

EXECUTIVE SUMMARY

Space for personal entrepreneurship

An entrepreneurial spirit among employees is considered by managers to be one of the main success factors in the organisation of the future. In this article, we describe personal entrepreneurship as a form of giving. In companies that succeed in creating a "culture of giving", people will approach their customers, colleagues and their environment from a different perspective. It is an intrinsic position from which to work.

Three things can encourage and increase entrepreneurship among people: trust, space and support.

We have noticed that employees both young and old are increasingly making their "call for meaning" heard. Some are quick to step out of their comfort zone to take on the challenge. Others get cold feet. And for others, the waters are too deep. Taking a risk requires security and a good "back up". A coaching leadership that speaks to peoples' enthusiasm and bravery through interest, appreciation, challenges, confrontation and inspiration can ensure that there is more daring and desire to take this leap within the organisation.



Ruimte voor persoonlijk ondernemerschap

"Een schip is veilig in de haven, maar dat is niet waar schepen voor gemaakt zijn" (William Shedd)

In de veel gevoerde dialoog over de onderneming van de toekomst, springt een waarde scherp in het oog: ondernemingszin. Men heeft het dan niet over de economische invulling van 'entrepreneurship', waarbij iemand door inzet van financiële investeringen en het nemen van persoonlijk risico een bepaalde bedrijfsactiviteit opzet. Neen, het gaat over de zin om ondernemend te zijn van binnenuit, binnen een organisatie waarvan je niet zelf de baas of eigenaar bent. Intern of persoonlijk ondernemerschap dus. Misschien wel dé succesfactor om op lange termijn succesvol klantwaarde te kunnen blijven realiseren. Wat verstaan we onder persoonlijk ondernemerschap en hoe kan je een ondernemende cultuur in je organisatie versterken? Daarover gaat het in deze beleidsnota.

1. Onder-nemen is geven

1.1. Arbeid als handelswaar

Ons huidige economisch stelsel is gebaseerd op het feit dat sommige mensen ondernemen en investeren in het creëren van werkgelegenheid. Dit laat ze toe andere mensen in te schakelen die arbeid leveren. In ruil daarvoor ontvangen deze een loon en andere voordelen. Deze ruilrelatie vormt de basis voor het feit dat er winst kan worden gemaakt.

Op deze manier kijken we naar arbeid als een handelswaar. Mensen komen naar hun werk, doen wat hen is opgedragen en worden betaald. Arbeid is een transactie, een simpele uitwisseling van tijd en geld. Deze benadering zou volstaan als mensen op dezelfde wijze zouden werken als machines of robots. Ze voltooien een taak, niet meer en niet minder. Zo is ook decennialang naar werk gekeken.

Maar in werkelijkheid ligt het natuurlijk anders. Mensen brengen niet alleen hun arbeids- of denkkraft mee naar het werk. Ze zijn ondeelbare individuen die hun creativiteit, initiatief, sociale gerichtheid en ideeën meebrengen. Dat wil nog niet zeggen dat ze er iets mee doen, maar ze dragen ze wel met zich mee. In de filosofie van de ruilrelatie ligt de bijna vanzelfsprekende klemtoon op: wat ontvang ik voor wat men van me neemt?

1.2. Werk anders bekeken

We kunnen ook anders naar arbeid kijken, niet vanuit het perspectief van 'nemen' maar van 'geven'. Stel je even voor dat je werkt in een onderneming waar alles wat je doet, gezien wordt als iets wat je elkaar geeft. De ontvanger van jouw 'gift' kan een klant zijn, een collega, een andere dienst, een partner... Op een werkplek waar men werk zou benaderen als een interactie van giften tussen mensen, zullen mensen zich uitgenodigd voelen elkaar en hun organisatie het beste te geven van wat ze te bieden hebben.

Het gevolg is dat er relaties worden opgebouwd die het succes van jezelf, je team en je organisatie versterken. Wanneer je hemel en aarde beweegt om een klant zo goed mogelijk te helpen, een collega te ondersteunen zonder dat je dit eigenlijk moet doen, of een idee naar voren brengt om een bepaalde werkwijze in je organisatie te verbeteren, ben je aan het geven.

In een geef-cultuur is de 'mindset': ik ben hier om mezelf én mijn omgeving op een hoger plan te brengen, door in te zetten wat ik kan geven, vanuit mijn talenten en mogelijkheden.

