

Duurzame inzetbaarheid (3): Ondernemende werknemers als sleutel tot duurzame inzetbaarheid

# Ondernemerschap in levensvatbare organisaties

De dynamische, veeleisende markt van vandaag dwingt organisaties op nieuwe manieren met werknemers om te gaan. In veel organisaties ontstaat interesse in ondernemerschap van werknemers: een perspectief dat kan helpen om hun duurzame inzetbaarheid te stimuleren en borgen, en de levensvatbaarheid van bedrijven te vergroten. In dit artikel staan het belang van ondernemende competenties van werknemers en de ontwikkeling hiervan centraal.

Yvette Baggen, Harm Biemans, Thomas Lans & Martin Mulder

In 2006 heeft het Europees Parlement de zogenaamde 'key competences for lifelong learning' geïntroduceerd. Met dit raamwerk heeft het Europees Parlement een set van kerncompetenties gepresenteerd die belangrijk zijn voor iedere burger van de Europese Unie. In het raamwerk is aandacht voor competenties die nodig zijn om te kunnen blijven leren en een bijdrage te kunnen leveren aan de samenleving; met andere woorden, om duurzaam inzetbaar te zijn. Eén van deze competenties is *sense of initiative and entrepreneurship*.

Om vorm te geven aan de kerncompetentie 'sense of initiative and entrepreneurship' is een apart competentieraamwerk opgesteld, namelijk EntreComp. In het rapport over EntreComp schrijven Bacigalupo, Kampylis, Punie & Van den Brande (2016): 'Entrepreneurship as a competence applies to all spheres of life. It enables citizens to nurture their personal development, to actively contribute to social develop-

ment, to enter the job market as employee or as self-employed, and to start-up or scale-up ventures which may have cultural, social or commercial motives' (p.10). Dit citaat laat zien hoeveel waarde het Europees Parlement hecht aan ondernemerscompetenties van iedere Europese burger.

Niet alleen vanuit het beleid is aandacht voor ondernemerschap, ook organisaties zien in ondernemerschap een sleutel tot succes (zie voor een praktijkvoorbeeld kader 1). Ondernemende werknemers dragen bij aan het initiëren van allerlei kansen, wat kan leiden tot het ontwikkelen van winstgevendende, duurzame nieuwe projecten en bedrijfsactiviteiten. In lijn met deze ontwikkeling is in de Global Entrepreneurship Monitor in 2011 voor het eerst niet alleen onderzoek gedaan naar ontwikkelingen ten aanzien van onafhankelijk ondernemerschap wereldwijd, maar ook naar *entrepreneurial employee activity*, oftewel de ondernemende werknemer. Het rapport van de GEM laat

zien dat werknemers in hun werk daadwerkelijk met ondernemende taken bezig zijn.

Het ondernemerschapsperspectief ten aanzien van het selecteren, opleiden en ontwikkelen van werknemers – die werken in de context van een bestaande organisatie – staat centraal in dit artikel. Daarbij is de gedachte dat ondernemende werknemers zelf een actieve rol spelen in het vormgeven van hun werk en het aanpassen aan de omstandigheden binnen en buiten hun bedrijf, waardoor hun inzetbaarheid ook duurzamer is. Zij bepalen immers mede hoe het bedrijf er in de toekomst uit komt te zien en welke kansen voor verdere ontwikkeling worden aangegrepen.

### **Ondernemerschap in organisaties**

Maar wat is dat eigenlijk, ondernemerschap van werknemers in de context van bestaande organisaties? In de literatuur wordt ook wel gesproken over ‘intrapreneurship’ of ‘corporate entrepreneurship’.

Een veelgebruikte definitie van ondernemerschap binnen bestaande organisaties komt van Sharma & Chrisman (2007): ‘the process whereby an individual or a group of individuals, in association with an existing organization, create a new organization or instigate renewal or innovation within that organization’ (p. 92).

In deze definitie van ondernemerschap gaat het dus niet alleen over het starten van een nieuw bedrijf; wat wel de betekenis is van een nauwere definitie van ondernemerschap. In de bredere definitie gaat het echter over het stimuleren van *nieuwe waardecreatie* door het realiseren van vernieuwing en innovaties binnen de betreffende organisatie. Daarmee gaat ondernemerschap zowel over het *introduceren* van nieuwe als het *verbeteren* van bestaande producten, diensten en

*Het ondernemerschapsveld is nog vrij jong, waardoor nog veel vragen onbeantwoord zijn*

processen. In het vervolg van dit artikel wordt het concept ondernemerschap in deze brede zin gebruikt, waarbij de focus ligt op ondernemerschap in de context van bestaande organisaties.

