmeren.

De domeinen die hier aan de orde komen is een selectie uit een omvattend kader waarin we 12 competentievelden en subrubrieken onderscheiden (Laevers & Van Esch, 2018). Zoals zelfsturing en ondernemingszin zijn ze gestoeld op een 'competentiegerichte' benadering van onderwijsoutput. Kenmerkend hiervoor is dat elke van de domeinen bestaan als een geïntegreerd geheel van kennis en inzicht, vaardigheden en attitudes. Dat geheel zorgt ervoor dat je competent kan handelen in complexe situaties. De toets hiervoor: "Iemand is pas echt competent, als hij niet alleen nieuwe elementen in zijn repertoire heeft opgenomen, maar bovendien tot een andere wijze van functioneren is gekomen" (Laevers & Van Esch, 2018).

SOCIALE COMPETENTIE EN COMMUNICATIEVAARDIGHEDEN

Ondernemen speelt zich bijna steeds af in een sociale context. Interactie met anderen hoort er sowieso bij. Gedragingen van anderen begrijpen en je kunnen inleven is in alle omstandigheden een troef.

Deze competentie is gebouwd op empathie: het vermogen om het perspectief van de ander in te nemen en zich meer bepaald in anderen te verplaatsen: in hun gevoelens, percepties en gedachten en in hun intenties en motieven. Dat intuïtief kunnen vatten van het emotioneel beleven van mensen, van de manier waarop ze de situatie bekijken en van wat hen kan motiveren maakt het mogelijk om interacties tussen mensen in allerlei situaties te begrijpen en gedragingen te voorspellen, rekening houdend met de specifieke sociale en culturele context. Om succesvol met anderen om te gaan moet je bovendien over een breed gedragsrepertorium beschikken en goed kunnen aanvoelen wat in een bepaalde situatie de meest effectieve tussenkomst is.

In het verlengde van sociale competentie zien we het vermogen om vlot te communiceren. Taalvaardigheid is maar effectief als men zich daarbij in anderen kan verplaatsen. Een goed communicator beheerst met grote trefzekerheid het proces van voelen en uiten, van gewaarworden en uitdrukken, van fantaseren en vertellen, van denken en overbrengen. Hoe welbespraakt iemand daarbij ook kan zijn, het perspectief van de ander nemen is essentieel om die ander ook echt te bereiken.

Maar communicatie moeten we verbreden naar elke handeling die op één of andere manier de andere persoon raakt. Of je nu een winkel of een school beheert, een cultureel centrum of een brasserie, alles wat met vorm te maken heeft straalt iets uit, bevat een boodschap, vertelt de 'cliënt' of 'gebruiker' wat voor 'cultuur' er in dat 'huis' heerst. De kleur van de muren, het meubilair, de manier waarop het uitstalraam is ingericht, de wijze waarop de ruimte is verdeeld, waar de balie staat, het logo, zovele details als de klink die je bij het binnengaan vastpakt, ze hebben een onmiddellijke impact. Ze wekken bij het allereerste contact in een fractie van een seconde een bepaald dominant gevoel. Ze zijn uitnodigend, neutraal of afstotend.

De link tussen sociale competentie en ondernemen is snel gelegd. Alles wat onder de noemer van 'klantgerichtheid' komt te staan is gebaseerd op het vermogen om het perspectief van de ander in te nemen.

De link met het ondernemen:

- ☑ *Het begint al bij het inschatten van wat anderen kan interesseren en waarvoor mensen aanspreekbaar zijn. Als je mensen wil bewegen – in de commerciële of niet commerciële context – dan moet je heel goed met hun ogen naar de wereld kunnen kijken: wat zijn hun noden, wat kan hen boeien, waar liggen ze wel en niet wakker van?*
- ☑ *Sociale competentie is heel sterk aanwezig in de directe communicatie: hoe spreek je mensen aan, hoe vlot maak je contact, hoe makkelijk stel je mensen op hun gemak, hoe snel zoom je in op iemands bekommernissen? Iedereen heeft wel ervaringen waarin je je als 'cliënt' op een 'vierkante' manier behandeld voelt, genegeerd of op de kast gejaagd.*
- ☑ *Iemand kan als ondernemer sterker functioneren wanneer hij/zij goed is in het leggen van contacten, het opbouwen van relaties, netwerkvorming, onderhandelen,...*

KENNIS VAN DE MAATSCHAPPELIJKE WERELD, ECONOMISCHE, FINANCIËLE EN ICT-GELETTERDHEID

Je leven – zowel privé als professioneel – leid je in een maatschappelijke context. Je met succes bewegen in de samenleving vereist goed geïnformeerd zijn, maar nog meer, een (intuïtief) inzicht in allerlei maatschappelijke fenomenen. Het gaat over het politiek bestel (hoe zit het beleid en de besluitvorming in elkaar?), over rechtspraak en juridische aspecten, over culturele ontwikkelingen en manieren waarop mensen hun leven vorm geven.

Kijken we naar ondernemerschap, dan is het oog hebben voor socio-culturele fenomenen heel belangrijk. Het gaat hier over inzichten in diverse factoren die spelen in de samenleving: verstand hebben van de sociale en politieke actualiteit, opvattingen, trends, culturele verschijnselen die je onderneming kunnen beïnvloeden of die aanleiding kunnen geven tot het opzetten van een onderneming.

Eén onderdeel van de maatschappelijke wereld moeten we evenwel uitvergroten: economische geletterdheid. We raken daarmee een centrale pijler van het ondernemen. Economie gaat over goed kunnen inschatten welke middelen nodig zijn om producten en diensten voort te brengen, hoe je die middelen het best beheert om je doelen te bereiken, over het begrijpen van hoe een markt werkt, de rol van inflatie, de impact van schaarste op prijzen... Indien ondernemen het nemen van risico's in zich draagt, dan moet het inzicht in economische processen maken dat het om berekende risico's gaat en geen onbesuisd handelen. Men kan niet meer ontkennen dat (een zekere) economische geletterdheid ook voor elk lid van de samenleving van belang is.

Wat denken leerlingen erover?

Iedereen is betrokken bij de economie, dus zou iedereen er toch ook de basis van moeten kennen. Leerlingen voelen zich nu vaak nog te weinig geïnformeerd over dit onderwerp. Dit ondanks de grote invloed die de wetten en processen van de economie hebben op onze samenleving. Het

begint bij de erg praktische zaken, zoals het beheren van een budget of het afsluiten van leningen, maar hoeft daar niet te eindigen. Leerlingen willen leren hoe ze kunnen ondernemen en een zaak opstarten. Ze willen antwoorden op belangrijke vragen. Hoe werken de beurzen? En wat is dat precies, een aandeel? Hoe ontstaan economische crisissen en hoe voorkomen we dat zoiets opnieuw gebeurt? Waarom wordt de rentevoet soms verhoogd en soms verlaagd en wie beslist dit? (Vlaamse Scholierenkoepel, 2016)

In het begrijpen van alles wat met het voortbrengen van producten en met handel te maken heeft, spelen rekenvaardigheden een rol: bij ondernemen komen sowieso financiële aspecten kijken. Maar ook hier ontsnapt de modale burger niet aan de eis om min of meer vlot met cijfers te kunnen omgaan – ook al hoef je daarvoor geen rekenwonder te zijn. Een goed beheer van je huishoudbudget is alvast één toepassingsgebied. Als consument, bij het afsluiten van verzekeringen en leningen, bij het organiseren van events... is het helemaal onmisbaar.

Bij het ondernemen is ICT-geletterdheid tevens niet meer weg te denken. Communicatie verloopt steeds vaker in digitale omgevingen en men deelt meer en meer gegevens en informatie door middel van online tools. Verbindingen leggen met anderen en samenwerken aan de hand van digitale middelen zullen in de toekomst alleen nog toenemen. Binnen het ondernemen speelt het gebruiken van online tools en het maken van digitale content een belangrijke rol, denk aan: hoe zet ik op herkenbare wijze mijn product in de markt? Hoe breng ik in kaart wat de concurrent te bieden heeft? Hoe communiceer ik met (potentiële) klanten? Hoe beheer ik mijn zaak door middel van digitale tools?

