

# Integriteit en het wekken van ondernemerschap

Ontwikkelingen  
tijdens vier jaar werken met het  
Personal Efficiency Program (PEP®)

Willem Jan Uytenbogaardt

Oorspronkelijk uitgegeven door Stichting Onderzoek je eigen werk, Arnhem, 1993, als publicatie nr. 7.  
Nu gedownload van [www.academievoorervarendleren.nl](http://www.academievoorervarendleren.nl)

1. Ondernemerschap, een inleiding .....	1
2. Het verzorgen van integriteit als basis voor het wekken van ondernemerschap .....	2
3. Van uiterlijke naar innerlijke ordening .....	3
4. Het verbindende effect van PEP® .....	5
5. Ondernemerschap, een terugblik .....	6

De auteur .....

## 1. Ondernemerschap, een inleiding

Momenteel (1993) werk ik ruim vier jaar met het Personal Efficiency Program (PEP®) <sup>1</sup>. In deze periode kwam er gaandeweg een verdieping tot stand van de oorspronkelijke training door hetgeen ik leerde. De methode kreeg een steeds zichtbaarder eigen kleur. Dit individualiseringsproces bleek ik ook door te geven aan cursisten. Aanvankelijk onbewust hielp ik cursisten in de richting van ondernemerschap tot ik hieraan in 1992 bewuster ging werken met behulp van supervisie van Albert de Vries. <sup>2</sup>

Terugkijkend op het proces van de afgelopen 4 jaar en mij de vraag stellend: 'Wat geeft richting aan de ontwikkeling in mijn werk?' wordt op een moment, dat achteraf van groot belang bleek, een bepaald motief zichtbaar: Gedurende het eerste jaar als PEP®-consultant werkte ik in loondienst bij het Institute for Business Technology (IBT) Nederland, daarna als licentiehouder in een eenmanszaak. Na enkele weken als zelfstandige gewerkt te hebben ervoer ik een onverwachte verandering. Deze bleek fundamenteel te zijn: Als medewerker in loondienst bij een organisatie had ik de gewoonte om te doen wat er moest gebeuren en te gehoorzamen aan de regels van de organisatie. Ik deed wat de organisatie van mij verlangde. Zo was het ook bij voorgaande werkgevers. Nu ontstond een situatie waarin ik meer luisterde naar het eigen gevoel, mijn eigen stem. Ik beleefde een nieuwe verantwoordelijkheid en er ontstond daardoor een krachtiger optreden en handelen. Meer dan vroeger werd een beroep gedaan

op mijn kwaliteiten en het lukte om deze ook meer naar voren te laten komen. Het was alsof er onzichtbare belemmeringen wegvielen en ik voelde mij vrijer. Dit proces zou je kunnen omschrijven als het ontstaan van een ondernemerschap. In het begeleidingswerk rijst nu de vraag: 'Hoe kan een individu ook al is hij <sup>3</sup> werknemer meer gestalte geven aan zijn ondernemerschap?'

Het is op zich mogelijk PEP® puur als methode te leren en uit te voeren door het programma zo precies mo-

1. PEP® is in 1983 gecreëerd en ontwikkeld door Kerry Gleeson in Zweden, president van het Institute for Business Technology INT. (IBT). IBT B.V. is licentiegever van PEP® in Nederland. IBT heeft vestigingen in Europa, USA en Australië. PEP® is een geregistreerd handelsmerk.

PEP® is een training op de werkplek die gewoonteverandering beoogt door het reorganiseren van de werkplek. Werkarchieven worden doorgenomen, waarbij alleen wat nodig is wordt bewaard en wel zo dat men er goed bij kan. Dit proces van gewoonteverandering wordt gestimuleerd door dingen niet uit te stellen: 'Doe het nu!'. Aandacht wordt besteed aan planning van het werk, agendagebruik en takenoverzicht. Kenmerken van PEP® zijn eenvoud, herkenbaarheid en praktische aanpak. Na de startdag krijgt de cursist circa drie maanden individuele begeleiding op de werkplek.

