

Tot je pensioen bij dezelfde werkgever – het zal in de toekomst vermoedelijk nauwelijks meer voorkomen. En zelfs wie een vaste baan heeft, wordt tegenwoordig geacht ondernemend te zijn. Hoe kan het hoger onderwijs studenten daarop voorbereiden? Volgens Ben Verleg en Frank Jan de Graaf is aandacht voor betekenisgeving binnen de opleidingen geen overbodige luxe.

# Hoe je van studenten verantwoorde ondernemers maakt

## Over professionals, ethiek en bildung

**Ben Verleg & Frank Jan de Graaf**

# H

et belang van ondernemerschap is de laatste jaren sterk toegenomen. Levenslange, vaste betrekkingen komen nauwelijks meer voor; de dienstverbanden volgen elkaar op. En een groot deel van vooral de

jongere beroepsbevolking werkt als zelfstandige<sup>1</sup>. Jonge mensen wensen meer zelfstandigheid in hun werk en wisselen vaker van opdrachten in netwerken.

De afname van vaste dienstverbanden vraagt om ondernemerschap, alleen al om aan de slag te blijven. Voor jonge mensen is meer dan ooit een actieve, ondernemende houding van belang. Sommigen beginnen daarom al tijdens hun studie met een start-up. Hogescholen en universiteiten spelen hierop in. In veel studierichtingen is ondernemerschap een thema. Hoe kunnen studenten zich het beste voorbereiden op maatschappelijk zinvol en verantwoord ondernemen?

### Brood op de plank

Ondernemen is geen truc om even geld te verdienen, maar heeft te maken met het hele wezen van het individu, of je nu ondernemer wordt of ondernemend professional. Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat het voor velen om meer dan alleen 'brood op de plank'. Dit betekent dat aspecten die hiermee samenhangen, zoals ethiek en zingeving, aandacht in de opleidingen behoeven. In de economische studierichting is dit een doorgaans te weinig aan bod komend thema.

*Vraag van de docent: 'Mag je handelen met voorkennis?'*  
*Antwoord van een student: 'Ja, zolang het niet ontdekt wordt.'*

Langzaam komt er aandacht voor de normatieve kant van ondernemerschap. Ondernemerschap wordt dan vaak gezien als middel om de wereld iets beter te maken, zowel voor betrokken ondernemers en hun medewerkers als voor klanten en anderen. De bankencrisis en de financiële crisis (2007-2008), alsook de klimaat- en de vluchtelingencrisis, hebben ertoe geleid dat de maatschappelijke belangstelling voor ethische vraagstukken is toegenomen, niet alleen in de financiële sector.

**Ondernemen is geen truc  
om even geld te verdienen,  
maar heeft te maken  
met het hele individu**

## Het excellentieprogramma

Anders dan de naam doet vermoeden gaat het bij het excellentieprogramma niet om studenten die cum laude afstuderen, maar om een vorm van samenwerken tussen studenten en docenten waarin de deelnemers hun talenten ontdekken en exploreren. Keuning<sup>12</sup> beschrijft de casus van Sid. Na het mbo (middelbaar beroepsonderwijs) studeert hij op de Hogeschool van Amsterdam technische bedrijfskunde. In het excellentieprogramma werkt hij samen met studenten van andere opleidingen. Zo leert hij andere invalshoeken kennen. Een openbaring die ertoe leidt dat hij zegt: “Nu weet ik wie ik ben. Als je weet wat je kunt, ga je ernaar leven.” Het deelnemen aan het excellentieprogramma is voor Sid hetzelfde als werken aan de toekomst.

Deze vraagstukken vertalen zich in denkbeelden als de circulaire economie, de deeleconomie en maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. Niet langer kan worden volstaan met het leren van economische modellen. De vraag is zelfs of deze modellen in de toekomst wel van belang blijven.<sup>2</sup> Extra aandacht voor de afwegingen die spelen bij maatschappelijke dilemma's in ondernemerschap is noodzakelijk.

### Kernelementen

Er bestaan verschillende benaderingen van het begrip ondernemerschap. Kernelementen zijn zelfstandigheid, durf, initiatief en creativiteit. Ondernemerschap heeft te maken met verandering: door het ondernemen komen nieuwe combinaties tot stand.

De term ondernemerschap is 250 jaar geleden voor het eerst gedefinieerd, maar 'ondernemen' gebeurt al sinds menscheugenis. Cantillon<sup>3</sup> omschreef het begrip in de achttiende eeuw al als 'het nemen van risico's': producten kopen voor zekere prijzen en verkopen voor onzekere prijzen. In de negentiende eeuw werd de term 'innovatie' toegevoegd aan het concept.