De link met het ondernemen:

- ☑ *Bij heel wat contacten in de zakelijke sfeer komt er meer kijken dan de dienst of het product. Gesprekken deinen uit. Daarom hoort bij de bagage van de ondernemer een vertrouwde relatie met wat er in de samenleving omgaat, welke opvattingen er leven, wat mensen bezighoudt, welke (politieke) overtuigingen dominant zijn....*
- ☑ *Voor sommige sectoren is ook een vertrouwde relatie van belang met de culturele wereld, of minstens een besef van de trends in mode en design, in huisinrichting en architectuur en in vormgeving binnen de digitale wereld (inclusief de uitbouw van websites).*
- ☑ *De economische geletterdheid speelt in alle stadia een sleutelrol: marktstudies, analyse van de impact van de locatie, investeringen en prognoses van omzet en inkomsten, belastingregimes, beheer van voorraden, personeelsadministratie en regelgeving m.b.t. veiligheid en gezondheid, verzekeringen... Specialismen die niet per se tot de uitrusting van de ondernemer horen, maar waarvoor hij wél over een basisinzicht moet beschikken.*

SPECIEKE EXPERTISES

Alle voorgaande rubrieken kunnen we beschouwen als domeinoverstijgende competenties. Ze behoren tot wat de basisuitrusting van elke persoon zou moeten zijn, en komen dan ook voor in het basiscurriculum van het onderwijs.

Met de domeinspecifieke competenties verwijzen we naar een set van specifieke vaardigheden en inzichten die direct gelinkt zijn met de activiteiten die in een onderneming, van welke aard ook, centraal staan. Het gaat over stielkennis, vakmanschap, meesterschap. Naarmate je als ondernemer zelf heel dicht bij het ‘productieproces’ staat is een grote specifieke deskundigheid een absolute troef: een

fotograaf, bakker, garagist, accountant, entertainer, leidinggevende in een afdeling van een ziekenhuis, filiaalhouder van een restaurant, directeur van een school, advocaat... hebben er alle belang bij zelf een kei te zijn in hun vak. Die grote affiniteit met de inhoud van de onderneming maakt het mogelijk dat er kwaliteit wordt afgeleverd – wat uiteindelijk toch de kern is van de zaak.

Maar het is goed zich te realiseren dat we deze domeinspecifieke competenties in de zijlijn plaatsen: het is op zich zeker geen garantie voor succes. Het idee “als het maar goeie stielmannen /-vrouwen worden, de rest komt later wel” is dan ook geen goed uitgangspunt (we vinden het terug in bepaalde opleidingen die te eenzijdig op het vakmanschap zijn gericht). Veel hangt immers af van hoe met die competentie en intrinsieke kwaliteiten wordt omgegaan. Bij gebrek aan een goede zelfsturing en ondernemingszin zien we uitstekende vakmensen, ja zelfs ‘experten’ niet makkelijk in hun opzet lukken.

6.3 MOTIVATIE EN ATTITUDES

motivatie en attitudes

- exploratieve ingesteldheid
- specifieke interesses
- extrinsieke motieven
- waardenoriëntatie

Met de derde rubriek belanden we bij wat een persoon met zijn energie doet. Motivatie is de bundeling van stuwkracht die je in een bepaalde richting doet bewegen. Ondernemingszin is altijd gekoppeld aan beweegredenen. Je kan het ook zien als bronnen die aan de basis liggen van wat je doet: ‘wat drijft mij?’, ‘waarom wil ik dit?’.

EXPLORATIEVE INGESTELDHEID

We beginnen bij de exploratiedrang van een persoon. Het gaat om de mate waarin men nieuwsgierig is en openstaat om diverse indrukken vanuit de omgeving in zich op te nemen. Die openheid voor (nieuwe) belevingen en ervaringen, die hoge aanspreekbaarheid drijft de persoon als

het ware naar momenten van hoge concentratie, een scherp in zich opnemen van de werkelijkheid, van intens ervaren, kortom, van maximale betrokkenheid.

Een ondernemend iemand heeft een onweerstaanbare drang om nieuwe dingen te beleven en te ervaren en zich in nieuwe omgevingen te bevinden. Hij ziet daardoor ook heel wat kansen die gegrepen kunnen worden.

Je herkent een sterke exploratieve ingesteldheid als iemand:

- ☑ een grote mate van aanspreekbaarheid heeft voor alles wat zich in de realiteit aandient;
- ☑ een open ingesteldheid, nieuwsgierigheid, alertheid, de onweerstaanbare drang heeft om nieuwe dingen te beleven en te ervaren, zich in nieuwe omgevingen te bevinden, zin voor avontuur;
- ☑ makkelijk ‘aan te steken’ is, in de betekenis van makkelijk in een toestand van ‘arousal’ te brengen zijn, waarbij het hele bewustzijn op scherp staat, klaar om geboeid te worden, klaar om op te sloppen en te (be)grijpen.

Die exploratiedrang is de beste waarborg voor levenslang leren. Het zorgt er immers voor dat men steeds weer zoekt naar ervaringen die zich op de grens bewegen van wat men reeds beheerst en

begrijpt. Niet omdat men daarover bij anderen wil scoren, maar wel omdat men gedreven is om iets te begrijpen, wakker ligt van iets dan men nog niet kan vatten, omdat men zich voortdurend nieuwe vragen stelt en dieper wil graven.

De exploratieve ingesteldheid is ook van direct belang voor ondernemingszin. Het levert de basis voor verbeeldingskracht en creativiteit. Op een directe manier garandeert het dat er ondernomen wordt omdat waarnemingen van de werkelijkheid het startpunt vormen voor grensverleggende ideeën.

SPECIFIEKE INTERESSES

Deze algemene instelling vertaalt zich doorgaans in meer concrete interesses. Mensen hebben een affiniteit met bepaalde thema's terwijl andere hen koud laten. Een handgreep uit de oneindige mogelijkheden: interesse voor bepaalde sporten, voor sterren en planeten, voor koken, voor motors, voor biologisch tuinieren, voor bepaalde muziekgenres, voor architectuur, film, voor bepaalde landen of streken, voor Oosterse meditatie,

Die persoonlijke affiniteit voor bepaalde onderwerpen vormt vaak de voedingsbodem voor het ondernemen. Mensen maken er werk van – in hun privéleven... of laten hun hobby in een beroep doorgroeien.

EXTRINSIEKE MOTIEVEN

De exploratiedrang en interesses horen in het gebied van intrinsieke motivatie, met andere woorden 'interesse voor de zaak zelf'. Vanzelfsprekend liggen doorgaans ook extrinsieke motieven aan de basis van ondernemende initiatieven. Het vertrouwde kader van Maslow – van fysische tot existentiële basisbehoeften – geeft hier al een waaier van krachtbronnen. Ondernemingszin, ook in een niet-commerciële context, kan betrekking hebben op zaken als: materieel (zich een inkomen verzekeren, een huis verwerven), sociaal (een gezin stichten, deelnemen aan het verenigingsleven), een maatschappelijk engagement (zich als vrijwilliger inzetten), fysieke behoeften (een gezonde levensstijl), psychologische motieven (zichzelf bewijzen in prestaties of status)... Allemaal zaken waarin mensen 'energie steken' en waarrond zij initiatieven (kunnen) nemen.

WAARDENORIËNTATIE

De waardenoriëntatie overstijgt specifieke motieven en interesses. Zij bepaalt wat iemand echt belangrijk vindt en wat niet, wat voor iemand telt en niet telt, wat je nastreeft en je onverschillig laat, wat de doorslag geeft en wat je zonder verpinken negeert, waar je voor gaat en wat je niet zal raken. En zo komen we bij de ethische dimensie terecht. Een mens kan zich immers door een brede waaier van drijfveren laten leiden, het is pas met waardenoriëntatie dat de morele opstelling wordt bepaald én het maatschappelijk belang wordt verankerd.