In een geef-cultuur is de 'mindset': ik ben hier om mezelf én mijn omgeving op een hoger plan te brengen, door in te zetten wat ik kan geven, vanuit mijn talenten en mogelijkheden. Dit geeft je werkzaamheden een nieuwe betekenis, in de vorm van vrijgevigheid, positieve intentie en samenhang. In deze interpretatie is arbeid op zichzelf ook een gift aan jou als lid van de organisatie: de ruimte die je krijgt om een zinvolle bijdrage te leveren aan iets dat groter is dan jezelf.

1.3. De kunst positief te verrassen

Persoonlijk ondernemerschap is precies deze manier van 'geven'. Mensen — uitvoerende medewerkers of lijnmanagers — nemen spontaan initiatief om iets op een eigen manier aan te pakken. De nadruk ligt op willen, niet op moeten. Ze treden buiten de zone van wat op redelijke grond van hen verwacht wordt. Ze zoeken naar een bijzondere manier om tegemoet te komen aan de noden van een klant, collega of andere relatie.

Hun 'gift' wordt gekenmerkt door een element van verrassing. Ze leggen er iets van zichzelf in. Daardoor krijgt het een uniek, persoonlijk karakter. Tegelijk zit er iets vernieuwends in, want het reikt verder dan de loutere toepassing van een voorgeschreven werkwijze. Het is een proactief antwoord op een kans die iemand ziet om iets tot stand te brengen wat er voordien niet was. Het voegt iets toe en verandert daarmee de status quo.

1.4. Iedereen kan een persoonlijke ondernemer zijn

Persoonlijke ondernemers zijn de 'high potentials' in je onderneming. Maar let wel, dat hoeven niet de mensen met ronkende diploma's of verblindende titels te zijn,

noch de creatieve nieuwlichters die op business meetings verlichte toekomstperspectieven ten beste geven. Ook de operator aan de machine, de heftruckchauffeur in het magazijn, de kassierster in het warehouse of de bediende aan het onthaal zijn persoonlijke ondernemers wanneer ze voorbij de grenzen van het vanzelfsprekende het goede en het mogelijke verkennen, binnen het domein waarin ze actief zijn. Daarmee benutten ze kansen om op unieke momenten mee waarde te creëren voor anderen.

2. Waarom je nek uitsteken?

Wat is de belangrijkste reden om als persoon ondernemend te zijn? Het antwoord is: omdat je er gelukkiger van wordt. Jijzelf én met jouw je omgeving. Laat dit korte, onvolledige lijstje van 'ontvangen' voor zich spreken (zie kaderstuk hiernaast).

3. De rem op persoonlijk ondernemerschap

Niettemin blijft de terughoudendheid om uit de veilige cocon te stappen in veel bedrijven bij een meerderheid van de werknemers groot. Waarom is dat zo? Geef je het beste van jezelf, dan steek je je nek uit. Dat is niet zonder risico. Je kan gekwetst worden. Want je laat jezelf zien. Als jouw 'gift' door anderen niet ontvangen wordt, kan dat pijn doen. De belangrijkste reden waarom mensen in organisaties niet authentiek willen of durven zijn, is de angst om afgewezen te worden.

Cijfers over de ondernemingszin van medewerkers laten een onthutsend beeld zien. Als het gaat om tevredenheid valt het nog mee. 70 tot 80% van de medewerkers in Vlaanderen noemt zich tevreden met zijn job. Maar waarover hebben ze het dan? Tevredenheid gaat over verwachtingen en de mate waarin die zijn ingelost: leuke collega's, een milde baas, haalbare werkuren, opleidingskansen, extra faciliteiten... Maar is dat alles? Hoe verbonden voelen mensen zich met het werk dat ze doen? Hoe groot is hun 'drive' om te ontdekken, te ontwikkelen, te geven en zo zichzelf, hun klanten en hun organisatie hogerop te brengen?

Het Amerikaanse Gallup Institute ziet in haar vergelijkende studie over landen en sectoren heen slechts een gemiddelde van één op vier medewerkers die deze ondernemingszin op het werk laat zien.