2. Zie publicaties A. de Vries, "Onderzoek in het eigen werk", deel 1, 2 en 3 (resp. 1989, 1991 en 1992).

3. Ter vereenvoudiging van de schrijftaal heb ik in dit betoog de cursist van het mannelijk geslacht gekozen ter voorkoming van een herhaling van "hij/zij" en "hem/haar" notaties. Uiteraard is het besprokene geldig voor zowel vrouwelijke als mannelijke cursisten.

gelijk te doorlopen. Na een beginfase in het eerste jaar voegde ik steeds meer een eigen kleur toe aan de begeleiding. Het werken verdiepte zich. Steeds meer werd ik me bewust van mijn motief van ondernemerschap, dat ik in mijn werk probeerde over te dragen. De begeleiding door Albert de Vries bracht waardevolle elementen naar voren, die mij in staat stelden het motief bewuster te pakken te krijgen en te verdiepen. Ik kreeg onder andere de opdracht wekelijks positieve en vernieuwende ervaringen op te schrijven. Mag dat? Mag je je positieve ervaringen wel onderstrepen? Het was voor mij op dat moment een nieuwe benadering. Het accentueerde momenten waarop ik vernieuwend bezig was en haalde hierdoor constructieve kwaliteiten meer naar boven. Ik ging met meer afstand naar mijn werkzaamheden kijken, waardoor ik nieuwe elementen ging zien. Zo kwam in een situatie waar ik enthousiast over vertelde de integriteitvraag naar voren: 'Wat ben ik eigenlijk aan het doen met degene die ik begeleid, als ik hem help zijn werkplek te ordenen?' Deze vraag vormde het begin voor dit onderzoek.

De dimensies die ik in PEP® ging ontdekken en ben gaan verzorgen, zijn niet van te voren bedacht, maar organisch gegroeid door mijn manier van werken. In het verdere onderzoek ben ik drie elementen nader gaan bekijken:

1. Hoe het verzorgen van integriteit samenhangt met het wekken van ondernemerschap.
2. Hoe het aanbrengen van ordening in de omgeving besluitvaardigheid stimuleert.
3. Hoe de basisprincipes van PEP® op meerdere lagen, zowel ten aanzien van het werk als ook ten aanzien van collega's, verbindend werken.

## 2. Het verzorgen van integriteit als basis voor het wekken van ondernemerschap

Op de eerste dag van de training gebeurt er iets op de werkplek van de cursist wat ongewoon en nieuw voor hem is, iets wat hij best griezelig vindt. Op de introductievideo heeft hij namelijk al een indruk gekregen hoe het op de werkplek toe zou kunnen gaan: 'De trainer haalt het bureau van de cursist leeg en stapelt alles boven op het bureau.' De cursist zou het dus als gewoon kunnen beschouwen wanneer ik een paar uur na de video zijn laden open, alles eruit haal en op zijn bureau stapel. Ik merkte dat ik het anders deed. De cursist liet ik zelf zijn bureauladen leeg halen. Reflecterend op het verschil tussen het voorbeeld op de video en mijn eigen handeling realiseerde ik me, dat als ik iemands bureau leeg haal, ik die persoon tot op zekere hoogte uitschakel en tot toeschouwer maak. Ook realiseerde ik me, dat een ogenschijnlijk alleen maar technische handeling (bureau leeghalen) de vraag kan oproepen: 'Waar overschrijd ik de grens van de integriteit?' Je komt aan de directe omgeving van de cursist, aan iets waar normaal nooit iemand aan komt. In de beleving is deze heel intiem. Het is bijna alsof je aan het lichaam van de ander komt. Bij de begeleiding rijst dan ook de vraag: 'Hoe verzorg ik het respect voor iemands integriteit, terwijl ik hem wel ondersteun in een veranderingsproces dat bij de hantering van zijn omgeving begint?' Als het lukt om dat respect te verzorgen, blijkt tegelijkertijd het eigen initiatief van de desbetreffende persoon naar voren te komen.