### **LLLight’in’Europe en kansenidentificatie**

Vanuit Wageningen University & Research is de afgelopen jaren veel onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van ondernemerscompetenties in het onderwijs en het bedrijfsleven.

Een van de projecten met een Europese dimensie was LLLight’in’Europe (zie ook: [www.lllightineurope.com](http://www.lllightineurope.com)). Dit door de EU gefinancierde project richtte zich op de

rol van werkenden in innovaties, levenlang leren en het verwezenlijken van groei, vanuit de gedachte dat mensen het meest waardevolle kapitaal van organisaties zijn. In dit project is gekozen voor een specifieke focus op de beginfase van het ondernemerschapproces, namelijk kansenidentificatie.

Kansenidentificatie wordt hier opgevat als een competentiegebied dat grofweg bestaat uit twee deelcompetenties, namelijk ideegeneratie en evaluatie (Baggen, 2017).

Bij het genereren van ideeën worden allerlei ideeën bedacht, door een individu of in teamverband, voor nieuwe waardecreatie. Het betreft een proces van divergeren: allerlei ideeën kunnen voorbijkomen.

Bij het evalueren van ideeën wordt een eerste inschatting gemaakt van de potentie voor succes van de gegenereerde ideeën. Dit is een proces van convergeren. Individuele werknemers of teams evalueren dan in welke mate het idee potentie heeft voor succes – nog niet zozeer voor zichzelf, maar meer in het algemeen. Dit proces van het genereren en evalueren van ideeën kan resulteren in het ontstaan van kansen voor het bedrijf, die de moeite waard zijn om verder te ontdekken en te ontwikkelen.

Vanuit organisaties is steeds meer aandacht voor kansenidentificatie. Ondernemende werknemers met meer competentie op het gebied van het identificeren van kansen zijn duurzamer inzetbaar voor hun bedrijf dan werknemers die deze competentie in mindere mate bezitten. Werknemers die betrokken zijn bij het initiëren en ontwikkelen van allerlei kansen beschikken immers over het vermogen om te reageren op de veranderende omgeving en zijn wendbaar en flexibel.

Bovendien kan het identificeren van kansen tot nieuwe waardecreatie leiden voor het bedrijf, zoals efficiency, groei of innovatie. Het kansen kunnen identificeren, vergroot zo ook de overlevingskansen van de organisatie. Ondernemendheid vergroot niet alleen de interne inzetbaarheid van werknemers, maar versterkt ook de externe arbeidsmarktpositie van werknemers: kansenidentificatie kan werknemers helpen bij het exploreren van nieuwe kansen op werk.

Het ondernemerschapsveld is echter nog vrij jong, waardoor nog veel vragen onbeantwoord zijn.

Hoe kan kansenidentificatie bijvoorbeeld worden gemeten? En hoe ziet het proces van ondernemen (met name aan het begin) er precies uit? Kunnen het beste alleen ideeën worden gegenereerd en geëvalueerd, of is het – al helemaal aan het begin van het ondernemerschapproces – ook de moeite waard om in gezamenlijke kansenidentificatie in teams te investeren?

Om antwoord te vinden op dergelijke vragen, is binnen het LLLight’in’Europe project een instrument ontwikkeld om kansenidentificatie te meten. Het instrument is getest in het hoger onderwijs en vervol-

Tabel 1. Overzicht van de argumenten zoals gebruikt in het assessment (*ideeën evalueren*)

Argumenten afgeleid van het profiel van een ervaren ondernemer	Argumenten afgeleid van het profiel van een beginnende ondernemer
1. Mogelijkheid om herhaalde inkomsten te genereren	1. Excellentie van het product/de service
2. Beheersbaarheid van risico's	2. Hoe nieuw het idee is
3. Aanwezigheid van een eco-systeem (andere bedrijven, personen) waarmee u het idee kunt ontwikkelen	3. Intuïtie of goed (voor)gevoel
4. Kosten om klanten te acquireren	4. Potentie om de industrie te veranderen
5. Oplossen van een klant-probleem	5. Mate waarin het idee is gebaseerd op nieuwe technologie

Bron: Baggen, 2017; Baron & Ensley, 2006

gens breed uitgezet bij twaalf middelgrote bedrijven in de tuinbouw, papierindustrie en metaalverwerking. Het praktijkvoorbeeld in kader 1, De Groot en Slot, betreft één van de deelnemende bedrijven.