Meer en meer wordt de ondernemer geconfronteerd met ethische vragen waarbinnen hij/zij zichzelf moet positioneren. In het bewust zijn van het 'ethisch ondernemen' ligt een grote uitdaging om bij jongeren en in het onderwijs ondernemerschap in een waarden-vol perspectief te plaatsen (-). Ondernemen is essentieel voor de werkgelegenheid maar heeft daarin ook een belangrijke verantwoordelijkheid doordat het bijdraagt tot emancipatie en integratie van minderheidsgroepen en sociaal achtergestelden (Willems, V., 2001).

We hebben mensen nodig die initiatief durven te nemen maar die bij het nastreven van hun torenhoge ambities vaardig dansen op de dunne koord van ethisch, sociaal en ecologisch verantwoord ondernemen (Van den Branden, 2018).

Welke waarden moeten richtinggevend zijn? Wat zijn dan die ‘juiste dingen’ die ons handelen legitimeren? Gelukkig is het antwoord hierop globaal genomen makkelijk te geven. In weerwil van grote cultuurverschillen, lijkt er zich wel wereldwijd een consensus af te tekenen over wat uiteindelijk belangrijk is.

Zitten we zó in mekaar dat we in de dagdagelijkse omgang met anderen en interacties met de omgeving geen obstakel vormen voor het leven en de ontplooiing van anderen? Of nog fundamenteeler: maken onze basisattitudes dat de 'Rechten van de mens' gevrijwaard worden en dat we ons in het verzekeren ervan actief inzetten. Zijn we begaan met de 'Rechten van het kind' en engageren wij ons om die waar te maken. Ondernemen we iets om de leefkwaliteit te verbeteren en te werken aan een betere wereld? Houden we rekening met toekomstige generaties?

De beleving van verbondenheid maakt dat mensen zorg gaan dragen voor zichzelf, de ander, de omgeving, de wereld. Verbondenheid als basisattitude is de meest fundamentele vorm van preventie voor destructief en respectloos gedrag: “een voorwerp dat je dierbaar is, zal je niet schenden; iemand of een omgeving die je respecteert en voor wie je je mee verantwoordelijk voelt, zal je geen kwaad berokkenen” (Depuydt, 1991). Maar verbondenheid is meer dan preventie. Het legt een fundament voor het ondernemen, voor het zich verantwoordelijk voelen en voor een gedrevenheid die bij het maatschappelijk engagement hoort.

Met de ethische dimensie is er plaats in het ondernemersprofiel voor het zich verantwoordelijk voelen, maatschappelijk engagement, duurzaamheid en de basishouding van verbondenheid.

Duurzame ontwikkeling is de notie die sedert de Wereldconferentie in Johannesburg gebruikt wordt als toetssteen voor het ethisch verantwoord bezig zijn van ondernemingen. Ondernemen moet duurzame resultaten opleveren, gebaseerd zijn op respect voor mens en milieu. Instaan voor een duurzame ontwikkeling veronderstelt een dubbele vorm van inclusief denken. Om te beginnen het meenemen van de positie van allen die op één of andere wijze door het ondernemen worden geraakt, een houding van internationale solidariteit. De tweede vorm van inclusief denken strekt zich niet uit over de ruimte, maar over de tijd en vraagt aandacht voor het welzijn van de toekomstige generaties (Ferre Laevers & Els Bertrands, 2004).

6.4 PERSOONLIJKHEID

Met deze rubriek geven we ruimte voor iets dat alle componenten van het profiel overstijgt. We spreken van een Gestalt. Persoonlijkheid is meer dan de optelsom van de afzonderlijke bestanddelen. Dat ‘meer’ of dat ‘andere’ benoemen lijkt niet zo eenvoudig. In feite gaat het over de globale indruk die een persoon met al zijn eigenschappen nalaat. We vatten dan wat voor die persoon ‘typisch’ is, wat die persoon uniek maakt.

Een eenvoudige oefening kan dit verduidelijken. Denk aan, bijvoorbeeld jouw huisarts: hoe zou je hem of haar zo kunnen beschrijven dat we ons een voorstelling kunnen maken van wie hij of zij is? Allicht zal het uiterlijk al een eerste gegeven zijn. Verder, hoe iemand er staat, mimiek en houding kunnen tekenend zijn voor een persoon. Hoe hij klinkt, stem en taal. Verder gaat het over karaktertrekken,

temperament. En natuurlijk alle facetten die in het profiel staan: hoe goed iemand in zijn vel zit, welke competenties eruit springen of net ontbreken, de attitudes en interesses... En in de diepte is er in de zelfpresentatie van een persoon ook de overdracht van 'wat voor een mens dit is'.

Dit zijn een handvol kenmerken die helpen het portret te schetsen:

- ☒ *introvert zijn (naar binnen gekeerd) of eerder extravert (heel open en communicatief, contactnemend, spontaan, een open boek...);*
- ☒ *innemend zijn, toegankelijk, niet-bedreigend, lief, sympathie wekkend of eerder afstandelijk, uit de hoogte, waar je geen vat op hebt of je je niet veilig bij voelt?;*
- ☒ *energiek, vol vitaliteit, stralend, met een directe stimulerende impact op de omgeving, of eerder mat, somber, weinig dynamisch...;*
- ☒ *komt iemand over als betrouwbaar, als degelijk, als 'uit één stuk', als authentiek, of eerder als onecht, manipulerend...*

In het perspectief van ondernemen speelt de persoonlijkheid een zeer grote rol. De impact is ingrijpend omdat je voor het nemen van initiatieven bijna steeds in interactie met anderen staat waarin niet alleen feitelijke kenmerken en competenties een rol spelen, maar daarbovenop hoe je als persoon ervaren wordt en welke indruk je als mens nalaat.

7 LEIDERSCHAP

De plaats van 'leiderschap' in het kwartet van kernbegrippen rond zelfsturing en ondernemingszin, lijkt aan de ene kant vanzelfsprekend. In organisaties/bedrijven hebben bepaalde personen de expliciete status om hun management kwaliteiten en hun ondernemingszin in te zetten voor het 'aansturen' van het geheel van de processen in de onderneming. Heel veel expertise in de wereld van human resources management heeft met kwaliteit van leiderschap te maken – ook bijv. als we spreken over schoolleiderschap.

Daartegenover leeft er een terughoudendheid om het begrip 'leiderschap' een grote plaats te geven in het discours over ondernemen. De status van een 'leider' wordt kennelijk door velen geassocieerd met 'baas zijn' en 'anderen domineren', wat niet meer past in de manier we menselijke verhoudingen willen zien.

Waar brengt ons dat? Het is moeilijk het concept leiderschap helemaal overboord te gooien. We stellen vast dat mensen – ook in informele organisaties – op een bepaald moment een rol opnemen die we niet als overbodig moeten zien, meer zelfs, die voor het functioneren en voortbestaan van de onderneming onontbeerlijk blijkt te zijn. Een uitweg uit de impasse zien we in de beklemtoning van 'leiderschapskwaliteiten' en deze los te zien van personen die vanuit een structuur leidinggevend zijn. Met andere woorden: een CEO van een bedrijf legt niet per se goed leiderschap aan de dag en omgekeerd, een werknemer met leiderschapskwaliteiten kan vanuit zijn rol in de organisatie een belangrijke bijdrage leveren in het geheel.

Dat brengt ons bij volgende definitie:

We spreken van leiderschap wanneer een persoon een rol opneemt – al dan niet op formele wijze toegewezen – die zich kenmerkt door de grote bijdrage die deze levert aan het functioneren van de groep, de organisatie of het bedrijf en aan de koers die deze vaart. De leiderschapskwaliteiten die deze invloed verklaren zijn terug te brengen tot (1) een blik hebben die het geheel van de groep/organisatie overziet, (2) een verantwoordelijkheid opnemen die verder reikt dan de individuele opdracht, (3) een samenhangende visie op het heden en de toekomst bieden en (4) over het geheel aan competenties beschikken om zich met de leden van de organisatie relationeel en in de actie te verbinden. In deze betekenis zien we leiderschap als de overstijgende trap van zelfsturing en ondernemingszin.

