Onderzoek

Praktijk

PERSOONLIJK ONDERNEMERSCHAP: PROACTIEF WERKEN MET JE TALENTEN

KEMP VAN GINKEL, MARIËL RONDEEL, MARGRIET SCHUT EN SIBRENNE WAGENAAR

8

In deze bijdrage gaan we in op de praktijk van persoonlijk ondernemerschap. Hoe geven mensen persoonlijk ondernemerschap vorm? Welke overtuigingen en bekwaamheden helpen hen om persoonlijk ondernemend te zijn? Wat zijn kritieke leermomenten in hun ontwikkelproces? En welke rol speelt de omgeving? Dit zijn vragen waar we in deze bijdrage op ingaan. Daarbij baseren we ons op gesprekken die we met persoonlijk ondernemers gevoerd hebben.

BETEKENIS VAN PERSOONLIJK ONDERNEMERSCHAP

Op diverse plekken in dit nummer worden ontwikkelingen geschetst die aanleiding zijn voor de toegenomen aandacht voor de nieuwe professional. Wij gaan in op de vraag hoe 'persoonlijk ondernemerschap' in de praktijk gestalte krijgt. Daarbij bouwen we voort op eerdere ideeën over ondernemen van eigen talenten en persoonlijke ontwikkeling vanuit drijfveren (Rondeel en Wagenaar, 2002; Van Ginkel, Van Noort en Schut, 2002).

Wij vatten persoonlijk ondernemerschap op als het banen van een zelfgekozen pad; op eigen kracht sturing geven aan je werk en ontwikkeling. Een persoonlijk ondernemer gaat voortdurend bij zichzelf na in welke thema's hij goed is, over welke talenten hij beschikt en hoe hij deze kan inzetten. Een persoonlijk ondernemer doet het werk dat hij interessant vindt, vanuit een innerlijke gedrevenheid (Rondeel en Wagenaar, 2002). De passie die de persoonlijk ondernemer heeft rondom een bepaald thema, vertaalt zich in acties, in initiatieven. Daarin komt ook het onderscheid naar voren met persoonlijke ontwikkeling. Een persoonlijk ondernemer wil ondernemen met zijn talenten en de eigen ambities en competenties 'van doen maken'. Persoonlijk ondernemerschap is daarmee altijd zichtbaar voor anderen, wat bij persoonlijke ontwikkeling niet altijd het geval hoeft te zijn. Persoonlijk ondernemerschap is voor ons ook het overgaan van grenzen en actief verandering aanbrengen in je eigen gedrag of in het systeem waarin je je bevindt door een passende omgeving te creëren.

We gaan ervan uit dat iedereen ervoor kan kiezen persoonlijk ondernemer te zijn. De concrete invulling ervan beschouwen we als een bekwaamheid. De mate waarin iemand deze bekwaamheid ontwikkelt en zichtbaar tot uitdrukking brengt in gedrag, hangt onder meer af van de overtuigingen die een persoon hanteert en de ondersteuning van anderen. De spanning tussen kunnen en doen, en de rol die overtuigingen en de (vroegere) omgeving daarin spelen, vinden we interessant om verder te verkennen.

In individuele gesprekken met circa vijftien persoonlijk ondernemers zijn we op zoek gegaan naar gradaties en verschijningsvormen van persoonlijk ondernemerschap. We hebben mensen gesproken die op verschillende manieren aan organisaties verbonden zijn: zelfstandigen, freelancers, managers en medewerkers binnen een organisatie. Bij het selecteren van de geïnterviewden zijn we intuïtief te werk gegaan. De persoonlijk ondernemers hielden zich voor ons zichtbaar bezig met het ontwikkelen van eigen talenten. De interviews hadden een verkennend karakter, met open vragen als leidraad. We hebben de persoonlijk ondernemers bevraagd over eigen voorbeelden van persoonlijk ondernemerschap, opbrengsten en risico's, benodigde vaardigheden en overtuigingen en bevorderende en belemmerende factoren in de omgeving. De interviews waren intensief: er werd diepgaand gereflecteerd op aspecten die maken dat men zich ondernemer van eigen talenten voelt. Dat leverde zowel voor de persoonlijk ondernemers als voor onszelf heldere inzichten en leermomenten op.
Deze bijdrage is als volgt opgebouwd. In de volgende paragraaf gaan we in op de denkprocessen van persoonlijk ondernemers en hoe die hun handelen beïnvloeden. Daarna beschrijven we hoe het ontwikkelproces van persoonlijk ondernemers eruitziet en de rol van de omgeving daarin. Vervolgens gaan we in op de uitingsvormen van persoonlijk ondernemerschap die we in de interviews zijn tegengekomen. Tot slot werken we een aantal sleutelvragen uit, als basis voor reflectie op persoonlijk ondernemerschap.

