

BRONDOCUMENT

PERSOONLIJKE ASPECTEN VAN ONDERNEMERSCHAPONTWIKKELING
IN HET
GROEN ONDERWIJS

VOORWOORD

Leef je droom, niet je leven (Jon de Ruijter)

Ik heb een echte ondernemersopleiding gedaan en ben afgestudeerd met exportmarketing als specialisatie. Eenmaal ondernemer dacht ik vaak wat hebben ze me nu feitelijk geleerd of heb ik tijdens mijn opleiding nooit opgelet. Nee dat is het niet, ik heb zowat alles meegekregen en als kennis opgenomen, vaktechniek, bedrijfskunde, management, administratie en marketing. Allen één ding heb ik er dus niet kunnen leren; **het ondernemen zelf**. Ik wist door mijn opleiding wel van alles wat, maar de echte realiteit van het ondernemen heb ik door toevallig gelukte en mislukte handelingen moeten leren. Zo had ik tijdens de opleiding veel meer willen ervaren wat zakelijke hardheid is. Gelukkig heb ik nu door pijnlijke ervaringen wat meer eelt op mijn ziel gekregen en heb ik me vaak getroost met de gedachte dat elke ondernemer ooit een starter was. Ik denk, terugkijkend op mijn studietijd, dat veel docenten ondernemerschap simpel opvatten als het runnen van een bedrijf terwijl ik er in de praktijk wel achter gekomen ben dat ondernemerschap voortdurend van je vraagt, kan het anders en nog beter?

Onderwijs in wat ondernemerschap in essentie is zou niet overgelaten moeten worden aan een docent met een onderwijskundige achtergrond maar aan een ondernemer met didactisch gevoel. Ik zeg altijd tegen stagiaires, theorie is belangrijk maar ondergeschikt aan de praktijk. Maar eerlijk is eerlijk en achteraf gesproken, denk ik nu dat het eigenlijk onmogelijk is te verwachten dat een opleiding zelf “ondernemend” is. Feitelijk ondernemerschap is toch hartstikke verbonden aan een existentiële betrokkenheid bij de zaak. Of zoals een ondernemer dat uitdrukt: als medewerker was ik 8 uur per dag bezig met het probleem van een ander maar als ondernemer werk ik 24 uur per dag met mijn eigen opgave, mijn droom in mijn leven.

Wat wil zich via jou in de wereld uitdrukken (Peter de Ruijter)

De school en ondernemerschap zijn twee zaken die feitelijk niet bij elkaar horen, immers in ons maatschappelijke bestel is onderwijs een onderdeel van het culturele domein, terwijl ondernemerschap de basis vormt van het economisch stelsel. Twee te onderscheiden geledingen die, als het goed is, elkaar aanvullen. Vandaar dat het onderwijs zich slechts kan bezighouden met grondslagen voor succesvol ondernemerschap zoals vakbekwaamheid, management en ondernemendheid als instelling voor gedrag en houding. De ondernemer ontwaakt door een dominant innerlijke drive, die hoogstens wordt gestimuleerd door omgevingsfactoren. Zonder bedoelde innerlijke motivatie en dus in die situaties waar omgevingsfactoren domineren zal het ondernemerschap als een last worden gedragen. De ondernemer in kwestie is dan nauwelijks geneigd tot innovatie en verandering tenzij de druk op existentie zo groot wordt dat een onhoudbare situatie ontstaat. Zeker, onder druk wordt alles vloeibaar maar deze ondernemers nestelen zich te graag in wat ik noem de comfortzone van hun bedrijfsvoering. Om deze valkuil te omzeilen spreken we in de opleiding de potentiële ondernemer streng aan met standaard vragen als; Wat wil, Wat kan, Wat mag, Wat doe, JIJ! In mijn ontmoetingen met ondernemers ben ik altijd benieuwd naar wat terugkijkend op de studietijd clickmomenten waren voor ondernemerschap. Gelukkig zijn dan de meeste wel in staat daar antwoord op te geven. Ik geef een paar opmerkelijke clickmomenten.

- Ik begreep toen dat veel oplossingen voor ondernemerschapvraagstukken liggen in deelname aan netwerken.
- Daardoor leerde ik dat de ondernemer niet ontkomt aan tenminste twee besluiten nl; starten en stoppen.
- Ik kreeg als antwoord dat het verschil tussen onzekerheid en risico is dat niet alle risico onzeker is.

MAAK EEN SLOTZIN

Kortom in een citaat van Jaap Voigt: Er is een doorgaande levensstroom, die er altijd is; die bezit van ons kan nemen en waar wij gehoor aan kunnen geven...
Leven is een wonderbaarlijk proces dat door ons heen komt wat wij kunnen doen, is dit leven volgen ...

Inleiding

Aanleiding

In de herfst van 2006 is het Consortium Ondernemerschap ontstaan, waarin Friesland Campina, Agrifirm, The Greenery, VION Food Group, LTO Nederland, NAJK, de Rabobank, WUR, het Ministerie van LNV en de GKC vertegenwoordigd zijn. Sinds 2007 genaamd “Partners voor Ondernemerschap”. Doel van het Partnerschap is het stimuleren van bewuste, krachtige en marktgerichte ondernemers. Dat kan door gezamenlijk te werken aan ondernemerschap en ondernemingsklimaat. Het Partnerschap werkt ook samen met het Groene Kennissysteem, om het ondernemerschap in de Agri-food business te versterken. Het heeft een vraag bij het Groene Kennis Cooperatie (GKC) programma ondernemerschap neergelegd te werken aan het ontwikkelen van ondernemerschapcompetenties in het onderwijs. In dit Brondocument wordt verslag gedaan van de vorderingen die er gemaakt zijn op het vlak van persoonlijke aspecten van ondernemerschap. Het is een dynamisch document, vrij om aangevuld en/of verder ontwikkeld te worden.

Achtergronden

Vanuit het GKC programma ondernemerschap is het project “Van Class naar Klas” geïnitieerd. Het heeft als doel het versterken van het opleiden tot ondernemerschap in het Groen Onderwijs (GO), door het verbreden en verdiepen van:

- Inzichten opgedaan in de Masterclass-serie;
- Inzichten opgedaan op de Ondernemersdag;
- Uitwerken van de vragen van Partners voor Ondernemerschap aan het Groen Onderwijs;
- Uitwerken van vragen van overige private partijen aan het onderwijs.

Het plan van aanpak is uitgewerkt in een aantal activiteiten, die kort samengevat de doorloop van het project indelen in:

- De informatie (resultaten uit de Masterclass en van Ondernemerschapdag) verwerken tot een vraagstelling aan het GO;
- De vraagstelling toetsen op correctheid middels workshops met vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven uit diverse sectoren.;
- De vraagstelling beantwoorden, middels het ontwikkelen van een brondocument voor ondernemerschapontwikkeling in MBO en HBO;
- De implementatie van het brondocument in het Groen Kennissysteem;
- Terugkoppeling naar Partners voor Ondernemerschap en de opdrachtgevers.

Het resultaat van het project is dit Brondocument, dat kan dienen als referentie voor ondernemerschapontwikkeling in het MBO en HBO onderwijs. Het draagt bouwstenen aan voor het werken aan competenties relevant voor een ondernemende houding. De onderwijsontwikkeling die dientengevolge nodig is, is niet in het document opgenomen, dat is een eigen opdracht van Groene Kennisinstellingen.

Werkwijze

Bij aanvang van het project leefde bij deelnemers het idee dat een model of methode ontwikkeld zou kunnen worden om te komen tot ondernemerschapontwikkeling in het onderwijs. Gaande het project is gebleken dat de diverse aspecten van ondernemerschapontwikkeling zich lastig in een model laten vatten. Toch is geprobeerd een rode draad te schetsen die stap voor stap de van belang zijnde aspecten in beeld brengt. Genoemd moet hierbij worden dat de auteurs niet pretenderen volledig te zijn. Of anders

gezegd de auteurs realiseren zich dat het hoogst onwaarschijnlijk, zo niet onmogelijk, is dat werken aan ondernemerschapontwikkeling volledig via een model in beeld gebracht kan worden.

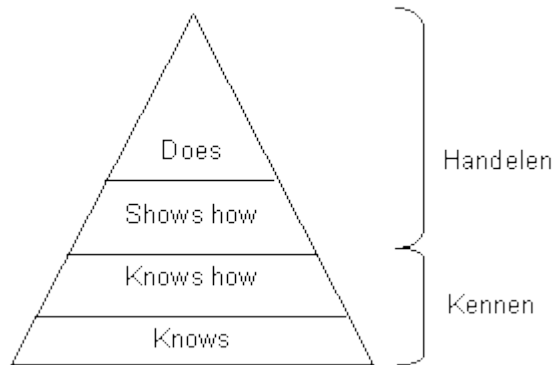
In het eerste hoofdstuk wordt aandacht gegeven aan de wijze waarop competentiegericht onderwijs vorm gegeven wordt. In hoofdstuk twee volgt een definiëring van ondernemerschap, competenties en ondernemercompetenties. Het waarderingskader voor het bevorderen van ondernemerschap komt daarin ook aan de orde. In hoofdstuk drie wordt aandacht gegeven aan dynamische oordeelsvorming en de comfortzone. Daarmee zijn diverse aspecten van ondernemerschap separaat in beeld gebracht. Het Ondernemerswiel van Andringa, het Ondernemers Competentiemodel van Driessen en de Creatiespiraal van Knoope worden in hoofdstuk 4 – 6 gepresenteerd. De creatiespiraal is een methodiek om aan een ondernemende houding te werken. In hoofdstuk 7 wordt een overzicht van aandachtspunten voor ondernemerschapontwikkeling gegeven die naar voren zijn gekomen tijdens de Klas bijeenkomsten in het winterseizoen van 2007 - 2008, op de Ondernemerschapdag van 18 oktober 2007, in gesprekken met ondernemers tijdens de Dag van de Toekomst op 10 november 2008 en in gesprekken en correspondentie met Verstegen, Bergevoet en Driessen. Deze worden gerelateerd aan de gepresenteerde methodes.

In de bijlagen worden ondernemerschapcompetenties, leiderschapcompetenties en ondernemendheidcompetenties gegeven en het overzicht van kenmerken en kwaliteiten voor een succesvolle ondernemersloopbaan uit Succesvol Ondernemen: eerder een Kwestie van Karakter dan van Kennis. Ook relevante literatuur, initiatieven van bv Rabo bank (de wereld van Jip) en WUR-AgroCenter en de verslagen van de Stuur- en werkgroep van de partners voor ondernemerschap worden daarin meegenomen.

Hoofdstuk 1

Competentiegericht onderwijs

Miller (1990) heeft een model voor competentiegericht onderwijs ontwikkeld. Hij maakt gebruik van een piramide om de niveaus te schetsen waarop de bekwaamheid van studenten kan worden beschreven (zie figuur 1). In de piramide vormen de onderliggende niveaus steeds het fundament voor de bovenliggende laag.



Figuur 2.1 De piramide van Miller

Knows

Het onderste niveau wordt gevormd door de kennis waarover een student moet beschikken om zijn toekomstige taken uit te kunnen voeren. Het kennisniveau kan bijvoorbeeld worden vastgesteld met schriftelijke tentamens.

Knows how

Op het volgende niveau gaat het erom of de student weet hoe hij die kennis moet gebruiken bij het uitvoeren van zijn probleemoplossende taken.

Een student weet bijvoorbeeld hoe hij een situatie moet beoordelen en waar hij dan op moet letten. Ook het niveau knows how is relatief gemakkelijk schriftelijk te tentamineren.

Shows how

Op dit derde niveau laat de student zien dat hij kan handelen in een gesimuleerde omgeving (oefensituatie), onder meer op basis van zijn kennis. Het gaat hier dus om kennen en handelen (cognitie en gedrag). De student weet niet alleen hoe hij een situatie moet beoordelen maar toont ook dat hij die aankan, bijvoorbeeld in de beroepspraktijkvorming op het stagebedrijf. Met het begrip vaardigheid wordt bedoeld het vermogen om adequaat te handelen in dergelijke omgevingen (shows how). Dergelijke vaardigheden kunnen in een Proeve van Bekwaamheid beoordeeld worden door onder andere de stagebieder.

Does

Het bovenste niveau in de piramide betreft het zelfstandig handelen in de complexe praktijk van alledag. Daarbij wordt een beroep gedaan op een geïntegreerd geheel van kennis, vaardigheden, houdingen en persoonlijke eigenschappen.

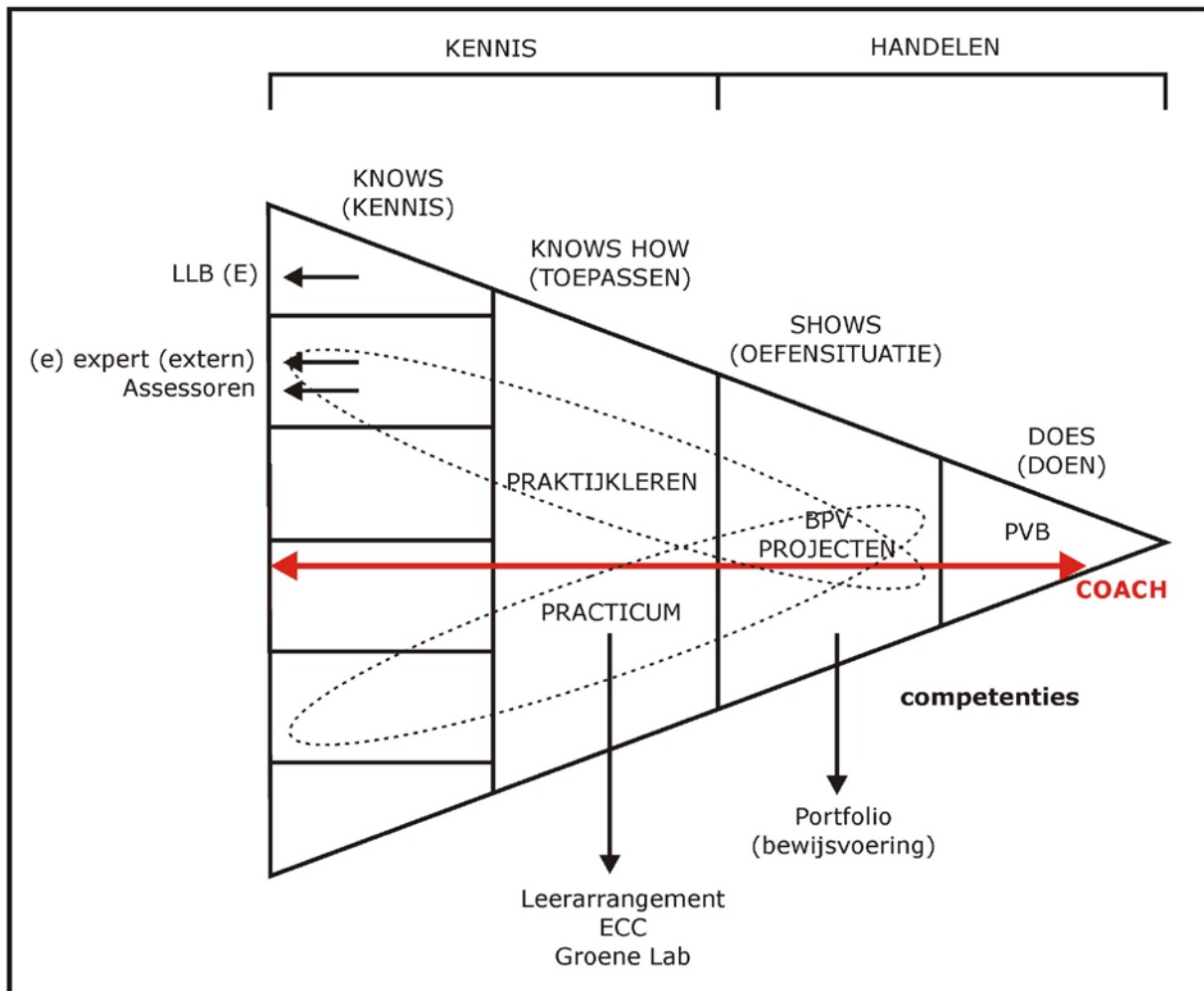
In het GO gebeurt dit bijvoorbeeld tijdens het zelfstandig meedraaien op een boerenbedrijf.

Iemand die goed functioneert op het niveau Does, kan beschouwd worden als competent.

Onder competent wordt in het algemeen verstaan het geïntegreerde geheel van kennis, vaardigheden, (beroeps)houding en eigenschappen dat noodzakelijk is om taken te kunnen vervullen in specifieke realistische contexten (zie onder voor een uitwerking van het begrip competentie). Het gaat er om te zien hoe studenten er in slagen in hun eigen complexe beroepspraktijk tot resultaat te komen. Hoe ze dat in de praktijk doen verschilt van student tot student, waarbij niet één aanpak de juiste is. Bovendien verschilt de ene praktijkcontext vaak

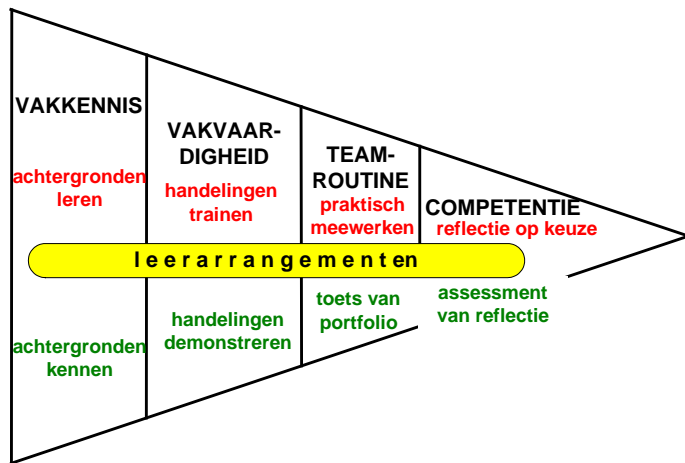
sterk van de andere. Middels een Proeve Van Bekwaamheid (PVB) wordt competentie getoetst.

Op diverse GO instellingen wordt gewerkt met de piramide van Miller. Onder andere AOC Oost gebruikt het als basis voor invulling van het GO. De piramide is gekanteld, figuur 2, en verder uitgewerkt. Onderstaand is de uitwerking, zoals die door AOC Oost is uitgevoerd, aangegeven.



Figuur 2. De gekantelde piramide van Miller

Competentiegericht leren staat in het teken van het doen. Competentieontwikkeling zit niet in het vergaren van kennis (weten), maar in het handelen (oefenen en het doen). Vooraf kennis opdoen is wel noodzakelijk. De kennis moet alleen beter georganiseerd worden. Voorheen hadden we op alle onderdelen bewijsvoering voor portfolio. Nu vindt dat alleen plaats op het niveau van de oefensituatie. Daar vindt de competentieontwikkeling plaats (bewijsvoering dat je de competentie beheerst). De kennisoverdracht bestaat uit LLB (E) en de kleine e. Deze worden in containers aangeboden. De kennis moet beoordeeld worden met een + of – en 80% moet zijn behaald. De ordening van de kennis en het leren voor deelnemer gebeurt door een goede planning van de containers. In de toekomst kan de deelnemer zijn containers ook plannen. **Zelfredzaamheid van Jos toevoegen.**



Coach

De coach beheerst het gehele traject (van voor naar achter) en zou zijn diensten moeten aanbieden in het gedeelte shows (oefensituatie). De coach moet samen met de deelnemer een leerarrangement arrangeren voor de deelnemer m.b.v. materialen die beschikbaar worden gesteld door ECC en/of Groene Lab. Het werk van de coach verschilt van dat van de docent. Als je wilt coachen dan moet je het beroep kennen. Een coach zou over 75% pedagogiek / 25% kennis moeten beschikken. Bij een docent (expert) (aan de achterkant van de piramide) is dat andersom. Een coach hoeft niet de laatste ontwikkelingen te weten uit het bedrijfsleven, een docent (expert) wel.

