

*E.G.O.-analyse over leerlingen met ondernemingszin*

# De 'ondernemers' uit je klas. Wie zijn ze? Wat doen ze?

Door: Ferre Laevers en Els Bertrams

In dit artikel geven professor Ferre Laevers en Els Bertrams een visie op ondernemingszin vanuit ErvaringsGericht perspectief. In die integrale kijk heeft ondernemen rechtstreeks te maken met zelfsturing, creativiteit en, wanneer je anderen weet mee te voeren, zelfs met leiderschap. Kortom: dit is ondernemingszin gezien langs de kernpunten van het E.G.O.-concept. "Moeten alle kinderen ondernemend zijn?", vragen Laevers en Bertrams zich af. Om meteen te antwoorden: "Zelfsturing is voor elk kind belangrijk. Zonder zelfsturing blijf je hulpeloos, overgeleverd aan de kant staan."

*“Het is absoluut niet nodig dat iedereen ondernemer wordt, maar het is duidelijk dat ondernemingszin in het onderwijs niet echt wordt gestimuleerd.” (Kris Peeters, in De Standaard, Job@, 18 november 2000)*

Deze en gelijksoortige uitspraken tref je geregeld aan in de media. Ze confronteren ons met diverse opvattingen over ondernemingszin. In zijn meest enge betekenis kun je het interpreteren in de context van geld en *big business*. Dan kun je inderdaad vraagtekens plaatsen bij de rol van het onderwijs in het stimuleren van ondernemingszin. Wanneer we echter ondernemingszin ruimer zien als het vermogen om nieuwe paden te bewandelen, om je leven in eigen hand te nemen en er iets aan toe te voegen, dan kan het onderwijs er niet meer onderuit.

### **Gijs, startend scholier én ondernemer**

*Een observatie in groep 3. Gijs springt meteen in het oog. Terwijl ik me installeer met mijn papieren, komt hij direct even vragen wat ik daar doe. De juf kondigt aan dat er eerst een toets gemaakt moet worden. Ze vraagt om per groepje af te spreken wie de ‘spiekplaten’ (kartonnen schotten om afkijken tegen te gaan) mag halen. Gijs wil meteen zelf gaan. Iemand uit zijn groep wijst hem erop dat er onderling overlegd moet worden wie de platen zal halen. Dat vindt Gijs geen probleem. Hij start een aftelrijmpje, maar past het zo aan dat hij alsnog de platen mag halen.*

*Na de pauze mogen de kinderen aan hun contracten werken. Gijs begint direct. Hij werkt ijverig en in een hoog tempo. Zijn moet-taken zijn al helemaal af en hij heeft ruimschoots de kans om te kiezen. Hij voelt zich in zijn element. Ondertussen helpt hij een van de andere kinderen met een rekenopdracht.*

*In de namiddag is er hoekenwerk gepland. Gijs heeft een dominospel van thuis meegebracht en vraagt of dat in de spellenhoek mag.*

*Uiteraard kiest hij voor die hoek. Hij neemt meteen de leiding en verdeelt de kaarten.*

*Ondertussen bedenkt hij ook zijn eigen spelregels. Wie twee dezelfde figuren op zijn kaart heeft, mag beginnen. Wanneer er gewisseld wordt, kiest Gijs voor het inkleuren van glasramen. Daar heeft hij een probleem: er is geen paarse stift. Hij legt zijn probleem voor aan de juf. Die hoeft amper de suggestie te doen dat kleuren gemengd kunnen worden en Gijs probeert het al uit.*

*Wanneer er opgeruimd moet worden, stelt Gijs vast dat iedereen weg is. Hij meldt dat aan de juf en roept tegelijkertijd de anderen terug. (Els Herbots)*

Gijs is een voorbeeld van wat je een ‘ondernemend kind’ noemt. Hij is nieuwsgierig, zit boordevol ideeën, weet wat hij wil en lijkt een overvloed aan energie te hebben om initiatief te nemen. Bovendien lukt het hem die plannen waar te maken, zoals bij het dominospel. Wanneer hij aan het werk is, wil hij meteen een oplossing voor een probleem uittesten. De kleur paars maken, bijvoorbeeld. Hij regelt zelf een taakverdeling, zoals bij het halen van de ‘spiekplaten’. Zijn ideeën worden geaccepteerd, de groep waarin hij werkt, gaat niet in conflict. Gijs neemt een leidende rol op zich.