Hoe denkt een persoonlijk ondernemer?

Welke drijfveren en overtuigingen sturen de ontwikkeling van een persoonlijk ondernemer? Welke persoonlijke kwaliteiten maken het gemakkelijker? Wat doet persoonlijk ondernemerschap met je? En welke (on)prettige gevoelens zijn eraan verbonden? In de interviews zijn we hierop ingegaan. Een aspect dat onmiddellijk opvalt is 'erin geloven dat je kunt bereiken wat je wilt bereiken'. Het gaat dan om het geloof in je eigen bekwaamheid en de overtuiging dat je gewenste effecten zelf kunt realiseren. Dat maakt duidelijk dat er een directe relatie is tussen denken, voelen en gedrag.

Werken vanuit een persoonlijke passie of drijfveer

Bij alle persoonlijk ondernemers die we spraken lag de oorsprong van hun leren en werken in een persoonlijke passie of drijfveer. Zij putten hun gedrevenheid uit een intens verlangen om een doel te bereiken waar ze echt warm voor lopen. 'Als ik wezenlijk contact heb met andere mensen, leef ik echt! Zo wil ik bijdragen aan milieuverbeteringen.' Om je doelstellingen te kunnen realiseren, is het belangrijk dat je weet wie je bent en wat je wilt. Dit vereist een zoektocht naar elementen die er voor jou echt toe doen en die leiden naar intense voldoening. Deze elementen komen van binnenuit en stimuleren de ontwikkeling van talenten. 'Als kind dacht ik al na over wat ik wilde en werkte ik daar gericht naar toe. Zo geef ik vorm aan mijn loopbaan.'
Wat is je passie, vanuit welke drijfveren doe je de dingen die je doet? Iemand anders zegt hierover: 'Persoonlijk ondernemerschap is de zelfstandigheid die

'Als ik iets graag wil, gebeurt het bijna altijd'

het je mogelijk maakt je eigen drijfveren te verwezenlijken.' Een andere geïnterviewde: 'Ik heb een duidelijke en heldere eigen visie die ik wil realiseren. Deze visie helpt me om richting te bepalen, keuzes te maken, initiatieven te nemen die bij me passen.' Mensen hebben ook ervaren dat hun passie hen drijft en dat eruit komt wat zij voor ogen hebben. 'Als ik iets graag wil, gebeurt het bijna altijd. Afwisseling, iets nieuws opzetten zijn drijfveren die me voortstuwen. Die creaties worden één voor één realiteit, soms pas vele jaren later.'
Alle geïnterviewden hebben een bepaalde ambitie. Bijvoorbeeld: een eigen richting willen bepalen, eigen keuzes willen maken, willen doen wat je zelf leuk en belangrijk vindt. Ook vertoonden zij sterk overeenkomstige kwaliteiten als moed, doorzettingsvermogen, gedrevenheid en enthousiasme. 'Doordat ik enthousiast ben en laat zien wat ik kan, kunnen mensen niet om me heen.' Deze kwaliteiten behoren tot de kern van een persoon. Je kunt ze niet naar believen aan- of uitzetten, maar wel verstoppen of verborgen houden. Een kwaliteit is te herkennen aan iemands bijzondere kracht waarover hij zelf zegt: 'dat kan toch iedereen'. Maar niet iedereen kan dat, het maakt deze mensen juist uniek (Ofman, 1999).

Overtuigingen: the power of believing you can!