Portfolio en bewijsvoering

De bewijsvoering in het portfolio moet gekoppeld worden aan een werkproces. Werkprocessen zijn weer gekoppeld aan competenties (SHL). Bij competenties onderscheiden we de prestatie en het vermogen. De prestatie is de uitvoering en het vermogen is de theoretische kennis en de toepassing daarvan in de beroepssituatie, Heb je voldoende vermogen (o.a. theoretisch achtergrond) om de competentie te beheersen? Het resultaat van het werkproces met daaraan de gekoppelde beheerscriteria vindt plaats aan de achterkant van de piramide. Als de beheersingscriteria niet beheerst worden dan kun je dat altijd terugleiden op de competentie (iemand is dus niet competent). De coach moet deze samenhang beheersen en de relatie maken van het kennisgebied naar competentie.

Assessoren

De assessoren kijken in de praktijk of de deelnemer kan functioneren aan de hand van een kritische beroepssituatie. In de praktijk beoordeelt de assessor of de deelnemer over voldoende vermogen beschikt. De EVC-assessor houdt een assessment (soort van PvB) vooraf op de verwachte competenties. Hoe competent je bent hangt natuurlijk ook af van de werkomgeving waarin je werkt.

Voor het brondocument is besloten om de gekantelde piramide van Miller als basis voor het ontwikkelen van ondernemerschap in het competentiegericht onderwijs te nemen. Nadruk is in bovenstaande gelegd op het belang van goede coaching. Bij de hoofdstukken over de comfortzone, dynamische oordeelsvorming en de gepresenteerde methodes komt de inhoud van de coaching uitvoerig aan de orde. Coaching methodieken die ondernemerschap leerbaar maken.

Ondernemerschap

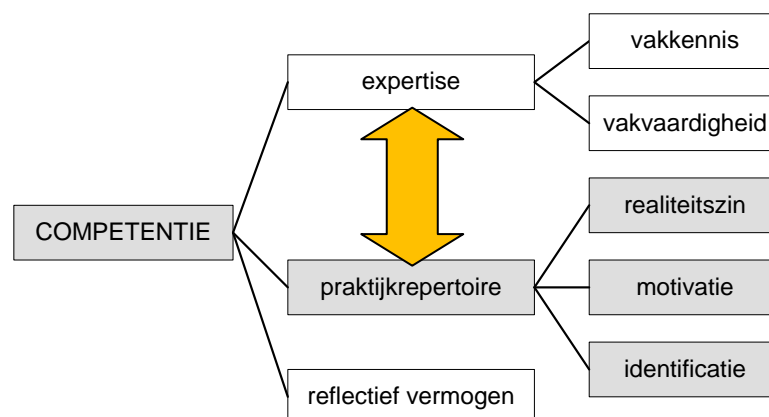
Voor de definiëring van ondernemerschap kiezen we voor een formulering verwoord in het essay, De kunst van het zien en het realiseren, LEI 2006, van Verstegen en Lans (en deze wordt ook gehanteerd door LNV, Ineke Peters). Zij gebruiken de (sociologische) indeling in beroepsoriëntaties ‘vakman’, ‘manager’ en ondernemer (Mok en van den Tillaart, 1990; Verstegen, 1991; Ravensbergen et al., 2004; Bergevoet et al., 2005). Daarbij is:

- de vakman iemand die gericht is op het maximaal beheersen van de biologische processen op het bedrijf;
- de manager iemand die gericht is op het maximaal stroomlijnen van de verschillende facetten van de bedrijfsvoering; en
- de ondernemer iemand die gericht is op de externe omgeving, om zodoende maximaal de opzet van zijn bedrijf aan te passen aan de wensen van de markt en maatschappij en hiermee maximaal de kansen in de markt weet te grijpen.

Competenties

Competenties zijn de onderliggende kennis, kunde, vaardigheden en persoonlijke eigenschappen die leiden tot effectief uitvoeren van gestelde taken (Langbert, 2000; Mulder, 2001). Van Kamp en Geerligts (2005) hanteren een vergelijkbare definitie: “Een competentie is een bij een taak behorende handelingstructuur, dat is een set samenhangende werkwoorden die in combinatie tot een afgeronde actie leiden.” De werkwoorden zijn in figuur 3 aangegeven. Een handelingsstructuur is onvolledig als een werkwoord ontbreekt. Bij het begrip competentie onderscheiden we een viertal belangrijke aspecten (Geerligts, 2008):

1. vakkennis: weten hoe het zit, welke kennis belangrijk is voor het uitoefenen van een taak
2. vakvaardigheid: weten welke vaardigheden (hulpmiddelen, handelingen) te gebruiken zijn om goed werk te kunnen leveren
3. praktijkrepertoire: situaties aanvoelen, realiteitszin bezitten, gemotiveerd zijn en je kunnen identificeren met de identiteit van het beroep. Dit repertoire wordt ontwikkeld door het werken in de praktijk.
4. reflectief vermogen: kunnen praten over de opgaven, producten en processen, om situaties te overzien en te leren begrijpen.



Figuur 3. Componenten van competentie

Het competentiegericht onderwijs moet zodanig ingevuld dat leerlingen in een contextrijke omgeving grensverleggende ervaringen opdoen, en daarmee een beheersbaar risico lopen zodat zij een persoonlijke ontwikkeling doormaken (Geerligts, 2008). Deze persoonlijke ontwikkeling opgedaan in de beroepspraktijk is bepalend voor de competentieontwikkeling van de deelnemer. Een deelnemer die twee weken lang zelfstandig een bedrijf moet runnen, kan in aanraking komen met veel verschillende dilemma's: machines die stuk gaan, het weer dat omslaat waardoor de geplande werkzaamheden niet uitgevoerd kunnen worden etc. De manier waarop hij met deze ervaringen omgaat, bepalen zijn persoonlijke ontwikkeling. Deze 2 aspecten, grensverleggende ervaringen en omgaan met dilemma's, worden verder uitgewerkt (komen aan bod) in de hoofdstukken over de comfortzone en dynamische oordeelsvorming. Reflecteren komt in het hoofdstuk Waarderingskader voor ondernemerschap aan de orde.

Ondernemerschapcompetenties

Het programmateam Ondernemerschap van de GKC heeft een visie ontwikkeld waarin staat dat het ontwikkelen van ondernemerschap als een geïntegreerd onderdeel verankerd moet zijn in de lagen van het Groen Onderwijs. Voor het ontwikkelen van competenties op het vlak van ondernemerschap baseert het programma zich op, reeds eerder, genoemde publicatie van Verstegen en Lans. Deze geeft aan dat voor het ontwikkelen van succesvol ondernemerschap 6 groepen van competenties belangrijk zijn. Dat zijn dus 6 groepen van competenties waarin onderliggende kennis, kunde, vaardigheden en persoonlijke eigenschappen die leiden tot effectief uitvoeren van ondernemerschaptaken verwoord zijn. De 6 groepen van competenties voor succesvol ondernemerschap zijn:

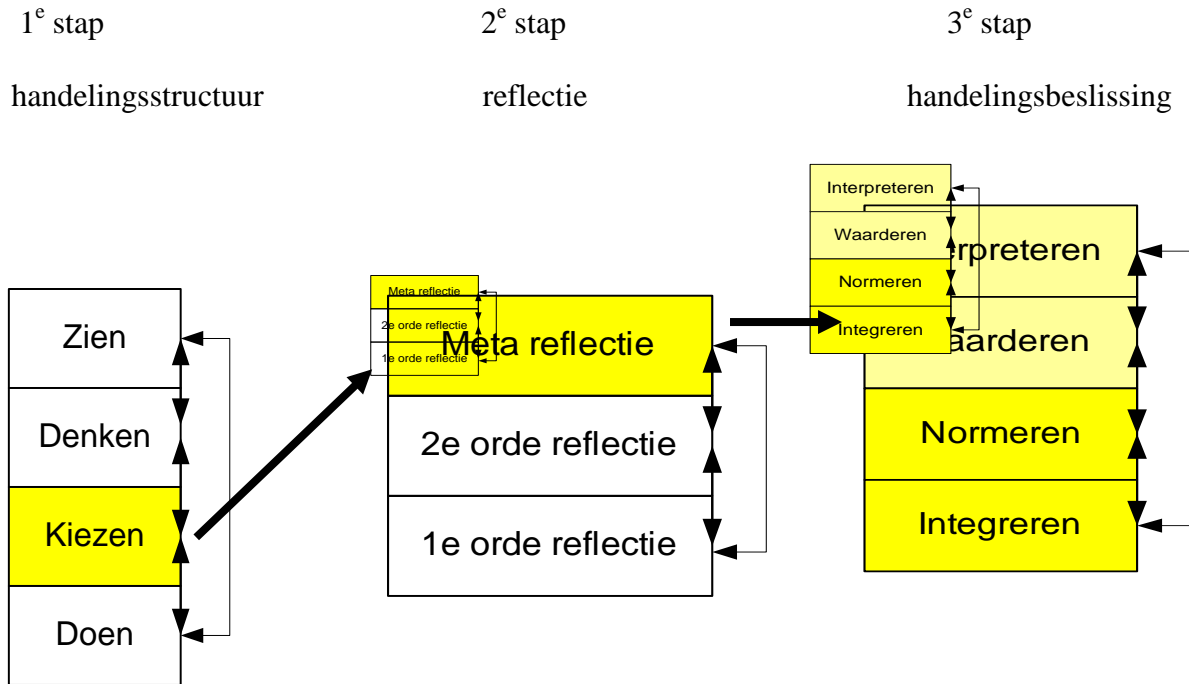
1. Het zien van kansen
2. Relatie opbouwen en onderhouden
3. Conceptueel denken
4. Organiserend vermogen
5. Strategisch vermogen en
6. Commitment.

In bijlage zijn ze verder uitgewerkt. Het gaat om de door AEQUOR geadopteerde en door KCHandel ontwikkelde competenties voor ondernemerschap en leiderschap. **Hier kan een link naar KCHandel.** In de bijlage zijn ook de, in het door ROC De Leijgraaf uitgevoerde project MBO Certificaat – De ondernemende houding (m.m.v. M. Driessen), ondernemendheidscompetenties opgenomen.

Hiermee is de context geschetst voor het ontwikkelen van ondernemerschap in het Groen Onderwijs. Eenmaal aan de slag met ondernemerschap in het onderwijs is het van belang te beoordelen of de activiteiten en projecten etc. relevantie hebben voor het ontwikkelen van ondernemerschap. Daartoe is er een Waarderingskader voor het bevorderen van ondernemerschap ontwikkeld door Van der Wel en Schuring (2009), figuur 4.

WERKEN MET HET WAARDERINGSKADER VOOR HET BEVORDEREN VAN ONDERNEMERSCHAP

Het waarderingskader is opgezet als een selectiekader waarin stapsgewijs de criteria worden toegepast. De eerste drie stappen komen voort uit de algemene eisen die aan competentieontwikkeling worden gesteld. De vierde stap maakt expliciet dat er ondernemerschapcompetenties worden ontwikkeld.



Figuur 4. Het waarderingskader dat als basis dient voor de waardering van de projecten. Gemodificeerd naar Kamp en Geerligts, Argyris & Schön, (1978), Van de Lagemaat(1986).

Handelingsstructuur

De handelingsstructuur behorende bij een competentie bestaat uit: *zien*, *denken*, *kiezen* en *doen* (Kamp en Geerligts, 2005). Met *zien* wordt bedoeld het herkennen of reproduceren van aangeboden informatie (vakkennis, vakvaardigheid). Bij *denken* is er sprake van het ordenen of structureren van deze informatie. Bij het *kiezen* maakt een leerling afwegingen: wat is hier aan de orde, wat is het belangrijkste, waaruit kan ik kiezen en waarom maak ik dan die keuze? Als een deelnemer een vaardigheid uitvoert, is er sprake van *doen*. De pijlen geven aan dat er voortdurende terugkoppeling is/kan plaatsvinden, tot men tevreden is. De keuze kan op 1^e orde, 2^e orde of meta niveau gemaakt worden. Daarbij is er een wisselwerking tussen voelen en denken. In Storch, Beslist gelukkiger (2004), spreekt Gerhard Roth van het emotionele ervaringsgeheugen. In het emotionele ervaringsgeheugen wordt kennis in de vorm van gevoelens en lichamelijke sensaties opgeslagen. Het emotioneel ervaringsgeheugen ligt onder de hersenschors, ook wel het onbewuste genoemd. Het bevat een omvangrijke verzameling van alle ervaringen die we tijdens ons leven hebben opgedaan.

Het begrip kiezen is in deze cruciaal, bij het kiezen kan een leerling fouten maken, hier loopt hij het (beheersbare) risico op en doet hij door schade en schande, met vallen en opstaan zijn grenservaringen op.

Reflectie

Reflecteren heeft te maken met het nadenken over jezelf, over je handelen. Doel van het reflecteren is te komen tot een ander handelen. Van Parreren (1981) geeft volgende omschrijving : "Reflecteren is een vorm van oriëntering achteraf, dat wil zeggen nadat een handeling (of reeks van handelingen) voltrokken is, bezint de handelende persoon zich op die handeling(en) en de resultaten daarvan, om daardoor in het vervolg beter beslagen ten ijs te komen". Reflecteren moet daarom systematisch gebeuren op regelmatige en voor deelnemers zinvolle momenten. Bij deze reflectie is deskundige en zorgvuldige begeleiding nodig, juist omdat een deelnemer niet zelf altijd een praktische situatie kan reconstrueren, laat staan zo'n situatie kritisch kan beoordelen.

Reflecteren doe je op je taak én je rol en op de relatie daartussen. Je reflecteert om een volgende leervraag te formuleren waarmee de deelnemer weer aan de slag gaat. Een goed voorbeeld is het koken van een ei in een magnetron. Dat lukt dus niet. Door navraag te doen bij een eideskundige weet je waarom dat koken van een ei in een magnetron niet goed gaat. Door reflectie op de taak (een ei koken), de rol (ik heb het ei in de magnetron gestopt) en de relatie tussen de taak en de situatie, wordt voor de persoon in kwestie duidelijk dat hij eerst onderzoek moet doen hoe iets werkt voordat hij eraan begint (bron: Vakblad Groen onderwijs, 5, 2008).

Er zijn verschillende niveaus van reflectie:

- reflectie op het resultaat (1^e orde) : doen we het werk goed, komen we onze afspraken na, hoeveel liter melk heeft de koe gegeven?
- reflectie op het proces (2^e orde): hebben de resultaten het goede effect? Moeten we onze afspraken verbeteren? Moeten we de afspraken verbeteren? Hoe staat het met de optimalisatie van de melkproductie?
- reflectie op de metaniveau (3^e orde): zijn we wel goed bezig? Wat is de kern van het probleem? Zijn we met het juiste probleem bezig? Hoe kan ik als melkveehouder blijven functioneren kijkend naar wat er allemaal in mijn omgeving gebeurt?

Interpreteren, waarderen, normeren en integreren van gegevens (Van de Lagemaat, 1986):
Stel je eens voor: Een ondernemer staat voor de keuze om een nieuwe kas neer te zetten of een aantal wat oudere kassen op te knappen. Hij bezint zich op hoe de oude kassen nu functioneren, waarom hij ze wil laten vervangen, wat nieuwe kassen hem brengen. Er vindt een oriëntering plaats bij kassenbouwers en bedrijven die verschillende technische systemen leveren. Ook gaat hij in overleg met de bank en andere adviseurs. Er wordt gerekend, gewikt en gewogen. Uiteindelijk komt hij tot de keuze en gaat in overleg met een kassenbouwer. De nieuwe kassen worden neergezet en ingericht.

Bovenstaand proces geeft het handelingsproces en de beslissingen van een ondernemer weer. De ondernemer *neemt waar* welke aspecten van belang zijn, *analyseert* welke technische mogelijkheden er zijn, interpreteert en waardeert alternatieven en normeert deze alternatieven vanuit zijn opvattingen en overtuigingen. Als laatste stap integreert hij alle opgedane kennis en ervaring en komt tot een besluit.

STAP 1: Is in de handelingsstructuur 'kiezen' aanwezig?

Nee : dan gaat de activiteit NIET OVER COMPETENTIE ONTWIKKELING.

Ja : kijk naar **stap 2**.

In relatie met ondernemerschap is het werkwoord **kiezen** essentieel.

Het kiezen krijgt in het onderwijs op het VMBO, MBO en HBO steeds een andere vorm. Het komt terug in termen als zelfredzaamheid, zelfstandig werken, leiding geven, ondernemen en besturen. Bij al die activiteiten is de focus keuzes leren maken.

Als leerlingen in een contextrijke omgeving géén bewegingsvrijheid hebben en niet kunnen *kiezen*, kan er geen sprake zijn van ondernemerschapontwikkeling.

STAP 2: Is er sprake van reflectie?

Nee : dan vindt er geen klassering plaats

Ja : kijk dan waarop er gereflecteerd wordt:

- als er reflectie plaatsvindt op het **resultaat** van een handeling: dan is er sprake van *1e orde reflectie*.
- als er reflectie plaatsvindt op het **effect** van de handeling: dan is er sprake van *2e orde reflectie*.

Als er sprake is van reflectie op het **resultaat** of het **effect**, dan spreken we over **KLASSE 4**

- als er reflectie plaatsvindt op de **opgave** van een opdracht (gemaakte keuzes kunnen verantwoorden en toelichten): dan is er sprake van *metareflectie*. Nu is er sprake van **KLASSE 3**.

Kijk vervolgens naar de handelingsbeslissing.

STAP 3: Hoe wordt het keuzeproces van de *handelingsbeslissing* doorlopen?

Is er sprake van interpreteren, waarderen, normeren en integreren van gegevens (Van de Lagemaat, 1986):

Nee: dan blijft het **KLASSE 3**.

Ja : dan is er sprake van **KLASSE 2**

STAP 4: Is het geheel gericht op ondernemerschapcompetenties (opportunity-, relationship-, conceptual-, organising-, strategic-, commitmentcompetence)?

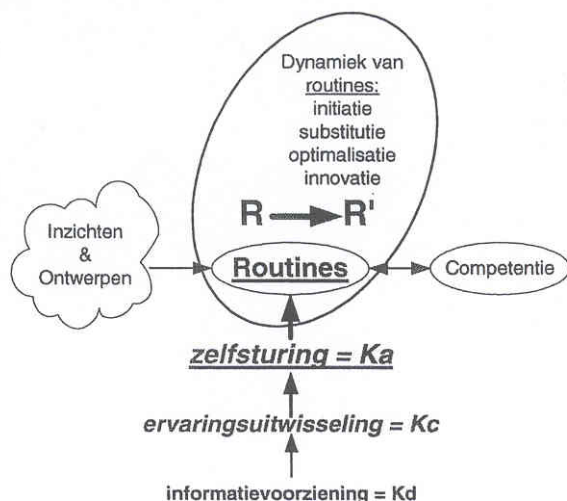
Nee: dan blijft het **KLASSE 2**.