### **Naar een definitie van ondernemingszin**

*“Ondernemingszin is de vaardigheid en instelling om in de situatie waarin je jezelf bevindt ideeën te genereren over mogelijke doelen en om initiatieven te bedenken. Door de optimale inzet van beschikbare middelen ben je in staat acties op te zetten die tot de realisatie van waargenomen kansen leiden. Ondernemen is grenzen verleggen, iets nieuws scheppen, iets duurzaam voortbrengen dat tot de kwaliteit van leven bijdraagt.”*

Ondernemingszin is het vermogen om in de omgeving iets teweeg te brengen dat vernieuwend en grensverleggend is. Ondernemers zien wat er nog niet is en hebben een neus voor kansen. Daardoor maken ze het verschil, brengen ze innovatie. Het gaat bijvoorbeeld om kinderen die een creatief voorstel doen in de kring. Die op de speelplaats het initiatief nemen om een groep te organiseren rond een bepaald spel. Die voor een persoonlijk project meteen materiaal meebrengen waarmee ze in de klas aan de slag gaan of die een probleem zien en dat willen oplossen. Met hun initiatief hebben ze invloed op de omgeving. De andere leerlingen, de leerkracht, zelfs de

directie kunnen er niet aan voorbijgaan. Ondernemingszin beperkt zich echter niet tot ideeën voorstellen. Ideeën vragen om realisatie. Daarvoor moet je doelgericht tot de actie kunnen overgaan. Je moet weten hoe je je plannen zult waarmaken. Juist omdat het om een nieuw initiatief gaat, ben je genoodzaakt om in de omgeving op zoek te gaan naar onverwachte combinaties en niet-conventionele oplossingen om je plannen waar te maken. Bovendien moet je de beschikbare middelen zo efficiënt mogelijk aanwenden. Soms moet je iets van je fantasieën kunnen loslaten om je plan toch te realiseren.

### **Een cocktail van zelfsturing en creativiteit, met een vleugje leiderschap**

Ondernemingszin kun je zien als een **sterke mix van zelfsturing en creativiteit**.

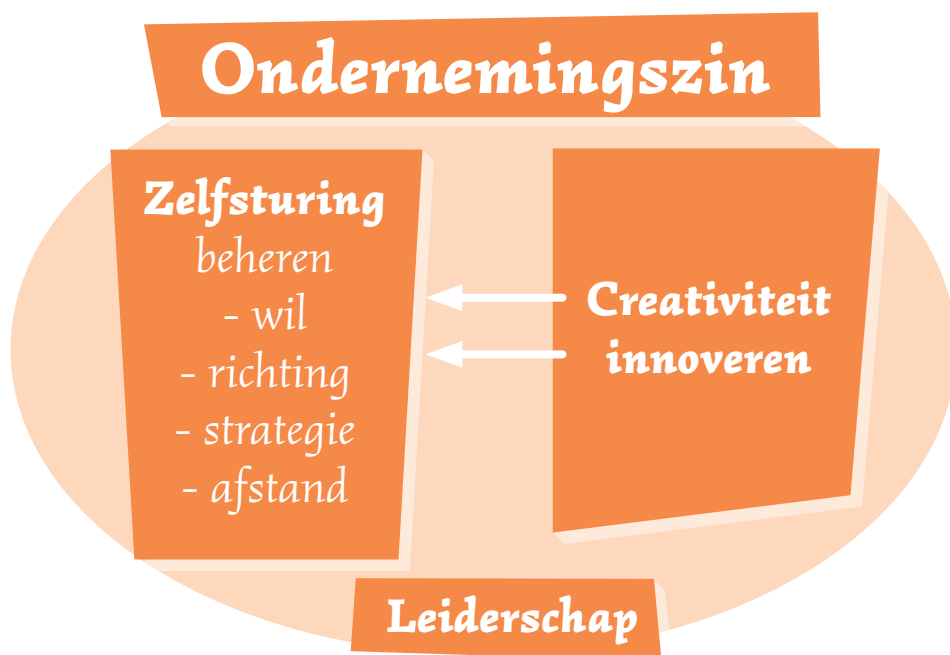
De creativiteit schuilt in het lanceren van originele voorstellen, het zien van mogelijkheden in de omgeving, het bedenken van oplossingen voor problemen. Wil je dat die ideeën werkelijkheid worden, dan moet je daarnaast over een goede zelfsturing beschikken.