In een overtuiging zit de werkelijkheid besloten zoals je die zelf voor 'waar' aanneemt en die je ofwel belemmert of ruimte geeft. Het maakt veel uit of je denkt dat jij 'zoiets' nooit voor elkaar krijgt of dat je er van overtuigd bent dat iets je gaat lukken. 'Ik heb veel vertrouwen in mijn eigen kunnen. Ik pak kansen en denk: ik verzin altijd wel iets goeds.' Succeservaringen helpen om belemmerende overtuigingen te verande-

ren en je zelfvertrouwen te versterken. Een geïnterviewde: 'Ik heb zelfvertrouwen gekregen doordat alles tot nu toe in mijn leven gelukt is. Daardoor durf ik steeds meer initiatieven te nemen en kansen te pakken en te creeren.'
Zelfvertrouwen gaat vaak gepaard met een interne *'locus of control'*. Iemand met een interne locus of control schrijft gebeurtenissen in zijn leven toe aan interne factoren. Deze persoon gelooft dat hij het heft in eigen hand heeft en controle heeft over gebeurtenissen in zijn leven. 'Een sterke overtuiging van mij is dat je het zelf moet doen. Die gedachte stimuleert me om voortdurend na te denken over wat ik wil en hoe ik dat kan bereiken. Op basis daarvan neem ik initiatieven.' Een persoonlijk ondernemer neemt verantwoordelijkheid voor een resultaat en schrijft dit toe aan eigen inspanning. Bij succes is de tevredenheid hoog, want dit wordt toegeschreven aan eigen kunnen. Bij mislukking overheerst het gevoel dat meer inzet nodig was geweest voor betere resultaten. De persoonlijk ondernemers die we hebben gesproken, zijn niet snel bang om fouten te maken en zijn vaak optimistisch van karakter.
Bovenstaande verruimende overtuigingen doen een appèl op het zelfsturende vermogen en vergroten de daadkracht om keuzes te maken en met de consequenties daarvan om te gaan. Ze beïnvloeden ook de mate van volhouden wanneer je obstakels en uitdagingen tegenkomt. Enkele uitspraken die deze verruimende aannames illustreren:
'Als ik ergens voor sta, dan kan ik het ook.'
'Als ik het werk doe dat bij mijn kracht past, dan gaat het me zeker lukken.'
'Ik heb de overtuiging dat er altijd een oplossing komt voor de problemen die op mijn pad komen.'
'Ik ben de enige die kan sturen om te bereiken wat ik wil.'
Iemand benoemde ook een belemmerende overtuiging: 'Als anderen zeggen wat ik kan bereiken, veroorzaakt dat aardig wat spanning [...] Ik moet iets goed snappen voordat ik het ga doen. Als ik er zelf niet van overtuigd ben dat ik het aankan, dan neem ik de klus niet aan. Ongeacht wat anderen daarvan zeggen of wat zij van mij en mijn mogelijkheden vinden.'

Bewust je bekwaamheden inzetten en ontwikkelen

Persoonlijk ondernemers sturen hun eigen ontwikkeling. Ze doen dat vaak doelgericht, en formuleren een plan of een strategie. 'Ik geloof erin dat je zelf actief moet zijn om iets voor elkaar te krijgen. Zo geef ik vorm aan mijn loopbaan. Eerst bedenk ik goed wat ik wil. Dat laat ik ook aan anderen weten. Vervolgens wacht ik de kansen af, let ik op de mogelijkheden die voorbij komen en grijp ik ze als ze in mijn straatje passen.'
Sterke drijfveren zetten het ontwikkelen van je talenten en bekwaamheden in gang. Overtuigingen beïnvloeden het effectief benutten van je bekwaamheden. Als je vertrouwen hebt in wat je kunt en wat je kunt bereiken, voel je je gemotiveerd om je bekwaamheden in te zetten. Daarnaast helpt het als je je bewust bent van de manier waarop je iets wilt gaan doen. Onze geïnterviewden geven concreet aan welke bekwaamheden zij inzetten om persoonlijk ondernemend te zijn en daar verder in te groeien:
- Communicatieve vaardigheden: contact maken met mensen door persoonlijk op ze af te stappen, de juiste vragen stellen om beweegredenen van anderen te achterhalen, aansluiten op hun belevingswereld, netwerken: 'Om leuke klussen te doen moet ik nieuwe contacten maken en nieuwe verbindingen aangaan.'
- Samenwerken: bondjes aangaan met anderen die ook vernieuwend willen denken, die bezig zijn met

Bron: Trouw, 15 september 2003, p. 2, overgenomen met toestemming van de auteur

soortgelijke thema's, die je iets kunnen bieden. 'Het gaat ook om de juiste mensen opzoeken, hun de juiste vragen stellen om zo verbindingen tot stand te brengen. Meer concreet: ik stap persoonlijk op mensen af, ik stimuleer dat mensen zelf nadenken, ik stel mezelf open voor andere indrukken.'
- Hulp vragen: vragen om ondersteuning, anderen vragen mee te denken en feedback te geven op activiteiten en gedrag. 'Lang heb ik gedacht dat hulp vragen niet professioneel was. Nu zie ik dat als een kans op ontwikkeling.'
- Eigen mening hebben: ergens voor staan en anderen die mening niet onthouden; je open stellen voor andere indrukken. 'Zelf nadenken over wat ik ergens van vind en duidelijk tonen wat ik zelf (anders) wil, helpt me om mijn eigen koers te varen.'