Schumpeter (1934) spreekt over het belang van 'nuee Kombinationen' in ondernemerschap: de ondernemer is iemand die verschillende bronnen op nieuwe manieren gebruikt. Rumelt (2005) sluit hierbij aan en stelt dat ondernemerschap de creatie is van nieuwe producten, nieuwe technologieën, nieuwe vormen van zaken (doen). Volgens Stevenson (2006) is ondernemerschap synoniem voor 'professionalis-

## De nieuwe generatie professionals moet vooral goed kunnen omgaan met onzekerheid

me' en te zien als managementproces.

Bij ondernemerschap als proces weten ondernemers verschillende elementen uit hun omgeving aan elkaar te verbinden. Cyert en March (1963) gaven in *Behavioural Theory of the Firm* een theoretische uitwerking hiervan. Gerelateerd hieraan is het concept 'effectuation' van Sarasvathy (2001) en conceptcreativiteit van Faltin (2008). Daaruit blijkt dat voor ondernemers een bepaalde houding en gedrag nodig zijn die kunnen leiden tot nieuwe businessmodellen en nieuwe relaties tot de omgeving.

De eenentwintigste eeuw kenmerkt zich door een toename van complexiteit en onvoorspelbaarheid. De nieuwe generatie professionals moet vooral goed kunnen omgaan met onzekerheid en in staat zijn om gebruik te maken van informele netwerken die dwars door organisaties heenlopen. Trilling en Fadel<sup>4</sup> spreken in dit verband over een innovatie-economie. Daarin gaat het erom nieuwe ideeën te genereren door samenwerking, creativiteit, technologische toepassingen en ondernemerschap.

Volgens Peters<sup>5</sup> zijn de sociale component en het stimuleren van samenwerking hierbij de belangrijke elementen. "Vroeger bestonden organisaties bij de gratie van het feit dat ze productiemiddelen in handen hadden. Tegenwoordig ontlenen organisaties hun bestaansrecht aan iets anders: hun vermogen om mensen samen te brengen die het leuk vinden om samen een klus te klaren. In plaats van om middelen, draait het nu om betekenis." Samengevat leidt dat tot de volgende kernelementen:

van	naar	vraagt om
vastomlijnd	flexibel	contextueel inzicht
organogram	netwerk	connectiviteit
zekerheid	onzekerheid	meerdere wegen kunnen bewandelen
overzichtelijk	complex	meerkracht
vakkennis	vakkennis + sociale verbindingen leggen	altocentrisme <sup>6</sup>

Studenten die ervaring willen opdoen met zelfstandig ondernemen hebben niet alleen praktische ondersteuning, maar ook aandacht voor betekenisgeving nodig – als een manier om aan de nieuwe vragen tegemoet te komen. Het actief maken, het bewust toepassen van *sensemaking*<sup>7</sup> past goed bij het omgaan met onzekerheid. De vragen komen voort uit wat Sinek noemt de waaromvraag.<sup>8</sup> Het expliciteren hiervan ondersteunt studenten in hun vorming (bildung<sup>9</sup>). Aan Weick ontleen wij de vragen naar waar het dan vooral om gaat.

Voorbeelden van vragen
Wat wil ik bereiken?
Welk probleem wil ik (helpen) oplossen?
Hoe interpreteer ik de omgeving?
Welke waarden zijn voor mij belangrijk?
Is mijn verantwoordelijkheid duidelijk?
Waaruit blijkt dat ik de goede dingen doe?
Wat is het beoogd effect van mijn handelen?
Met wie werk ik samen?
Wat is mijn toekomstbeeld?
Welke maatregelen neem ik om succes te bereiken?
Zie ik tegenstrijdigheden?
Is de informatie die ik heb juist en volledig?

### Innerlijk kompas

Laloux<sup>10</sup> stelt dat we onze behoefte om overal grip op te hebben, om een goede indruk te maken, om mee te doen, zo klein mogelijk moeten proberen te maken. Angst maakt dan plaats voor het vermogen om te vertrouwen op de overvloed van het leven.

Bij minder angst zijn we beter in staat antwoorden te vinden op zingevingsvragen die resoneren met onze innerlijke overtuiging. Besluiten nemen we dan op ons innerlijk kompas. “Ben ik trouw aan mezelf?” “Kan ik hiermee iets voor de wereld betekenen?”