Het gemeenschappelijke kenmerk van de deelnemende bedrijven was dat ze allemaal een concreet product vervaardigden. Zo hebben bedrijven met een specialisatie in uien, champignons, chrysanten en kunstenaarspapier meegedaan. Aan het onderzoek hebben ook vele verschillende categorieën werknemers meegedaan, van werknemers uit de kassen tot leden van managementteams, vanuit de gedachte dat iedere werknemer zijn of haar bijdrage kan leveren aan nieuwe processen van waardecreatie binnen en buiten de organisatie.

### Het onderzoek: werken aan concrete, authentieke opdrachten

Om de competentie ten aanzien van kansenidentificatie van de werknemers te testen, hebben zij individueel en in teams aan verschillende opdrachten gewerkt.

Het gebruik van authentieke opdrachten om dergelijke competenties te meten, is relatief nieuw. Vaak wordt bij assessments van ondernemendheid uitgegaan van het zelf-gepercipieerde vermogen om kansen te identificeren. De zelfbeoordeling van mensen kan echter sterk afwijken van hun feitelijke gedrag, waardoor zelf-assessments vaak vrij subjectief zijn. In het onderzoek is ernaar gestreefd een objectiever alternatief te ontwikkelen voor dergelijke vragenlijsten.

Na een korte introductie werkten de werknemers eerst individueel aan verschillende opdrachten. In de eerste opdracht werd de werknemers gevraagd om in tien minuten tijd zoveel mogelijk ideeën te genereren op basis van een casus over duurzaamheid, een onderwerp dat tegenwoordig bij vrijwel ieder bedrijf hoog op de agenda staat (*genereren van ideeën*). De ideeën

mochten relevant zijn voor het bedrijf waarvoor de werknemers werkten, maar dat was geen vereiste.

Vervolgens hebben de werknemers nagedacht over argumenten die zij belangrijk vonden in de afweging of een idee in hun optiek wel of geen potentie voor succes had (*evalueren van ideeën*). Hiertoe kregen de werknemers een lijst met tien argumenten, waarvan zij de belangrijkste vijf mochten kiezen (voor een overzicht van de argumenten, zie tabel 1). Daarna werkten de werknemers in heterogene teams aan vergelijkbare opdrachten, waarbij ze met elkaar discussieerden welke ideeën de meeste potentie voor succes hadden, en welke argumenten zij – als groep – belangrijk vonden in hun afweging.

Tot slot vulden de werknemers een vragenlijst in over de kansen om te leren in de organisatie waarvoor ze werkten. In de vragenlijst zijn vragen gesteld over leren op individueel, groeps- en organisatieniveau, en het leren tussen deze niveaus, namelijk *feedback* en *feedforward leren* (Dutta & Crossan, 2005).

Op individueel niveau was een item bijvoorbeeld 'ik genereer veel nieuwe inzichten'; op groepsniveau 'tijdens bijeenkomsten proberen we ieders standpunt te begrijpen'; en op organisatieniveau 'wij hebben een realistische, maar uitdagende visie voor de organisatie'. Feedforward leren start op het individuele niveau, sjipt door naar het groepsniveau en eindigt op organisatieniveau. Vaak gaat het over het leren van nieuwe dingen. Een voorbeeldvraag van feedforward leren is 'aanbevelingen van onze groepen worden overgenomen door de organisatie'. Feedback leren begint op organisatieniveau en eindigt op het individuele niveau. Hier gaat het juist over het institutionaliseren en inbedden van geleerde lessen in de organisatie. Een voorbeeldvraag van feedback leren is 'bedrijfsdoelstellingen worden gecommuniceerd door de hele organisatie'.