Ja : dan is het project gericht op COMPETENTIEONTWIKKELING OP ONDERNEMERSCHAP
KLASSE 1

Innoveren, een extra stap in het waarderingskader

Een ondernemer wordt voortdurend geconfronteerd met een innovatieopgave. Deze wordt operationeel in de vorm van nieuwe routines. Een vernieuwing kan alleen slagen als er bewustzijn is van de bestaande routines (door reflectie) en als men die wil bezien in relatie met of veranderen in nieuwe routines. In het geschetste waarderingskader van Van der Wel en Schuring kan dit als een extra stap tussen reflectie en handelingsbeslissing ingevoegd worden. In figuur 5 is de overgang naar een nieuwe routine aangegeven met een overgang van routine R naar R'. R' is de nieuwe routine. Om een vernieuwing te realiseren moet er een serie ontwikkelstappen gezet worden. Elke ontwikkelstap is daarbij relevant omdat een serie stappen niet sterker is dan de zwakste schakel. Elk te overwinnen obstakel wordt daarbij gezien als een kritische situatie. Voor het oplossen van een kritische situatie is een passende combinatie van inzichten en ontwerpen nodig. Er zijn tal van processen en ingrediënten die een rol spelen voor de ontwikkeling van nieuwe routines. Een duurzame verandering van routine zal de betrokkene "energie" moeten opleveren naast rendement voor nu en vitaliteit voor later. Dat geldt voor dit specifieke onderdeel van het waarderingskader, waar het best ervaren kan worden of er op de verandering "energie" zit, maar ook voor de hele scope van het waarderingskader.

In de hedendaagse maatschappij wordt vernieuwing als een structureel verschijnsel gezien. Dat heeft zijn rol binnen ondernemerschap en zal als men daar in onderwijs mee aan de gang gaat ook daar structureel geïmplementeerd moeten worden.



Figuur 5. het veranderen van routine.

De in figuur 5 genoemde termen zijn ontleend aan de kenniscubus van Geerlig (uit Nonaka & Takeuchi, 1995) en uitgewerkt voor een werkgemeenschap. Er is nog een vertaling naar de student in het onderwijs noodzakelijk. De termen zijn, op een formele wijze, gedefinieerd als:

- **Initiatie:** Na en door een initiatie wordt iemand tot een gemeenschap toegelaten. De initiatie borgt de vereiste bekwaamheid. Bekwaamheid betekent efficiënt hebben leren omgaan met routines van een gemeenschap. Om bekwaam te zijn in een arbeidsgemeenschap volgt iemand een initiële opleiding of hij/zij krijgt een inwerkprogramma. Een initiatie van een lid verandert als regel de routine niet. De dynamiek is dus beperkt.
- **Substitutie:** Bij substitutie wordt met andere inzichten en ontwerpen een vergelijkbare prestatie geleverd. In het proces worden bijvoorbeeld hulpmiddelen vernieuwd.

Bijvoorbeeld het schrijven met een PC in plaats van een typemachine. Het in gebruik nemen van andere inzichten of ontwerpen raakt vaak velen in een werkgemeenschap.

- Optimalisatie: Bij optimalisatie is sprake van beter benutten van kennis. Dit kan door een bestaande taak of functie beter uit te voeren.
- Innovatie: Bij innovatie verandert het perspectief van een werkgemeenschap. Er wordt een andere prestatie geleverd dan voorheen. De doelstelling, de input, het proces en/of het resultaat is/zijn daartoe mogelijk volledig veranderd. Hier is de dynamiek het grootst. Een innovatie speelt zich af op ondernemerschapniveau.
- Informatievoorziening is informatie bundelen (combineren) en informatie toepassen (internaliseren).
- Ervaringsuitwisseling is het ervaring delen (socialisatie) en ervaring toegankelijker maken (externaliseren).

Door de beschrijving van de doelen en effecten van het project in deze termen wordt de diepte van het proces duidelijk en daarmee de inspanning die het zal kosten of gekost heeft om een verandering van routine te realiseren, ofwel om van R naar R' te komen. Is het werkelijk innoveren een lastige opgave, het proces beschrijven waarlangs gestructureerd aan vernieuwing gewerkt kan worden lijkt zowaar nog lastiger.

WERKEN AAN JE COMFORT ZONE

In de kennismaatschappij is jezelf blijven ontwikkelen geen luxe maar noodzaak. Vooral het leren door te werken neemt hierbij aan betekenis toe. Leren kan plaats vinden in de comfort zone en in de discomfort zone. Ten onrechte wordt gedacht dat leren vooral plaats moet of kan vinden in de discomfort zone.

Comfort zone

In de comfort zone zijn het die activiteiten die vanzelf gaan, door routine en veiligheid, maar ook door in je kracht te blijven. Iedereen werkt van nature uit bepaalde hersendelen en als je die natuurlijke aanleg volgt zit je goed in je vel, zit je in je comfort zone. In de comfort zone is het prettig. Er is rust, vertrouwen, en je werkt met routines en zekerheden. Op deze manier kun je voorspelbare resultaten boeken en je competent voelen. Het is een manier van werken of denken, die lang vol te houden is. Bedenk echter wel dat je bij een constant verblijf in de comfort zone niet of onvoldoende leert, er treedt verlies op aan vitaliteit, levendheid (Wielinga, Vitale Ruimte). Juist door alle zekerheden en routines word je onvoldoende uitgedaagd om te leren of te veranderen. Ook al ben en blijf je nog zo competent. De snel veranderende wereld dwingt ondernemers en ook organisaties om zich verder te ontwikkelen.

Kenmerken van de comfort zone zijn:

- het werk is voorspelbaar;
- situaties zijn goed te controleren;
- je bent en voelt je competent;
- je wordt niet bedreigd;
- je voelt je fit en energiek;
- je hebt voldoening van je werk;
- je bent creatiever en scherper.

Discomfort zone

In de discomfort zone vindt een grotere uitdaging plaats. Je wordt bijvoorbeeld uitgenodigd om iets nieuws te leren, jezelf te ontwikkelen of taken uit te voeren, die voor jou onbekend zijn. Je kunt daar bang voor zijn, je machteloos voelen, gefrustreerd of schaamte hebben omdat je angst hebt om af te gaan. De hoeveelheid druk bepaalt of je doorschiet naar de paniek zone. Dan is er teveel druk om nog te kunnen leren. Bij te weinig druk of noodzaak ga je terug naar de comfort zone.

Paniek zone

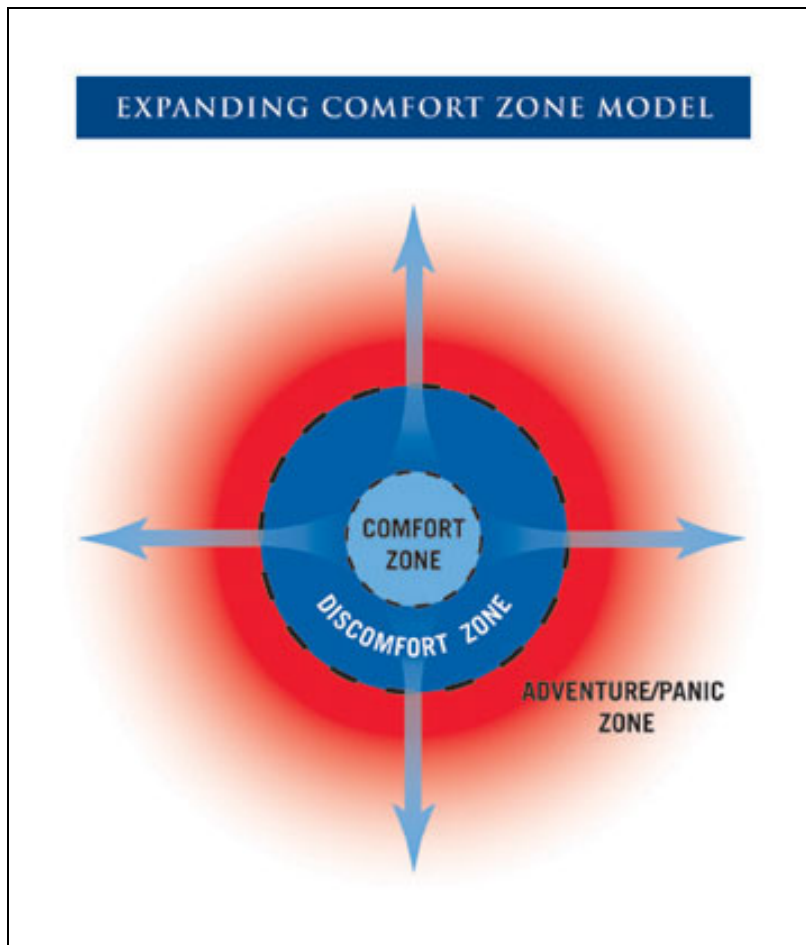
Het kan zijn dat de druk in de discomfort zone te heftig wordt. Of volkomen onverwacht opkomt. Dan kom je in de paniek zone terecht. De druk wordt dan onaangenaam groot. Dit wordt vaak veroorzaakt door situaties of veranderingen, waarin je niet terecht wilt komen. Overvallen door paniek verlam je. Of je gaat als een kip zonder kop aan de slag. In ieder geval wordt het moeilijk om te leren.

Kenmerken van de paniek zone zijn:

- stress
- angst en bezorgdheid
- woede en verdriet,
- apathie, schuldgevoelens
- verlamd zijn

· trial & error acties

Binnen de comfortzone gaat het om vaak nog latente kwaliteiten die voor groei en verdere ontwikkeling zorgen. Dit is het potentieel waar je je kracht en drive vindt. Iets (nieuws) leren brengt je echter a priori in de discomfort zone. Ontwikkel het potentieel van je comfort zone opdat je met zelfvertrouwen in de discomfort zone stapt. Ontwikkeling van eigenschappen in je discomfort zone heeft alleen effect wanneer je die bewust en uitgebalanceerd inzet en kan het beste begeleid worden in een gericht ontwikkeltraject. Zoek de juiste afwisseling om effectief te leren in de comfort- en de discomfort zone. In de figuur zijn de diverse zones aangegeven.



Succesvol veranderen door uit de comfortzone te stappen

In het navolgende wordt een verdere verdieping gegeven van werken aan verandering door uit je comfortzone te stappen. Het is een psychologisch verhaal. Veel “natuurlijke” ondernemers overkomen alle hierin geschetste problemen. Van nature trekken ze er opuit om hun comfortzone uit te breiden. Het is toegevoegd omdat er slechts 5 procent natuurlijke ondernemers zijn en er dus wel iets moet zijn wat anderen tegenhoudt. Dat laatste is geprobeerd hier in beeld te brengen. Daarom is dit opgenomen in het stuk. (Graag hoor ik of het te lang is of niet!!!!)

UIT DE COMFORTZONE (Gids voor succesvol veranderen Judith Sills)

De comfortzone is het gebied van veiligheid, zekerheid en tot op zekere hoogte tevredenheid. Je kunt er best ontevreden zijn, maar niet weten hoe er aan te ontsnappen. Angst is het tegenovergestelde van welbehagen en speelt een cruciale rol als je je leven wilt veranderen. Om de grenzen van je comfortzone te doorbreken moet je op je eigen angst afsturen, een innerlijke reserve van psychische brandstof aanboren en jezelf dwingen je eigen grenzen te overschrijden. Bepalen wat je moet doen is veel gemakkelijker dan jezelf zover krijgen dat je het ook doet. Je zult de last van je angst en twijfels en de onvermijdelijke pijn van verlies een psychologische berg op moeten torsen. De truc is deze last een klein zetje te geven zodat hij over de rand naar een nieuwe plek valt en jouw meeneemt. Een klein zetje is het begin van alle verandering. Er zijn 2 redenen die je dwingen de stap te zetten: je bent ongelukkig in je huidige situatie en/of je hunkert naar iets wat net voorbij je psychologische horizon ligt. Je moet de levensomstandigheden creëren die je redding hadden betekend als ze zich hadden voorgedaan.

Er is een zevenstappenplan om je comfortzone te doorbreken:

1. Zie je pijn onder ogen. Wat ervaar je in de huidige situatie als een gemis of als pijnlijk, onbevredigend, benauwend of frustrerend? Hoe kun je zorgen dat je je hier (verdriet) niet van laat afleiden? Herken de afleidingsstrategieën vermijding, (zelf)verwijt, fantasie en ontkenning.
2. Creëer een visioen. Hoe kun je ondanks alles een realistisch visioen van een nieuwe comfortzone creëren?
3. Neem een besluit. Hoe beslis je wanneer het tijd is om verder te gaan, geef niet op.
4. Identificeer je patroon. Wat kan een analyse van je voorgeschiedenis en je persoonlijkheidsstructuur onthullen over wat je nu te doen staat?
5. Laat los. Van welke schuld, verplichting of verbintenis moet je je geheel bevrijden voordat je verder kunt? Welke verliezen krijg je dan en hoe kun je die zo klein mogelijk maken?
6. Zie je angst onder ogen. Het benoemen, onder ogen zien en overwinnen van die angst is een onontkoombare en noodzakelijke stap op de weg die je hebt te gaan.
7. Onderneem actie. Wat voor script, structuur of steun heb je nodig om van hier naar daar te komen.

Voor elke stap geldt; het is een combinatie van daadwerkelijk handelen en voorbereiden.

Noot: Voor geboren ondernemers geldt dat dit de comfort zone omhelst (zie ook [info Charlie Wannop](#)).

Ik stel voor onderstaande niet op te nemen. Lees vooral het blauwe (eerste deel door omdat daar relevante zaken over discipline en structuur gezegd worden die mogelijk toch relevant zijn en wel bijgevoegd zouden kunnen worden.)

Woede is een balsem voor schuldgevoelens. De fantasie dat een ander voor tovenaars kan spelen en al je conflicterende gevoelens over gebondenheid en vrijheid als het ware kan wegtoveren is diep in onze cultuur verankerd.

Je bewust worden van een levenspatroon kan een erg stimulerende ervaring zijn. Je kunt bekijken in welk opzicht dat patroon voor je werkt en in hoeverre het je belemmert.

Hoe dwing je jezelf om je angst onder ogen te zien?

1. Allereerst, trek een denkbeeldige lijn tussen wat je wenst en wat je vreest.
2. Probeer vervolgens strategieën uit om je bezorgdheid te verminderen.
3. Als derde stap bestrijd je de angst actief. Angst maakt je passief, activiteit maakt je sterk. Ga wat doen.

Ad 1. Er is iets wat je pijn doet en dat voel je. Gevoelens van frustratie, woede, schuld, verdriet, saai, leeg etc. dien je onder ogen te zien. Voorkom ontwijken/vermijding, beschuldigen, ontkennen en fantaseren. Klassieke vermijdingsstrategieën zijn alcohol, drugs, voedsel, tv, computers, chronisch klagen of andere vormen van overdaad. Het biedt een fnuikende troost. Problemen vermijden zorgt voor nieuwe problemen en nog meer pijn. Als je pijn vermijdt zal er nooit iets veranderen. Discipline is de ingang om je pijn onder ogen te zien. Het ontwikkelen van discipline is essentieel en een onontbeerlijk wapen om je comfortzone uit te breiden. Discipline is een systeem om constructief met de pijnen om te gaan die het oplossen. Discipline is handelen op grond van wat je denkt in plaats van op grond van wat je momenteel voelt. (Noot van de schrijver, het emotionele ervaringsgeheugen schiet hier dus te kort. Dat wil juist niet veranderen!) Er zijn vier eenvoudige discipline regels:

1. Doe de moeilijke dingen eerst. Hou jezelf een worst voor. Het is routinematig uitstellen van voldoening. Typerend voor de problemen die je vermijdt is dat ze je naar de grens van je comfortzone drijven/duwen en daar is de angst groot.
2. Doe wat je denkt in plaats van wat je voelt. Discipline is doen wat je het beste lijkt zonder je door je emoties te laten leiden. Misschien moet voor voelen emoties komen. Een gevoel zet je namelijk allereerst op het goede spoor. Als je daar niet naar luistert of naar luisteren mag wordt het een emotie en daarmee vlieg je altijd uit de bocht.
3. Zet een willekeurige stap in de goede richting. Ga door je angst, tegenzin, nervositeit, onbehagen heen, zie dat die flinterdun is en zet een eerste stap.
4. Spreek jezelf moed in. Houd de innerlijke dialoog met jezelf gaande op een positieve manier. Moed, vastberadenheid en besef van wat je te doen staat helpen je daarbij. Ze creëren de juiste geestesgesteldheid voor gedisciplineerd gedrag. Zelfdiscipline bouw je op en versterk je met: 1) een duidelijk besef van wat je vermijdt en hoe je dat doet; 2) het vaste voornemen om te handelen en regelmatige en doordachte innerlijke peptalks om je eraan te herinneren wie je wilt zijn en wie je kunt zijn.

Je moet structuur toevoegen aan de vier grondbeginselen van discipline. Structuur betekent dat je een tijd en plaats kiest. Wat moet ik doen, wanneer ga ik het doen, waar ga ik het doen en wat ga ik precies zeggen, doen, vragen etc. Wat alle succesvolle mensen weten en waar de rest meestal tegen vecht is het volgende: succes komt niet spontaan. Het is een visioen, plus een voornemen, plus een plan, plus inspanning. Je onbehagen wijst je in een nieuwe richting waardoor je huidige comfortzone niet meer voldoet; je vermijdingsstrategieën maken je ongevoelig voor dat onbehagen en leiden je energie in de verkeerde richting; de discipline waarmee het uitstellen van voldoening, rationele oordeelsvorming en kleine stappen in de goede richting gepaard gaan, concentreert je energie op je nieuwe doelstelling; structuur ondersteunt je voornemen om dat doel te bereiken door te bepalen wanneer, waar en hoe je die volgende stappen zult nemen en welke dat precies zullen zijn.

Zelfdiscipline is de wil om over de muur rondom je comfortzone te komen, structuur is de ladder die je er tegen aan zet.

Drie vermijdingsstrategieën zijn bijzonder hardnekkig: beschuldiging, ontkenning en fantasie. Het zijn wachters op de drempel.

Beschuldiging van anderen is psychologisch junkfood, verrukkelijk bevredigend, onschuldig in kleine hoeveelheden, dodelijk als standaarddieet. Ideaal als je jezelf ongelukkig voelt. Beschuldigingen op jezelf gericht ontwikkelen zich tot zelfverwijt, een comfortzone waar je kunt genieten omdat je de zekerheid hebt dat niemand je kan bekritisieren omdat je al hard genoeg voor jezelf bent. Er zijn drie effectieve strategieën om de neiging de schuld op anderen te schuiven uit te bannen: rationeel verantwoordelijkheidsbesef; onderbreking en

concentratie op toekomstige mogelijkheden en het magische middel inlevingsvermogen. **Dit moeten de grote 3 van Jos zijn; Ambitie, Realiteitszin en Identiteit.**

1. Verantwoordelijkheidsbesef (ontstaan uit uitontwikkelde ambitie, Jos Geerlig's) is een productieve geestesgesteldheid om de uitweg uit een comfortzone te ontdekken, ten dele omdat je het gevoel versterkt macht te hebben en je zelf kunt bepalen wat er gebeurt (hier op terug komen als 1 van de kenmerken van succesvolle ondernemers). Als je je schuldig voelt wil je eigenlijk verantwoordelijkheid nemen.!!! Er in blijven zitten impliceert ik kan niet veranderen.
2. Concentratie op wat je kunt doen is veel productiever dan betreuren wat je hebt gedaan of piekeren over wat je is aangedaan. **(zie ook de top tien kenmerken van ondernemers van Charlie Wannop).** Het is veel gemakkelijker jezelf de volgende ochtend te haten dan je de avond tevoren verzetten tegen een zelfdestructieve impuls (eten uit de koelkast). Een gestructureerd plan kan helpen. Uitontwikkelde realiteitszin.
3. Inlevingsvermogen is voelen wat iemand anders voelt, zelfs al heeft die je pijn gedaan. Het is het probleem vanuit het standpunt van een ander bekijken zelfs al ben je er van overtuigd dat dat standpunt onjuist is en in andermans schoenen gaan staan zelfs al loopt die over je heen. Inlevingsvermogen is dus niet makkelijk. Je denkt wat je denkt, maar kun je ook denken wat zij denken?