Ook al lijken dit uitzonderlijke kwaliteiten, we kunnen leiderschapskenmerken al heel vroeg bij kinderen en jongeren waarnemen, waarbij ondernemingszin sterk naar voren komt en afstraalt op de omgeving. Het gaat over kunnen inspireren, overtuigen, enthousiasmeren, mobiliseren. Bij leiderschap hoort verantwoordelijkheid nemen en leiding geven – in de betekenis van een trekkersrol opnemen, een gids zijn.

Aansluitend bij het onderscheid dat we maken tussen zelfsturing en ondernemingszin kan het accent ook bij leiderschap verschillen.

Leiderschap in de betekenis van '**managen**' heeft te maken met het aansturen van de organisatie en de mensen die erbij betrokken zijn. Je neemt initiatieven om op organisatieniveau een optimale werking te bevorderen: door bij de teamleden een gemeenschappelijke doelgerichtheid te bevorderen, een adequate omgang met tijd, ruimte en middelen en zich samen tot een lerende organisatie te ontplooiën.

Leiderschap kan echter ook overwegend in het licht staan van het verleggen van grenzen, de **innovatie** en daarmee het accent leggen op inspireren, ertoe bijdragen dat er een missie is waaraan teamleden zich kunnen verbinden en die hun motivatie verdiept. Opnieuw is daarbij enig aandeel van efficiënt management nodig, door de leidinggevende zelf ingebracht of door het versterken van het team met personen die op het vlak van het beheer een sterk profiel hebben.

Leiderschap vereist een hoge mate van sociale competentie. Het is immers essentieel om oog te hebben voor de anderen (en de groep). Je moet kunnen samenwerken, overleggen, conflicten oplossen, onderhandelen en aanwezige competities en talenten erkennen en waarderen. Leiderschap betekent ook dat je verschillende ideeën kan samenbrengen in een geheel. Dat je het initiatief neemt om te organiseren, taken helpt verdelen, rekening houdend met de talenten van anderen. Dat je de anderen ook kan helpen en het resultaat naar een hoger niveau helpt te tillen.

In een hedendaagse invulling van leiderschap duikt onvermijdelijk de vraag op of dit wel allemaal in één persoon te combineren valt. Het is dan ook niet verwonderlijk dat in de nieuwe inzichten omtrent performante organisaties leiderschap ter discussie staat. Het krijgt gaandeweg een nieuwe invulling waarbij hiërarchische verhoudingen plaatsmaken voor horizontale structuren met het concept van 'zelfsturende teams' als uitgangspunt. Daarin worden meerdere aspecten van de leiderschapsrol over meerdere personen verdeeld. Ook al kan iemand naar buiten uit het 'gezicht' zijn van de organisatie, het is de synergie tussen de teamleden als geheel die de kracht en het succes van de organisatie waar maken. De volgende rubriek sluit naadloos aan op deze ontwikkeling.

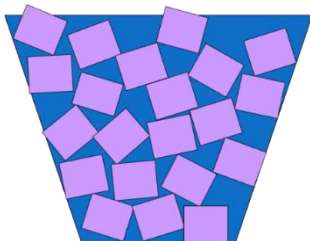
8 INTRAPRENEURSHIP EN ONDERNEMERSCHAP

8.1 INTRAPRENEURSHIP

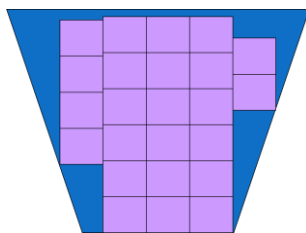
Ondernemingszin bij werknemers, vrijwilligers en overige niet-ondernemers, wordt ook wel intrapreneurship genoemd (Vlaamse overheid, 2016). 'Intrapreneurs' zijn mensen die met succes binnen ondernemingen en non-profitorganisaties nieuwe ontwikkelingen gerealiseerd hebben, veranderingen doorgevoerd hebben of innovaties tot stand gebracht hebben (Koning Boudewijnstichting, 2007). Een intrapreneur is een ondernemende werknemer, een werknemer die ideeën heeft over hoe men kansen kan benutten. Ze vertonen hetzelfde soort ondernemende gedrag als entrepreneurs maar doen dit in dienst van een werkgever. Entrepreneurs zien ook kansen en benutten die, maar zij zijn zelf ook ondernemer (Preenen, Liebrechts, & Dhondt, 2015). Volgens (Dal, Elo, Leffler, Svedberg, & Westerberg, 2016) bezitten intrapreneurs de volgende competenties en kwaliteiten: proactief zijn, innovatief, nieuwsgierig, creatief, probleemoplossend gedrag, het plannen van studie en/of werk, de vaardigheden om in team te werken en in de mogelijkheid zijn om opportuniteiten te identificeren en om te gaan met onzekerheid en/of ambiguïteit.

Met bovenstaande omschrijving is het duidelijk dat het begrip 'intrapreneurship' op formele wijze waardering uitdrukt voor (self)management en ondernemend gedrag bij personen die niet tot het leidinggevend kader horen. Bij, in principe elke werknemer dus – ongeacht het soort van bedrijf of organisatie, zowel in de profit als in de social-profit sector én op alle 'niveaus' van de organisatie.

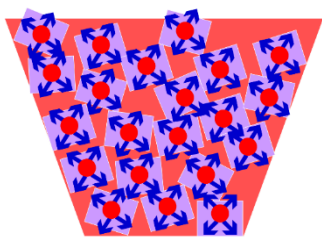
Deze gedachte maken we in onderstaande voorstelling concreter. We onderscheiden daarbij drie modellen van management.



Mensen in een organisatie nemen ruimte in en vervullen functies. De complexiteit van de onderneming maakt dat hier een uitdaging ligt voor het beheer om de processen zo vlot mogelijk te laten lopen. Onvermijdelijk zit daar ruis op. Die geven we weer met de open ruimtes waarvoor weinig of geen initiatieven worden genomen of waar her en der geïmproviseerd wordt zonder per se doeltreffend te zijn.



Met het 'lineair rationeel model' hebben organisaties al lang geprobeerd om de leemtes te vullen. Doorgedreven analyses van elk detail van de organisatie en functies monden uit in een stapel regels en procedures zodat voor elke eventualiteit werkwijzen vastliggen. Met daarbovenop een tendens om elk onderdeel permanent te evalueren. Dit model biedt evenwel niet de flexibiliteit die nodig is om vlot op veranderende omstandigheden te reageren. Het eist veel energie op, die niet in verhouding staat tot het resultaat.



Het dynamisch model van management is gebaseerd op een decentrale benadering waarin elke werknemer of lid van een team zich mee verantwoordelijk voelt voor de zones die niet door routine gedekt kunnen worden. Daarvoor rekent men op de zelfsturingscapaciteit én de ondernemingszin van allen. Dit veronderstelt een klimaat waarin men zich verantwoordelijk voelt voor meer dan de strikte opdracht. Men leert onvolkomenheden in de organisatie en in werkwijzen opmerken en daar individueel of met anderen oplossingen voor te bedenken. Ruimtes die niet door regelgeving en procedures gedekt kunnen worden, ontsnappen niet aan de aandacht.

Uit bovenstaande blijkt duidelijk: om goed te kunnen functioneren als organisatie of bedrijf moet je een beleid voeren waarin ‘intrapreneurship’ niet voor enkelingen maar voor elkeen gevaloriseerd wordt. Het concept lijkt wel een voorwaarde voor de realisatie van ‘zelfsturende teams’.

8.2 ONDERNEMERSCHAP

Ondernemingszin wordt beschouwd als een essentiële voorwaarde voor ondernemerschap (Vlaamse overheid, 2016). Ondernemerschap verwijst naar een specifieke context waarin dat ondernemende aspect gestalte krijgt.

Met de term ondernemerschap of entrepreneurship bedoelen we het opstarten van een eigen zaak en alle daarop volgende fases die een ondernemer of entrepreneur met zijn of haar onderneming kan doorlopen (continueren, groeien, herstarten,...) en dit binnen een brede waaier aan sectoren, zowel binnen de private sector als de non-profit sector (Vlaamse overheid, 2016).

Om te beginnen kunnen we waarderen dat in deze definitie het begrip ‘ondernemerschap’ evenzeer van toepassing is in de non-profit of social-profit sector, dus buiten het commerciële circuit.