Binnen ondernemingszin kunnen we vier deelcomponenten onderscheiden die tot op zekere hoogte herkenbaar zijn bij ondernemende kinderen. Zoemen we in op die deelcomponenten, dan merk je dat ze overeenkomen met de deelcomponenten van zelfsturing. Daarmee wordt zelfsturing het aanknopingspunt van ons denken over ondernemingszin. Bij zelfsturing, daar begint het. Maar telkens merk je dat het creatieve, het innoverende binnen de componenten het verschil maakt. Daar wordt de grens verlegd en zit je op het niveau van ondernemingszin. Naarmate die ondernemingszin op de omgeving en op anderen afstraalt, komt er leiderschap bij kijken.

**“Ondernemingszin kun je zien als een sterke mix van zelfsturing en creativiteit.”**

# Ondernemingszin

*“Kansen geven aan ondernemingszin is werken aan de energiebron voor de toekomst.”*



## Hier zijn uw quizmasters, Lisa en Margit!

Lisa en Margit (13 en 11 jaar) komen op het familiefeest binnen met een versterker, een doos en een map met papieren. Ze hebben een quiz in elkaar gezet. Na het hoofdgerecht kunnen de genodigden er niet meer onderuit. De meisjes pluggen een microfoon in hun ghettoblaster en kondigen duidelijk aan dat de quiz begint.

De ploegen worden vastgesteld en iedereen gaat op de aangeduide plek zitten. De 'quizmasters' houden de zaak strak in de hand. Papieren moeten meteen afgegeven worden. De vragen zijn behoorlijk moeilijk. Toch hebben ze met een aantal doe-opdrachten ook aan de jongere ploegleden gedacht.

Binnen de kortste keren hangt er een heuse quizsfeer en iedereen neemt het spel serieus.

Wanneer de prijzen uitgereikt zijn, krijgen de meisjes een warm applaus. Ze glunderen en vertrouwen me toe dat ze tijdens de vakantie toch wel vier dagen aan de quiz gewerkt hebben.

## 1. De wilfactor: het niet kunnen laten iets aan te pakken

Kinderen met ondernemingszin kun je herkennen aan hun gedrevenheid om 'iets' te veranderen aan de omgeving, om in actie te schieten. Ze kunnen het niet laten om iets te doen. Lisa en Margit uit het verhaal willen absoluut het familiefeestje animeren. Ondernemende kinderen worden gemotiveerd door het besef dat ze impact kunnen hebben op hun omgeving. Dat geeft hen een enorme *power*. Die energie toont zich ook in hun doorzettingsvermogen. Als ze eenmaal van start gaan, geven ze niet op. Lisa en Margit offeren zomaar eventjes vier dagen van hun kerstvakantie op om de quiz in elkaar te zetten. Ondernemers weten om te gaan met frustratie en kunnen op hun tanden bijten als dat hen dichter bij hun doel brengt.

## 2. Richtingsgevoel: je innerlijke drijfveer en weten dat je impact kunt hebben

Ondernemende kinderen hebben een duidelijk richtingsgevoel. Ze worden door 'iets' bewogen. Dat 'iets' kan een thema, een interessepunt zijn, maar ook een sociale bewogenheid of een persoonlijke drijfveer, zoals succes, sociale aanvaarding of zelfbehoud.

Vanuit die bewogenheid en de wetenschap dat ze invloed kunnen hebben, weten deze kinderen wat ze willen. Ze kunnen richting geven aan hun leven. Dat merk je in de klas doordat ze precies kunnen aangeven wát ze willen doen. Bovendien zijn ze innoverend. Ze durven met een wild idee op de proppen komen. Als de leerkracht of een ander kind een voorstel doet, geven ze er een persoonlijke kijk op en voegen er soms iets aan toe waar niemand aan gedacht had. Kinderen met ondernemingszin kunnen kiezen. Ze doen soms voorstellen om keuzemogelijkheden uit te breiden, zoals Gijs uit het eerste verhaal met zijn domino. Daarin krijgen ze vaak bijval van andere kinderen.