Onthutsend toch, als we bedenken dat enthousiasme, exploratie en het verlangen om te creëren eigenlijk de natuurlijke staat van de mens is. Bij kinderen is dat het duidelijkst: alles is aanleiding om te ontdekken en te experimenteren. Bij volwassenen is dat niet anders: reizen, evenementen en hobby's lokken onze verkenningsdrang uit en stimuleren onze nieuwsgierigheid. De meesten dragen buiten het werk allerlei verantwoordelijkheden of leggen zich toe op fascinerende passies... Wat laten mensen, behalve hun wagen, van zichzelf niet achter op het parkeerterrein voor het bedrijfsgebouw?

Natuurlijk koestert niet iedereen dezelfde ambities. Ook is de betekenis van 'werken' in iemands leven niet bij iedereen dezelfde. Maar té veel mensen leven onder hun maat en zijn op hun werk slechts een schaduw van zichzelf. Niet dat ze niet met meer plezier bezig zouden willen zijn, meer betrokken zouden willen worden, invloed zouden willen uitoefenen...

Wie niet geeft om te krijgen, maar om het geven zelf, wordt genereus bedeed:

- Het geeft een 'kick' om te zien groeien wat je hoopt tot stand te brengen.
- Omdat je vanuit je kracht werkt, kost het geen energie, maar genereert het juist energie.
- Je werkt toe naar een visie in de toekomst, maar je bent bezig in het hier en nu, waardoor je opgaat in je activiteit en geniet van wat je doet.
- Je verhoogt je inzetbaarheid door de kwaliteiten die je inzet verder te laten groeien, wat een langetermijnperspectief creëert.
- Je inspireert anderen door je engagement, wat resulteert in prettige samenwerkingsrelaties.
- Het geeft je zelfvertrouwen: je hebt het gevoel dat je ertoe doet.
- Het is geen moeten maar willen: je zit niet vast in een slachtofferrol, maar brengt zelf dingen in beweging.
- Je authenticiteit werkt aanstekelijk: je beïnvloedt je omgeving op zo'n manier dat de kans ontstaat dat anderen hetzelfde gaan doen.
- Je bent minder afhankelijk ten opzichte van je omgeving.
- Mensen gaan naar je op zoek. Ze willen met je samenwerken, omdat je positiviteit uitstraalt.
- Al is het niet je eerste doel, het levert je aardig wat erkenning op.
- Wie niet geeft om te krijgen, maar om het geven zelf, wordt genereus bedeed, toch?

Hoe geef je leiding aan ondernemende medewerkers? Zo weinig mogelijk...

4. Leidinggeven aan ondernemende medewerkers

Hoe geef je leiding aan ondernemende medewerkers? Zo weinig mogelijk, zou het laconieke antwoord kunnen zijn. Vraag je het hen zelf, dan krijg je steevast een drievoudig antwoord: vertrouwen, ruimte en ondersteuning. Opnieuw drie aspecten die je 'geeft'. Eigenlijk geef je hen op die manier letterlijk 'leiding'. Een leidinggevende geeft de leiding aan zij die ze willen of kunnen nemen.

In een ondernemende cultuur is leidinggeven geen positie, maar een taak. Ze is ook niet verbonden met een persoon, maar wordt gedeeld door velen, die er een stukje van opnemen. De visie en de doelen geven de juiste richting en markeren het speelveld. Jouw 'gift' als leidinggevende is dus driedelig.

4.1. Geef vertrouwen

4.1.1. Tegengif voor de angst om gekwetst te worden

Als de angst om gekwetst te worden de belangrijkste reden is waarom mensen zich terugplooiën in hun comfortzone, dan is meteen duidelijk waar het in een geef-cultuur eerst en vooral om draait: geef veiligheid en vertrouwen. Het is de basis van goed ondernemerschap.

In een cultuur van vertrouwen durven medewerkers hun nek uitsteken en voelen zij meer verantwoordelijkheid en eigenaarschap voor hun eigen handelen en voor de gemeenschappelijke resultaten. De toewijding, de zin voor initiatief en de openheid voor verandering zijn er beduidend hoger. Dit is voelbaar in een hogere productiviteit, kwaliteit en innovatie. Het vertrouwensniveau vormt het sociaal kapitaal van je organisatie. Met de versterking van het sociaal kapitaal groeit ook het economisch kapitaal, bewijzen talrijke praktijkverhalen.