Alle vormen van ondernemerschap hebben gemeen dat er een structuur wordt opgezet waarin de activiteiten ontplooid kunnen worden. Of we spreken van een feitelijke vereniging, een vzw, een bvba, een N.V.... er is een strikte regelgeving in acht te nemen, mogelijkheden en beperkingen en verregaande implicaties voor het statuut van de ondernemer en eventuele partners én tewerkgestelden. Begeleiding van starters is dan ook geen overbodige zaak.

In dat verlengde vereist ondernemerschap een goed begrip van het functioneren van de economie en de mogelijkheden en uitdagingen waarvoor een bedrijfsleider of een organisatie staat (Vlaamse overheid, 2016). Daarnaast is het van belang dat de ondernemer gericht is op netwerking. Zo sluit men zich aan bij een community, kan men leren van anderen en ervaringen delen, kunnen ook opportuniteiten voor samenwerking zichtbaar worden en het marktbereik vergroot.

In de actuele omschrijving van ondernemerschap beklemtoont men de maatschappelijke meerwaarde, die ruimer is dan het financiële of economische. Bij maatschappelijk verantwoord ondernemerschap is er sprake van een continu verbeteringsproces waarbij ondernemingen vrijwillig op systematische wijze economische, milieu- en sociale overwegingen op een geïntegreerde manier in de gehele

bedrijfsvoering opnemen, en waarbij overleg met de stakeholders, of belanghebbenden, van de onderneming deel uitmaakt van dit proces (Vlaamse overheid, 2016).

9 HET ONDERWIJS AAN ZET

Zelfsturing en ondernemingszin ontwikkelen zich in een waaier van contexten: om te beginnen het gezin en breder, de familie en de buitenschoolse contexten waarin jeugdorganisaties vaak een uitstekende leerschool zijn. Maar gezien het gigantische belang ervan ligt er voor onderwijs een levensgrote taak: de omgeving scheppen die ondernemingszin op zijn krachtigst kan bevorderen.

9.1 HET DOEL: ONDERNEMINGSZIN EN ONDERNEMERSCHAP

Het doel van ondernemend onderwijs is om mensen te helpen vaardigheden, kennis en inzichten, attitudes te laten ontwikkelen zodat ze in staat zijn zich op een ondernemende manier te gedragen. Werken aan die vaardigheden en mindset is volgens de Europese Commissie iets wat voor alle kinderen en jongeren van belang is en heeft op vele aspecten van het leven betrekking.

“Entrepreneurship education is about learners developing the skills and mind-set to be able to turn creative ideas into entrepreneurial action. This is a key competence for all learners, supporting personal development, active citizenship, social inclusion and employability. It is relevant across the lifelong learning process, in all disciplines of learning and to all forms of education and training (formal, non-formal and informal) which contribute to an entrepreneurial spirit or behaviour, with or without a commercial objective” (European Commission/EACEA/Eurydice, 2016).

Dit soort onderwijs moet creativiteit, initiatief, risicovol en andere algemeen toepasbare vaardigheden bevorderen die ten grondslag liggen aan ondernemingszin én ondernemerschap. Wat de operationele vaardigheden betreft, moet een onderscheid worden gemaakt tussen algemene competenties die iedereen zou moeten verwerven en die welke specifiek nodig zijn voor het opstarten van een onderneming (European Commission, 2009).

Er is een sterk pleidooi om in de onderwijscontext verder te gaan dan de disposities die voor het dagelijkse leven van belang zijn. Ook het perspectief van tewerkstelling en economie moet worden meegenomen. Europa moet ondernemende mindsets stimuleren bij jonge mensen, innovatieve business startups aanmoedigen, en werken aan een cultuur die vriendelijker is ten opzichte van ondernemerschap en de groei van kleine en middelgrote ondernemingen. Er is een belangrijke rol weggelegd voor het onderwijs om ondernemende attitudes en gedragingen te promoten, al te beginnen bij de basisschool (European Commission, 2009). Ook in het European Commission's Entrepreneurship Action Plan 2020 (Europese Commissie, 2012) wordt voorgeschreven dat een ondernemende cultuur en mindset gepromoot kan worden door ondernemingszin te stimuleren in scholen. Zo worden leerlingen en studenten voorbereid op een toekomstige vraag naar innovatie, initiatief en ondernemersgeest (Munkholm Davidsen, Klito, Raij, Bauer, & van Lakerveld, 2018).

9.2 DE AANPAK

9.2.1 NOOD AAN DIDACTISCHE VERNIEUWING

Ondernemingszin kan niet alleen als onderwerp van een vak benaderd worden, maar ook als een methode die binnen diverse onderwerpen betrokken kan worden (Bacigalupo, Kampylis, Punie, & Van den Brande, 2016).

Onderwijsactiviteiten onder de vorm van lessen, cursussen, projecten, initiatieven, programma's, ... die gericht zijn op het stimuleren van de zin voor initiatief, de creativiteit en verantwoordelijkheid van kinderen en jongeren, worden gezien als een vorm van ondernemend onderwijs, ook al wordt niet specifiek gewerkt in een ondernemingscontext. Het kan daarbij zowel gaan om het bijbrengen van attitudes en waarden, als om het ontwikkelen van meer specifieke vaardigheden of kenniselementen (Koning Boudewijnstichting, 2007).

Ondernemend onderwijs vereist een aanpak waarin leren en onderwijzen op een meer creatieve en innovatieve manier verloopt en daarbij een innovatieve en ondernemende mindset bij leerlingen en studenten ontwikkeld wordt. Ondernemingszin wordt ingeoefend in een leeromgeving die nieuw, innovatief en emancipatorisch is in contrast met een traditionele en meer rigide aanpak tot onderwijzen en leren (Dal, Elo, Leffler, Svedberg, & Westerberg, 2016). Ook experts van de Europese commissie geven aan dat de onderwijs- en leeractiviteiten aangepast moeten zijn om ondernemend onderwijs effectief te laten verlopen (European Commission/EACEA/Eurydice, 2016).

9.2.2 EEN HOOG DOE-GEHALTE

De didactische aanpak is essentieel om kinderen en jongeren die competenties te laten verwerven die zo nodig zijn om zich vlot te bewegen in onze veranderende samenleving. Het heeft geen zin om lessen of hoorcolleges te geven over ondernemingszin. Het blijkt moeilijk om ondernemerscompetenties te verwerven via een klassieke onderwijskundige aanpak. Veel deskundigen pleiten voor meer 'ondernemend' en activerend onderwijs (Koning Boudewijnstichting, 2007). Om echt te werken aan ondernemende competenties moet er ruimte zijn voor onderzoek, uitdagingen, risico's, mogelijkheden om contact te maken met anderen, om te experimenteren, om fouten te maken en door te gaan, te monitoren en te reflecteren (van Lakerveld & Bauer, 2015).

De 21^{ste}-eeuwse vaardigheden moeten verworven worden door te doen en zeker en vast in samenwerking met anderen. Een grote uitdaging is om het dominante model van leren om te zetten naar een meer dynamisch energiek proces van leren (Bowerman & Reich, 2016). Probleemgestuurd en ervaringsgerichte educatie is essentieel om een ondernemende mindset en capaciteiten te ontwikkelen. Er zijn heel wat pedagogische tools voorhanden om aan ondernemingszin te werken, maar er blijkt toch een kloof tussen de leermethoden die het meest effectief blijken en diegene die vandaag de dag gebruikt worden (European Commission, 2009).

Concreet pleit men voor een beweging die zich verwijdt van een overwegend klassikale aanpak met strakke leerlijnen, naar één waarin leerlingen in een structuur verwijlen die een rijke en uitdagende omgeving combineert met ruimte voor initiatief. We komen dan terecht bij contractwerk, projectwerk, probleemgestuurd en coöperatief leren.