*“Ondernemende kinderen worden gemotiveerd door het besef dat ze impact kunnen hebben op hun omgeving.”*

### **“Jabbedabbedoe, mondjes toe!”, zegt Karlijn**

Karlijn is zeven jaar en zit in groep 4. Vandaag is ze dagverantwoordelijke. Dat betekent dat ze de ochtendkring moet leiden. De kinderen zitten gezellig met elkaar te kletsen en Karlijn neemt meteen het heft in handen met de kreet: “Jabbedabbedoe, mondjes toe!” Moeiteloos duidt ze aan wie het woord heeft en maakt ze uit wat in het klasboek genoteerd moet worden. Het noteren zelf neemt de juf voor haar rekening. Af en toe heeft Karlijn een duwtje nodig om wat tempo en diepgang in de kring te brengen, maar ze neemt de tips van de juf moeiteloos aan. Daarna start het contractwerk. Karlijn zit in de instructiegroep. De juf schrijft een woord op een kaartje voor een van de groepsleden. Kort daarop ontstaat er ruzie omdat een ander kind hetzelfde woordkaartje wil. Karlijn suggereert: “Leg het kaartje tussen jullie in, dan kun je het allebei zien.” Ze voegt de daad bij het woord en legt het kaartje tussen de ruziënde meisjes. In de namiddag is er een uur uitgetrokken voor een vrije activiteit. Karlijn wil een tasje naaien en krijgt navolging. Het naaien blijkt plots toch te moeilijk, maar Karlijn heeft een oplossing. Ze vraagt de nietjesmachine aan de juf. Zo krijgt ze het tasje toch in elkaar gezet (*Els Herbots*).

#### **3. Strategie: aan de slag gaan en onzekerheden durven toelaten**

Opvallend aan kinderen met sterke ondernemingszin is het vermogen om hun plannen te realiseren. Dat doen ze niet met een vooraf tot in detail uitgekend werkschema. Ze stellen zich *werkdoelen* en weten hoe ze *aan de slag* kunnen gaan. Gaandeweg ontvouwt het werkproces zich. Dat beetje onzekerheid durven ze best aan. Ondertussen blijven ze *alert* op de omgeving en op het proces. Als er zich moeilijkheden voordoen, passen ze hun werkwijze aan, of zoeken een alternatief. Soms zien ze plots elementen die bruikbaar kunnen zijn en die weten ze dan te integreren. Karlijn bijvoorbeeld zoekt mogelijkheden om een einde te maken aan de ruzie, om toch een tasje te maken, en reikt de juf meteen een strategie aan.

Ondernemers hebben ook een *breed vizier*. Zo kunnen ze bijvoorbeeld met meerdere taken tegelijkertijd bezig zijn. Al doende anticiperen ze op wat er kan gebeuren en sturen ze bij. De zesjarige Gijs bijvoorbeeld kan met keuzeopdrachten bezig zijn en ondertussen een ander kind helpen.

#### **4. Afstand kunnen nemen: zit je nog op het juiste spoor?**

Afstand nemen betekent dat je even blijft stilstaan, jezelf losmaakt van waar je mee bezig bent om te kijken of je nog goed zit. Afstand nemen wordt daarmee een bewuste bijsturing van je gedrag. Het zorgt ervoor dat je jezelf niet vastrijdt en dat je bijleert. Afstand nemen kan een aanvulling of een correctie op de wilfactor zijn. Ben jij bijvoorbeeld iemand die hardnekkig bezig blijft? Of merk je tijdig dat er aan een bepaalde situatie niets te veranderen is? Ook in het kiezen van een richting kan het vermogen om afstand te nemen je helpen bij de vraag: “Ben ik nog wel bezig met wat ik belangrijk vind?” Tijdens het bedenken en uitvoeren van scenario’s betekent afstand nemen dat je de vraag stelt of de gekozen werkwijze wel efficiënt is, of je er het gewenste resultaat mee bereikt. Voor veel kinderen is afstand nemen niet zo evident. Als je er echter regelmatig aandacht aan besteedt, lukt het de meeste kinderen wel om te zeggen dat ze iets liever anders hebben. Of om vast te stellen dat ze hulp nodig hebben of dat ze het in het vervolg anders zullen aanpakken.