De cursist heeft van mij als trainer vaak een beeld van de 'insider' de 'professional', die wel weet hoe het moet. Gauw krijg ik meer autoriteit toegeschoven dan goed is. Door dit terug te wijzen spreek ik direct het ondernemerschap aan. Om die reden is het belangrijk hoe ik met de cursist een start maak. Mijn eerste vraag is meestal iets in de richting van: 'Waar wil je beginnen?', hiermee niet alleen onderzoekend waar hij het het meest zinvol vindt om een begin te maken, maar ook toetsend of hij het werkelijk wil. Ik ken zijn werkplek niet, ik weet van te voren niet welke stapel geordend is of ongeordend. Na een korte rondleiding van de cursist op zijn werkplek, is het de bedoeling dat hij meteen van start gaat met het opruimen en er ook echt induikt. Daarom beginnen we met de stapel die hij zelf uitgezocht heeft en begeleid ik hem kort in het selectieproces, waarna hij zelfstandig verder gaat. De cursist kan van stap tot stap initiatieven nemen over hoe hij zijn werkplek wil ordenen, waardoor hij meer zelfstandigheid ontwikkelt en zo een versterking van zijn ondernemerschap bewerkstelligt. Hij krijgt meer het gevoel 'baas te zijn' over zijn eigen werkplek.

Het stimuleren van het ondernemerschap gebeurt ook doordat ik iets van mijzelf laat zien. Als ik naar de cursisten toe direct ben en met een doortastend optreden slagvaardigheid laat zien, merk ik dat dit gewaardeerd wordt. Ze worden enthousiast als zij zichzelf herkennen en methoden kunnen overnemen die 'werken'. Het is vaak een kwestie van je boerenverstand gebruiken en van daaruit handelen. In het algemeen leidt dit enthousiasme tot een blijvend effect op de werkplek, de verandering wordt graag opgepakt en blijkt gezondmakend te werken.

Algemeen kan worden gezegd dat dit proces raakt aan de basisethiek van elke consultant: het versterken van de zelfstandigheid en het vermijden van elke afhankelijkheid. Als ik snel een eigen oplossing aangeef, ontnem ik de cursist de kans om het zelf te ontdekken en te doen. 'Als je werkelijk iemand wilt helpen die honger heeft, volsta je niet met het geven van vis maar leer je hem vissen'. Door op deze manier te werken aan het ondernemerschap meen ik ook iets zinvol te bieden te hebben voor werknemers binnen een organisatie. Deze vorm van ondernemerschap kan een belangrijke basis leggen om een organisatie te laten functioneren als een lerende organisatie in plaats van als bureaucratie.

### 3. Van uiterlijke naar innerlijke ordening

Een duidelijk doel van PEP® is het ordenen van de werkplek van de cursist: een leeg bureaublad zonder al die stapels om je heen, het inrichten van de archieven met een goed overzicht. Geen onnodige zaken meer. Ook de indeling van de tijd wordt in eerste instantie net zo beetgepakt als de ruimtelijke werkplek: een overzichtelijke agenda en werkplanning.

#### **Klaas**

*Klaas is hoofd van een beleidsafdeling, heeft te veel werk en te veel papierwerk. Het lukt mij om in de eerste paar maanden een stap te zetten in de richting van een beter werkoverzicht en het inrichten van bruikbare archieven, maar er blijven stapels om hem heen. Bij het derde of vierde vervolfbezoek zegt Klaas: 'Willem Jan, hoe lang ga je door met dit soort bezoeken?' Ik vond dat we nog niet klaar waren, waarop Klaas zei: 'Ja maar ik wil het niet zo hebben als jij vindt dat het zou moeten.' We gingen toen na wat er wel bereikt was en kwamen tot de conclusie dat Klaas al een flinke 'winst' behaald had door verbetering in werkoverzicht, doelen en prioriteitvorming bij de tijdsindeling op korte en lange termijn.*

*Met andere woorden Klaas had duidelijk gewerkt aan hoe hij het wilde hebben, hoe hij dat jaar zijn prioriteiten wilde leggen. Hij wist zaken te vinden en alles in zijn kamer te hanteren, en had geen behoefte om enkele stapels documenten op een kastje en op een tafel nog verder te selecteren en in hangmappen op te bergen. We kwamen tot de conclusie dat het zo goed ging en konden tot een afronding van de begeleiding komen.*

Door deze en soortgelijke ervaringen werd ik mij ervan bewust dat er niet alleen een uiterlijke, zichtbare ordening is, maar ook een innerlijke, een beleving door de persoon zelf van ordening, van zich kunnen oriënteren. Bovendien merkte ik dat de innerlijke ordening van de cursist fundamenteler is dan de uiterlijke ordening.