Kansen creëren om je te ontwikkelen

Inzicht in eigen drijfveren, positieve overtuigingen en bekwaamheden leiden ertoe dat je kansen ziet en pakt. Persoonlijk ondernemers durven risico's te nemen. Ze zijn niet bang om fouten te maken en pakken juist kansen die aansluiten bij wat ze goed kunnen of wat ze graag willen. Ze zeggen letterlijk: 'Als er een kans komt, sta ik op de stoep.' En: 'Als ik een kans heb, doe ik er veel voor om die ook te verzilveren.'
De meeste geïnterviewden geven aan ook eigen kansen te creëren:
'Als er geen mogelijkheden lijken te zijn om te groeien in de context waarin je je bevindt, moet je zelf op zoek naar kleine openingen en ruimtes.'
'Ik ben ook goed in staat om vragen te creëren; dus niet alleen aansluiten bij wat de klant wil, maar ook zelf ideeën aandragen en projecten zo vormgeven dat ik de dingen kan doen die ik graag wil doen.'
Voor sommige geïnterviewden ligt hier wel een grens omtrent persoonlijk ondernemerschap: 'Ik heb bewondering voor diegenen die een stap verder gaan en de omgeving naar hun hand zetten. Dat is voor mij (nog) een brug te ver.'

Groeien naar persoonlijk ondernemerschap

Wat helpt om (meer) persoonlijk ondernemer te worden? Het valt op dat de meeste geïnterviewden altijd al overtuigingen hebben gehad die passen bij persoonlijk ondernemerschap. Dit blijkt uit de verhalen die ze over zichzelf vertellen: 'Ik had als kind al veel fantasieën over zaken die ik wilde ondernemen.' En: 'Persoonlijk ondernemerschap hoort gewoon bij mij als persoon. Het is nooit een bewust proces geweest.' Het lijkt alsof voor de geïnterviewden persoonlijk ondernemerschap een ontdekkingstocht is geweest, waarin achteraf bepaalde patronen zichtbaar zijn. In de volgende paragrafen beschrijven we een aantal van die patronen.

Gebeurtenissen in het persoonlijk en werkend leven

Belangrijke gebeurtenissen in iemands leven zijn vaak een impuls om meer vanuit eigen kracht te werken. 'Door mijn ongeluk heb ik geleerd om te kijken naar mijn mogelijkheden in plaats van naar beperkingen: wat kan ik wél en hoe kan ik daar het maximale uit halen?' De meeste geïnterviewden gaven aan dat ze tegen de grenzen van hun werk of organisatie aanliepen. Voorbeelden: geen doorgroeimogelijkheden, burn-out, uiteenlopende visies op samenwerking, conflicten met leidinggevenden. Soms worden persoonlijk ondernemers aangezet tot een nieuwe koers doordat er veranderingen in de organisatie of organisatieomgeving plaatsvinden, zoals de economische recessie waardoor er minder werk is, een fusie met bijbeho-

rende veranderingen in werkwijze en teams of een nieuwe strategie vanuit de top.