Ontkenning en fantasie trekken samen op. Ontkenning helpt je moeilijke situaties te dulden omdat je ze eenvoudigweg niet herkent. Het helpt angst te vermijden en hoop te koesteren ten koste van je vermogen problemen op te lossen. Ontkenning heeft een spiegelbeeld dat zich in de vorm van fantasie manifesteert. Ontkenning lost problemen op door te doen alsof ze er niet zijn, fantasie door te doen alsof de oplossingen zich vanzelf zullen aandienen zonder dat je er moeite voor hoeft te doen. De positieve kant van fantasie is er ook. Vooral wanneer ze gebruikt wordt om positieve visioenen te creëren van mogelijkheden tot verandering. Ontkenning en fantasie kun je bestrijden door de waarheid te vertellen. Als je in ontkenning blijft zitten kun je geen beslissingen nemen. Zoals je moed nodig hebt om gedisciplineerd te handelen heb je geruststelling nodig om de feiten onder ogen te zien. als je ze eenmaal ziet bedenk dan dat je er iets aan kunt doen.

Ad 2. Waar je ook bent, een visioen van iets beters help je om verder te komen. Onbehaaglijk voelen op de plek waar je nu bent draagt daar aan bij. Beide zijn nodig om verder te komen. een visioen **(te koppelen aan een afirmatie)** moet aan een aantal voorwaarden voldoen:

1. Het moet positief zijn, iets wat de moeite waard is.
2. Het moet haalbaar zijn. Een stimulerend visioen kan alleen werkelijkheid worden als je zelf je comfortzone verlaat.
3. Het moet je vooruithelpen, al is het maar een klein stukje. Opmerkelijk dat een kleine stap al voldoende is.

Verlangen is het psychologische sap dat twee essentiële elementen aan je visioen bijdraagt: de grondstof waaruit je het moet creëren en de emotionele energie, de drijfkracht om het na te streven. Onthoud dat niet elk verlangen eerbaar is. Verlangen is ingewikkeld, ongrijpbaar en vol tegenstrijdigheden. Verlangen is ook het lied van de sirene **(Odysseus het boek voor ondernemers)** en in die zin kan het je juist afhouden van wat je als ondernemer in de wereld wilt zetten. Het kan je beheersen en met je op de loop gaan. Verlangens die inslaan als een bliksemschicht leiden even vaak tot geluk als ellende. Ze gaan even vaak samen met doelgerichtheid als hartstocht. Een krachtig en dwingend verlangen kan je uit je comfortzone trekken en je langs mijnenvelden van angst naar de vervulling van je visioen leiden. Zuiver

hartstochtelijk verlangen is de onversneden heroïne van de ziel. Je kunt je een duidelijk en krachtig visioen creëren als je de innerlijke obstakels herkent die je op dit moment het zicht belemmeren. Je verlangen kan op vijf manieren verflauwen: door innerlijk conflict, tweestrijd, frustratie, verslaving en onderdrukking.

Innerlijk conflict zegt ik wil twee dingen en kan ze niet alle twee krijgen. Soms blijf je met tegenstrijdige verlangens zitten, soms maak je toch een keuze en soms dient zich een derde optie aan.

Tweestrijd zegt ik wil het en ik wil het niet. Tegenstrijdige gevoelens horen er (soms)bij. Acceptatie, inzicht en actie kunnen helpen tweestrijd te verminderen.

Frustratie zegt ik weet wat ik wil maar om de een of andere reden kan ik het niet krijgen. Het gaat om obstakels tussen jou en je doel die je denkt niet zelf te kunnen overwinnen. Voedt je verlangen om er door te komen.

Verslaving zegt ik wil het maar ik ga eraan kapot. Verslaving is een extreme versie van een comfortzone. Verslaving vergroot de genoegens van je comfortzone zodanig uit dat het onmogelijk lijkt een positief visioen van een leven zonder die verslaving te creëren.

Verslaving kan al je andere verlangens de kop indrukken. Je realiseren dat je je vrij wilt voelen om het te doen terwijl je er totaal niet vrij van bent is het begin om je er vrij van te maken.

Onderdrukking zegt ik weet niet wat ik wil. Net als alle andere begeertes (1^e stap creatiespiraal) kan je verlangen tijdelijk onderdrukt worden. Je komt dan in verveling. Tolstoi heeft gezegd: “Verveling is het verlangen naar verlangen”. Door in de verveling te stappen, ontdek je je verlangen (zie Knoope). Ook depressiviteit is een grote onderdrukker van verlangen. Interessant dat deze schrijfster ze beide noemt en ze beide in de laatste stap van de creatiespiraal thuishoren. Het geloof “ik verdien niet beter” is het belangrijkste obstakel voor verandering. Als je je verlangen kwijt bent blijft als enig advies over zonder verlangen aan de slag te gaan. Kom in actie. Zoek een creatieve uitlaatklep, help anderen en/of verruim je blik. Kom op deze manier in actie en de kans is groot dat je verlangen en je doel zich vanzelf aandienen.

Ad 3.

Ad 4.

Ad 5.

Ad 6.

Ad 7.

WERKEN MET DYNAMISCHE OORDEELSVORMING

Dynamische oordeelsvorming is een methode ontwikkeld door Lex Bos (1925-2006) voor zijn studie 'Oordeelsvorming in groepen. Polariteit en ritme als sleutel voor de ontwikkeling van sociale organismen'. Hij hoopte dat de vrucht van zijn studie, het model van Dynamische Oordeelsvorming®, een bijdrage zou leveren aan een wereld met een menselijke maat en een menselijk gelaat. Inmiddels is gebleken dat Dynamische Oordeelsvorming daaraan op individueel-, groeps- en organisatieniveau, inderdaad een bijdrage kan leveren. Hieronder zie je met dynamische oordeelsvorming aan de slag kunt gaan (bewerkt naar Martin van den Broek).

Individuele oordeelsvorming

Een van de uitspraken van Lex Bos is: "Veel van de uiterlijke strijd in de wereld is het gevolg van gebrek aan innerlijke strijd om het juiste oordeel". Het is een antwoord op vooroordelen. Karakteristiek aan deze (voor)oordelen is dat ze, tegelijkertijd, onbewust in een fractie van een seconde tot stand komen, met emotie beladen zijn, kritiek inhouden en dus weerstand oproepen. We steken elkaars korte lontjes aan. Hierin ligt de kiem voor polarisatie: verschillende meningen, verschil van mening, meningsverschil, woordstrijd, strijd om het gelijk, machtsstrijd, fysieke strijd.

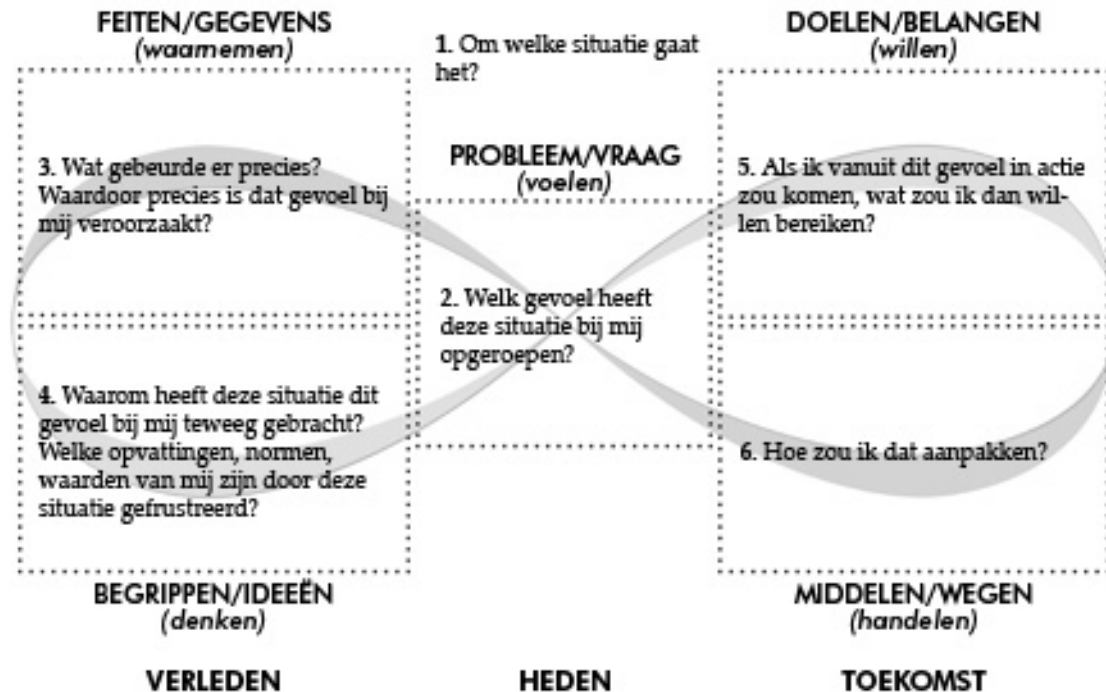
Als je polarisatie wilt voorkomen, als je de wereld wilt verbeteren, moet je dus bij jezelf beginnen. Niet als moreel gebod, maar als sociale wetmatigheid. Meer innerlijke strijd, meer dialoog met jezelf, leidt tot ontmoeting met jezelf en objectievere oordelen, die met vol bewustzijn tot stand zijn gekomen. Zo'n dialoog met jezelf werkt Ik-versterkend en dat geeft zelfvertrouwen. Dat stelt je in staat om beter naar afwijkende meningen van anderen te luisteren, vragen te stellen in plaats van met argumenten tegen de ander in te gaan en daarmee de dialoog en ontmoeting met de ander aan te gaan.

Hoe ga je die innerlijke strijd, die dialoog met jezelf aan? Onder andere via Intervisie een, op het model van Dynamische Oordeelsvorming gebaseerde, methode van zelfreflectie. Het komt er op neer dat je terugblijkt op een recente situatie die je emotioneel behoorlijk heeft geraakt. Vanuit het model van Dynamische Oordeelsvorming kun je jezelf systematisch bevragen.

De vragen die je dan kunt stellen zijn:

- Om welke situatie gaat het?
- Welk gevoel heeft deze situatie bij mij opgeroepen? (Probleem/voelen).
- Wat gebeurde er precies? (Feiten/waarnemen).
- Waarom heeft deze situatie dit gevoel bij mij teweeg gebracht? Welke opvattingen, normen, waarden van mij zijn door deze situatie gefrustreerd? (Begrippen/denken).
- Als ik vanuit dit gevoel in actie zou komen, wat zou ik dan willen bereiken? (Doelen/willen)
- Hoe zou ik dat aanpakken? (Middelen/handelen).

Format Model Dynamische Oordeelsvorming ®



Zie ook: <http://introvisie.dialogoog.net>

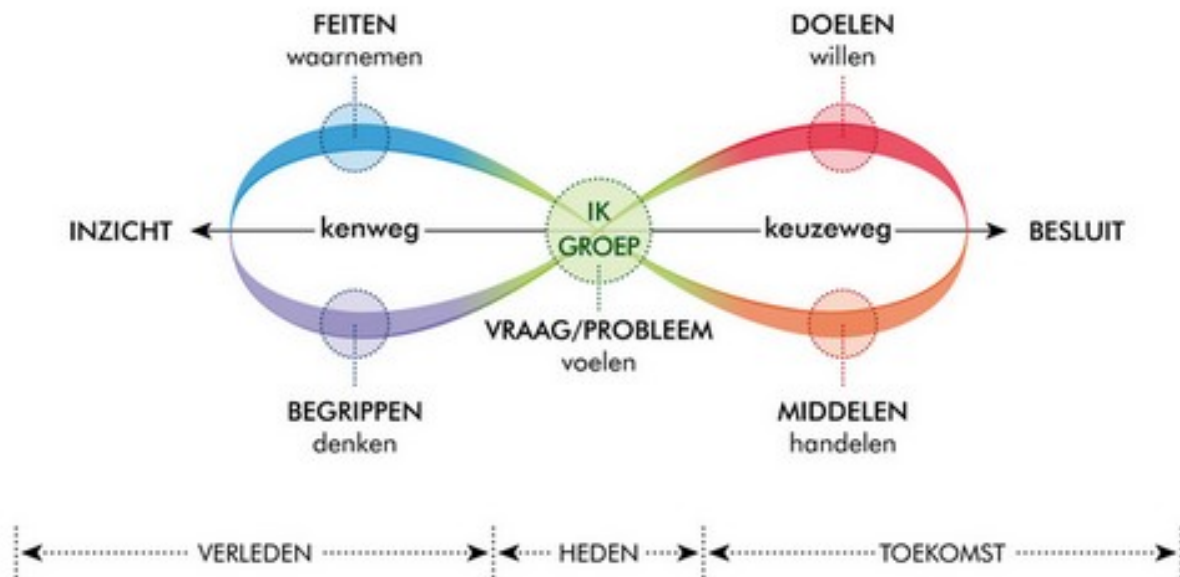
De praktijk leert dat voor deze zelfreflectie, deze 'innerlijke strijd om het juiste oordeel', moed nodig is; je komt jezelf tegen en dat kan confronterend zijn. Maar het resultaat is inzicht in jezelf, de situatie en jezelf in de situatie. Dat geeft rust en genereert energie om van daaruit bewust in actie te komen en te zeggen/doen wat de situatie vraagt. Van harte vanuit 'waarheid' het 'goede' doen, leidt tot 'schoonheid'

Dynamische Oordeelsvorming in de groep

Oordeels- en besluitvorming worden vaak gezien en gehanteerd als een proces dat zich in fasen voltrekt; eerst dit... dan dat.... Als de analyse is gemaakt gaat het alleen nog maar om de oplossing. Wie, als er aan de oplossing wordt gewerkt, teug wil komen op de analyse ("Klopt de analyse eigenlijk wel helemaal?") wordt al snel afgehamerd. Het zelfde gebeurt als na enige discussie het doel is bepaald. Dat wordt dan als een gegeven beschouwd; het gaat er dan alleen nog om de juiste middelen te kiezen voor het bereiken van het doel. Wie het doel nogmaals ter discussie stelt ("Is dat werkelijk wat wij willen?") loopt ook de kans te worden afgehamerd. Dat is jammer want zo wordt geen ruimte gegeven aan de dynamiek, die van nature aan ieder oordeels- en besluitvormingsproces ten grondslag ligt en noodzakelijk is voor besluiten die én van hoge kwaliteit zijn én gedragen worden. Sterker nog: ruimte voor die dynamiek blijkt een noodzakelijke voorwaarde voor een deugdelijke besluitvorming. Om in

groepen tot betere oordelen en besluiten te komen, blijkt het model van Dynamische Oordeelsvorming goed te werken. Ook in intervisie groepen kan met dit model gewerkt worden. Het kan je als individu helpen om tot een keuze/beslissing te komen betreffende de bedrijfsvoering. Het is in die zin een innerlijk proces om tot keuzevorming en verandering te komen.

Het model voor Dynamische Oordeelsvorming



Hoe ziet het model voor Dynamische Oordeelsvorming eruit? Het model beschrijft wat de bouwstenen van een oordeelsvormingsproces zijn en hoe dit proces zich in en tussen mensen voltrekt. Kennis van dit proces maakt het mogelijk het bij jezelf, bij anderen en in de communicatie tussen jezelf en anderen te herkennen en bewust te beïnvloeden. Bewust werken met het model leidt tot betere gespreksresultaten (conclusies en besluiten), betere intermenselijke relaties en tevens tot versterking van ons oordeels(om)vormingsvermogen en onze dialoogvaardigheid.

Ieder oordeelsvormingsproces start in het heden met een Vraag/Probleem (voelen) van een individu of en groep. Kenmerkend voor het dynamische proces dat tot een antwoord/oplossing leidt, is de wisselwerking, de dialoog tussen Feiten (waarnemen) en Begrippen (denken), tussen Doelen (willen) en Middelen (handelen) en tussen Kenweg (onderzoeken, verleden) en Keuzeweg (ondernemen, toekomst). Deze drie dialogen leiden tot het beantwoorden van de vraag (heden). De wisselwerking verloopt dynamisch. Tijdens het proces vindt regelmatig een herdefiniëring van de vraag plaats. Dit is van belang, want de vraag blijkt gedurende het proces continu aan verandering onderhevig en zich geleidelijk aan tot het antwoord te metamorfosereren. In deze wisselwerking ontstaan tenslotte Inzicht en Besluit tegelijkertijd. Wanneer het individu of de groep tevreden is met het verkregen inzicht en genomen besluit is het oordeelsvormingsproces (voorlopig) tot een einde gekomen.

Lex Bos heeft deze dynamiek beeldend weergegeven als een lemniscaat (zie afbeelding): op het kruispunt, in het hart van de liggende acht, staat het individu (of de groep) met zijn vraag/probleem in het heden. Links van hem het verleden met de feiten en de beoordelingen

van die feiten en rechts de toekomst met het doel en de middelen daartoe. Essentieel is de beweging, de dynamiek die pas eindigt als alle onderdelen de aandacht hebben gekregen die nodig is. De beweging loopt langs de lijnen van de lemniscaat en kent ruimtelijk dus geen einde. Het slot komt pas als de beweging stil valt, omdat alles voldoende aandacht heeft gehad.

Het bereiken van dit punt vereist dat je beseft oordeelsvorming en besluitvorming geen faseproces is, maar dat gedachten, gevoelens en intenties voortdurend heen en weer stromen. Het is solide, want het is “organisch” tot stand gekomen op basis van de menselijke kwaliteiten, voelen, waarnemen, denken, willen en handelen. Je hebt als groep met elkaar vanuit inzicht een werkzaam (helend) besluit genomen.

PROBLEEM/VRAAG/DILEMMA (voelen)

Vragen bij het voelen:

- Bij de start: Welke vraag of dilemma komt er nu bij je op?
 Welk gevoel roept deze vraag of dit dilemma op?
- Bij het afsluiten: Welke vraag heb je nu?
 Welk gevoel heb je nu na de verwerking?

FEITEN (waarnemen) In welke situatie heeft dit knelpunt/dit probleem/dit gevoel zich voorgedaan?

Vragen bij de feiten, haal je eerst de situatie weer zo exact mogelijk voor de geest:

- Hoe zag de situatie er exact uit, waar, wat, hoe, wat deed je, wat zei je?
- Wie of wat heeft je tot nu toe weerhouden om het probleem zo op te lossen als jij het zou willen?
- Wat heb je tot nu toe ondernomen?
- Wat werkte niet, wat wel?
- Door wat, wanneer en hoe merkte je dat het probleem niet oploste?
- Wat deden, zeiden de anderen?

BEGRIPPEN (denken) Hoe verklaar je de negatieve en/of positieve gevoelens die je ervaart bij deze situatie? Wees hierbij zo eerlijk mogelijk naar jezelf.