Als de situatie er op gaat lijken dat een zwakke innerlijke ordening gaat 'leunen' op een (robotachtige) nette, uiterlijke ordening, dan werkt het ordenen en de begeleiding verslavend. De cursist wordt zo afhankelijk van de uiterlijke ordening, die hem geen kracht geeft maar 'aan het lijntje houdt'. Het wordt een ordenen om het ordenen, juist uit onzekerheid. Begeleiding is dan niet zinvol.

Toch is juist de methode van de begeleiding bedoeld om aan te sluiten bij de uiterlijke ordening. Dat is de ingang. Bij een constructieve situatie ondersteunt en stimuleert de uiterlijke ordening de innerlijke ordening en ontstaat er een wisselwerking tussen die twee.

De vraag rijst: 'Hoe stimuleer ik de wezenlijke wisselwerking tussen uiterlijke en innerlijke ordening?'

De training omhelst het ordenen van de omgeving van de cursist. Hij moet zijn werkplek zo organiseren dat er 1) niets overbodigs opgeslagen wordt en 2) voor elk document een duidelijke plek gecreëerd wordt. Dit heeft tot gevolg dat de cursist door al zijn archieven heen moet en een besluit moet nemen over elk stuk informatie (papier of elektronisch) dat hij bezit. Naast het ordenen van zijn archieven, schept hij orde in informatiestromen, werkoverzicht, agenda en afspraken.

Ik ging merken dat de cursist, die geleerd had deze ordening aan te brengen, ook veel vlotter binnenkomende stukken ging afhandelen. Ik merkte dat hij ook 'innerlijk orde op zaken had gesteld'. Hij wist eerder wat hij wilde en kon veel sneller en beter overwogen besluiten nemen. Doorgaans denken we, dat je pas over iets kunt besluiten als je weet wat je wilt. Een doeltreffende methode om de wil bewuster te krijgen is echter de exercitie aan het bureau om al je documenten door te nemen en stuk voor stuk besluiten te nemen. Let wel, het proces van leren besluiten werkt indirect: van buiten naar binnen. Een directe vraagstelling: 'wat wil je besluiten?' werkt niet, maar juist wel de vraag: 'wat is het?' In het geval dat een besluit moeilijk ligt, zegt een cursist vaak: 'ja, eigenlijk zou dit... of dat moeten...'. Terwijl het 'eigenlijke' door de spreker meestal als iets onbereikbaar ervaren wordt. Het is de taak van de trainer om de cursist over een drempel te helpen en hem dichterbij te brengen bij wat hij eigenlijk wil en dit ook ten uitvoer te laten brengen. Door op een nieuwe manier naar het document te gaan kijken door de vraag 'Wat is het?' en het document daarmee opnieuw te plaatsen wordt de wilsrichting zichtbaarder en de wil sterker.

Het uiterlijk ordenen is niet alleen een oefenplaats voor het leren besluiten, maar is ook op zich een ondersteuning bij de besluitvorming later. Door de (nieuwe) indeling van de werkplek, met een actief archief en een rustend archief en bakjes op het bureau voor te behandelen documenten, is de 'routing' gemakkelijk en overzichtelijk. Besluiten leiden dan ook tot direct zichtbaar en tastbaar effect.

Het op kleine schaal oefenen bewerkstelligt een houding die voor de cursist ook ondersteuning geeft bij besluitvorming over ingewikkelder zaken en grotere problemen.