9.2.3 EEN HOOG GEHALTE AAN LEERLINGPARTICIPATIE

In de geest van een aanpak waarin leerlingen leren initiatief te nemen, is het evident om binnen het ondernemend onderwijs het concept van actief burgerschap te integreren. Ruimte geven voor initiatief houdt ook in leerlingen betrekken bij het voeren van beleid. Ondernemingszin is dus niet alleen

gerelateerd aan economische activiteiten en de oprichting van ondernemingen, maar aan alle gebieden van het leven en de samenleving. Leerlingen willen de school verlaten als jonge burgers die mee kunnen draaien in de samenleving. Alleen al daarom is het meer dan ooit noodzakelijk om de principes van een democratie, met alle daarbij horende rechten en plichten, ook op school in de praktijk te brengen. Wie verwacht dat jongeren hun verantwoordelijkheid leren opnemen, mag niet weigeren om hen die verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk in handen te geven en hen mee te laten beslissen over de manier waarop het er op school aan toe gaat. Dit kan best al beginnen in het basisonderwijs: jong geleerd is oud gedaan.

Hoe kunnen leerlingen het belang van actief burgerschap ernstig nemen als ze zelfs niet betrokken worden bij de beslissingen die gemaakt worden op hun school? Inspraak op school zou dus eigenlijk een vanzelfsprekendheid moeten zijn. En tóch is die participatie nog lang niet in elke school ingeburgerd. De oude mentaliteit waarin leerlingen in de eerste plaats moeten luisteren en gehoorzamen is op veel plaatsen nog sterk aanwezig. Het is ook niet voldoende gewoon wat naar leerlingen te luisteren en ze advies te laten geven wanneer er daarna weinig of niets meer mee gebeurt. En het moet ook verder gaan dan bevraging over een beperkt aantal 'veilige' domeinen, zoals de inrichting van de speelplaats of de organisatie van het schoolfeest, maar hen daarna uit te sluiten als er belangrijke beslissingen over de kerntaken van de school genomen worden. Sommige secundaire scholen waar scholieren in de hogere jaren een stem hebben bij de aanstelling van leerkrachten strekken tot voorbeeld.

Participatie op school moet derhalve een essentieel element worden in de nieuwe eindtermen. Het levert niet alleen winst op voor de leerlingen, die gehoord worden en zich beter voelen. Maar ook voor de school, die haar onderwijsklimaat positief ziet evolueren. En zelfs voor de maatschappij, die erop kan rekenen dat jongeren op school willen blijven en er waardevolle dingen leren.

9.3 IMPLICATIES VOOR DE ROL EN PROFIEL VAN DE LEERKRACHT

9.3.1 GELOOF IN DE GROEIKRACHT VAN KINDEREN

Het scheppen van krachtige leeromgevingen voor ondernemingszin is in hoge mate afhankelijk van de basishouding van de leerkracht. Essentieel daarbij is het besef van het enorme potentieel dat elke leerling in zich draagt en ervoor zorgen dat leerlingen zichzelf vanuit die bron in het leven en het leren engageren. Die manier van denken kunnen we verbinden met de visie van Carol Dweck (Dweck, 2017). Zij omschreef twee manieren om te denken over je eigen talenten en capaciteiten. Personen met een 'fixed mindset' of tekortdenken gaan ervan uit dat hun talenten en capaciteiten vaststaand zijn. Personen met een 'growth mindset' of talentdenken gaan ervan uit dat hun talenten en capaciteiten te ontwikkelen zijn. Ze zien het als potentieel dat je kan ontwikkelen door er moeite in te steken, door te oefenen, ... Zij nemen hun ontwikkeling in eigen handen, gedreven door een open, explorerende instelling.

Met de 'growth mindset' wordt uitgegaan van de krachten in kinderen en jongeren. Een leerling wordt daarbij aangemoedigd om het leren te omarmen, om fouten, uitdagingen en feedback te verwelkomen en om te begrijpen dat er moeite nodig is om talent tot uiting te kunnen brengen (Dweck, 2017). Werken aan de ondernemingszin van kinderen en jongeren betekent dus geloof hebben in het groeivermogen, ruimte maken voor te oefenen, fouten mogen maken, ...

9.3.2 DE LERAAR ALS COACH

De implementatie van activerende werkvormen heeft implicaties voor de rol van de leerkracht. Om ondernemingszin te stimuleren zijn leerkrachten nodig die als coach fungeren en die passie, inspanning, verbetering, teamwork, ... appreciëren.

De expertengroep rond ondernemerschap van de Europese Commissie spreekt hier over projectmanagementvaardigheden. De kern van ondernemerschapsonderwijs kan zijn dat leerlingen een project opzetten en uitvoeren. Leerkrachten hebben vaardigheden nodig om leerlingen gedurende dit hele proces te ondersteunen, waaronder het plannen en voorbereiden van het project (doelen stellen en identificeren wat precies nodig is en hoe het kan worden uitgevoerd, enz.); anticiperen op de behoeften van leerlingen in elke fase van het project; (persoonlijke) doelen stellen gedurende het hele project; en het doen van de eindevaluatie (European Commission, 2009).

Dat betekent dat de regie over het leerproces bij de leerlingen komt te liggen en dat de leerkracht diegene wordt die het proces ondersteunt. De leraar creëert ruimte om de leerlingen de kans te geven uitdagingen, risico's en kansen te laten ervaren. Leerlingen leren plannen, creatief denken en reflecteren/evalueren is daarbij erg belangrijk. Als coach neem je ook afstand, observeer je en stuur je eventueel naar methodieken om oplossingen te vinden in plaats van de antwoorden of oplossingen aan te bieden. Je verleent autonomie door keuzemogelijkheden aan te bieden en door ruimte te laten voor het inzetten van eigen oplossingen of strategieën. Anderzijds biedt je ook structuur door heldere verwachtingen te scheppen over onder andere de inspanning en het resultaat, door informatie aan te bieden en door het proces gericht te begeleiden (European Commission, 2009).

Dit houdt in dat de leraar meer suggereert en begeleidt dan instructie geeft, open vragen stelt die niet noodzakelijkerwijs leiden tot een juist antwoord, naast de leerlingen leren, helpen bij het oplossen van conflicten en moeilijkheden die zich kunnen voordoen en studenten ertoe brengen om dingen onder ogen te zien die zij misschien aanvankelijk vermijden (European Commission, 2009).

In een ervaringsgerichte leerkrachtstijl zien we autonomie verlenen als een bijzonder relevante dimensie als het om ondernemingszin gaat. Hier respecteert en ondersteunt de leerkracht de drang van de leerling naar autonomie en zelfbepaling. Deze categorie van tussenkomsten heeft een invloed op de zelfsturing van kinderen en is een voorwaarde voor de ontwikkeling van ondernemingszin (Laevers & Heylen, 2013).

In het observatie-instrument voor leerkrachtstijl (ASOS) wordt deze dimensie in een 7-puntenschaal gevat. Hieronder geven we niveau 1 en 7 weer.

AUTONOMIE VERLENEN	
1	7
De autonomie van kinderen wordt in grote mate ingeperkt. Uitgedrukte interesses worden genegeerd, van standaard werkwijze mag niet worden afgeweken, het resultaat moet precies aan het model beantwoorden, regels	Kinderen krijgen volop de ruimte om zich te manifesteren. Uitgedrukte interesses worden positief onthaald, er wordt soepel omgegaan met werkwijzen en het eindresultaat, regels komen in overleg tot

worden opgedrongen en conflicten stand, conflicten worden in dialoog
zonder overleg 'opgelost'. opgelost.

Alleen door leerlingen binnen haalbare grenzen autonomie te verlenen, bereiden we hen voor op het nemen van verantwoordelijkheid in een samenleving die steeds complexer wordt en waarin het vinden van je weg steeds meer eisen gaat stellen. Doordat kinderen ervaren dat ze impact kunnen hebben op de omgeving, maakt het verlenen van autonomie kinderen sterker. Ze leren om hun competenties ten volle in te zetten om kwaliteit in het leven te brengen, voor zichzelf en voor hun omgeving (Laevers & Heylen, 2013).

9.3.3 DE LERAAR ALS ONDERNEMER

Hoewel men dit als een basisvoorwaarde voor het leraarschap tout court, kunnen zien, realiseren we ons dat in het kader van ondernemerschapsonderwijs de leraar als persoon in het geding is. Experts van de Europese Commissie spreken hier van persoonlijke vaardigheden. De leerkracht kan het leerproces van de leerlingen het best begeleiden als hij over een aantal communicatievaardigheden beschikt, waaronder die van actief luisteren, het vermogen om in teams met andere collega's te onderhandelen en te werken en de mogelijkheid om een leeromgeving te creëren waarin leerlingen open kunnen zijn en eerlijk, zelfverzekerd en veilig (European Commission, 2009).