Vragen bij de begrippen:

- Wat wordt er in je geraakt door dit dilemma/deze vraag/probleem?
- Wat maakt de situatie voor je onhoudbaar?
- Wat is voor je erg belangrijk in deze?
- In welke van je opvattingen voel je je gefrustreerd/beperkt?

DOELEN (willen) Hoe ziet de door jou gewenste situatie er uit? Probeer je de gewenste situatie zo concreet mogelijk voor te stellen.

Vragen bij doelen:

- Wanneer is voor jou de oplossing een feit?
- Wat wil je in de gewenste situatie bereikt hebben en voor wie?
- Wat zeg je dan en wat doe je dan?
- Wat werkte niet, en wat wel?
- Wat wil je door deze onomkeerbare actie bereiken?

MIDDELEN (handelen) hoe zorg je ervoor dat de door jou gewenste situatie wordt bereikt? Wees hierbij realistisch; kom niet met halve maatregelen, maar vraag ook niet het onmogelijke van jezelf.

Vragen bij middelen:

Hoe kan het doel bereikt worden?

Wat is daarbij jouw bijdrage?

Wat heb je daarbij van anderen nodig?

Wat zou je moeten doen of laten om je doel te bereiken? Wil je dat en wanneer ga je dat doen?

Wat zou je moeten leren of afleren om je doel te bereiken? Hoe en wanneer ga je dat afleren en wil je dat eigenlijk wel?



Stichting Dialoog

In 1990 is Stichting DIALOOG, stichting ter bevordering van Dynamische Oordeelsvorming® opgericht. De stichting wil een met de bron verbonden kwaliteit van Dynamische Oordeelsvorming waarborgen, verder ontwikkelen en in de wereld uitdragen. Daarom is de naam Dynamische Oordeelsvorming® via een registratie in het merkenregister beschermd. De stichting verzorgt een Basisopleiding (1 dag) en Vervolgopleiding (3 dagen) met open inschrijving voor iedereen. Adviseurs, opleiders, trainers die met deze met de bron verbonden kwaliteit Dynamische Oordeelsvorming willen overdragen, worden door de stichting tot een licentie opgeleid. Voor meer informatie zie www.dialoog.net.

WERKEN MET HET ONDERNEMERSWIEL

Een dynamische visie op het ontstaan van ondernemerschap

Tal van wetenschappelijke publicaties hebben licht gebracht in zaken die het runnen van een bedrijf betreffen. Het “management als activiteit”, door Peter Drucker eens getypeerd als een sociaal- economische kunst, is in de laatste decennia door verschillende wetenschappelijke disciplines onder de loep genomen: vanuit de economie, de sociologie, de bedrijfskunde en vooral: vanuit de psychologie. Merkwaardigerwijs blijft de positie van de ondernemer daarbij in de schaduw. Men is het er wel over eens dat een “echte ondernemer”, een z.g. entrepreneur, bezig is met trendwatching en innovatie, een brede kijk heeft op de markt, de klanten en bezig is zijn onderneming te vergroten, veelal door overnames of door het oorspronkelijke bedrijf te kopiëren.

De kern van het ondernemen blijft hierbij buiten beschouwing, n.l. het ontwikkelen van een product, het actueel houden van een product en het in de markt zetten van dat product. Deze omschrijving komt van Andringa, die in woord en geschrift er keer op keer op heeft gewezen dat men de ondernemer en de manager te gemakkelijk identificeert. Een Amerikaans deskundige als Michael Gerber heeft echter in tal van publicaties eveneens gewezen op dit onderscheid. Men richt zijn aandacht vooral op de output van de ondernemer. Maar welke processen gaan aan deze output vooraf? In de schaarse literatuur over ondernemerschap worden meestal **vijf eigenschappen genoemd die volgens de auteurs essentieel zijn voor het ondernemerschap: creativiteit tegenover imitatie, moed tegenover angst, zelfvertrouwen tegenover onzekerheid, realisme tegenover zweverigheid, discipline tegenover slordigheid en gemakzucht.**

Inmiddels wordt wel duidelijk dat het “realisme” van de ondernemer meer werkt als een beveiligingssysteem dan als motor van het ondernemerschap. Wat dan die motor precies is, daarop krijgt men vanuit de empirische wetenschappen maar weinig grip. Vanuit de positivistische kijk op de mens die aan de empirische wetenschappen eigen is, is dit mijns inziens dan ook onmogelijk. Men zal dan te rade moeten gaan bij de geesteswetenschappen en met name de wijsbegeerte. In de westerse filosofie spelen de hiervoor genoemde begrippen als moed, zelfvertrouwen en discipline een centrale rol, en wel vanaf Plato tot en met Peter Sloterdijk. De genoemde termen zijn vrijwel bij elke grote denker terug te vinden.

Het aan de dag leggen van de genoemde eigenschappen ligt niet zo voor de hand. Al eeuwenlang hebben filosofen hun medemensen geprobeerd te stimuleren tot een moediger, menswaardig en creatiever leven. De opkomst van de massacultuur werd door hen met grote zorg geconstateerd. Filosofen als Ortega Y Gasset, Martin Heidegger en Karl Jaspers riepen op tot bezinning en propageerden authenticiteit als de innerlijke kern van het menselijke bestaan. Friedrich Nietzsche wijdde in feite zijn hele levenswerk aan dit thema. Onlangs heeft de Duitse filosoof Peter Sloterdijk opnieuw gewezen op de gevaren van de massacultuur. Zijn ideeën verstopt hij, zoals filosofen vaker doen, in een wat duister jargon, maar vrij weergegeven zegt hij: Het was de 19^e eeuwse filosoof Fichte die de werkelijke vader van de vervreemdingstheorie is geweest. Hij stelde de vraag waarom zoveel mensen zonder problemen beneden hun mogelijkheden blijven en wat veroorzaakt dat ontelbaren nooit aan een innerlijke ontvlaming toekomen, waardoor het vuur levenslang ontbreekt. Dit gegeven ligt ten grondslag aan de onweerstaanbare neiging van talloze individuen om hun oorspronkelijke creativiteit en productiviteit te vergeten en zichzelf zien als ding tussen andere dingen, tengevolge van de werking van uiterlijke, onbeheersbare machten. Fichte deed de krasse uitspraak dat de meeste mensen er eerder toe te brengen zijn zichzelf te beschouwen als een stuk lava van de maan dan als een individuele persoonlijkheid. Het is op zijn minst opmerkelijk dat de laatste jaren dit thema in de managementliteratuur opduikt. Frank van Empel en Salem Samhoud spreken in dit verband van “het rijk van de wandelende doden”.

Wie zich voortdurend conformeert en nooit iets nieuws probeert in zijn leven kan moeilijk gerekend worden tot het ras der ondernemers. Immers: “je bent ondernemer of je bent het

niet” zegt ook iemand als Henny van der Most. De van nature volgzamen, de zwijgende meerderheid die gewoon doet wat de baas zegt zijn voor eeuwig verloren voor het ondernemerschap. Wie voor een dubbeltje geboren is, wordt nooit een kwartje. Op deze wijze maken we ongemerkt een overgang van een juiste analyse naar een statische mens- en maatschappijvisie. In de 19^e eeuw was dit de visie van de conservatieve partijen in Europa, die met democratie en socialisme niet veel op hadden.

De filosoof Ernst Bloch had heel andere gedachten. Hij hield zich als marxistisch filosoof niet bezig met ondernemerschap. Daarvoor kleefden voor hem aan deze beroepsgroep teveel kapitalistische sentimenten. Het menstype dat hij in zijn wijsgerige visie neerzet, vertoont echter veel overeenkomsten met wat doorgaans als typische ondernemer wordt gezien. Bloch is (evenals Fichte) ervan overtuigd dat in ieder mens dromen en talenten schuilen die nauwelijks of niet tot ontwikkeling komen. Tussen droom en realiteit zit evenwel een kloof. In deze kloof zit de potentie verborgen. Het mogelijke, het “nog niet zijn” is als categorie in onze cultuur te weinig aan de orde. Over de filosofen zegt Bloch als het gaat om de categorie van het mogelijke: “bij de meesten is het niet meer dan een kustvaart rond het vaste land.”

Verder speelt de hang naar veiligheid een belangrijke rol. Deze hang naar veiligheid en comfort leeft in ons allen. Als het er op aan komt, zijn we helemaal niet zo tuk op vrijheid, want dan komen we onze verantwoordelijkheid en de noodzaak tot beslissingen nemen tegen.

En dat zijn nu precies kenmerken van de ondernemer: beslissingen nemen en keuzes maken.

Die ondernemer wordt niet geboren. De weg naar het ondernemerschap is een groeiproces dat ieder op een andere wijze doorloopt. De ondernemer moet zich bevrijden van een flink aantal hindernissen: het ongeloof van zijn omgeving, de angst om fouten te maken, de weerbarstigheid van de markt en het aanlokkelijke van de relatieve veiligheid van werken bij een werkgever. Tegen dit alles is maar één kruid gewassen: zelfvertrouwen. Dat zelfvertrouwen komt je niet aanwaaien. De één heeft er door geboorte en opvoeding meer van in huis dan de ander. Velen bluffen zich over hun onzekerheidsgevoel heen en slagen evengoed. Dan maakt hun bluffen plaats voor echt zelfvertrouwen. Anderen hebben jaren nodig om naar dat zelfvertrouwen toe te groeien. Velen gaan na hun opleiding eerst werken voor een baas om daarna iets voor zichzelf te beginnen. Er is echter ook nog een andere weg denkbaar: ook zelfvertrouwen kun je leren. Bij goede begeleiding kan dat proces worden versneld en zo kan een basis voor ondernemerschap worden gelegd.

Precies hier haakt de visie van Andringa in. Hij heeft geen wetenschappelijke verantwoording van zijn visie gegeven. Deze is ontstaan uit ervaringen in de praktijk. Het Ondernemers Instituut in Leeuwarden heeft een methode ontwikkeld op basis van de aanname dat je ondernemerschap kunt leren. Het ondernemerswiel laat zien hoe het proces dat elke startende ondernemer moet doorlopen er uit ziet. Meestal wordt ondernemerschap gezien als een statisch blok waarin alle ingrediënten, noodzakelijk voor goed ondernemerschap, liggen opgeslagen. Het ondernemingsplan functioneert daarbij als een hoogste criterium waaruit moet blijken of de persoon in kwestie de ware geschiktheid voor het ondernemerschap wel bezit. Het ondernemerswiel bevat weliswaar een aantal zelfstandige naamwoorden: idee, product, markt, plan, maar vanuit de werkwoorden wordt aan deze zelfstandige naamwoorden inhoud gegeven: waarnemen, scheppen, luisteren en bouwen. Niet alleen de startende ondernemer, ook de bestaande, innovatieve ondernemer, de z.g. entrepreneur, blijft zich bewegen binnen deze categorieën en houdt zo de beweging van het ondernemerswiel gaande. In de praktijk raken veel ondernemers deze beweging kwijt, en daarmee het zicht op hun product en de markt. Ze worden dan managers die vergeten te ondernemen.

De opvatting: “je bent ondernemer of je bent het niet” of “je hebt het in je of je hebt het niet” lijdt aan een statische blik op het ondernemerschap en op de mens in het algemeen. Maar menszijn is een proces. De mens is altijd in ontwikkeling. Dat geldt tevens voor je visie op het ondernemerschap, want die zit aan je mensvisie vast. Wie het met drie jaar LTS als opleidingsniveau schopt tot topondernemer, die heeft wel degelijk een flink leerproces doorlopen. Weliswaar ben je dan onder een gunstig gesternte geboren zodat je een goede en snelle start hebt gemaakt. Anderen hebben dat

gesternte vaak niet als startpositie. Ook niet iedereen hoeft topondernemer te worden. Je kunt je trouwens ook bewegen om onder dat gesternte te komen al was het er niet tijdens je geboorte. Want menszijn, dat is beweging, ontwikkeling en ondernemer worden en zijn is dat ook.

Literatuur: Rinus Andringa: “Ondernemerschap kun je leren” (Bedrijvencentrum Leeuwarden, 2001)

Drs R.Leppink,
Inlev Consultancy
freelance medewerker van het Ondernemers Instituut te Leeuwarden

Navolgende is een samenvatting van het boek; Ondernemerschap kun je leren van Rinus Andringa.

ONDERNEMERSCHAP KUN JE LEREN, RINUS ANDRINGA

Een nieuwe visie op ondernemerschap

INLEIDING

Rinus Andringa heeft vijftien jaar lang starterbegeleiding gedaan als directeur van het Bedrijvencentrum Leeuwarden. Vanuit waarneming van deze starters heeft hij een methode ontwikkeld om in vier stappen te komen tot een onderneming. Daarbij is tevens duidelijk geworden welke vaardigheden en vermogens een ondernemer moet ontwikkelen. Het geheel is verbeeld in het zogenaamde ondernemerswiel. Andringa geeft aan dat iedereen niet alleen ondernemerschap kan leren maar ook moet leren. In het onderstaande is in een samenvatting aangegeven van waaruit we in het onderwijs aan de slag moeten willen we daar meer aandacht geven aan het opleiden aan ondernemers en/of ondernemende mensen laten uitstromen (oid).

Als ondernemer ben je “dienstbaar” aan de markt. Op deze manier is het per definitie een sociale bezigheid. Door ondernemerschap heeft onze arbeid de waarde gekregen die het nu heeft. In ondernemerschap en arbeidsdeling profiteren we van de arbeid van alle andere mensen en door die inzet ontstaat de rijkdom die er nu is. We verhogen onze welvaart door alles wat we maken aan anderen over te dragen en zijn eraan gewend dat we in ruil voor het geld dat we ontvangen, brood kopen dat we niet zelf hebben gebakken. Ondernemerschap is de basis van onze sociale ontwikkeling. We verdienen geen geld door te werken voor onszelf, maar door te werken voor anderen. Alles is met elkaar verbonden. Vandaar dat het gerechtvaardigd is veel aandacht aan het ontwikkelen van ondernemerschap te geven. Als ondernemer heb je de kans volledig authentiek te zijn. Jij bepaalt waarom je het doet, met wie je werkt, hoe je het doet, wat je doet en waarheen je gaat.

Is ondernemerschap aangeboren, of is het aan te leren is de cruciale vraag? In de literatuur is door verschillende auteurs aangegeven welke de succesdeterminanten zijn voor succesvol ondernemerschap (zie tabel 1).

Tabel 1: Typologieën ondernemerschap

NAAM	SUCCESDETERMINANTEN
Cantillon	Vooruitziende blik, alertheid, bereidheid risico's te nemen
Say	Volharding, beoordelingsvermogen, algemene ontwikkeling, kennis van de zakenwereld, vakkennis, vermogen om toezicht te houden, met risico's kunnen omgaan, eigen kapitaal, vermogen kapitaal aan te trekken, motivatie
Marshall	Leidinggevende kwaliteiten, intelligentie, algemene vaardigheden (afhankelijk van achtergrond en opleiding), kennis van de zakenwereld, vooruitziende blik, alertheid, administratieve vaardigheden, eigen kapitaal, bereidheid risico's te nemen
Menger	Besluitvaardigheid, analytische vaardigheden, leidinggevende capaciteiten
Knight	Met risico's kunnen omgaan, zelfvertrouwen, ondernemendheid,

	voortuitziende blik, leidinggevende kwaliteiten, intelligentie, geluk
Schumpeter	Initiatief, overwicht, voortuitziende blik, volharding, geestelijke vrijheid, leidinggevende kwaliteiten, wilskracht, creativiteit, eigen kapitaal, verlangen om te creëren, houding van de omgeving
Kirzner	Creativiteit, leidinggevende kwaliteiten, alertheid

Veel van deze succesdeterminanten zijn genoemd door geïnterviewde ondernemers en kwamen aan de orde in de gesprekken met Verstegen, Bergevoet en Driessen Zie ook Succesvol Ondernemen: eerder een Kwestie van Karakter dan van Kennis (Universiteit Nijenrode) en Handboek van het familiebedrijf (R. H. Flören en E. J. Weijers).

Als je dit beeld op je laat inwerken komt een ondernemer over als de meest volmaakte mens die denkbaar is. Ondernemerschap kun je vanuit de wetenschap proberen te definiëren, maar je krijgt er nooit volledig grip op. Veel aandacht wordt bij ondernemerschap gegeven aan het maken van een ondernemingsplan. Andringa: “Het ondernemingsplan kun je nooit anders zien als het resultaat van een proces van ontwikkeling, het einde van een weg. Tijdens dat proces kun je ondernemerschap leren.” Andringa houdt als definitie voor een ondernemer aan: Een ondernemer is iemand die een steeds veranderend product in de markt zet en houdt en daarmee dus voortdurend in beweging blijft. Die beweging heeft Andringa zichtbaar gemaakt in het door hem genoemde ondernemerswiel (zie figuur).

De bovenste laag van het wiel, idee – product – markt – plan/start, is de weg die je moet afleggen. **Daarvoor moet je in beweging komen.**

De tweede laag bestaat uit de werkwoorden scheppen – luisteren- bouwen – waarnemen. **Deze kun je door oefening en scholing eigen maken.**

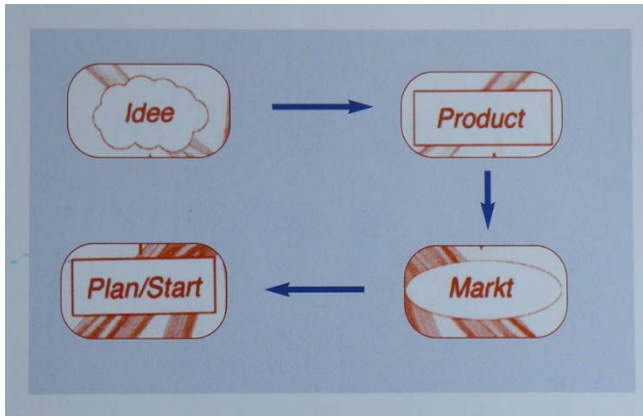
Bij de derde laag die in het wiel onderscheiden wordt gaat het over vermogens. **Deze zijn de aandrijving van het wiel, de krachten die je in beweging zetten.**

Tenslotte is er de vierde laag. Deze laag is de laag van zingeving. In deze individufase **kiest ieder individu** zijn eigen zingeving. De zingeving bepaalt de richting die je “individuele wiel” aanneemt. Zingeving geeft ook kracht en motivatie.

DE VERSCHILLENDE LAGEN VERDER UITGEWERKT

De bovenste laag

De bovenste laag van idee – product – markt – plan/start, zie figuur 2. De eerste stap in de bovenste laag gaat over het idee. Het idee moet aan een aantal eisen voldoen. Er moet vraag naar zijn in de markt. Men moet bereid zijn er voor te betalen. Het idee kan niet helemaal een illusie zijn, echter zonder het visioen naar een in eerste instantie onhaalbare toekomst, zouden veel ontwikkelingen nooit van de grond zijn gekomen.



Figuur 1. De bovenste laag van het ondernemerswiel

In de tweede stap wordt het idee uitgewerkt tot een product, geconcretiseerd tot een prijs-marktcombinatie. Het product is de hele entourage:

- De doelgroep waar we ons op richten;
- De plaats en de wijze waarop we het verkopen;
- De prijs – de kwaliteit – de service;
- De wijze waarop we ons willen onderscheiden van de concurrentie.

Nu heeft een beeld de plaats ingenomen van het vage idee.

De derde stap is de markt. Of het idee haalbaar is moet je controleren in de markt. De markt moet onderzocht worden. Je moet naar de markt luisteren. Zekerheid hierover heb je echter pas na verloop van tijd.