4.1.2. Fundamenten van vertrouwen

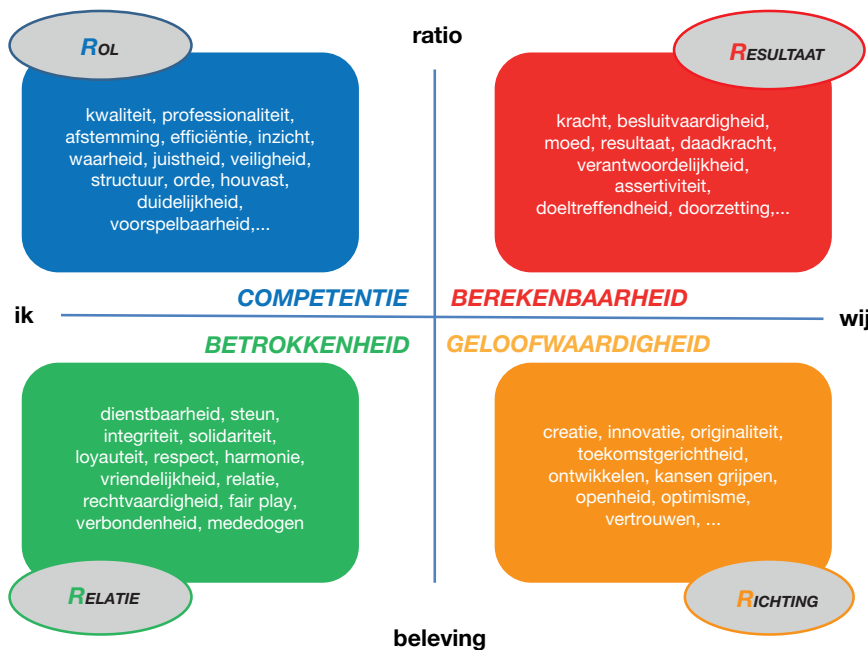
Vertrouwen krijgen doet mensen geloven dat ze uitdagingen aankunnen en dat een positieve uitkomst binnen bereik ligt. Even belangrijk is dat ze ook zelf vertrouwen kunnen geven: dat ze mogen geloven dat ze door anderen niet op een onrechtmatige manier geschaad zullen worden.

Iemand vertrouwen betekent dat je deze persoon geloofwaardig vindt, dat je betrokkenheid voelt, dat je hem of haar competent acht en dat je ervan op aan kunt dat deze man of vrouw berekenbaar is. Deze vier componenten van vertrouwen hangen samen met de vier dimensies van verbindend leiderschap die we in ons leiderschapsmodel onderscheiden. Het geeft een richting aan, waarmee je als leider aan de slag kan (zie figuur 1).

4.1.3. Een zaak van iedereen, maar de leider zet de toon

Iedereen is in staat op een manier te handelen die vertrouwen doet groeien. Het begint bij jezelf. Vertrouwen in organisaties kan alleen groeien als je als leider zelf laat zien dat je 'vertrouwenswaardig' bent. Je zet de toon en streeft naar resonantie, naar een samenklank die niet vals aandoet.

Positieve uitwisselingen creëren een verstandelijke en emotionele connectie die bij je medewerker het geloof versterkt dat je als leider niet enkel in je eigen belang, maar in elkaars voordeel en in het belang van het grotere geheel zal handelen. Mensen scha-



Figuur 1:
Vier dimensies van vertrouwen

Bron: VKW, het Ondernemersplatform

ren zich immers niet achter iemand bij wie je voelt dat het eigen gewin primeert. Dan bevinden we ons niet meer in een geef-, maar in een neem-cultuur.

In een productieve én genietbare werkomgeving is het vertrouwensniveau het resultaat van de bijdragen van alle teamleden. Iedereen neemt hierin mee leiderschap op.

4.1.4. Vertrouwensvoorraad

Hoe sterker de connectie, hoe duurzamer de vertrouwensband. Je zou kunnen stellen dat zich een 'vertrouwensvoorraad' vormt, die verder aangroeit naarmate de band verstevigt.