#### **Sieben en An-Sofie: een entrepreneur en een manager**

De bovenstaande componenten zijn in mindere of meerdere mate aanwezig bij kinderen met ondernemingszin, maar we kunnen verschillen in klemtoon onderscheiden.

#### **Spacemuizen, gordijnopeners en échte regisseurs**

*In de namiddag krijgen de leerlingen van groep 6 een toneelopdracht. Ze moeten een stukje maken met één verteller en twee of drie dieren. Ze krijgen de ruimte om de rollen zelf in te vullen, om er een spannend verhaal van te maken en het in dialoogvorm te gieten. “Juf, ik weet al iets,” roept Sieben. “Joepie!” zegt An-Sofie. Aandachtig volgt ze hoe de groepen ingedeeld worden. Sieben en An-Sofie komen in hetzelfde groepje terecht.*

*Sieben kan nauwelijks wachten om zijn idee over “de spacemuis die ontsnapt is uit een ruimtelab” te lanceren. An-Sofie zorgt er gelukkig voor dat er ook naar de ideeën van de andere kinderen geluisterd wordt. Ze stelt zelfs vragen ter verduidelijking. Vervolgens brengt ze zelf haar idee in. Als iedereen aan de beurt is geweest, vraagt ze: “Wat kiezen we nu?” Siebens spacemuis krijgt de meeste bijval, maar de anderen hebben moeite met de rollen. “Dat is toch geen probleem,” brengt An-Sofie in. “We kunnen toch andere dieren kiezen?” Sieben kijkt even kritisch, maar stemt in. Wanneer ze van start gaan, zegt ze tegen Joris: “Dat doe je mooi, Joris, zo met je hoofd draaien, precies een echte uil.” Terwijl het groepje oefent, brengt ze af en toe kort verslag uit bij de juf. Ze ontpopt zich tot een echte regisseur.*

*Geregeld brengt Sieben nog een idee in om het toneel boeiend te houden. Zo wil hij bijvoorbeeld een gordijn dat open en dicht gaat. Het doek is zo gevonden, maar om het te*

**“Ondernemende kinderen hebben een duidelijk richtingsgevoel. Ze worden door ‘iets’ bewogen.”**

laten functioneren, moet het scenario gewijzigd worden. Sieben stelt voor dat de kinderen met de kleinste rollen de taak van "gordijnopener" voor hun rekening nemen.

Om drie uur merkt An-Sofie op: "O, straks is het tijd om naar huis te gaan." Ze zorgt ervoor dat er afspraken voor kostuums worden gemaakt en om half vier vertrekt ieder groepslid met een duidelijke lijst van benodigdheden naar huis. (Marie-Thérèse Wijnen)

An-Sofie en Sieben hebben allebei ondernemingszin, maar die uit zich op een verschillende manier. An-Sofie brengt zelf niet zoveel originele ideeën in. Ze is wel heel sterk in het oppikken en bij elkaar brengen van goede ideeën van anderen. Ze organiseert het spel en vindt handige oplossingen voor eventuele problemen. An-Sofie lijkt bovendien heel sterk in sociale vaardigheden.

Sieben daarentegen heeft een boel ideeën die hij wil waarmaken, maar het dreigt wel eens fout te lopen in de realisatiefase. Hij kan moeilijk afstand nemen van zijn beeld van iets en is soms teleurgesteld in het uiteindelijke resultaat.

An-Sofie is wat je noemt een 'manager'. Ze weet perfect hoe ze een organisatie kan laten draaien, ze scoort hoog op zelfsturing en is creatief in het oplossen van praktische problemen en het verzoenen van tegengestelde opvattingen. Ze kan afstand nemen.

Sieben heeft het profiel van een 'entrepreneur' of vernieuwer. Hij zoekt onontgonnen paden, hij brengt de nieuwe voorstellen aan. Sieben scoort hoog op creativiteit, maar vlot een scenario bedenken en afstand nemen lukt hem niet zo goed.