Als het idee is omgewerkt tot een product, en het product voor de eerste keer is bijgesteld na de resultaten van het marktonderzoek, ben je toe aan de vierde stap, het maken van het plan en de start.

De tweede laag, vaardigheden voor ondernemerschap

Ondernemerschap leer je vooral door in beweging te komen en te oefenen. In de tweede laag wordt dat duidelijk. Het gaat daarbij om een aantal vermogens die je nodig hebt om telkens een stap in het ondernemerswiel te zetten. Bij elk van de vier overgangen op de eerste laag, idee – product; product – markt; markt – plan/start; plan/start – idee, wordt dat middels een werkwoord, kenmerkend voor de stap, duidelijk. De werkwoorden scheppen, luisteren, bouwen en waarnemen geven aan dat je aan het werk moet, dat je hier iets moet leren. Ondernemerschap is een proces.

Vaardigheden die je door scholing en oefening eigen kunt maken.

Bij de eerste stap, van idee naar product, gaat het om “scheppen”. De stap van de wolk van het idee naar het strakke product, is het omzetten van alle beelden die je hebt tot in het product. Het is het in een proces van bewustwording concreet maken van alles waar je in het idee mee bezig bent geweest. Het scheppen van iets wat er nog niet was, namelijk jouw product. Voorstellingsvermogen (imagineren) is belangrijker dan weten. Je moet je de markt kunnen voorstellen en een beeld vormen van het product dat je daarin wilt plaatsen.

Kernwoorden bij het scheppen zijn:

- Leef je in de markt in;
- Stel je de nieuwe situatie voor;

- Laat je inspireren door de concurrenten, kijk hoe ze het doen;
- Voeg daar iets creatiefs – nieuws – anders – aan toe;
- Schat de toekomstige ontwikkeling in;
- Dwing jezelf om te beginnen;
- Realiseer je dat het product in ontwikkeling blijft, met andere woorden perfectie komt later.

Scheppen is een proces van ontwikkeling.

De tweede stap, van product naar markt, is luisteren. Deze fase van luisteren is beter bekend onder de term marktonderzoek. In de praktijk blijkt dan dat de producten niet snel onderuit gehaald worden maar dat men mee gaat denken en er heel waardevolle adviezen worden gegeven. Dit is de eerste keer dat het product verandert. Deze gesprekken geven de ondernemer vaak een groot gevoel van zelfvertrouwen. Waarschijnlijk omdat de eigen angst wordt overwonnen en omdat men heeft geluisterd. Luisteren is een proces van aftasten.

De derde stap, van markt naar plan/start is bouwen. Bouwen aan een plan om te starten. De onderdelen van het plan zijn:

- Een beschrijving van de levensloop (CV);
- Een duidelijke omschrijving van het product;
- De tendensen in de branche en in de markt;
- De prijsontwikkeling in de markt de eigen positie daarin;
- Verslag van onze gesprekken in de markt;
- Cijfers en marktaandelen;
- Een schatting van de omzet die we denken te halen, en de onderbouwing daarvan;
- De investeringen die nodig zijn en hoe we die willen financieren;
- De opzet van de exploitatie over 3 jaar;
- Opbrengsten en kosten;
- Een liquiditeitsbegroting.

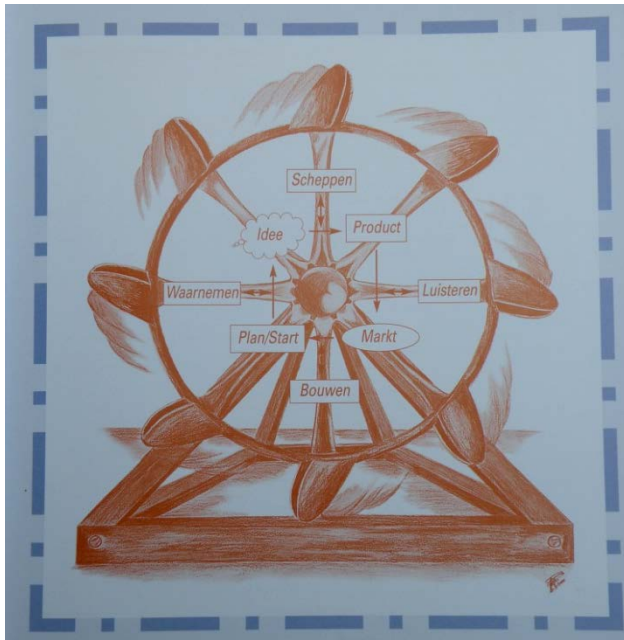
Bouwen is een proces van activiteit.

De vierde stap, van plan/start naar (nieuw) idee is waarnemen. Je leert om voortdurend naar je product te kijken in een permanent soort marktonderzoek. Op den duur ontwikkel je daar speciale zintuigen voor en het scherpt je gevoel, waardoor de veranderingen in de maatschappij sneller worden onderkend. Het ondernemerswiel begint nu te draaien.

Vaststaat dat het product aan voortdurende verandering onderhevig is en dat hoort ook zo. Het is één van de kenmerken van ondernemerschap dat we voortdurend bezig moeten zijn met ons product. Door de waarneming blijf je betrokken op die realiteit. Daarmee kun je tijdig en op de goede manier reageren. Veranderingen leer je tijdig te onderkennen zodat je een goede marge kunt maken. Arie de Geus (De levende onderneming), de oudste bedrijven zijn honderden jaren oud en voldoen aan een aantal wetmatigheden:

- Bedrijven zijn in de loop van de historie verschillende malen van product veranderd;
- Ze hebben gezorgd dat er altijd geld beschikbaar was zodat ze producten konden ontwikkelen of kopen;
- Deze bedrijven waren bijzonder “tolerant” ten opzichte van activiteiten in de marge: uitschieters, experimenten en excentriciteiten binnen de grenzen van hun coherente bedrijf, wat hun opvattingen over de mogelijkheden bleef verbreden”;
- Er is altijd gezorgd voor waarneming in de maatschappij (PEST).

Waarnemen is een proces van openstellen.



Figuur 2. Het ondernemerswiel compleet. ????? De derde en vierde laag zijn niet in het wiel opgenomen. Deze lagen zorgen voor de achterliggende aandrijving van het wiel. Kijken of we er toch een compleet wiel van kunnen maken?

De derde laag, vermogens voor ondernemerschap (houdingsaspecten??)

Ondernemerschap is vooral in beweging blijven. Als je nog een laag dieper kijkt kom je in het hart van het wiel. Daarin liggen de vermogens die het wiel in beweging zetten. Ze zijn de aandrijving van het wiel, de krachten die je in beweging zetten. Wat is het dat jou in beweging zet/brengt? In onderstaande volgt een nadere toelichting van deze vermogens. Het vermogen is de schatkamer van het individu. Als meest voorkomende vermogens zie je:

- Enthousiasme (inspiratie?) (3);
- Motivatie (2);
- Zelfvertrouwen (4);
- Moed (5);
- Doorzettingsvermogen (1).

Tussen haakjes is de volgorde die Andringa er aan geeft aangegeven.

Doorzettingsvermogen heeft te maken met in beweging komen en blijven. Ieder moet dat voor zichzelf aanboren.

Motivatie kun je in beeld krijgen door de vraag waarom je ondernemer wilt worden.

Enthousiasme roept warmte en geestdrift op. De overzichtelijke aanpak brengt dat vaak terug.

Zelfvertrouwen wordt opgebouwd door successen. Kleine stapjes maken dat de volgende stap makkelijker wordt. Als je je product goed geformuleerd hebt en de moed om het ter discussie te stellen, ontwikkel je veel zelfvertrouwen.

Moed heb je nodig voor het nemen van risico. Soms is er een gebrek aan moed maar veel vaker is er sprake van overmoed.

Ook voor het ontwikkelen van vermogens geldt: doen, doen, doen. Oefenen in de praktijk. Heb het zelfvertrouwen dat een goed idee op je pad komt. Vanuit motivatie kom je tot een idee. Vanuit doorzettingsvermogen kom je tot een product. Vanuit zelfvertrouwen tot een definitief product. Vanuit realisme tot een plan/start en met moed ga je dan aan de slag.

Met welk product kun jij een bijdrage leveren aan de samenleving?

De vierde laag, zingeving

Een vermogen dat uitstijgt boven de vijf genoemde bevindt zich op de vierde door Andringa aangegeven laag. Het is de diepste laag, de bron van alles? Hij noemt het de laag van zingeving. In deze individufase kiest ieder individu zijn eigen zingeving. De zingeving bepaalt de richting die je “individuele wiel” aanneemt.

Het gaat hierbij om het vermogen dat uitstijgt boven doorzetten – motivatie – enthousiasme – zelfvertrouwen en moed. Zingeving is er voedend voor. Het is datgene wat richting geeft of zou moeten geven als je alles bereikt hebt en op zoek gaat naar de zin van dat alles. In zingeving ben je optimaal individu. Daar bevinden zich de normen en waarden en de moraal die richting geven aan het leven en de daden. Met zingeving bepaal je de richting van je streven in de vervulling van je behoeften. De kaders waarbinnen de vervulling van je behoeften plaatsvindt. (NOOT Hier kun je aan werken met dynamische oordeelsvorming.) De ultieme zingeving komt voort uit het perspectief dat je voor het leven ziet. Wat is de zin van je bestaan. In de filosofie wordt dat beschreven als “de spanning tussen het eindige en het oneindige”. Je moet er mee bezig zijn. Leef er naar en kijk hoe het voelt, kijk of het succes heeft, of het vruchten draagt, of het winst oplevert in het leven zoals gezondheid, geluk, rust, zekerheid, ontspanning, geen stress. De resultaten geven aan of je goed zit.

(Iedereen zou moeten leren om een product te maken, want dat geeft inzicht in de mogelijkheden die je als individu hebt in de samenleving. Voor ieder mens met zijn eigen individualiteit is er een rol weggelegd en krijgt ieder product een eigen kleur. In die zin is iedereen ondernemer/ondernemend.)

Zingeving is het diepste niveau van waaruit vermogens kunnen voortkomen. Mogelijkheden voor zingeving zijn (Max Landsberg, De TAO van motivatie):

- Geld verdienen, want dat maakt alles goed;
- Macht verkrijgen, want dan kan ik iedereen de baas;
- Seks, want als ik dit klaar speel ben ik aantrekkelijker;
- Jaloezie, want ik wil hebben wat hij heeft;
- Trots, want ze zeiden dat het me niet zou lukken;
- Plicht, want ik wil een goede werknemer, baas, echtgenoot zijn;
- Groei succes, want ik wil zien waar mijn grenzen liggen;
- Respect – rivaliteit – altruïsme – patriottisme – enz.

Ging het bij het ontwikkelen van vermogens en vaardigheden vooral om doen, bij zingeving is eerder sprake van stilstaan. Stilstaan om zicht te krijgen op wat jou in het leven beweegt.

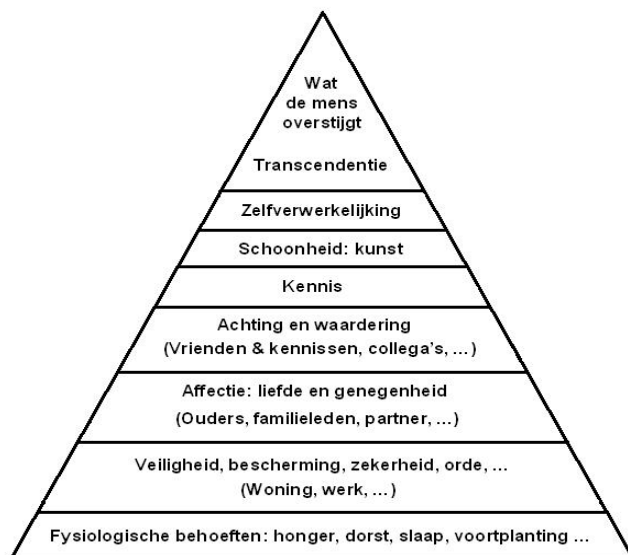
ZINGEVING VERDER UITGEWERKT

Maslow heeft een rangorde in de behoeften van de mens zichtbaar gemaakt in een piramide, waarin de basisbehoeften onderaan liggen en je op een steeds hoger niveau komt, zie figuur



Figuur 3. De piramide van Maslow (19..).

Op het onderste niveau in de piramide van Maslow gaat het om lichamelijke behoeften zoals; eten-drinken-slapen-voortplanting. Boven de lichamelijke behoeften staat de behoefte aan veiligheid en zekerheid. Daarboven behoefte aan sociaal contact en daarin acceptatie. Vervolgens de behoefte aan waardering en erkenning. Tenslotte de behoefte aan zelfontplooiing. Maslow heeft zingeving nog niet toegevoegd. Deze is pas sinds enkele decennia in beeld en typerend voor de huidige tijd van individualisering. Het hoort bij het individu, want in de groepsfase was deze vraag nauwelijks interessant. De bovenste drie behoeften hebben geen objectieve criteria ter beoordeling van de vervulling. De piramide van Maslow is verder uitgewerkt in figuur Hierin staat zingeving, wat de mens overstijgt, of transcendentie aan top.



Figuur 4. De uitgebreide piramide van Maslow.

Werken vanuit zingeving stelt Andringa als de opgave voor de huidige tijd (zie ook Voigt, Knoope, Schoonhoven, Bommerez, de Blot). Criteria ervoor zijn subjectief en verschillen per mens. Andringa stelt: “Leef er naar en kijk hoe het voelt, kijk of het succes heeft, of het vruchten draagt, of het winst oplevert in het leven zoals gezondheid, geluk, rust, zekerheid, ontspanning, geen stress”.

De mens van nu is niet meer geschikt om wezenloos opdrachten uit te voeren in zijn baan zodat hij zichzelf niet meer terugvindt. In het individutijdperk worden we volledig aan onszelf overgeleverd. Niemand maakt meer keuzes voor ons. Er komt een veelheid van meningen en visies op ons af en daaruit zullen we als individu moeten kiezen anders kiest de massa voor het individu. Breng je een product op de markt gericht op het vervullen van de behoeften omschreven in de onderste lagen van de piramide van Maslow of op die nieuwe markt waar het gaat over de behoefte aan zelfontplooiing en zingeving van het individu en de plaats van het individu in de samenleving. De eerste markt is een spel van krachten uitgevochten op het niveau van goederen, de nieuwe markt is een krachtenveld van individuen, met als inzet de richting die de samenleving gaat. Bij de nieuwe markt bestaat de productontwikkeling uit de ontwikkeling van onszelf als individu. Adam Smith gaf in de 18^e eeuw aan dat als iedereen zijn eigen belang optimaal nastreeft, dit in het belang is van het totaal. Was destijds klein egoïsme met veel inzet en trouw ondernemen, de recente crises heeft aangegeven dat nu groot egoïsme met veel eigen belang en minder hart voor het bedrijf richting gevend is. Het is de vraag (Andringa) of ondernemerschap dat grote egoïsme kan verdragen. Er is echter geen andere oplossing dan dat ieder individu zelf kiest of hij of zij wil meedoen aan het menselijk houden van ondernemerschap. Het is een individuele keuze. Een keuze waarin moraal nodig is opdat ondernemerschap geen oorlog en de samenleving geen jungle wordt.

NOOT

Van der Wel en Schuring hebben reeds het belang van kiezen aangegeven bij ondernemerschap. Dynamische oordeelsvorming is een methodiek om normen en waarden (moraal) een plek te geven in dit individuele keuzeprocess.

NOOT

De behoeftenpiramide wordt in de psychologie van de marketing en consumentengedrag vaak aangehaald. De consument zal eerst zijn primaire behoeften willen bevredigen en komt daarna pas toe aan de volgende niveaus van de piramide. Ook voor producenten heeft de piramide zijn waarde. Met name in de landbouw wordt nog veel geproduceerd om in de basisbehoeften van consumenten te voorzien. Op dit niveau gaat het om overleven. Dat geldt ook voor de producenten. Iedereen is hier elkaars concurrent en er is altijd wel iemand die het nog goedkoper wil doen. Een eindeloze strijd gericht op efficiëntie en kostprijsverlaging is hiervan het gevolg met alle gevolgen van dien (milieuschade, dierenwelzijn onder druk enz.). Vaak komen de resultaten van deze efficiëntieslag uiteindelijk uitsluitend ten faveure van spelers downstream in de keten. Het gevaar is dat door de druk om steeds efficiënter te produceren uiteindelijk de basis onder het bedrijf vandaan valt. De weg om daar aan te ontsijgen is te werken aan toegevoegde waarde voor je product. Ga je voor bulk of ga je voor het vanuit bezieling toevoegen van waarde, voor het produceren voor een hoger motivatieniveau. De kern van ondernemend bezig zijn is het toevoegen van waarde. Als ondernemer voeg je iets van jezelf toe aan je product en daarmee de wereld, je werk aan kwaliteit. Je ontwikkelt jezelf als mens en kunt daar met duurzaam ondernemerschap of maatschappelijk verantwoord ondernemerschap vorm aan geven in je ondernemerschap. Met nadruk wil ik noemen dat ik geen oordeel wil geven voor welk niveau in de piramide een ondernemer wil produceren. Deze is daar volkomen vrij in.

ONDERNEMERSCHAP IN DE KERN SAMENGEVAT

De essentie van ondernemerschap vinden we terug in de bovenste laag van het ondernemerswiel. Het is:

- **De ontwikkeling van producten;**
- **Het op de markt brengen van producten;**
- **Het actueel houden van producten.**

Een definitie van product zou kunnen zijn: een product is datgene wat een bedrijf of individu als bijdrage aan de samenleving op de markt wil brengen, met de bedoeling daaraan geld te verdienen.

Iedereen zou moeten leren om een product te maken, want dat geeft inzicht in de mogelijkheden die we als individu hebben in de samenleving.

Een product is voor een ander, voor de markt, en dat schept verplichtingen. Je product moet heel exact worden omschreven. Er moet een duidelijk beeld zijn van hoe het product aan de markt wordt gepresenteerd. Je moet rekening houden met de wensen van anderen. Een product is onze invoeging in de maatschappij en in ruil voor de prijs die je vraagt, stem je je af op de markt. Er komen telkens weer nieuwe ideeën. Voor ieder mens met zijn eigen individualiteit is er een eigen rol weggelegd en geeft hij/zij producten een eigen kleur. Voor het actueel houden van je producten kun je je geen vrijblijvendheid permitteren. Of je wilt of niet je wordt gestimuleerd om voortdurend mee te ontwikkelen. Voortdurend werken aan productactualisering!!! Midden in de wereld staan en steeds weer reageren op ontwikkelingen in de markt.

Twee van de onderdelen van de definitie gaan over de markt. Het derde onderdeel gaat over iets heel anders, namelijk over het bedrijf. Dat is het voertuig waarmee het product in de markt wordt gezet. De coördinatie van alle inspanningen die moet leiden tot een winstgevende verkoop van het product.

Taken als ondernemer

In het bedrijf komen naast ondernemerschap ook organisatie, management en uitvoering om de hoek kijken. Nog steeds wordt ondernemerschap gezien als het leiden van een onderneming. Efficiëntie was (is??) daarbij de basis van het ondernemerschap. De vraag is of dat in de toekomst genoeg is. In het actueel houden van het product ben je heel sterk naar buiten gericht, om waar te nemen welke invloeden op het product worden uitgeoefend en welke kant het opgaat. De ondernemer wordt **trendwatcher**. Het ontwikkelen van een product en het actueel houden ervan is één van de taken van de ondernemer. Daarnaast is het bepalen van prioriteiten de belangrijkste taak. Een onderneming met toekomst heeft een goede marge nodig en dat bewerkstelligen staat boven aan de prioriteitenlijst. Voor de ondernemer moet tijd over blijven voor plannen en bezinning. Hij/zij moet leren luisteren naar wat de dingen ons te zeggen hebben en het lef opbrengen om de waarheid op je toe te laten komen.