Stimulans en ondersteuning door omgeving

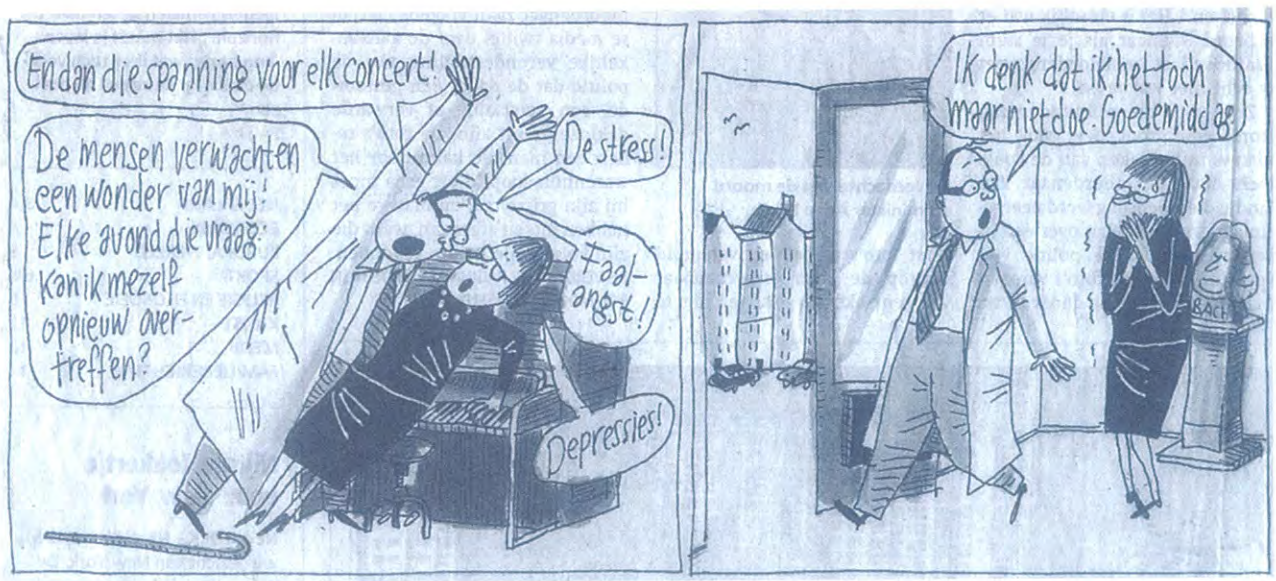
Sommige persoonlijk ondernemers vertellen dat zij zich vooral door hun omgeving bewust zijn geworden van hun talenten en ondernemend durven te zijn. 'Als ik iets graag wil, gebeurt het bijna altijd. Ik kom dan altijd op het juiste moment mensen tegen of zie kansen die passen en ervoor zorgen dat ik een volgende stap kan nemen.' Een adviseur die in nieuwe projecten eerst twijfels had over zijn kunnen, wordt gestimuleerd en bevestigd door iemand in zijn omgeving en komt tot de nieuwe overtuiging: 'Als ik weet wat de bedoeling is, dan kan ik het ook.' Verbale overtuiging werkt zeer krachtig, vooral als anderen tegen je zeggen dat zij geloven dat je het kan: 'dit gaat je zeker lukken' of 'ik geloof echt in je'. De kracht van deze verbale steun wordt beïnvloed door de expertise van en het vertrouwen in degene die het zegt.

Leidinggevenden en collega's

Wat heeft een persoonlijk ondernemer nodig van leidinggevenden en collega's? De geïnterviewden zijn unaniem in hun antwoord: ruimte en support.
Onder *ruimte* verstaat men de mogelijkheid om het werk volgens eigen overwegingen in te richten en daar zelf beslissingen in te nemen. Daaruit blijkt vertrouwen in de kwaliteiten van de persoonlijk ondernemer.
De *support* uit zich in het meedenken over ideeën en plannen, het geven van feedback, het waarderen van de stappen die een persoonlijk ondernemer in zijn werk zet. Ook de mogelijkheid om 'gewoon' ideeën uit te wisselen en te sparren met iemand, wordt als heel stimulerend ervaren. Een geïnterviewde: 'Als de werkomgeving zo is dat je veel ruimte hebt, dan ben je veel minder individueel gericht. Je kunt trouwens geen ondernemer zijn in je eentje. De kern van persoonlijk ondernemerschap is de verbinding met anderen. Alles wat je doet heeft met anderen te maken. Je wilt graag dat mensen iets doen met hetgeen jij realiseert in je werk, je wilt feedback, bevestiging dat je op een goede weg bent.'
Sommige organisaties kiezen ervoor hun medewerkers expliciet te ondersteunen in hun persoonlijk ondernemerschap. Zij motiveren en begeleiden hun mensen op een zodanige manier dat zij meer een eigen koers gaan kiezen en doen zo recht aan het concept van persoonlijk ondernemerschap. 'Wat daarin helpt is dat een collega expliciet zegt dat hij "ertussenuit stapt". Hij heeft mij de tijd en ruimte geboden om te experimenteren met zelf mijn klussen regelen. Daarbij stonden het proces en mijn ontwikkeling voorop (leren om zelf een kans te grijpen) en niet zozeer het resultaat. Uiteindelijk heeft dit wel uitgemond in twee nieuwe projecten. De ontwikkeling die ik schets, heeft zich in een paar maanden voltrokken. Terugkijkend heeft hij hier al wel eerder op gestuurd, maar zelf was ik mij daar nog niet zo bewust van.' Uit dit voorbeeld blijkt dat een 'leermeester' (c.q. mentor, coach of intervisiegroep) iemand kan helpen om een bepaalde grens over te gaan, om een sprong te wagen waardoor het persoonlijk ondernemerschap verder wordt ingevuld.