De participerende bedrijven ontvingen de lijst met gegenereerde ideeën en kregen inzicht in de geanonimiseerde resultaten van de vragenlijst en een benchmark, om te laten zien hoe de werknemers van het bedrijf hadden gescoord in vergelijking met andere bedrijven. Het rapport bood zo een scan van de organisatie in termen van ondernemend en lerend vermogen.

### Onderzoeksresultaten

De resultaten van het onderzoek hebben tot verschillende inzichten geleid:

1. ideeën genereren is niet identiek aan ideeën evalueren en niet alle medewerkers beschikken over beide competenties;
2. *learning by doing* is belangrijk bij kansenidentificatie en onderstreept de waarde van informeel leren;
3. ondernemerschap is een vorm van teamwerk dus

- het ontwikkelen van ondernemerscompetentie vraagt om teamleren;
4. feedforward en feedback leren zijn van belang voor het ontwikkelen van geïdentificeerde ondernemingskansen. Hieronder worden deze inzichten verder toegelicht.

### **Ideeën genereren is niet identiek aan ideeën evalueren**

Ten eerste blijkt uit de resultaten dat het kunnen genereren, oftewel bedenken van allerlei ideeën, een andere competentie is dan het kunnen evalueren van ideeën op hun potentie voor succes (Baggen, 2017).

Sommige mensen beschikken over beide vermogens; anderen over geen van beide of één van de twee. Dit betekent voor organisaties dat er zowel werknemers nodig zijn die beschikken over (1) de creativiteit om allerlei ideeën te bedenken, als (2) het vermogen om te beoordelen welke ideeën de moeite waard zijn om verder te ontwikkelen. Organisaties kunnen zulke mensen aantrekken door al bij het selectieproces in te gaan op de affiniteit van de kandidaten met en hun bewaamheid om ideeën te bedenken en/of te evalueren.

Ook met het huidige personeel kunnen organisaties aan de slag gaan om hun ondernemend vermogen te vergroten. Bijvoorbeeld door in gemengde teams te werken met het Business Model Canvas (BMC) (Osterwalder & Pigneur, 2010). Het BMC bestaat uit negen bouwstenen die in iedere organisatie herkenbaar zijn, zoals de waardepropositie, klanten en interne bronnen (zoals personeel en materiaal). De negen bouwstenen kunnen afzonderlijk bediscussieerd worden, maar het model laat ook het belang zien van het op elkaar afstemmen van de verschillende bouwstenen. Het is een vrij toegankelijk model, waarmee werknemers kunnen oefenen met het bedenken en ontwikkelen van hun bedrijfsideeën, zonder het geheel uit het oog te verliezen.

### **Learning by doing: de waarde van informeel leren**

Ten tweede laten de resultaten zien dat werknemers met name leren om ondernemend te zijn door het daadwerkelijk te doen (*learning by doing*; Baggen, Lans, Biemans, Kampen & Mulder, 2016). Dit betekent dat het waardevol kan zijn om werknemers te betrekken bij activiteiten die vragen om ondernemerschap. Daarbij kan bij-

## **Kader 1: De Groot en Slot**

De Groot en Slot is een familiebedrijf met expertise in de veredeling van uien en sjalotten. In totaal werken er zo'n 62 vaste medewerkers. Omdat De Groot en Slot een kennisintensieve organisatie is, is het voor het bedrijf van groot belang continu te onderzoeken hoe kennis nog beter kan worden overgedragen aan nieuwe medewerkers en hoe de kennis van medewerkers nog beter op peil gehouden en geborgd kan worden in de organisatie. Om dit te kunnen bereiken, zijn er diverse initiatieven binnen de organisatie, waaronder sociale innovatie en kennismanagement. Hierbij staan het ontwikkelen van nieuwe kennis, het combineren en distribueren van beschikbare kennis en het borgen van kennis centraal. Door medewerkers hierin actief te betrekken, kan De Groot en Slot nog meer gebruikmaken van de aanwezige kennis en ervaring.

Om sociale innovatie te stimuleren, is bijvoorbeeld een brainstormsessie georganiseerd met als centrale vraag: 'welke invloed heeft de groepssamenstelling op de ideeën die tot stand komen?' Deze sessie leverde onder andere het inzicht op dat een gemengde groepssamenstelling meer uiteenlopende ideeën oplevert, door de combinatie van verschillende perspectieven van meerdere vakgebieden. Daarnaast is aan twee afdelingen (verkoop en operations) gevraagd om verbeterpunten, aandachtspunten en/of ideeën aan te dragen voor een andere afdeling. Zo zijn diverse acties ontstaan.