Het is van belang in het begeleidingstraject te letten op een constructieve wisselwerking tussen uiterlijke en innerlijke ordening en te kijken naar de wilsontwikkeling van de cursist. Dit is een wezenlijk deel van de gewoonte- verandering. Een voorbeeld dat dit illustreert is dat van Geert:

#### **Geert**

*Bij het afsluiten van de begeleiding zei Geert me dat hij nu zijn werk op een geheel andere wijze deed dan vroeger. Vroeger was het gebruikelijk, dat hij, terwijl hij 's ochtends onderweg was naar zijn werk, al onrustig werd over alles wat hem straks weer te wachten stond. Hij was zenuwachtig voor mogelijke onverwachte zaken die er onvoorzien tussendoor konden komen, terwijl hij bovendien geen volledig beeld had van de stapels werkachterstand.*

*Door het nieuwe duidelijke overzicht op zijn werk maakte hij zich nergens meer druk om. Hij hoefde er niet meer over na te denken wat er allemaal nog moest gebeuren, want dat stond nu netjes onder elkaar op zijn werkoverzicht. Hij kon nu volgens een geordende volgorde alle binnenkomende zaken per dag hanteren en wist iedereen die hem onverwachts 'nodig' had duidelijk te vertellen wanneer het kon, met andere woorden hij hanteerde een continu overzicht en kon de zaken goed inplannen.*

*Angst en zenuwen hoorden tot het verleden, hij wist nu beter wat hij wou en had meer plezier in zijn werk gekregen.*

De verbeterde orde creëert rust. In het jachtige klimaat op de werkplek wordt plaats gemaakt voor werkruimte. Haast neemt af en men kan het werk met meer aandacht doen: er goed voor gaan zitten als je ergens aan begint. Stress wordt minder en het zelfvertrouwen wordt versterkt. Men komt meer tot zichzelf.

In de training wordt aan de wisselwerking tussen uiterlijke en innerlijke ordening gewerkt door onder meer:

- a) terug te blikken in agenda en tijdschrijfformulier, en deze actuele situatie te vertalen in een takenoverzicht verdeeld in de tijd. Vervolgens het eigenlijk gewenste takenoverzicht te formuleren en hier naast te leggen.
- b) het formuleren van doelen in je werk.
- c) het creëren van een goed overzicht van komende activiteiten.

Omdat het ordenen van buiten naar binnen toe werkt, heeft het zin om na het ordeningsproces van de werkplek en de agenda terug te komen op de doelen die de cursist in zijn werk heeft en zijn gewenste takenoverzicht bij te stellen. Hij weet het dan vaak beter. Ook hier bemerkte ik, dat het niet alleen gaat om de procedure door te werken, maar om het eigen oordeelsvermogen te versterken.

Cursisten hebben soms al iets gedaan wat pas voor een volgend bezoek gepland was. Hier handelen zij vanuit eigen inzicht. Dat geeft aan, dat er een fundament gelegd wordt voor een langdurige gedragsverbetering.

Hoe het plannen van je werk bij kan dragen tot een verbeterde innerlijke ordening en een impuls kan geven tot het ontsluiten van capaciteiten, werd mij duidelijk in het voorbeeld van Hans:

#### **Hans**

*Hans is een projectmanager van een productiebedrijf en heeft continu te maken met 101 zaken die ad hoc en vaak tegelijk op hem af komen. Hij kan moeilijk de tijd vinden om rustig aan één zaak tegelijk te werken en het ook redelijk af te maken.*

*Na de planningssessie van de training nam hij zich voor om op vrijdagochtend 2 uur te besteden aan het uitwerken van een project. Hij blokkeerde die tijd in zijn agenda en liet op dat moment alle andere zaken die er lagen of zich aan dienden voor wat ze waren.*

*Bij een volgend consult vertelde hij dat hij verbaasd was over het resultaat en over zijn eigen creativiteit. Door twee uur achter elkaar aan één project te werken bereikte hij meer dan hij verwacht had. Sindsdien gebruikt Hans zijn agenda meer voor het inplannen van creatief werk.*