De nood aan vertrouwen is natuurlijk het sterkst wanneer relaties onder druk staan. Waar mensen samenwerken loopt het nu en dan fout. Bij een stevige 'vertrouwensvoorraad' wordt het vertrouwen meestal vlot hersteld. Maar de kwetsuur kan diep zijn. Dan kan een bijzondere vorm van 'geven' nodig zijn om de brug opnieuw te kunnen slaan: 'ver-geven'. Dit is: iemand opnieuw je vertrouwen geven, nadat dit geschaad werd. Soms kan dit, soms ook niet. Ondernemerschap stimuleren is dus vertrouwen opbouwen, maar het nu en dan ook verbouwen...

Ondernemerschap stimuleren is dus vertrouwen opbouwen, maar het nu en dan ook verbouwen...

4.2. Geef ruimte

4.2.1. Wie onderneemt, neemt ruimte in

Onderneem je, dan eigen je je een bepaalde actieradius toe om iets tot stand brengen. Je neemt om te geven. Het krachtigste geven vertrekt niet vanuit een verwachting of een eis, maar omdat je wil geven.

In gesprekken met ondernemers valt op hoe velen onder hen een onderneming zijn gestart om geen andere reden dan dat ze zich niet zouden kunnen voorstellen dat ze het niet zouden doen. Niet dat er geen extrinsieke motivatoren meespelen, zoals je

Deze tien bakens kunnen je helpen om de stroming erin te houden:

1. Collectieve ambitie en gedeelde waarden in dialoog ontwikkelen en als richtsnoer hanteren.
2. Formele structuur reduceren tot hoofdlijnen.
3. Medewerkers hun bijdrage aan de collectieve ambitie duidelijk en meetbaar laten formuleren (bijvoorbeeld in een 'personal commitment statement') en dan loslaten.
4. Verscheidenheid huldigen en je interventies aanpassen aan het ontwikkelingsniveau, de drijfveren en de talenten van de betrokkene.
5. Resultaatverantwoordelijkheid op een zo laag mogelijk niveau leggen.
6. Sturen op kwaliteit van de output, niet op de weg daarnaartoe.
7. Ontregelen waar mogelijk en functioneren als een buffer voor de druk van buiten of van boven.
8. Mensen inschakelen op grond van competentie in plaats van status.
9. Er zijn, goed waarnemen en authentiek communiceren; zichtbaar zijn, rondlopen en praten met medewerkers; aanwezig zijn en inschatten wat in het 'hier en nu' gebeurt.
10. Opnemen van een dienende leidersrol: mensen helpen zich te ontwikkelen, doelen te bereiken en werkplezier te ervaren.

eigen baas zijn of voor je kinderen iets willen opbouwen, maar de belangrijkste drive ligt toch in de activiteit van het ondernemen zelf. Dat is niet anders bij persoonlijke ondernemers. Alleen hebben zij in de ruimte van een organisatie minder de gelegenheid om daarvan een deel in te nemen, tenzij ze daartoe de gelegenheid krijgen.

4.2.2. Discretionaire ruimte

De ruimte die medewerkers zelfstandig kunnen innemen om beslissingen te nemen en acties te ondernemen, noemen we de 'discretionaire ruimte'. Hoe groot is die?

Andermaal: dit is een spel van geven en nemen, waarbij je als leidinggevende en als medewerker naar een punt zoekt op de lijn tussen beheersing en loslaten. Niet voor elke medewerker is hetzelfde punt het meest optimale. Ongelijke mensen op een gelijke manier behandelen is een van de meest onderschatte vormen van ongelijkheid.

Welke discretionaire ruimte voelt goed, gegeven iemands aspiraties, competenties en persoonlijkheid? Ondernemend gedrag stimuleren in je organisatie is altijd een groeiverhaal. Dit gaat steeds verder. Om te zorgen dat deze stromende rivier ook ergens heen leidt, zijn oevers nodig. Anders overstroomt het hele gebied, en krijg je moeras.

4.3. Geef ondersteuning

Vertrouwen en ruimte geven zijn twee interventievormen die vooral tot doel hebben een stimulerende omgeving te scheppen waarin mensen zichzelf kunnen laten zien. Vaak liggen er ook barrières in de persoon zelf om tot volle ontplooiing te komen en talenten te durven inzetten. Door ondersteuning te bieden vanuit een coachende relatie kan je mensen brengen tot meer zelfvertrouwen en durf om over de grenzen van hun comfortzone te gaan. Je medewerkers coachen naar enthousiasme en ondernemingszin doe je zo.