Verder worden zowel formeel als informeel leren onder werknemers gestimuleerd, middels verschillende interventies. Zo is het volgen van een cursus of opleiding een standaardonderwerp van het jaarlijkse beoordelings- en functioneringsgesprek. Daarbij wordt werknemers gevraagd hoe het volgen van de opleiding helpt om het eigen werk beter of anders te kunnen uitvoeren. Om deze reden wordt werknemers altijd gevraagd om een verslag te schrijven over hoe de cursus heeft bijgedragen aan hun ontwikkeling. Ook bezoeken de werknemers ieder jaar een ander bedrijf dat (wat betreft grootte) vergelijkbaar is, maar een ander kernproduct heeft, om te leren van de manier waarop processen daar georganiseerd zijn.

Om het informele leren te stimuleren, kent de organisatie een vrij platte structuur. De werknemers hebben een hoge mate van autonomie in het uitvoeren van hun werk. De doelen zijn helder, maar de manier waarop de werknemers deze doelen willen bereiken, is zoveel mogelijk aan henzelf. Als werknemers een probleem ervaren, worden zij altijd uitgedaagd om het probleem zelf op te lossen. Tevens is transparantie in het bedrijf belangrijk. Dat zie je ook als je in het bedrijf om je heen kijkt. Vrijwel alle kamers worden gescheiden met glas, zo ook de kamer van beide directeurs.

Iedere ochtend en middag vindt een gezamenlijk koffiemoment plaats. Van iedereen die op kantoor is, wordt verwacht dat hij/zij bij het koffiemoment aanwezig is. Er wordt hierbij geen onderscheid gemaakt naar functie of rol. Belangrijke nieuwtjes worden tijdens het koffiemoment gedeeld met de werknemers, daarnaast wordt standaard op maandagochtend kort stilgestaan bij de weekplanning van de verschillende teams. Natuurlijk is het gezamenlijke koffiemoment ook een mooie gelegenheid om weer even met collega's in gesprek te gaan.

voorbeeld worden gedacht aan het actief bijdragen aan de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten, het werven van nieuwe klanten, het optimaliseren van werkprocessen, maar bijvoorbeeld ook aan het opdoen van nieuwe kennis en het oplossen (met anderen) van complexe problemen. Het actief met nieuwe kennis, producten, klanten en werkprocessen bezig zijn, doet bovendien een beroep op het innovatieve vermogen en de flexibiliteit van werknemers, wat bijdraagt aan hun duurzame inzetbaarheid. Leren door te doen sluit overigens aan bij wat bekend is over hoe ondernemers leren. Ook zij leren met name door te doen; door het ondernemen te ervaren.

Dat leren door te doen belangrijk is, wil overigens niet zeggen dat het meer informele leren op de werkplek genoeg is. Er bestaat immers altijd een kans dat werknemers iets op de verkeerde manier aanleren. Bovendien vindt er – door de continu veranderende omgeving – zoveel informeel leren plaats, dat het voor werknemers ondoenlijk kan zijn om zelf alles bij te houden. Een combinatie van formeel en informeel leren is dan ook belangrijk om ervoor te zorgen dat de werknemer de gelegenheid krijgt om te reflecteren op het leren op de werkvloer. Ook kan de werkplek zo ingericht worden, dat leren op de werkplek wordt gestimuleerd (zie ook kader 1: praktijkvoorbeeld De Groot en Slot).

Bovendien laten de resultaten zien dat het zelfvertrouwen van de werknemers om creatief en ondernemend te zijn ook een belangrijke voorspeller is of iemand kansen identificeert (Baggen et al., 2016). Naast het organiseren van meer formele leeractiviteiten kan het dus ook helpen om, als manager of collega, het vertrouwen in werknemers uit te spreken dat iemand ondernemend kan zijn. Bijvoorbeeld door aan te geven dat het delen van nieuwe ideeën wordt gewaardeerd en dat geen enkel idee te gek is om te delen.

### **Ondernemerschap als teamwerk**

Ten derde toont het onderzoek aan dat het al in een vroeg stadium van het ondernemerschapsproces de moeite waard kan zijn om in teamwerk te investeren.