#### 4. Het verbinding scheppende effect van PEP®

De basis van PEP® is: 'Doe Het Nu!' Door zich hier meer op te richten wordt de cursist actiever en efficiënter. Hij wordt zo op een nieuwe manier meer betrokken bij de zaken op zijn werkplek. Angst en andere emoties kunnen het ondernemen van actie belemmeren. Tijdens het sorteren duikt een cursist bij het zien van een document soms met zijn gedachten diep in een emotioneel moeilijk onderwerp. Het is niet ongebruikelijk dat er dan tranen vloeien of een onverwachte schaterlach de kamer vult. Men is dan vaak niet in staat het betreffende onderwerp van een afstand te bezien, waardoor er moeilijk een zinvol besluit over genomen kan worden. Er wordt op zo'n moment dan geen actie ondernomen en het document wordt weer onverwerkt ter zijde gelegd.

Steeds meer merkte ik dat de manier waarop ik vragen stelde over de betekenis van de documenten, objectiverend werkte en direct actie uitlokte. In het selectieproces liet ik de cursist drie vragen stellen over de te selecteren documenten:

1. 'Wat is het?'
2. 'Wat is mijn betrokkenheid ermee?'
3. 'Wat is hierop mijn eerste actie?'

ad 1.

Zodra de cursist een antwoord formuleert over wat het voor een document is, realiseert hij zich vaak meteen wat hij ermee moet doen. Hij gaat dan eerder inzien dat de waarde ervan betrekkelijk is, of verouderd, en kan al besluiten om het document bij het oud papier te voegen.

ad 2.

Kan het niet weg, dan wordt de tweede vraag relevant: 'In hoeverre ga ik hier nog over of kan een collega dit nu beter gebruiken?' Opnieuw een directe actie: weggeven of zelf verwerken.

ad 3.

De cursist moet er duidelijk zelf wat mee willen wil het document op de werkplek blijven. Eventuele actie is te plannen en er komt een aantekening op het activiteitenoverzicht. Daarna wordt het document opgeslagen in een actief of rustend archief.

Het bleek dat deze drie vragen cursisten in staat stelden vlot door de stapels heen te komen en niet te blijven steken met het gevoel van: 'Wat moet ik hier nou mee!?' Het proces kan helpen om sterke emotionele gevoelens en frustraties in het werk wat te verminderen, terwijl gevoelens niet afgewezen worden. De verbinding met de werkdocumenten gaat immers via het gevoel: Het is juist door het gevoel over een document dat men er een juiste beslissing over kan nemen.

De vragen werken ondersteunend en richten de cursist op de werkelijkheid, op het hier en nu. Het doornemen van archieven blijkt vaak een middel om zaken uit het verleden te verwerken.

Een voorbeeld van het leren zich te verbinden met zijn omgeving is Jaap, een adviseur in een groot bedrijf.

#### **Jaap**

*Op de tweede terugkom dag bedankte Jaap mij voor mijn 'hulp' en zei dat de training voor hem het geld al opge-*

*bracht had. Op mijn vraag: 'hoezo?' legde hij me uit dat ik hem over het dode punt had geholpen en dat zijn werk concreter geworden was. Hij had namelijk zijn hele leven mensen om zich heen gehad die de dingen voor hem deden. Vroeger begon het al met een dienstmeisje in huis, later steeds een vlotte secretaresse, enzovoort. Voor het eerst werd hij er toe gezet om zelf dingen te doen en met zijn handen zaken aan te pakken. In zijn directe omgeving werden zaken daardoor voor hem praktischer en duidelijker. Hij kreeg een beter overzicht op zijn werk, hetgeen voor hem van vitaal belang was.*

Door dit voorbeeld werd ik mij bewust van het belang van de verbinding met de fysieke omgeving op de werkplek en het handelen in de fysieke omgeving. Ook werd ik mij er meer van bewust welke gevaren er kunnen optreden bij delegatie.