Vrienden en familie

Veel persoonlijk ondernemers zoeken ook ondersteuning en leermeesters in hun privé-contacten. Ze spreken regelmatig met partners, vrienden en ouders over hun persoonlijk ondernemerschap. Zo genereren ze nieuwe ideeën, adviezen en suggesties voor concrete activiteiten:
'Mijn omgeving is wel belangrijk in het stimuleren. Zeker als het wat minder gaat, is support heel prettig.



Mijn vader vervult hierin een belangrijke rol voor mij. Hij geeft me weer nieuwe energie.'
'Het voordeel van vrienden en familie is dat ze minder moeite hebben om je een spiegel voor te houden en je waardevolle terugkoppeling te geven.'

Zelfreflectie

Alle geïnterviewden geven aan regelmatig stil te staan bij de vraag of de dingen die ze doen nog steeds de goede dingen zijn. Ze reflecteren regelmatig op hun functioneren, hebben het vermogen tot zelfobservatie. Deze zelfobservatie levert op dat je greep krijgt op je eigen talenten en drijfveren. 'Ik ben me gaan afvragen: wat wil ik, waar ben ik goed in, wat wil het bedrijf en wat betekenen deze antwoorden voor mij? Daardoor ben ik erin geslaagd duidelijk te krijgen waar ik voor sta en wat ik wil.' Dit is een steeds terugkerend proces waar een duidelijke groei in zit. 'Door te reflecteren op de dingen die ik leuk vind, neem ik nieuwe beslissingen. Zo geef ik persoonlijk ondernemerschap langzaam invulling. Ik denk dat ik werk als een soort "'leerspiraal": ik handel, reflecteer, conceptualiseer en experimenteer. Het is een cyclisch proces van voortdurend uitvinden waar je wilt staan.'
Veel geïnterviewden vragen ook gericht feedback op hun werk. 'Ik reflecteer vaak samen met anderen. Ik krijg dan net dat zetje dat ik nodig heb om een grens over te gaan.' Deze meer objectieve blik geeft én nieuwe informatie én een check of datgene wat je zelf hebt ervaren en geconstateerd, overeenkomt met hetgeen anderen waarnemen. De support die je hierin vindt, maakt je sterker om volgende stappen te zetten. Het versterkt je overtuiging dat je het kunt ('the power to believe'), doordat je de oorzaak-gevolgrelatie gaat begrijpen. Je wordt bevestigd in de gedachte dat jij degene bent die invloed heeft op wat er gebeurt en hoe.

Successen ervaren en vieren

Verwant aan zelfobservatie en zelfreflectie is het vieren van successen. 'Ik merk dat ik door het boeken van kleine successen zelfstandiger word.' Succes heeft een subjectief karakter: als de een iets succesvol vindt, hoeft dit voor de ander niet zo te zijn. Het gaat dus om successen die je zelf zo ervaart. Voor mensen met een interne locus of control is het vaak gemakkelijker om successen te ervaren en te vieren. En wanneer je het succes toeschrijft aan je eigen bijdrage en inbreng, versterkt dit je groeiproces en zelfvertrouwen om een volgende stap te zetten. Het gaat om greep krijgen op successen die zijn toe te wijzen aan eigen inspanning.

Uitingsvormen van persoonlijk ondernemerschap

De manier waarop mensen invulling geven aan persoonlijk ondernemerschap is sterk verschillend. In deze paragraaf gaan we in op de vormgeving van persoonlijk ondernemerschap in uiteenlopende werkverbanden.