Coachingsbeginsel 1: Geloof in je medewerker

Hét basisinstrument om medewerkers te laten groeien ligt in de kwaliteit van je aanwezigheid. Coachen begint al voor je coacht. Daarmee bedoelen we: het start bij je 'kijk' op je medewerker. Geloof je in diens mogelijkheden? Reken maar dat je dit laat merken: zo niet verbaal, dan toch non-verbaal. Is je belangstellende betrokkenheid echt? Je medewerker voelt dit. Ga er bij aanvang vanuit dat als de groeimogelijkheid van je medewerker zoek is, dat die niet afwezig is, maar is afgedekt door barrières of remmingen. Je coaching is een manier om die hindernissen op het spoor te komen, ze te ontsluiten en weg te werken. Dat doe je door stil te staan, samen te kijken wat er gaande is, verkennend te spreken over de zorgen, de angsten en verlangens van je medewerker. Actief en inlevend luisteren is een van de krachtigste, maar ook meest onderschatte en onderbenutte manieren om bij je medewerker de bereidheid en de durf aan te spreken om zich te 'geven'.

Coachingsbeginsel 2: Waardeer en bekrachtig elke vooruitgang

Waardering is een belangrijke hefboom voor groei. Lig als leidinggevende voortdurend op de loer naar waar je je medewerkers waardering kan geven. Doe het op een reële en authentieke manier. Blaas geen dingen op. Verkoop geen wind. Waardeer gewoon veelvuldig, in kleine porties. Het kan wat soft klinken, maar als mensen voelen dat je ze graag ziet, zullen ze meer veiligheid voelen en een grotere bereidheid

tonen om risico te nemen. Want voor wie zouden ze het doen? Voor zichzelf, voor hun klant, voor elkaar, voor de organisatie of voor jou als leider? Als ze het ook een beetje voor jou doen, omdat zij ook jou waarderen, dan groeit hun engagement. Ze schrijven hun acties in in het grotere verhaal van je bedrijf, weliswaar op hun eigen unieke manier. Dit bereik je door erkenning. Dat wil niet zeggen dat je het in alles met hen eens moet zijn, noch zij met jou. Maar ontmoeten jullie elkaar? Daar gaat het om. Er zijn duizenden manieren om dit concreet gestalte te geven. Iedereen kent ze. Weten is niet het punt. Het komt erop aan ze in de waan van de dag in te schakelen. Gewoon doen.

Coachingsbeginsel 3: Daag medewerkers uit grenzen te verleggen

Soms is het niet echt een probleem van zelfvertrouwen, maar hebben medewerkers iemand nodig die hen de spreekwoordelijke duw in de rug geeft. Die hen uitdaagt om te gaan voor waar ze zelf in geloven. Het komt erop aan hen op hun kracht aan te spreken. Als leider ben je voortdurend op zoek naar onontgonnen terrein bij je medewerkers. Goede coaches hebben daar een neus voor. Ga met je medewerker op zoek naar terreinen waarop zij of hij (meer) verantwoordelijkheid zou willen nemen of invloed zou willen uitoefenen. Wat zou je meer willen aanpakken? Wat zou je anders willen doen? Wat wil je niet meer? Verantwoordelijkheid betekent in het Engels: 'the ability to respond'. Het vermogen om een antwoord te geven op situaties. Medewerkers coachen op ondernemingszin gaat over het activeren en uitbreiden van die mogelijkheid.

Coachingsbeginsel 4: Confronteer vanuit betrokkenheid

Coachen is geen halfzachte koek. Het hoeven niet steeds inlevende, begrijpende gesprekken te zijn. Confronteren en provoceren zijn net zo goed onderdeel van je interventies. Je neemt dingen waar, je doet vaststellingen, je maakt interpretaties, je hebt er een bepaald gevoel bij... Je kan die doorslikken of wegduwen. Maar daar komt niemand mee vooruit. Breng ze in, in het gesprek. Kort op de bal en direct. Doorbreek voorzichtigheid. Waarom zijn zoveel leiders, en ook teamleden onder elkaar, zo terughoudend in het confronteren. Omdat mensen niet van kritiek houden, denken ze. Dat is niet zo. Mensen hebben moeite met kritiek, wanneer ze te weinig waardering ervaren. Laat je mensen baden in erkenning, dan is negatieve feedback geen punt meer. Net als bij luisteren gaat het ook hier niet om 'gelijk' hebben. Het gaat om de spiegel die je voorhoudt, het gesprek dat hierdoor ontstaat en de uitkomst die het oplevert.