Eenzijds treedt er een versterkte verbinding met de eigen wil op, zoals we in het vorige hoofdstuk zagen. Daaraan gekoppeld zien we een betere verbinding met het hier en nu. Ik merkte tenslotte dat als de verbinding met de werkplek verandert, er ook iets gebeurt tussen mensen, tussen de collega's. Een hoofd van een afdeling zei me eens dat het belangrijkste resultaat van mijn begeleiding 'het verbindend effect tussen alle medewerkers was, ongeacht het nivo van de functie'. De saamhorigheid was naar zijn mening blijvend verbeterd.

De cursisten doen de PEP® training in een groep van meestal 7 personen allemaal op gelijke wijze, ongeacht de functie. Dit blijkt stimulerend te werken op de samenwerking ook al zijn mijn begeleiding en de oefensituaties die ik creëer individueel. Het wordt 'legaal' om je collega's eens goed op te ruimen, maar ook legaal om je collega's hierop aan te spreken. Een typiste wijst bijvoorbeeld een afdelingshoofd (en omgekeerd) op stapels die op het bureau blijven liggen en op andere nieuwe 'regels'. Tevens wordt het gewoon elkaar erop te wijzen het werk direct en eenduidig te doen: 'Doe Het Nu!'. Er is een gelijkwaardigheid gecreëerd.

Het ordenen van documenten in een afdeling en het gebruik hiervan onderling af te stemmen blijkt ook sociaal verbindend te werken.

Als conclusie kan ik zeggen dat juist door de aanzet tot verandering in de concrete omgeving er een nieuwe verbinding ontstaat tussen cursist en zijn werk, zijn collega's en zijn eigen voornemens.

## 5. Ondernemerschap, een terugblik

In de begeleiding kijk ik naar ruimtes voor ontwikkeling. Ik ga juist niet psychologisch op de cursist in, maar richt de aandacht op de omgeving, zonder uit het oog te verliezen dat dat op innerlijk vlak bij de cursist doorwerkt. De verandering in de omgeving is een proces gericht op meer ruimte, innerlijke vrijheid en activering. Door instrumenten aan te reiken en het initiatief bij de cursist te laten wordt hij zelfstandiger, krachtiger en constructiever dan mogelijk is bij het overnemen van routines van een trainer. De wisselwerking tussen uiterlijke ordening (je papier en tijd kunnen indelen) en innerlijke ordening (weten wat je eigenlijk wilt, waarvoor je je wilt inzetten en waarmee je je wilt verbinden, ofwel een verworven zelfstandigheid) versterkt het ondernemerschap.

### **De auteur**

Willem Jan Uytenbogaardt, geboren in 1948 te Stockholm, heeft aanvankelijk een technische loopbaan als HTS-ingenieur, waarin hij automatiseringssystemen voor de procesindustrie en kernfysisch onderzoek ontwikkelt. Vanaf 1989 is hij als trainer werkzaam met het Personal Efficiency Program en sinds 1990 zelfstandig als licentiehouder in een eenmanszaak. Klanten zijn onder andere: de overheid (Ministeries van Verkeer en Waterstaat, Justitie en Algemene zaken) en organisaties als Unilever, Scania Nederland en TNO.

Voor reacties, vragen en opmerkingen kunt u zich rechtstreeks tot de auteur wenden:

Uytenbogaardt Adviesburo Efficiency,  
Oranje Nassaulaan 81, 3708 GC Zeist, 030-6915720.

E-mail: [uyten\\_wj@euronet.nl](mailto:uyten_wj@euronet.nl)

De personen die voorkomen in de cases in dit betoog hebben ingestemd met de tekst over hun case en het publiceren hiervan.

Albert de Vries wil ik hier bedanken voor zijn inspiratie, de wijze waarop hij begeleid heeft in dit onderzoek en de ondersteuning om dit onderzoek tot in een publicatie vorm te geven.

Verder wil ik hier de mensen bedanken die het concept aandachtig gelezen hebben en hun waardevolle commentaar gegeven hebben (in alfabetische volgorde):

Otmar Donnenberg, Zeist  
Eric Magnusson, Amstelveen  
Annemarie Schennink, Den Dolder  
Herman Iutke Schipholt, Oberelvenich  
Lies Vaas, Eindhoven  
Yvette de Vries-Boelsma, Arnhem