Persoonlijk ondernemerschap binnen een organisatie

Een deel van de mensen die we geïnterviewd hebben, werkt momenteel binnen een organisatie. Zij hebben ervoor gekozen binnen de organisatiekaders zo veel mogelijk hun werk op eigen wijze in te richten. Dat doen ze door heel duidelijk hun eigen passie te bepalen, door met die activiteiten aan de slag te gaan waar-

bij ze grote betrokkenheid ervaren. Ze hebben vaak ook de gelegenheid om hun eigen lijn te trekken vanwege het karakter van hun werkzaamheden (bijvoorbeeld account executive, opleidingsadviseur, organisatieadviseur). In een enkel geval koos iemand ook specifiek voor een dergelijke functie vanwege de mogelijkheid om haar persoonlijke talenten te ontplooien. Men ervaart de (financiële) zekerheid en veiligheid van een organisatie als uitvalsbasis voor de eigen ambities. Dat biedt comfort en een uitgebreid netwerk, maar kent ook beperkingen. Zoals (on)mogelijkheden die de organisatie biedt op doorgroeien: 'Ik merk wel dat het persoonlijk ondernemerschap me vergezichten biedt waarvan ik me afvraag of ik die binnen mijn huidige baan kan realiseren.' Een andere beperking is het sterke verantwoordelijkheidsgevoel naar de eigen organisatie dat iemand ervan weerhoudt de eigen voorkeuren op de eerste plaats te zetten. 'Ik vind ook dat ik niet voor niets bij een organisatie werk en dat mijn ondernemerschap dus ook voor een groot deel in dienst staat van die organisatie. Je moet er denk ik ook de ruimte voor krijgen en niet alleen de krenten uit de pap willen.'

Die enigszins paradoxale 'verbinding' wordt door veel geïnterviewden genoemd. Aangesloten blijven bij een organisatie komt ook voort uit een 'need to belong', ergens bij willen horen. Dat heeft een gevoelsmatige en een rationele kant:
'Ik ben zelf een belangrijke factor in mijn ondernemerschap en word heel erg gestimuleerd door mensen om me heen. De steun die ik van anderen krijg, is voor mij essentieel.'
'Voor mij gaat een "need to belong" goed samen met persoonlijk ondernemerschap. Ik vind het wezenlijk dat ik naast de inhoud ook een bijdrage kan leveren aan de persoonlijke ontwikkeling van collega's en klanten. Ik wil aansluiten bij vragen, me afstemmen.'
Tegelijkertijd slagen deze mensen erin om binnen de kaders van een organisatie ruimte te vinden en te creëren. Daarbij helpt het duidelijk te zijn over je eigenheid en je streven om een eigen koers te kiezen. Juist daardoor zijn collega's en leidinggevenden meer bereid om je ook de gelegenheid te bieden. 'Door expliciet anders te zijn creëer je ruimte.' Iemand anders stelde: 'Eigenlijk kun je persoonlijk ondernemerschap prima vormgeven binnen een dienstverband. Je zou het eigenlijk moeten nastreven, want het zorgt ervoor dat mensen verantwoordelijker met hun werk bezig zijn en zich niet in het organisatiekeurslijf laten persen.'

Persoonlijk ondernemerschap deels binnen een organisatie, deels zelfstandig

Een tweede groep geïnterviewden heeft ervoor gekozen om meer zelfstandig te werken, maar nog steeds deels vanuit een formele verbinding met een organisatie. Dat zijn mensen die bijvoorbeeld zowel zelfstandig werken als werknemer zijn. Anderen verbinden zich aan een netwerkorganisatie, in een soort 'vaste freelance'-constructie. Deze personen geven aan dat ze hun eigen koers zelf willen bepalen en niet aangestuurd willen worden door een leidinggevende of bedrijfsdoelstelling. Ze kunnen slecht tegen hiërarchie en nemen graag zelf beslissingen, willen maximale invloed op hun werk. Tegelijkertijd zijn ze op zoek naar ondersteuning in hun ontwikkeling. Ze willen uitgedaagd worden, gewaardeerd en begeleid. Dat kan het best met mensen die je goed kent en die je regelmatig ziet. Fysiek op een kantoor zijn, de wandelgangen en samenwerken in projecten zijn belangrijke waarden voor deze groep persoonlijk ondernemers.