Maar er is nog één component in het profiel dat de volle aandacht verdient: om zijn rol waar te maken moet de leerkracht zelf... een ondernemend persoon zijn. Onderwijs is immers een onderneming waarin grensverleggend bezig zijn de norm is. Een school moet een lerende organisatie zijn waarin voortdurend ondernomen wordt in het licht van optimalisering van de aanpak. Samen met de leerlingen wordt er de toekomst gemaakt.

Voor het opzetten van krachtige leeromgevingen voor het stimuleren van zelfsturing en ondernemingszin verwijzen we naar de ontwikkelde checklists voor de leeromgeving. Via de checklist kan de leerkracht zijn leeromgeving onder de loep nemen vanuit de vraag: stimuleer ik zelfsturing en ondernemingszin? Door gericht te kijken naar de leeromgeving kom je tot concrete inzichten en krijg je pistes ter verbetering aangereikt.

10 SLOT: HOE BELANGRIJK IS DIT ALLEMAAL?

“Entrepreneurship as a competence applies to all spheres of life. It enables citizens to nurture their personal development, to actively contribute to social development, to enter the job market as employee or as self-employed, and to start-up or scale-up ventures which may have a cultural, social or commercial motive” (Bacigalupo, Kampylis, Punie, & Van den Brande, 2016).

Als er iets is wat de uitdieping van ons thema heeft aangetoond, dan is het wel dat investeren in de ontwikkeling van ondernemingszin een belangrijke maatschappelijke waarde heeft. Het is allerm minst een eenzijdige doelstelling in functie van economische belangen of overwegingen. Zelfsturing en de ondernemingszin die het in combinatie met creativiteit voortbrengt, is wat mensen van bij de geboorte bijzonder hard nodig hebben om van hun leven iets te maken. Ze tillen een persoon uit de hulpeloosheid en volkomen afhankelijkheid van anderen. Ze helpen om de best haalbare levenskwaliteit te realiseren doordat optimaal met mogelijkheden en met obstakels – in zichzelf en anderen – wordt omgegaan.

In een bredere maatschappelijke context is ondernemingszin voor het voortbestaan van de mensheid en de planeet belangrijker dan ooit. Zeker: als we terugblikken is het de ondernemingszin van ontelbare, talentvolle, gedreven en moedige individuen en groepen die de ontwikkeling van de mensensoort hebben mogelijk gemaakt en ons in deze bijzonder ontwikkelde wereld hebben gebracht. Maar tegelijk is de complexiteit van ons bestaan oneindig veel groter geworden – in zulke mate dat we ons de afhankelijkheid van een minderheid van pioniers, nieuwlichters, grensverleggers niet meer kunnen veroorloven.

Ook al roept ‘creativiteit’ als woord het ludieke en vrijblijvende op, het gaat om een vermogen dat we in uiterste vorm nodig hebben om oplossingen te vinden voor de uitdagingen waarvoor we staan. De lakmoesproef is simpel: slagen we erin om op kortere tijd ‘smart solutions’ te vinden?

Krijgen we de creativiteit en de ondernemingszin op het niveau dat nodig is om...

- ✓ de opwarming van de aarde een halt toe te roepen? (milieu)
- ✓ drop-out in het onderwijs te voorkomen? (onderwijskunde)
- ✓ belangstelling voor technologie (ook bij meisjes) te wekken? (onderwijskunde)
- ✓ de strijd tegen kanker met nog meer succes te voeren? (geneeskunde)
- ✓ de wereldwijde armoedekloof te dichten? (maatschappelijk)
- ✓ ziekteverzuim en burn-out drastisch te verminderen? (arbeid)
- ✓ de context te scheppen waarin bedrijven innovatiever kunnen zijn? (economie)
- ✓ de opslagcapaciteit van batterijen vergroten? (technologie-)
- ✓ de files te verkorten? (verkeer)
- ✓ de bloedige conflicten en de vluchtelingen- en migratiestroom die ze teweeg brengen te smoren? (politiek)
- ✓ op wereldniveau extremisme en haat en discriminatie in te dijken en samenwerking in de plaats te krijgen? (politiek)
- ✓ ...

Een goed beheer van middelen en innovatie moeten nu een heel centrale plaats krijgen in de cultuur, en dus moet onderwijs ervan doordrongen zijn. Dat is ook het pleidooi van Ken Robinson: creativiteit moet een centralere plek krijgen.

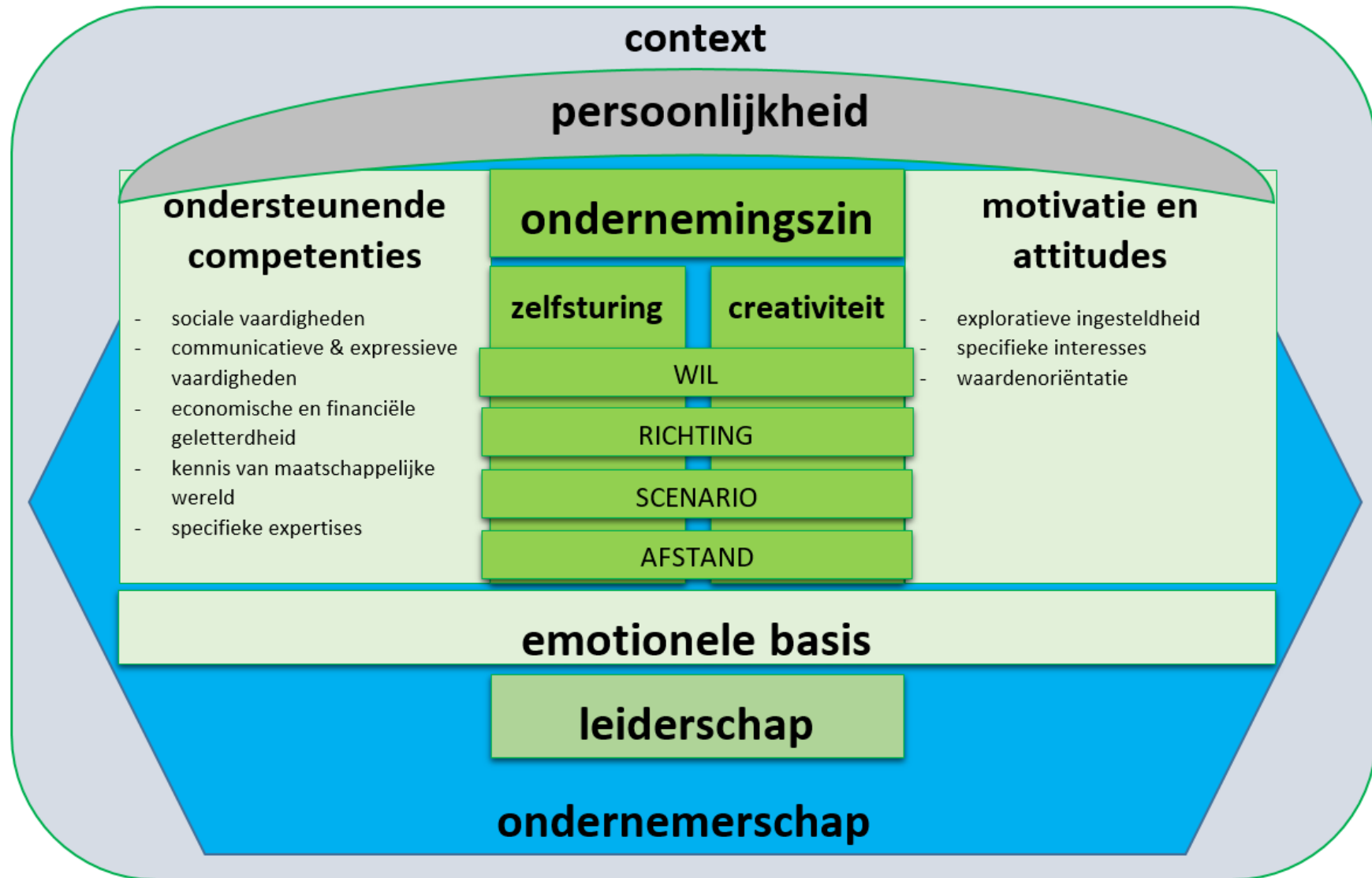
“Ik vind dat creativiteit even belangrijk is als leren lezen. We moeten het met dezelfde status behandelen. Wat we weten is dat je niet creatief kan zijn als je niet bereid bent om fouten te maken. Veel kinderen hebben tegen dat ze de volwassen leeftijd bereiken de capaciteit verloren om iets origineels te bedenken. Ze zijn dan bang geworden om fouten te maken. We leiden nu nationale onderwijssystemen waar fouten een van de ergste dingen zijn die je kan maken. We zorgen zo dat we kinderen hun creativiteit afleren. We moeten herbepalen op welke fundamentele beginselen we onze kinderen onderwijzen. We moeten het hele wezen van kinderen, inclusief hun creativiteit, onderwijzen zodat ze de toekomst aankunnen. Het is onze plicht om hen te helpen iets van die toekomst te maken.” (Robinson, Scholen doden de creativiteit., 2006).