Zowel An-Sofie als Sieben zijn leiders. Als bij een kind de ondernemingszin heel sterk aanwezig is, gaat het een leiderspositie innemen. Dat herken je aan het feit dat ze anderen inspireren, hen overtuigen om mee te doen. Sterke ondernemers

organiseren het werkproces voor een groep kinderen en helpen hen daarbij. Daarnaast nemen ze verantwoordelijkheid voor het groepsresultaat.

## Wat is er nodig? En wat versterkt ondernemingszin?

Een goed *welbevinden* en een *stevige emotionele basis* zijn voorwaarden om ondernemingszin te ontwikkelen. Zich goed voelen in de klas biedt een veilige uitgangsbasis om initiatief te nemen en daarvoor uit te komen. Ondernemen is immers iets nieuws proberen met het risico dat het niet altijd meteen de eerste keer lukt. Dan zijn acceptatie, vertrouwen en nieuwe kansen krijgen van de leerkracht een belangrijke steun.

Ondernemingszin komt het duidelijkst tot zijn recht als er *een sterke motivatie* aanwezig is. Als kinderen zich erg aangesproken voelen door bepaalde inhouden of situaties, heb je meer kans dat ondernemingszin ontstaat. Ondernemende leerlingen tonen *leergierigheid*. In een nieuwe of onverwachte situatie zijn ze er als de kippen bij. Ze zijn gericht op anderen en nemen *verantwoordelijkheid* voor wat ze doen. Een geoefend oog voor wat kinderen interesseert en een open klasstructuur met veel ruimte voor initiatief en exploratiekansen zijn factoren die bijdragen tot een stevig ondernemersklimaat. De mate waarin een kind over *intellectuele mogelijkheden*, *sociale vaardigheden* en een *vlot uitdrukkingsvermogen* beschikt, is medebepalend voor zijn ondernemingszin. Een kind dat op die vlakken sterk scoort, zal immers ideeën beter kunnen situeren en motiveren. Bovendien zal het die gemakkelijker verkocht krijgen, omdat het aanvoelt wat anderen willen, hoe ze ertegenaan kijken en hoe ze te overtuigen zijn. Deze competenties kunnen de leerkracht soms op een dwaalspoor brengen. Heel wat ondernemende kinderen

zijn immers niet zo taalvaardig of sociaal vaardig en krijgen daardoor minder kansen tot initiatief. Omgekeerd schrijven leerkrachten verstandige en sociaal vaardige kinderen soms net iets te veel ondernemingszin toe.

Kortom: ondernemingszin steunt op een goede emotionele basis en wordt versterkt door een stevige motivatie en een attitude waaruit leergierigheid en gerichtheid op anderen blijkt. Een goede begaafdheid, sociale en communicatieve competentie zijn eveneens versterkers. Ten slotte speelt ook de persoonlijkheid mee. Temperament, uitstraling en zelfkennis geven de ondernemingszin van een kind een heel eigen kleur.

## Ondernemingszin voor alle kinderen

De bovenstaande beschrijvingen klinken leerkrachten wellicht als muziek in de oren. Maar moeten alle kinderen eigenlijk ondernemend zijn? Ze mogen toch ook verschillen? Zelfsturing is voor elk kind belangrijk om in het leven op het goede spoor te blijven, om het stuur in handen te houden. Zonder zelfsturing blijf je hulpeloos, overgeleverd aan de kant staan. En: ondernemingszin gaat nog een stukje verder. Het zorgt ervoor dat je pro-actief kunt zijn, dat je nieuwe wegen durft in te slaan, je eigen grens verlegt en iets toevoegt aan je leven. Het onderwijs kan er niet onderuit: kansen geven aan ondernemingszin is werken aan de energiebron voor de toekomst. Een ondernemende samenleving met hoge levenskwaliteit wordt geleid door ondernemende mensen die kansen zien en ze benutten. ■

Ferre Laevers en Els Bertrants  
Professor Ferre Laevers is directeur van het  
Centrum voor ErvaringsGericht Onderwijs  
(CEGO) in Leuven, België. Meer info: [cego@ppw.kuleuven.be](mailto:cego@ppw.kuleuven.be)