Voor het op de markt brengen van het product geldt de taak van manager en die van uitvoerder. Het onderverdelen van taken is een van de belangrijkste functies van de manager. Steeds is er de keuze wie doet wat. De basis van die keuze is de rendementsberekening op de door de ondernemer gestelde prioriteiten. Een andere taak van de manager is het maken van prognoses. Het inschatten van omzet en kosten.

De uitvoerder moet zich strikt houden aan de vooraf geplande taken.

Andringa schrijft kort over de verschillende fasen in het bedrijf, **van pionier etc.** Bij Driessen is dit verder uitgewerkt.

WERKEN MET HET ONDERNEMERS COMPETENTIE MODEL

Martijn Driessen: De Ondernemende Ondernemer, leer jezelf ontwikkelen tot een entrepreneur, 2006.

Er valt geen algemeen geaccepteerde definitie van de ondernemer te geven. De KVK hanteert als definitie voor ondernemer: Een ondernemer ben je als je voor eigen rekening en risico een bedrijf hebt en runt waarmee je een product of dienst produceert. Mensen kopen jouw product of dienst, omdat het hun probleem oplost of behoefte vervult (of omdat je heel goed kunt verkopen, maar dan ben je meer verkoper dan ondernemer). Driessen geeft als definitie van ondernemerschap: Kansen zien en benutten door middel van een eigen bedrijf of binnen een (groter) bedrijf waarmee je waarde creëert voor jezelf en je omgeving. **Deze sluit aan bij de definitie gegeven door Lans en Versteegen.** Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen zelfstandig ondernemer en de ondernemende ondernemer ook wel entrepreneur genoemd. Zelfstandig ondernemer ben je als je in hoofdzaak in je eigen inkomen voorziet. Dat kan bijvoorbeeld door je vakmanschap uit te oefenen voor eigen rekening omdat je geen zin hebt om in loondienst te werken (**zie indeling Geerligts**). De ondernemende ondernemer richt zich op het bereiken van hoger gelegen doelen dan het uitoefenen van vakmanschap en het voorzien in eigen inkomen. De entrepreneur wil vernieuwend en innovatief bezig zijn (**volgens Van der Wel & Schuring/Geerligts is er dan reflectie op de bestaansvraag**), en wil daarbij verantwoordelijk zijn voor de behaalde resultaten en bepaalde risico's nemen. Dat hoeft niet beslist voor je eigen bedrijf te zijn, maar kan bijvoorbeeld ook binnen een bepaalde afdeling van een bedrijf. Dan heet het intern ondernemerschap. Het gaat dan in algemene zin om de ondernemendheid van een persoon.

Als ondernemer word je dus beoordeeld op je persoonlijkheid en gedrag. Banken beoordelen (startende) ondernemers op het ondernemingsplan, maar ook de ondernemer zelf wordt beoordeeld.

In de persoon van de ondernemer liggen de succesfactoren en potentiële valkuilen voor de ontwikkeling van het bedrijf. Inzicht in je persoonlijke valkuilen is van levensbelang voor de groei van je onderneming/bedrijf. Plato zei hierover reeds: Ken uzelf. Jij bent de belangrijkste succesfactor. Dat betekent dat je moet weten waar je sterke en zwakke punten liggen, houd jezelf regelmatig een spiegel voor. Je moet jezelf goed kennen en ook inzicht in anderen hebben. **Van belang voor het onderwijs is een antwoord te krijgen op de vraag: Welke factoren in de persoonlijkheid en het gedrag van een ondernemer bijdragen aan het succes van het bedrijf?**

Driessen heeft zich verdiept in de psychologie van de ondernemer, in de persoonlijke kenmerken die nodig zijn voor succes en hoe je die kunt ontwikkelen. Dat noemt hij de ondernemerscompetentie. Waarbij een competentie datgene is wat je succesvol maakt in een bepaalde taak of rol. De ondernemerscompetentie bestaat uit 4 elementen:

1. Motivatie (intern en extern gedreven motieven) wat te maken heeft met willen, wat wil je en hoe sterk wil je dat;
2. Persoonskenmerken (eigenschappen en denkstijlen) die te maken hebben met zijn, wie ben je;
3. Kwaliteiten (afhankelijk van de fase waarin een bedrijf zich bevindt) die te maken hebben met wat je kunt;
4. Kennis (van ondernemingsgebieden en leerstijlen), kennis heeft te maken met wat je weet.

Wanneer ben je een succesvol ondernemer? Het meest overtuigende criterium voor succesvol ondernemerschap is de continuïteit van het bedrijf. Genoemde 4 elementen zijn nodig voor het laten voortbestaan van je bedrijf.

Plaatje van pagina 19. De vier elementen van een competentie.

Onderwijs: Zorg voor de juiste motivatie, werk aan de relevante persoonskenmerken, ontwikkel de noodzakelijke kwaliteiten en geef ze de juiste kennis en ervaring. Pas dit in, in de piramide van Miller.

Uit genoemde ondernemerscompetentie en bovenstaande definitie zijn een aantal duidelijke persoonskenmerken te halen die bij het ondernemerschap komen kijken:

- *Totale toewijding, vastberadenheid en volharding;*
- *Ambitie en prestatiegerichtheid;*
- *Zelfstandigheid;*
- *Creativiteit;*
- *Doel- en kansgerichtheid;*
- *Initiatief en verantwoordelijkheid nemen;*
- *Doorzettingsvermogen;*
- *Zelfbewustzijn en zelfkennis;*
- *Zelfreflectie en behoefte aan feedback;*
- *Effectiviteit en geloof in eigen kunnen;*
- *Kunnen omgaan met onzekerheid;*
- *Dominantie en besluitvaardigheid;*
- *Sociale oriëntatie en kunnen samenwerken.*

(Later hierbij een verwijzing opnemen naar Lans en Verstegen)

ONDERNEMERSCOMPETENTIE VERDER UITGEWERKT

MOTIVATIE

Motivatie is het eerste element van de ondernemerscompetentie. Motivatie hangt af van je ambitie, (innerlijke) drijfveren en waarden. Wat wil je en hoe graag wil je dat? De wil die zich manifesteert als doelgerichtheid, kracht, moed en standvastigheid.

Volgens mij moet hier iets over inspiratie en bezieling. Wat wens jij? Knoope biedt hier een duidelijk aanknopingspunt. Duidelijk moet zijn wat je wenst. Om daar een kracht achter te krijgen dat ook werkelijk in de wereld te zetten helpt het als je vervolgens een duidelijk beeld schetst (visualiseert) van hoe dat wat je in de wereld wilt zetten er uit ziet. Hierbij kun je ook refereren aan Covey (de 7 eigenschappen van effectief management), “Begin met het einde voor ogen”. Dat voedt de wil.

Ondernemersmotieven, komt het van binnen uit of van buiten?

Door duidelijk te krijgen wat jouw diepere motieven zijn, krijg je ook meer zicht op wat je met je bedrijf wilt bereiken. Er zijn intern en extern gedreven motieven. Als belangrijkste interne motieven worden genoemd: behoefte aan zelfstandigheid, prestatie en macht of controle. Volgens Manfred Kets de Vries hebben succesvolle ondernemers een grote locus of control, soms tot op het detail, en een onvermogen of tegenzin om onder de controle van

iemand anders te werken. Driessen onderscheidt ook extern gedreven motieven zoals bijvoorbeeld werkloosheid of afwijzingen bij sollicitaties. Het is belangrijk je dit te realiseren, de echte wil komt van binnenuit.

Pas als de motivatie er voor een bepaalde taak is, kunnen de overige elementen van de competentie “echt” worden aangesproken.

PERSOONSKENMERKEN

Persoonskenmerken zeggen iets over hoe je bent ofwel je karakter, je wordt er min of meer mee geboren. Deze kunnen zowel positief als negatief zijn.

Persoonskenmerken zijn op te delen in eigenschappen en denkstijlen. Eigenschappen zeggen iets over wat je bent. Denkstijlen gaan meer in op de manier waarop je denkt en waarover je denkt.

De belangrijkste door Driessen onderscheiden eigenschappen voor ondernemerscompetentie zijn:

1. Prestatiegerichtheid;
2. Zelfstandigheid;
3. Dominantie;
4. Sociale oriëntatie;
5. Effectiviteit of zelfvertrouwen;
6. Doorzettingsvermogen;
7. Bereidheid risico's te nemen.

Prestatiegericht ben je als je:

- Je persoonlijk verantwoordelijk voelt voor het oplossen van problemen, doelen stelt, doelen bereikt door je eigen inzet en een sterke behoefte hebt om te weten hoe goed je het hebt gedaan;
- Een sterke behoefte hebt om iets goed te doen voor het verkrijgen van een groter gevoel van innerlijke daadkracht;
- Je best doet, succesvol wilt zijn, taken wilt uitvoeren die inzet en vaardigheid vragen, iets doet wat van groot belang is, een moeilijke taak tot een goed einde wilt brengen en door anderen gerespecteerd wilt worden;
- Continu jezelf wilt verbeteren;
- Persoonlijke verantwoordelijkheid neemt bij het nemen van beslissingen;
- De wil hebt om een prestatie te leveren en vooruit te komen.

Prestatiegerichtheid kun je ontwikkelen door je doelen SMART te formuleren en daar naar te handelen. Even als de andere eigenschappen wordt het gevoed door de motivatie.

Zelfstandig ben je als je:

- Een intense behoefte hebt aan onafhankelijkheid, zelfstandigheid;
- Zelfstandig wilt oordelen, onafhankelijk wilt zijn, weerstand hebt tegen suggesties van anderen en geringe bereidheid hebt tot aanpassen;
- Grote ontevredenheid hebt over het werken onder een baas of beslissingen van anderen moet volgen.

Zelfstandigheid wordt duidelijk bij succesvolle ondernemers, omdat ze onafhankelijk van anderen tot beslissingen komen, zelf hun problemen oplossen en hun werkzaamheden op eigen kracht tot een goed einde brengen. Zelfstandigheid heeft een positieve relatie met je zelfvertrouwen.

Dominant ben je als je:

- Je wilt laten gelden, wil leiden, organiseren, instrueren, overtuigen;
- Een sterke behoefte hebt aan controle, aan het opleggen van je eigen structuur en voorwaarden waar anderen zich naar moeten schikken;
- De behoefte hebt anderen zich te laten gedragen zoals ze zich anders niet zouden gedragen.

Dominantie heb je als je weet en werkt aan hoe je anderen kunt beïnvloeden om je eigen doel te bereiken. Om dit te ontwikkelen moet je het gaan doen en blijven doen. Evenals met alle andere eigenschappen kun je een start maken met het werken aan dominantie door het thuis (voor de spiegel) of in een groep te verkennen.

Sociale oriëntatie:

Sociale oriëntatie zegt iets over de behoefte aan contact met andere mensen, netwerken. Je begrijpt dat netwerken nodig is om je doelen te bereiken. Knoope geeft bij netwerken (5^e stap in de creatiespiraal) aan dat het daarbij gaat om het spanningsveld tussen “ik verbind mij met anderen aan de ene kant en ik bewaar afstand aan de andere kant”. Je bent gericht op jezelf of juist op je sociale omgeving. Er wordt onderscheid gemaakt tussen een lage behoefte, gemiddelde behoefte en sterke behoefte aan sociale oriëntatie. Een goede babbler zegt iets over je sociale vaardigheid, niets over je sociale oriëntatie.

Effectiviteit

Effectiviteit heb je als je in sterke mate gelooft in de controle over de gebeurtenissen in je eigen leven en zelfverzekerdheid/zelfvertrouwen hebt in de relatie tot anderen. Je gaat daarbij actief op zoek naar de invloed van het eigen gedrag op de omgeving. Internen denken dat ze zelf controle hebben over gebeurtenissen in hun leven door gebruik te maken van hun capaciteiten. Ze hebben een grote prestatiedrang en zijn geneigd zich aan te passen en te leren. Het is vertrouwen in de uitkomst door je eigen inzet. Externen denken dat gebeurtenissen vooral beïnvloed worden door factoren waar ze geen invloed op hebben, waarbij geluk, toeval, machtige personen en/of instanties een rol spelen. Henry Ford stelde terecht dat als je denkt: ik kan het of ik kan het niet, dat je het dan in beide gevallen bij het rechte eind hebt (zie hier de werking van je brein). Je kunt werken aan je effectiviteit door je bewust te worden van je blokkades en belemmeringen en die af te werpen en te vervangen door gedachten en gevoelens die je van pas komen (denk hierbij aan affirmaties, NLP).

Doorzettingsvermogen

Doorzetters hebben discipline en beheersingsvermogen, zijn **doelgericht (moet er uit is)**, voelen zich persoonlijk verantwoordelijk, volharden bij taken vooral wanneer deze moeilijk en fysiek zwaar worden, en zijn vastbesloten en vasthoudend. Met een duidelijk en helder doel voor ogen overwinnen ze uiteindelijk de moeilijke periodes en alle hobbels waar ze voor komen te staan.

Risicobereidheid

Succesvolle ondernemers nemen gecalculerde risico's. Ze hebben een proactieve houding. Ze zijn meer gericht op het verbeteren van hun leven dan het behoud ervan. Risicobereidheid is kunnen omgaan met onzekerheid en de bereidheid verlies te nemen.

Zoals reeds eerder gezegd is het verschil tussen eigenschappen en kwaliteiten dat eigenschappen lastig zijn te ontwikkelen. Er aan werken kun je wel door het gewoon te gaan doen, of door het te gaan oefenen. Oefenen kan in de praktijk. Een eerste stap kun je zetten door te oefenen alsof je de eigenschap bezit, dat kan in een groep maar nog vertrouwd is

het alleen te doen al dan niet voor de spiegel. Het is een manier om je de gewenste eigenschap meer en meer eigen te maken en alle gevoelens die daarbij een rol spelen te ervaren en er niet voor weg te lopen. Zie ook het hoofdstuk werken aan gemoedstoestanden bij de creatiespiraal.

Denkstijlen

Denkstijlen en eigenschappen vormen samen de persoonskenmerken. Denkstijlen zeggen iets over de manier waarop en waarover je denkt. Dit beïnvloedt het gedrag dat je vertoont. Er worden 4 ondernemersdenkstijlen onderscheiden: Pionier, Verkoper, Manager, Vakman.

1. De (experimentele) pionier. Deze kan tot grote hoogtes komen in chaossituaties, maar verliest zichzelf in situaties van orde en in de dagelijkse praktijk.
2. De (gevoelige) verkoper. Hij/zij functioneert goed in harmonische situaties.
3. De (behoudende) manager. Door structureren het werk tot een vlekkeloos verlopende zaak, waar iedereen zijn taken en bevoegdheden kent, te brengen is het werk van de manager.
4. De (analytische) vakman onderscheidt zich door de wens de beste te zijn, in elk geval in zijn vakgebied.

KWALITEITEN

Het derde competentie onderdeel gaat over kwaliteiten. Kwaliteiten die een rol spelen bij succesvol ondernemerschap. Kwaliteiten zeggen iets over wat je goed kunt. Anders dan eigenschappen kun je kwaliteiten “gemakkelijk” aanleren, bijvoorbeeld motiveren, leidinggeven en creativiteit. Een onderneming doorloopt in de tijd verschillende fasen en bij iedere fase heb je specifieke kwaliteiten nodig.

Allereerst zijn er de fasen die doorlopen worden voordat je überhaupt start met een onderneming (uitvoerig beschreven door Andringa). Driessen onderscheidt hierbij ook 4 fasen. De eerste fase is de ideefase. Het is de fase waar creativiteit een grote rol speelt. Je kunt fantaseren, verbeelden en (be)denken wat jij allemaal in de wereld wilt gaan zetten. Om verder te komen is het noodzakelijk dat het idee wordt omgezet in een concreet product. Je komt dan in de 2^e fase, de productfase. Luisteren naar de potentiële klant en invoelen waar deze behoefte aan heeft zijn hierbij noodzakelijke kwaliteiten. Dan komt de planfase. Er moet een bedrijfsplan worden opgesteld waaruit de haalbaarheid (zowel de combinatie product-markt als de financiën) blijkt. Planmatig kunnen werken, zaken in detail uitwerken, inzicht in de markt en rekenvaardigheid zijn belangrijke kwaliteiten. Als je de zaken op een rij hebt komt de start- of stopfase. Doe je het of doe je het niet. Je moet hier een objectief oordeel kunnen vellen wat een onafhankelijke, analytische en kritische kijk vraagt. De 4 fasen worden gekenmerkt door respectievelijk denken, voelen, doen (willen) en je verstand gebruiken. In figuur is dit schematisch aangegeven.

Noot van de schrijver en dan: Dromen (inspiratie, bezieling) denken (is het realistisch) voelen (past het bij mij) durven doen (aan de slag)

Als je eenmaal besloten hebt om te starten met een onderneming komen de verschillende ondernemingsfasen duidelijk in beeld. Ook deze fasen vragen verschillende kwaliteiten. Kwaliteiten die voor een deel overeenkomen met die van de 4 fasen van voor de start. De 4 fasen van de bedrijfslevenscyclus zijn:

1. De vroege fase;
2. De expansiefase;
3. De volwassen fase;
4. De afbouwfase.

De vroege fase en expansiefase

De vroege fase kent nog geen groei en wordt vooral gekenmerkt door chaos, onzekerheid en dynamiek. De denkstijl van de pionier komt hierbij het best tot zijn recht, je moet vooral pionieren om je zaak op gang te krijgen. Het belangrijkste kenmerk van de expansiefase is het in harmonie brengen van de onderneming met zijn omgeving. Het product of de dienst slaat aan. Het is cruciaal de verkoopinspanning te intensiveren en flink door te pakken. De denkstijl van de verkoper komt hier het best tot zijn recht.

De belangrijkste kwaliteiten van belang bij de vroege- en expansiefase zijn:

- Marktgerichtheid;
- Creativiteit;
- Flexibiliteit.

Een marktgerichte ondernemer kan zich inleven in de behoeftewereld van (potentiële) klanten en een koppeling maken naar de eigen bedrijfsvoering.

Creativiteit is het vermogen om te “spelen” met gedachten en nieuwe mogelijkheden te zien en uit te proberen.

Flexibiliteit is hier synoniem met aanpassingsvermogen een combinatie van weerstandsvermogen en veranderingsvermogen. Je beheerst de basisactiviteiten waarnemen, interpreteren, anticiperen en reageren.

(vergelijk dit met het agrarisch handelingsmodel van D. van de Lagemaat pagina 152 en overzicht 5.2 op pagina 156; Hij benoemt een en ander als: Handelingsfuncties of fasen in een onderwijsleerproces afgeleid van het ondernemershandelen. 7 fasen met 11 handelingsstructuren.

Bezinnen (wordingsfase met als handelingsstructuur reflecteren en reproduceren); Oriënteren (verhelderingsfase met als handelingsstructuur waarnemen en analyseren); Oordelen (planningsfase met als handelingsstructuur interpreteren en waarderen); Beslissen (beslissingsfase met als handelingsstructuur normeren en integreren); Uitvoeren (uitvoeringsfase met als handelingsstructuur praktiseren); Controleren (evaluatiefase met als handelingsstructuur beoordelen); Afronden (met als handelingsstructuur ordenen). In principe zijn dit de elementen van de creatiespiraal. Dit alles vindt plaats in het spanningsveld tussen leerlingbeeld en werkelijkheid(sbeeld). Voorzover deze laatste los van het beeld dat de leerling heeft van de werkelijkheid kan worden waargenomen.