Om te gedijen vraagt creativiteit om een context die ruimte schept voor verrassende, grensverleggende, tot de verbeelding sprekende creaties – niet door deze te tolereren maar door ze te onthalen en uit te lokken. Dat is alleen mogelijk wanneer het creatieve helemaal in het weefsel van de cultuur en van het onderwijs is vervlochten. Het is die voorwaarde die in Vlaanderen aan de basis ligt van een artistieke productie die in vele vormen van expressie tot de wereldtop behoort. Diezelfde geestesgesteldheid zien we in de sectoren buiten het kunstzinnige, maar onderwijs is nu aan zet om daar veel gericht op in te zetten. De 21^{ste}-eeuwse vaardigheden, met ondernemingszin voorop, wijzen de weg.

A sense of urgency

We zijn op zoek naar een strategie om de output van het onderwijs aanzienlijk te vergroten. We moeten wel, gelet op de vele uitdagingen waarvoor we staan. Welke keuze zou dan voor de hand liggen indien slechts op één ontwikkelingsdomein ingezet mag worden? Opteren we voor competenties op het vlak van wetenschap en techniek? Zullen we taalvaardigheid centraal stellen? Of misschien sociale competenties? Waardevolle domeinen, maar ze bieden de mirakeloplossing niet. Moeten we ‘geestelijke gezondheid’ in overweging nemen? Effectieve preventie van emotionele problemen, agressie, burn-out en depressie, verslaving, zelfdoding, ... Het zou veel energie en middelen vrijmaken.

Maar: als er één competentieveld is dat deze impact kan overtreffen, dan is het... zelfsturing en ondernemingszin. Een gebied met een gigantisch potentieel, een nog nauwelijks ontgonnen bron in het gebied van ‘human resources’. Een dispositie die door de betere benutting van kansen door individuen, groepen, organisaties en bedrijven het veelvoud kan opleveren van wat de samenleving vandaag kan opbrengen in termen van het Bruto Nationaal Product én van het Bruto Nationaal Geluk. Onderwijs is de plek waar die goudmijn ontgonnen wordt...



Figuur 4: Omvattend kader: dimensies van zelfsturing en ondernemingszin

11 BIBLIOGRAFIE

- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *Entrecomp: The Entrepreneurship Competence Framework*. European Commission: Joint Research Centre.
- Bowerman, J., & Reich, R. (2016). Developing future employees for new and emerging constructs of business: Are current educational models of teaching business up to the task? *The Business and Management Review*, 121-132.
- Dal, M., Elo, J., Leffler, E., Svedberg, G., & Westerberg, M. (2016). Research on pedagogical entrepreneurship - a literature review based on studies from Finland, Iceland and Sweden. *Education Inquiry*.
- Depuydt, A. (1991). *Re-ligie als antwoord op de-linkwentie: een nieuwe basisfilosofie voor kinderen in het lager onderwijs?*. Verhandeling ingediend tot het behalen van de graad van licentiaat in de criminologie.: Leuven: KULeuven.
- Dweck, C. S. (2017, oktober 15). *Developing talent through a growth mindset*. Opgehaald van file:///C:/Users/u0075392/Downloads/OlympCoachMag_Win%2009_Vol%2021_Mindset_Carol%20Dweck.pdf
- European Commission. (2009). *Entrepreneurship in vocational education and training: Final report of the expert group*. European Commission: Enterprise and Industry.
- European Commission/EACEA/Eurydice. (2016). *Entrepreneurship Education at School in Europe: Eurydice report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Europese Commissie. (2012). *Report on the results of public consultation on The Entrepreneurship 2020 Action Plan*. Brussel: Europese Commissie.
- Europese Gemeenschappen. (2007). *Sleutelcompetenties voor een leven lang leren: Een Europees Referentiekader*.
- Koning Boudewijnstichting. (2007). *Ondernemend leren en leren ondernemen: Pleidooi voor meer ondernemerschap in het onderwijs*. Brussel: Koning Boudewijnstichting.
- Laevers, F., & Bertrands, E. (2004). *Ondernemingszin (h)erkennen*. Leuven: CEGO Publishers.
- Laevers, F., & Heylen, L. (2013). *Een procesgerichte aanpak voor 6- tot 12-jarigen in het basisonderwijs*. Averbode: CEGO Publishers.
- Laevers, F., & Van Esch, W. (2018). *Grip op competenties: ontwikkeling bij kinderen zien en waarderen*. Helmond: Uitgeverij OMJS BV i.s.m. CEGO VZW.
- Munkholm Davidsen, H., Klito, N., Raij, K., Bauer, C., & van Lakerveld, J. (2018, mei 13). *YEDAC: Young Entrepreneurship Developing in Action*. Opgehaald van YEDAC: Young Entrepreneurship Developing in Action: http://www.yedac.eu/media/6437/YEDAC_h%C3%A5ndbog_UK_web_final2.pdf

- Nieuwsblad, H. (2018, juli 13). Vlaamse regering bereikt akkoord over eindtermen eerste graad secundair onderwijs. *Het Nieuwsblad*, p. 0.
- Preenen, P., Liebrechts, W., & Dhondt, S. (2015). Intrapreneurship stimuleren? *Tijdschrift voor ontwikkeling in organisaties*, 51-58.
- Robinson, K. (2006). TED-talk: Scholen doden de creativiteit.
- Van den Branden, K. (2018). *Onderwijs voor de 21ste eeuw: een boek voor leerkrachten en ouders*. Leuven/Den Haag: Acco.
- van Lakerveld, J., & Bauer, C. (2015, november 13). *Teacher guidelines: compiled, authored and edited using material from the Yedac-project and texts*. Opgehaald van http://www.yedac.eu/http://www.yedac.eu/media/6363/1210_teachersguideline_01.pdf
- Vlaams Parlement. (2017, november 9). *Voorstel van decreet: houdende wijziging van het decreet basisonderwijs van 25 februari 1997 en de Codex Secundair Onderwijs, wat de onderwijsdoelen betreft*. Opgehaald van [www.vlaamsparlement.be: http://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1342962](http://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1342962)
- Vlaamse overheid. (2009). *Vlaanderen in actie: Toekomstplan voor 2020*.
- Vlaamse overheid. (2016). *Actieplan ondernemend onderwijs: 2015-2019: Beleidskader voor het stimuleren van Ondernemingszin en Ondernemerschap via het Onderwijs*. Brussel: Vlaamse overheid.
- Vlaamse Scholierenkoepel. (2016). *Van Lerensbelang? Scholierenrapport: wat 17000 leerlingen in de nieuwe eindtermen willen*. Brussel: Vlaamse Scholierenkoepel.
- Willems, V. (2001). *KMO en Onderwijs, UNIZO-onderzoek en actieplan, KMO Cahier 12*. Brussel: Studiedienst UNIZO.