**Bildung is een zoekproces  
dat uitgaat van de student  
en oog heeft voor  
meerdere perspectieven**

## Minorproject

Een accountantskantoor zoekt contact met de hogeschool om samen te werken bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. In het tweede jaar van de studie zijn twee projectgroepen van studenten gevormd die elk een crowdfundingpropositie hebben ontwikkeld voor klanten van het accountantskantoor. Het is de eerste keer dat deze jonge studenten in een werkomgeving komen. De wisselwerking bevalt heel goed. Uit de evaluatie komt het beeld naar voren van geïnspireerde studenten. De kern hiervan is dat zij direct in aanraking komen met de maatschappelijke betekenis van de kennis en vaardigheden die ze opdoen.

We streven naar een ‘goed geleefd’ leven, met als mogelijk gevolg erkenning, succes, welvaart en liefde. Niet andersom, aldus Laloux.

Via persoonlijke inzicht komt de student tot een activiteit die daarop aansluit. De toegevoegde waarde vertaalt zich in maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Een vastomlijnde manier om de persoonlijke ontwikkeling te ondersteunen is er niet. Bildung is een proces, een zoekproces dat uitgaat van de student en oog heeft voor meerdere perspectieven. Het organiseren van praktijkleren past daar uitstekend in.

We weten dat voor persoonlijke ontwikkeling een veilige omgeving nodig is. Ook bevlogen docenten die niet vastgebakken zitten aan hun vak maar een brede scope hebben, zijn onontbeerlijk. *21st-century skills* zijn vakoverstijgend en persoonsgebonden.<sup>11</sup> Zij komen vooral tot ontwikkeling door zelfkennis, zelfinzicht en persoonlijke groei. Dat geldt niet alleen voor studenten maar zeker ook voor docenten. Het adagium *Practice what you preach* is hier van toepassing. De vragen (zie kaders) zijn hierbij behulpzaam. Het expliciet evalueren van de ervaringen levert een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van de deelnemers.

Wij bepleiten een programmatische aanpak. Die maakt hogere beroepsopleidingen *future proof* en biedt tegenwicht aan de kortetermijnbenadering die er alleen op uit is om zoveel mogelijk studenten zo snel mogelijk van school te krijgen. Wij stellen de vorming voorop. Hoe kan responsief en maatschappelijk verantwoord ondernemerschap in de genen komen?

Deze vraag behoeft de aandacht van alle hogeronderwijsopleidingen, maar vooral van de opleidingen binnen het bedrijfskundige en economische domein. Alleen regulier onderwijs is hier niet voldoende. Lastige (onderzoeks)pro-

jecten in het werkveld zorgen voor een praktijkoriëntatie, maar ook voor de complexiteit die maakt dat mensen een waardenoriëntatie daadwerkelijk ervaren omdat ze haar bewust moeten gebruiken. Als studenten in een complexe omgeving ervaren dat ze de handreikingen uit de lesboeken niet klakkeloos kunnen volgen, maar dat ze iets met hun kennis moeten doen, dan ontdekken ze dat ze zelf betekenis moeten geven aan zaken en dat dit proces bepalend is voor hun succes als professional. Eigen initiatief – ofwel ondernemerschap – begint met zelfkennis.

---

### **Ben Verleg**

is zelfstandig onderzoeker en adviseur

### **Frank Jan de Graaf**

is lector Governance & Leadership aan de Hogeschool van Amsterdam

## Noten

- 1 Het aandeel werknemers met een vaste baan is sinds 2003 gestaag gedaald. Voor hoger opgeleiden van 75 tot 64,6 procent in 2015, voor lager opgeleiden van 70 tot 53 procent. Bron: *Het Financieele Dagblad*, 1 februari 2016, cijfers Centraal Bureau voor de Statistiek.
- 2 Bart Nootteboom, 'Economie is niet in staat tot interdisciplinariteit', *Me Justice*, 21 december 2015.
- 3 Richard Cantillon, *Essai sur la nature du commerce en generale*, 1730
- 4 Bernie Trilling & Charles Fadel, *21st Century Skills*, 2009.
- 5 Freek Peters, *Leadership NL*, februari 2016
- 6 Altocentrisme: anderen centraal stellen en jezelf daaraan kunnen aanpassen
- 7 Karl Weick, *Sensemaking in Organizations*, 1995.
- 8 Simon Sinek, *Start with Why*, 2009
- 9 Judith Zielstra, Cert de Jong, Hans Krabbe, Frank Jan de Graaf, *Bildung en de professional in finance & accounting*, 2014
- 10 Frederic Laloux, *Reinventing Organizations*, 2015
- 11 SLO, *Digitale geletterdheid en 21e eeuwse vaardigheden in het funderend onderwijs: een conceptueel kader*, 2014.
- 12 Nico Keuning, *Dubbellevens. Excelleren in het hbo*, 2014