De volwassen fase

In de volwassen fase is de hoofdpoging het maken van winst. Winst noodzakelijk om te kunnen investeren in goederen, werkkapitaal en personeel. Het belangrijkste kenmerk van de volwassen fase is dat er orde in de onderneming wordt gebracht. De denkstijl van de manager komt hier het best tot zijn recht. Volgens mij is het ook noodzakelijk om te kunnen investeren in innovaties (zie opgaan blinken en verzingen van J. Voigt en Arie de Geus De levende onderneming). De belangrijkste kwaliteiten in de volwassen fase:

- Leiderschap;
- Organiseren en plannen;
- Financieel beheer.

Leiderschap heeft te maken met het aansturen van mensen op een mens- en taakgerichte manier. Het is hier van belang aan te geven dat bij ondernemerschapontwikkeling in het onderwijs ook de competenties betreffende leiderschap (KC Handel) worden meegenomen.

Organiseren en plannen is het opzetten en uitvoeren van een efficiënt en effectief systeem voor de werkzaamheden van medewerkers.

Financieel beheren betekent een goede balans kunnen houden tussen kosten en uitgaven.

De afbouwfase

Driessen schrijft weinig over de afbouwfase. De levenscyclus van een product loopt op zijn einde, de groei neemt af door bijvoorbeeld een concurrent of door veranderende klantbehoeften. Als niet geïnvesteerd is in innovaties wordt vaak een (innovatieve) concurrent (starter) overgenomen. De denkstijl van de vakman komt hier het best tot zijn recht. Als dit goed gebeurt in contact met de markt kan van daaruit alsnog een innovatie zijn plek krijgen. Kenmerkend voor deze fase is het optreden van conflicten.

Gezien het grote aantal ondernemingen dat na 5 jaar alweer failliet is, is het passend hier iets over stadia in het afbouwproces te noemen. Korteweg en Voigt geven aan dat de door Kubler-Ross onderscheiden 5 stadia in het stervensproces te vertalen zijn naar de ontwikkeling die een organisatie doormaakt in een contractiefase. Ze helpen een diagnose te stellen van de algemene situatie waarin een organisatie/onderneming zich bevindt en maken ook een prognose van de te verwachten reacties op korte en langere termijn mogelijk. In elke fase kan de negatieve beweging worden omgezet in een positieve beweging. Succesvolle ondernemers herkennen dat.

De 5 stadia met daarbij de omzetting naar een positieve beweging zijn (K & V Helen of delen, pg 187) :

1. Ontkenning; → herkenning
2. Woede; → enthousiasme voor het nieuwe
3. Marchanderen; → reële grenzen stellen
4. Depressie en → expressie
5. Berusting. → acceptatie

KENNIS

Bij kennis gaat het erover of je de juiste dingen weet. Om een bepaalde taak aan te kunnen moet je weten hoe het gedaan moet worden.

Je moet kennis hebben van de Markt, Financiën, de Productie, Mensen en de Omgeving.

Karakter zonder kennis heeft vaker tot succes geleid dan kennis zonder karakter (Cicero, 100 bc).

In figuur is het overzicht van het ondernemers competentie model aangegeven.

Kritiek: Innovatie wordt te weinig benadrukt in het model. Het is erg gericht op competenties en het opzetten van een bedrijf. Ik vind Andringa duidelijker. In ondernemerschap gaat het ook mijns inziens om het ontwikkelen van een product en het actueel houden van dat product. Het op de markt brengen van het product door een bedrijf is meer management. Zo simpel is het. Vervolgens kun je het Ondernemers Competentie Model goed gebruiken om zicht te krijgen op de vraag hoe ondernemend jij bent en of je geschikt bent voor het ondernemerschap.

Driessen heeft een E-Scan Ondernemerstest ontwikkeld die inzicht geeft in je geschiktheid voor het ondernemerschap. In een spinnweb wordt aangegeven hoe je scoort op 7 verschillende eigenschappen en 3 kwaliteiten, daarnaast wordt in een "taart" aangegeven hoe je scoort op de 4 verschillende denkstijlen.

Het gaat meer om of je ondernemend bent dan of je ondernemer bent.

De 100% ondernemer:

- *Gebruikt beïnvloedingsvermogen;*
- *Creëert visie;*
- *Is (te) kritisch;*
- *Werkt doelgericht;*
- *Houdt van organiseren en regelen;*
- *Ziet problemen als uitdaging;*
- *Trekt kritiek persoonlijk aan;*
- *Kan goed met mensen overweg;*
- *Wil leider van een team zijn;*
- *Weet anderen te enthousiasmeren;*
- *Is op zijn best als zaken geordend verlopen;*
- *En denkt voortdurend aan de nog te bereiken doeln.*

Kortom een doelgerichte dromer.

Paul de Blot: Bezieling van de mens zorgt voor structuur in de organisatie. We organiseren/structureren met als doel het welzijn van de mens. Al het andere is instrument en middelen. Het bedrijf is gericht op de dienst aan de mensen. Als ondernemer ben je dus in eerste instantie dienstbaar. Dienstbaar aan je eigen belang en het belang van het grotere geheel. Daar een balans tussen vinden is een opdracht voor de huidige generatie ondernemers. Daar komt dan waardering voor het bedrijf en het individu als belangrijkste item uit voort. Zo is in eerste instantie ondernemerschap ontstaan. Je levert iets en het wordt gewaardeerd. Tegenwoordig kennen we het vooral als volgt: Je biedt een product aan en daar wordt voor betaald.

Creatiespiraal

Marinus Knoope heeft een methode “ontdekt” waarlangs **nog iets invullen**
In onderstaande is een samenvatting gegeven van het boek de creatiespiraal, daar waar deze relevant is voor het ontwikkelen van ondernemerschap en ondernemendheid in het onderwijs. Het is een 14 stappenplan om idee werkelijkheid te laten worden. Van Wens (missie) naar werkelijkheid via structuur in je handelen.

Elk nieuw creatieproces begint met het ontvangen waarderen en loslaten van wat nu is. Immers als je het over een wens hebt, heb je het over iets wat nu niet is. Wensen/verlangens worden werkelijkheid onder de juiste omstandigheden in een door ons gewilde realiteit. Je wens is een voorgevoel van wat je in werkelijkheid kunt bereiken in je leven (Goethe).

Dingen gebeuren van nature als je het laat gebeuren, getting in the flow (zie ook Mihaly Csikszentmihalyi, Flow; Peter Senge et al., Presence; Joseph Jaworski, Synchroniciteit). Ook vanuit de psychologie is er recent onderzoek dat betwijfeld in hoeverre we over een echt vrije wil beschikken. Kan iedereen alles willen of kun je alleen maar willen wat bij je past? (Zie Mark Mieras, Ben ik dat, Wat hersenonderzoek vertelt over onszelf.) Een aantal filosofische vragen die je jezelf daarbij stellen kunt zijn: Creëren we zelf onze wereld of doet God, ??, het? Zijn we zelf verantwoordelijk voor ons geluk? Hebben we goed zicht op de invloed die je als individu hebt op het creëren van je eigen leven? Kunnen we zelf ons leven creëren? Doe eerst aan zelfonderzoek voordat je begint te denken dat je zelf je leven richting kunt geven. We verwarren voortdurend ons bewustzijn met het idee dat we ons leven richting kunnen geven (zelfsturing). Knoope komt tot een combinatie: En je kunt je leven richting geven, internal locus of control, en het leven overkomt je, external locus of control. Je kunt je wensen /verlangens niet kiezen, nee je bent voorbestemd om de jouwe te vervullen. Dit hoeft je niet te begrijpen, kijk gewoon wat je het liefst wilt geef je over en e zult zien dat het werkt. Als er namelijk één ding is waar jij goed in ben is het wel in het realiseren van jouw wensen. Daarmee is niet gezegd dat het eenvoudig is. Als je succesvol wilt zijn moet je wel doen wat je te doen hebt. Maar ga voor jouw wensen, daar ben je voor geboren. Er is een route van verlangen/wens naar werkelijkheid. Het heet de creatiespiraal. Dit kan je helpen vat te krijgen op het verwerkelijken van jouw dromen.

In De Creatiespiraal, Marinus Knoope, 1998 worden 12 stappen onderscheiden. In het nog te verschijnen De Ontknooping worden 14 stappen onderscheiden. Met deze laatste wordt hier gewerkt.

Stap 1 wensen

De eerste stap is het helder krijgen van je wens(en). Ken je wensen en verlangens. Richt je op je verlangens, en niet op datgene wat je niet wilt. Verlangens vertellen je wat je wilt realiseren, niet verlangens vertellen je niets.

Stap 2 verbeelden

Maak een duidelijk en helder plaatje/beeld van je verlangens. Als je een wens werkelijkheid wilt laten worden maak dan een beeld van je wens alsof het al gerealiseerd is. De capaciteit om te visualiseren is misschien wel onze tijdmachine. Wens het met al je zintuigen (zie ook Van Loon en Korteweg, Echt Waar, wensen worden werkelijkheid). Mensen die denken dat

het zo niet werkt hebben helemaal gelijk, hun wensen worden nooit werkelijkheid. Als je denkt dat je wensen niet haalbaar zijn realiseer je die gedachte (Henry Ford). Een duidelijk toekomstbeeld heeft een gunstig effect op de verdere invulling en het verdere verloop van je leven.

Stap 3 geloven

Als je ook maar 1 bezwaar hebt tegen het realiseren van je wens bedenk dan dat het jouw bezwaar is of tegenwerpen zin!!! Jij en niemand anders zet het (jezelf, anderen, het leven) tussen je wens en werkelijkheid. Hoe sterk geloof je in jouw wens?

Stap 4 uiten

Als je je wens weet, een goed beeld hebt van hoe het er uit moet zien en er helemaal in geloofd, is het tijd met je wens naar buiten te treden. Als je met je wens naar buiten treedt, dan krijg je altijd een aantal vragen op je afgevuurd:

- 1 geloof je er echt in
- 2 heb je een duidelijk beeld van wat je wenst, weet je wat je wilt
- 3 Wat wil je nu precies

Wees voorzichtig met het uiten van je wens, het is zo teer als een bloesem van een appelboom. Heb zoveel vertrouwen in je wens dat je negatieve kritieken kunt pareren/positief verwerken.

Stap 5 en 6 onderzoeken en netwerken

In het nieuwe boek de Ontknooping voegt Knoope op deze plek de eerste extra stap in de creatiespiraal toe. Hoe en met wie kan je wens gerealiseerd worden. Het is begrijpelijk dat je geen idee hebt hoe je wensen moet realiseren. Het is nu tijd daar over na te denken. Zorg voor mensen om je heen met wie je iets kunt. De juiste mensen, -informatie, -kennis en -kwaliteiten. Tot hier is het nog allemaal `fantasie` nu naar de werkelijkheid. Als jij je wens met vol vertrouwen/geloof/overgave kunt delen met anderen gaan die anderen je helpen om die wens te realiseren. Het juiste vertrouwen/geloof besmet anderen (Nelson Mandela / Marianne Williamson).

Stap 7 plannen

Planning speelt zich af op de grens van fantasie en werkelijkheid. Dingen die gepland zijn hebben een sterke neiging werkelijkheid te worden echt te gebeuren. Het is de kracht van vooral de Westerse cultuur om via planning zaken in de wereld te zetten. De volgorde tot nu toe is logisch want het is pas aan de orde om plannen te maken als je dingen onderzocht hebt.

Stap 8 beslissen

Beslissen is moeilijk als je niet eerst de vorige stappen gezet hebt. Heb je dat wel gedaan dan zul je merken dat je als het ware naar beslissingen toegroeit. Er zijn 2 soorten van beslissingen die je kunt nemen. Logische beslissingen (komt voort uit de linker hersenhelft) en impulsieve beslissingen (rechter hersenhelft).

Stap 9 handelen

Nu begint het echte werk, handelen. Oefenen, proberen, werken, zweten, aanpakken en doorgaan. Het is hier passend om de plaats van elke stap aan te geven ten opzichte van tegenoverliggende in de spiraal. Handelen staat tegenover verbeelden. Arbeid in de materie versus de geest. Hoe sterker/completer de arbeid in de geest geweest is hoe meer deze voedend is voor de arbeid in de materie. Een volledig beeld van wat je wilt realiseren geeft energie om aan de slag te gaan.

Stap 10 volharden

Volharden is ja zeggen tegen het werk waar je aan begonnen bent. Met de volle 100 %. Geloven is ja zeggen tegen je wensbeelden (tegen wat je gevisualiseerd hebt). Bij volharden wordt je geloof op de proef gesteld. Maar het is dankbaar hard te werken aan datgene waar je volop in gelooft. Dus hoe duidelijker je beeld in stap 2 neergezet hebt en hoe dieper het geloof

in stap 3 tot je doorgedrongen is hoe eenvoudiger het is om te volharden. Werken zonder een ideaalbeeld is veel doen (ins blaue hinein) zonder ergens te komen.

Stap 11 ontvangen

Misschien wel de moeilijkste van alle stappen in de creatiespiraal. Het is genieten wanneer je krijgt waar je in een vorig stadium zo naar verlangt heb. De reactie van sommige mensen die gaan meeklappen bij aan hun gegeven applaus geeft al aan hoe lastig het is te ontvangen. Positieve feedback doet de ontvanger die kan ontvangen groeien, je gaat er beter door functioneren. Katten kunnen goed ontvangen. Mensen die weinig waardering krijgen hebben vaak moeite met ontvangen. Je bent het waard, omdat je bent wie je bent.

Stap 12 ontknoopen

Dit is de tweede stap die Knoope in de Ontknooping toevoegt aan de creatiespiraal. Heb je bij netwerken een scala aan contacten opgebouwd die van belang en nut zijn bij het realiseren van je wens hier bouw je die contacten weer af. Het is je losmaken van alle verbindingen en verplichtingen die je bent aangegaan. Een noodzakelijke stap om de volgende stappen te zetten.

Stap 13 waarderen

Het is nu de tijd om je te realiseren wat je zelf vindt van hetgeen je in de wereld gezet hebt. Vrij van alle contacten, vrij van alle belangen kun je daar een oordeel over vellen. Wat is het geworden, waardeer hetgeen je ontvangt.

Stap 14 ontspannen

Dit volgt na het oogsten en genieten van de oogst. Er is dan slechts 1 ding over wat je kunt doen, loslaten, bezinnen, reflecteren onder de appelboom, wachten op de geboorte van een nieuwe wens.

Dit zijn in het kort de 14 stappen uit de creatiespiraal. Interessant is dat Knoope in zijn nieuwe boek aangeeft dat bij het doorlopen van elke stap in de creatiespiraal je door een spanningsveld van emoties heen moet. Bijvoorbeeld bij wensen is er de spanning tussen doe ik het voor mezelf of doe ik het voor de ander. Aan de ene kant staan mannelijke emoties aan de andere kant vrouwelijke. Ze komen dan ook niet voor niets in paren voor die paradoxaal zijn. Bijvoorbeeld zelfingenomen versus begaan met. Per stap zijn negen paren van emoties onderscheiden. Op deze wijze kun je voor alle bij de veertien stappen van belang zijnde emoties spreken van het "periodiek systeem der emoties". Als je wordt getroffen door één van de twee emoties uit een paar leidt deze je af van de te zetten stap. Ofwel de emotie zelf doet dat ofwel de paradoxale tegenhanger doet het. Mag je zelfingenomen zijn of mag je begaan zijn met? Het werk bestaat er uit dat je leert de emotie in balans te brengen opdat je de emotie "beheerst" in plaats van dat de emotie jou beheerst. Dat kun je leren door te oefenen. Dan blijkt vervolgens dat achter of onder de emotie een kwaliteit verborgen is en dat deze naar boven komt. Een kwaliteit noodzakelijk om de stap te zetten. Wie begerig, hunkerend en jaloers "kan zijn" leert zo ontdekken wat bij hem of haar past. Je emoties worden een routeplanner voor het realiseren van je wensen, een emotionele tomtom. Geef het ook die plek. Dus blijf ook je denken in acht nemen. Omarm je emoties en ontwikkel een kwaliteit. Onderdruk een emotie en ontwikkel een probleem. Zie het voorbeeld voor wensen (nb. Genoemd zijn niet de definitief onderscheiden emoties die bij de stap wensen passen). In onderstaand schema is voor de eerste stap in de creatiespiraal, wensen, aangegeven welke gemoedstoestanden een rol spelen om je wensen duidelijk te krijgen en welke kwaliteiten daar achter zitten.

Rood: de stap in de creatiespiraal
 Groen: de gemoedstoestanden in paradoxen weergegeven
 Blauw: de kracht/kwaliteit achter de gemoedstoestand
 Zwart: de paradox binnen de stap

WENSEN: WORD JE WENSEN GEWAAR, ONTDEK WAT JIJ WENST	
ZELFINGENOMEN	BEGAAN MET
EGOCENTRISCH	TOEGEWIJD
NARCISTISCH	IDOLAAT
STEL JEZELF CENTRAAL	STEL DE ANDER CENTRAAL
GIERIG	VRIJGEVIG
INHALIG	GOEDGEEFS
HEBZUCHTIG	VERKWISTEND
VERGAAR BEZITTINGEN	DEEL WAT JE BEZIT
BEGERIG	GEDIENSTIG
HUNKEREND	OPOFFEREND
JALOERS	ZICH WEGCIJFEREND
ONTDEK WAT BIJ JOU PAST	ONTDEK WAT DE ANDER WENST
JEZELF CENTRAAL	DE ANDER CENTRAAL

Laat je wensen je leiden en ontwikkel je ondernemende kwaliteiten (zie M. Knoope, De Ontknooping)

Literatuur

Argyris, C. and Schön, D. (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*. New York: McGraw-Hill.

Bos A.H., *Oordeelsvorming in groepen. Polariteit en ritme als sleutel tot ontwikkeling van sociale organismen*, Wageningen 1974. Herdruk verkrijgbaar bij Stichting Dialoog.

Bos, Lex e.a., *Oordeelsvorming. Een weg naar innerlijke vrijheid*, Nearchus c.v. Assen. 2006.

Geerligts, J.W.G. Hoe het onderwijs de praktijk kan benutten. In: *Vakblad Groen onderwijs*, 4. 2008.

Geerlings, J.W.G. (2008), *Warenkennis over competenties*. Gouda

Kamp, J. en J.W.G. Geerligts, www.raccent.nl/site.php?pagina=gereedschap, 2005.

Lagemaat, van de, D. (1986). *Onderwijzen in ondernemen*. Educaboek b.v., Culemborg.

Langbert, M., Professors, managers, and human resource education. *Human Resource Management* 39(1), 65-78, 2000.

Man, Th.W.Y., Lau, Th., Chan, K.F.(1999). *The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies*. *Journal of Business Venturing* 17. China.

Mulder, M., *Competentieontwikkeling in organisaties: perspectieven en praktijk*. 's Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie, 2001.

Parreren, C.F. (1981). *Leidraad voor het leren reflecteren*. Universiteit Gent

Verstegen, J.A.A.M., Lans, T.L. (2006) *De kunst van het zien en het realiseren. Competenties voor succesvol ondernemerschap in de agrarische sector*. LEI, Den Haag.

Sills, J., *Uit de comfortzone. Gids voor succesvol veranderen*, 2004.