De werknemers hebben tijdens het assessment individueel en als team aan dezelfde opdracht gewerkt. Daarin is hen gevraagd om argumenten te geven waarom een bepaald businessidee potentie zou hebben voor succes. Deze taak was ontworpen op basis van onderzoek naar hoe ervaren ondernemers dit aanpakken (Baron & Ensley, 2006).

De resultaten laten zien dat, vergeleken met individuele werknemers, teams meer overeenkomsten vertoonden met de wijze waarop ervaren ondernemers ideeën evalueerden (Baggen, 2017). Hoewel voorzichtigheid is geboden met het trekken van harde conclusies in dit verband – ondernemers werken immers in een andere context dan werknemers – suggereert deze onderzoeksuitkomst dat het al in het

## *Het zelfvertrouwen van werknemers om creatief en ondernemend te zijn, is een belangrijke voorspeller of iemand kansen identificeert*

begin van het ondernemerschapsproces waardevol kan zijn om in teams te investeren.

Hoewel in het onderzoek met gemengde teams is gewerkt, zijn er geen aanwijzingen gevonden of het de groepen juist hielp of niet om in zulke gemengde teams te werken. Mogelijk is een bepaalde mate van heterogeniteit bevorderlijk voor het ondernemerschapsproces, waarbij een combinatie van een variëteit aan perspectieven, en het desalniettemin delen van een gezamenlijke taal, kan helpen om ideeën te genereren en evalueren. Bovendien waren de teams uit het onderzoek nieuw gecreëerde groepen; het betrof dus geen teams die al langere tijd met elkaar samenwerkten. In organisaties zou een bewuste keuze gemaakt kunnen worden tussen het creëren van nieuwe teams en het stimuleren van bestaande teams voor het identificeren van kansen.

### **Feedforward en feedback leren: oppakken en implementeren van geïdentificeerde kansen**

Ten vierde laten de resultaten zien dat in de meeste organisaties werknemers met verschillende achtergronden vele waardevolle ideeën hebben voor nieuwe waardecreatie binnen de eigen organisatie. Wat voor de meeste organisaties een stuk lastiger is, is om deze ideeën, die vaak beginnen op individueel of groepsniveau, op te pakken en er daadwerkelijk iets mee te doen (Lans, Biemans & Baggen, 2015). Dit raakt aan het organisatieleren en meer specifiek aan het *feedforward* en *feedback leren* (Dutta & Crossan, 2005).

In het kader van ondernemerschap betekent *feedforward leren* dat nieuwe ideeën, die onder individuele werknemers ontstaan, worden opgepakt door teams en hun uitwerking krijgen op organisatieniveau. *Feedback leren* gaat in het kader van ondernemerschap over het implementeren en inbedden van (uit)ontwikkelde ideeën in de organisatie. Het blijkt voor veel organisaties moeilijk om *feedforward* en *feedback leren* te realiseren, terwijl deze leerprocessen cruciaal zijn in het ondernemerschapsproces. In kader 1 wordt toegelicht wat De Groot en Slot zoal doet om *feedforward* en *feedback leren* te stimuleren.

### **Tot slot**

Zoals in dit artikel is betoogd, wordt ondernemerschap veelal geassocieerd met het starten en runnen van een bedrijf. Ondernemerschapscompetentie wordt dan

## Het blijkt voor veel organisaties moeilijk om feedforward en feedback leren te realiseren

vaak opgevat als de bekwaamheid van ondernemers om van hun bedrijf een succes te maken.

Echter, ondernemerschap is veel breder dan dat. Ondernemerschap in de zin van ondernemendheid is in principe voor iedereen belangrijk, zowel voor burgers in de participatieve samenleving, als voor medewerkers in organisaties en voor studenten in het onderwijs. Opleiding en ontwikkeling kunnen een goede bijdrage leveren aan het ontwikkelen van ondernemerscompetentie. Daarbij is het identificeren van kansen een belangrijk punt. Het creatieve en dynamische proces van het bedenken en bediscussieren van ideeën in teams kan bovendien bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Competentie in kansenidentificatie draagt bij aan een hoge alertheid van werknemers ten aanzien van wat er om hen heen gebeurt, resulterend in een verhoogde flexibiliteit en wendbaarheid van werknemers, en nieuwe waardecreatie voor de organisatie.