Persoonlijk ondernemerschap als zelfstandig ondernemer

De derde groep persoonlijk ondernemers zijn de mensen die de nadelen van een organisatieverband zwaarder vinden wegen dan de hiervoor beschreven verbinding. Zij kiezen voor zelfstandig ondernemerschap, waarbij ze maximale keuzemogelijkheden ervaren bij het uitbouwen van hun eigen talenten. 'Mijn organisatie is op dit moment een fijne aanvliegroute om uiteindelijk geheel zelfstandig te kunnen werken. Ik kan nu gebruikmaken van de expertise van collega's en de contacten met klanten. Dat geeft een beetje basis. Maar ik kan me slecht vinden in de identiteit van een organisatie. Voel me in die zin ook niet erg verbonden. Eigenlijk doe ik de dingen meer voor mezelf. Afhankelijkheid van anderen geeft me veel negatieve energie.'
Ook de koers die sommige organisaties kiezen in economisch slechte tijden (reorganisaties, beheersmatig werken, focus op omzet) maakt dat mensen zich niet meer willen verbinden. Ook deze mensen willen hun eigen ontwikkeling spiegelen aan anderen. Daartoe organiseren ze bijvoorbeeld intervisie, zoeken samenwerking met andere zelfstandige ondernemers of trekken medewerkers aan.

Reflecteren op persoonlijk ondernemerschap

In deze bijdrage hebben we beschreven hoe vijftien mensen hun persoonlijk ondernemerschap hebben ontwikkeld en nu invullen. Daarbij hebben we zowel de innerlijke denk- en belevingswereld en het gedrag van de persoonlijk ondernemers zelf, als de rol van de omgeving belicht. Terugblikkend kunnen we constateren dat deze persoonlijk ondernemers erin geslaagd zijn zichzelf telkens een aantal cruciale vragen te stellen. Vragen die hen helpen om continu verbinding te

maken met hun drijfveren, de vertaalslag te maken van drijfveren naar overtuigingen en bekwaamheden en vervolgens juiste keuzes te maken in gedrag en handelen. Dit is niet altijd een bewust proces, bij veel mensen gebeurt dit impliciet. Toch blijken deze vragen leidend te zijn bij het vinden van een eigen koers.

1. *Omgeving*
   - Welke ervaringen, situaties maak ik mee, wat gebeurt er eigenlijk precies met mij en anderen?
   - Welke consequenties hebben deze ervaringen voor mij?
2. *Gedrag*
   - Wat heb ik gedaan in die situatie en op welke manier?
   - Over welk punt was ik het meest tevreden?
   - Op welke manier oefen ik bewust invloed uit op het vormgeven van mijn eigen werk en eigen ontwikkeling?
3. *Vermogen*
   - Welke aanpak heb ik? Welk plan heb ik om mij verder te ontwikkelen?
   - Wat kan ik goed, welke bekwaamheid maakt dat het me lukt?
   - Welke bekwaamheid moet ik nog ontwikkelen?
4. *Overtuiging*
   - Wanneer is het voor mij goed?
   - Welke norm hanteer ik eigenlijk?
   - Wat zijn overtuigingen die me helpen, welke overtuigingen belemmeren me?
5. *Identiteit*
   - Welke waarde is voor mij belangrijk in werk en leven?
   - Waar word ik het meest enthousiast van? Waar ga ik voor?
   - Hoe kom ik tot mijn recht?
   - Wat is mijn passie?
   - Wie wil ik zijn?

Deze vragen (geordend volgens de logische denkniveaus van Dilts (1990)) liggen aan de basis van persoonlijk ondernemerschap en vormen een voortdurende bron van inspiratie. Ze roepen ook vervolgvragen op: Hoe kun je het groeiproces van persoonlijk ondernemers zo goed mogelijk ondersteunen? Kun je ondernemerschap vanuit een organisatie initiëren? Welke functies en banen lenen zich het best om persoonlijk ondernemerschap in te vullen? Welke rol spelen HRD'ers in het leerproces en zijn er voorbeelden van persoonlijk ondernemende HRD'ers? Met deze en verwante vragen gaan we ons de komende tijd bezighouden.

Literatuur

- Dilts, R., *Changing Belief Systems with NLP.* California: Meta Publications, 1990.
- Ginkel, K. van, R. van Noort en M. Schut. 'Individuele ontwikkeling vanuit persoonlijke drijfveren'. In: M. Rondeel en S. Wagenaar (red.), *Kennis maken: Leren in gezelschap.* Schiedam: Scriptum, 2002.
- Ofman, D., *Bezieling en kwaliteit in organisaties.* Utrecht: Kosmos-Z&K Uitgevers; Servire, 1999.
- Rondeel, M. en S. Wagenaar, 'Ondernemer zijn van je eigen talenten'. In: M. Rondeel en S. Wagenaar (red.), *Kennis maken: Leren in gezelschap.* Schiedam: Scriptum, 2002.