Coachingsbeginsel 5: Inspireer tot een bredere manier van kijken

Inspireren is niet: je medewerkers met bevolgen speeches van jouw visie overtuigen. Dat levert in het beste geval alleen fans op. Maar peptalk werkt niet als het erom gaat je mensen te raken. Daarvoor moet je aansluiting vinden op wat hen beroert, om hen van daaruit aan te spreken op wat zij kunnen bijdragen aan het grotere verhaal. Inspireren is dus: perspectief geven. Dat doe je door stil te staan bij hoe je mensen kijken naar de dingen. Welke bril hebben ze op? Door welke kader interpreteren ze de dingen? Inspireren is andere kaders aanreiken. Zodat nieuwe perspectieven zichtbaar kunnen worden. Wie wil inspireren richt zich op mogelijkheden, niet op moeilijkheden. Dat doe je door je medewerkers andere kaders aan te reiken, van waaruit je de werkelijkheid op een verfrissende manier met hen verkent. Eén kader dat je daarbij voortdurend betreft, is het grotere verhaal van je organisatie, het duurzaam belang van je stakeholders in een brede tijdshorizon.



Besluit

Zin in ondernemen bij medewerkers — ondernemingszin dus — zien bedrijfsleiders als een van dé succesfactoren in de organisatie van de toekomst. We beschreven in deze bijdrage persoonlijk ondernemen als een vorm van geven. In bedrijven die erin slagen een 'geef-cultuur' te creëren, zullen mensen vanuit een ander gezichtspunt omgaan met klanten, met elkaar en met hun omgeving. Het is een innerlijke houding van waaruit je handelt. Hoewel niet elke medewerker dezelfde ambities koestert in termen van doelen en impact, kan elke medewerker — in welke rol ook — een persoonlijke ondernemer zijn.

Drie zaken kunnen het ondernemerschap bij mensen aanmoedigen en versterken: vertrouwen, ruimte en ondersteuning. Het is wat leiders hun medewerkers kunnen 'geven'.

Sommigen stappen vlot uit hun comfortzone om de uitdaging aan te gaan. Anderen blokkeren op koudwatervrees. Voor nog anderen is het water te diep. Risico nemen vraagt veiligheid en een goede 'back-up'. Een coachend leiderschap, dat met de inzet van belangstelling, waardering, uitdaging, confrontatie en inspiratie mensen aanspreekt op hun enthousiasme en lef, kan ervoor zorgen dat in de organisatie meer durf en zin ontstaat om de sprong te wagen.

Blijf je coachende vaardigheden aanscherpen, zoals een sportman die zijn precisie blijft oefenen en versterken.

Referenties

DIJKSTRA, J. & FELD, P.P. (2012), Gedeeld leiderschap: veerkracht door nieuwe vormen van samenwerken, organiseren, leren en leiderschap. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

CLEMENT, J. (2010), Inspirerend coachen, Tiel: Lannoo Campus.

VAN DE LOO, M. (2014), Persoonlijk ondernemerschap, Amsterdam: Boom-Nelissen.

GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, Vertrouwen: de sleutel tot goed ondernemerschap. Online at: <http://www.greatplacetowork.nl/publicaties-en-evenementen/publicaties/710-whitepaper-vertrouwen>

DE BEUKELAER GROEP, Leren in organisaties. Intern ondernemerschap: juist nu (niet). Online at: http://www.debeukelaar.nl/partner/4/Thomas_Blekman.html

De Engelstalige versie van deze nota is beschikbaar op www.vkw.be/kennisbank dankzij

CATERPILLAR[®]
www.cat.com

Auteurs: Rik De Wulf
Eindredactie: Isabelle Verlinden
Vormgeving: Lieve Swiggers
Foto: istockphoto/Emir Memedovski

E-mail: rik.de.wulf@vkw.be
Website: www.vkw.be
V.U.: VKW Ledenwerking vzw

jobkanaal