In deze bijdrage is naar voren gebracht dat ideeën genereren en evalueren in het beginstadium van ondernemen wezenlijk van elkaar verschillen en dat het aanbeveling behoeft beide deelcompetenties aan te leren. Ook is duidelijk geworden dat dit het beste kan in teamverband, aangezien processen als starten, verbeteren, vernieuwen en transformeren in de meeste gevallen worden vormgegeven in groepen van professionals.

Tot slot wordt hier nog opgemerkt dat het ontwikkelen van ondernemerscompetentie niet alleen van belang is voor het optimaliseren van organisatie-resultaten. Ook in het kader van het maatschappelijk verantwoord ondernemen is het van belang te onderkennen dat ondernemende werknemers een grotere mate van inzetbaarheid hebben, wat direct samenhangt met hun arbeidszekerheid.

In de huidige samenleving, die meer en meer wordt gekenmerkt door onzekerheid, kwetsbaarheid, complexiteit en ambiguïteit, worden steeds meer zelfstandigheid, veranderbaarheid en vormgevingscompetentie gevraagd. Het ontwikkelen van ondernemerscompetentie zet mensen en organisaties op die wijze op het goede spoor van het zien van mogelijkheden, het leren aangaan van uitdagingen en het overwinnen van moeilijkheden. ●

### Literatuur

- Bacigalupo, M., P. Kampylis, Y. Punie & G. van den Brande (2016). *EntreComp: The entrepreneurship competence framework*. Luxembourg: Publication Office of the European Union. doi:10.2791/593884

- Baggen, Y. (2017). Opportunity Identification Competence: Explaining Individual and Exploring Team Opportunity Identification by Employees (Doctoral dissertation, Wageningen University and Research, Wageningen, The Netherlands). Retrieved from <http://edepot.wur.nl/393037>
- Baggen, Y., H. Lans, H.J.A. Biemans, J. Kampen & M. Mulder (2016). Fostering entrepreneurial learning on-the-job: Evidence from innovative small- and medium-sized companies in Europe. *European Journal of Education*, 51, 193-209. doi:10.1111/ejed.12171
- Baron, R.A. & M.D. Ensley (2006). Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management Science*, 52, 1331-1344. doi:10.1287/mnsc.1060.0538
- Dutta, D.K. & M.M. Crossan (2005). The nature of entrepreneurial opportunities: Understanding the process using the 4I organizational learning framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 425-449. Doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00092.x
- Lans, T., H.J.A. Biemans & Y. Baggen (2015). *High levels of individual and feed forward learning foster employee-driven entrepreneurship and innovativeness*. Policy brief, retrieved from LLLight'in'Europe website: <http://www.lllightineurope.com/policy-briefs>
- Osterwalder, A. & Y. Pigneur (2010). *Business Model Generation*. Deventer: Vakmedianet Management B.V.
- Sharma, P. & S.J.J. Chrisman (2007). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. In: A. Cuervo, D. Ribeiro & S. Roig (Eds.), *Entrepreneurship: concepts, theory and perspective* (pp. 83-103). Berlin: Springer.



**Dr. Yvette Baggen** werkt als postdoc bij de afdeling Educatie van de Universiteit Utrecht. Zij geeft les in de bachelor- en masteropleiding onderwijskunde en doet onderzoek naar leren en ondernemerschap in organisaties.



**Dr. Harm Biemans** werkt als universitair hoofd-docent bij de leerstoelgroep Education & Learning Sciences van Wageningen University & Research. Hij doet onderzoek naar de competentieontwikkeling van (aanstaande) professionals.



**Dr. Thomas Lans** is universitair docent bij de leerstoelgroep Education & Learning Sciences van Wageningen University & Research. Hij coördineert de mastertrack entrepreneurship en doet onderzoek naar ondernemerschapsonderwijs en ondernemend leren.



**Em. Prof. Dr. Martin Mulder** is emeritus hoogleraar onderwijskunde en werkt momenteel als zelfstandig adviseur met NCOI Groep als grootste opdrachtgever. Hij heeft vele onderscheidingen gekregen voor zijn werk. Zie verder zijn website: <https://www.mmulder.nl>