

**PIONIERS VAN VERANDERING:
DE KRACHT VAN CIVIL
ENTREPRENEURSHIP
ONTRAFELD**



**Vlaamse
overheid**



INHOUDSTAFEL

INLEIDING	3
DE ROL VAN EEN ONDERNEMENDE OVERHEID	4
WAAROM IS ER NIET GENOEG ENTREPRENEURSHIP BINNEN DE OVERHEID?	5
WAT IS <i>CIVIL ENTREPRENEURSHIP</i> ?	7
HOE HERKEN JE EEN <i>CIVIL ENTREPRENEUR</i> ?	10
De enge onbekende buitenwereld: Steun van buiten en binnen de overheid	10
De Ruimtemissie: Drijfveren, Mindsets en Vaardigheden	11
• Drijfveren.....	11
• Mindsets.....	12
De mindset van het psychologische eigenaarschap:	12
De mindset van het ondernemend handelen	12
Groeimindset.....	13
Leermindset	13
Een paradoxale mindset	14
Een coöperatieve mindset.....	14
• Vaardigheden	14
Verbeelden en scannen.....	15
Framen en netwerken	16
Mobiliseren en bijsturen	17
CONCLUSIE	19
BRONNEN EN AANBEVOLEN LECTUUR.....	21

INLEIDING

Onze dynamische samenleving worstelt met tal van uitdagingen, zoals de klimaatverandering, de groeiende economische ongelijkheid, de betaalbaarheid van gezondheidszorg en ongelijke onderwijskansen. Om die uitdagingen aan te pakken, zijn oplossingen nodig die verder reiken dan de huidige aanpak van problemen door de overheid. De turbulentie biedt overheden ook een kans om zich hierrond te veranderen. In uitdagende tijden ontstaat er een uniek speelveld voor degenen binnen de overheid die positieve verandering willen stimuleren. In plaats van de vooruitgang te belemmeren kan een dergelijke turbulentie een katalysator worden voor persoonlijke en maatschappelijke groei. Tijdens scharniermomenten geven overheidsfunctionarissen vaak blijk van *civil entrepreneurship*, een concept dat dicht aansluit bij hun ervaringen, maar waarover nog geen gemeenschappelijke interpretatie bestaat.

Civil entrepreneurs, gedreven door een diepgaande toewijding aan de publieke dienstverlening en een visie op een betere wereld, streven er actief naar om waarde te creëren, niet alleen voor hun persoonlijke groei, maar ook om de overheidssector en de samenleving als geheel te verbeteren. Ze hervormen bestaande benaderingen op een onbevreesde en gedurfde manier en maken gebruik van unieke combinaties van hulpmiddelen (Kearney et al., 2008). Zo maken ze de weg vrij voor transformatie. Individen op alle niveaus van de overheidssector kunnen een transformerende rol spelen in de hervorming van de overheid zodat die kan inspelen op toekomstige behoeften. Door ondernemend te denken kunnen ambtenaren innovatie stimuleren, samenwerking bevorderen en overheidsdiensten verbeteren.

Deze whitepaper is een oproep tot actie voor ambtenaren en anderen die zinvolle uitdagingen binnen de overheid en de samenleving willen aanpakken. *Civil entrepreneurs* kunnen positieve verandering teweegbrengen en anderen stimuleren om ook dat pad te bewandelen. Net zoals entrepreneurs in de bedrijfswereld vertrouwen ze vaak op hun innerlijke drive en intuïtie om complexe uitdagingen aan te gaan. Uit ons onderzoek blijkt echter dat *civil entrepreneurs* ook waarde hechten aan richtinggevende kaders om hun koers te bepalen. Aangezien er nog geen gemeenschappelijke definitie van *civil entrepreneurship* bestaat binnen de Vlaamse overheid, duikt deze whitepaper in de wereld van het *civil entrepreneurship* en legt hij de onderliggende drijfveren, mindsets en vaardigheden bloot.

De verantwoordelijkheid ligt natuurlijk niet alleen bij de overheden. Maatschappelijke verandering vereist een gezamenlijke aanpak waarbij meerdere stakeholders betrokken zijn. Deze whitepaper dient niet alleen als stimulans voor innovatie binnen de overheid, maar wil ook andere individuen, organisaties en bedrijven inspireren om bij te dragen en deel te nemen. Samen kunnen we een responsiever en effectiever bestuursstelsel creëren dat traditionele grenzen overschrijdt en ons allemaal empowert.

DE ROL VAN EEN ONDERNEMENDE OVERHEID

Hoewel de term entrepreneurship meestal wordt geassocieerd met de privésector, en in het bijzonder met start-ups en middelgrote bedrijven, is het essentieel om te erkennen dat de overheidssector ook ondernemende inspanningen levert. In tegenstelling tot veel ondernemingen in de privésector wordt entrepreneurship bij de overheid niet bepaald door financieel rendement. Het is gebaseerd op aanhoudende inspanningen om een betere toekomst te creëren voor de samenleving. Net als in de privésector zijn entrepreneurs in de overheidssector degenen die de status quo uitdagen en innoveren om waarde te creëren voor hun organisatie en de maatschappij in het algemeen. Daarom spelen ondernemende inspanningen binnen de overheid een cruciale rol in het aandrijven van belangrijke transformaties.

In de loop van de geschiedenis werden scharniermomenten in gang gezet door overheden die de overgang maakten van louter regelgevers en bestuurders naar proactieve entrepreneurs. Ze richten zich niet alleen op bestaande markten, maar creëren en vormen ook actief nieuwe markten (Mazzucato, 2013). In de context van Silicon Valley nam de Amerikaanse overheid bijvoorbeeld actief deel aan het proces om innovatie te sturen door risico's te nemen die verder gingen dan die van het bedrijfsleven. Die betrokkenheid varieerde van de ondersteuning van onderzoek en ontwikkeling tot het helpen van bedrijven door middel van financiering en markttoegang. Ambtenaren hebben als *civil entrepreneurs* een belangrijke rol gespeeld bij de vormgeving van het landschap van Silicon Valley door innovatie te koesteren, entrepreneurship te ondersteunen en een omgeving te creëren waarin innovatieve ideeën kunnen gedijen. Om een betekenisvolle verandering teweeg te brengen, werden ambtenaren uitgedaagd om hun traditionele rollen te herdenken en opnieuw uit te vinden.

Ook in Vlaanderen heeft de overheid een cruciale rol gespeeld in het vormen van zowel de samenleving als de geschiedenis. In het begin van de jaren tachtig wilden enkele gepassioneerde ondernemende ambtenaren Vlaanderen naar de voorhoede van technologische innovatie sturen. Die ambitie werd omarmd door de voormalige voorzitter van de Vlaamse Regering, Gaston Geens, die in 1983 het initiatief Flanders Technology International (FTI) oprichtte. Met dat initiatief en een tweejaarlijkse technologiebeurs wilde Geens de economische crisis aanpakken en een nieuw tijdperk van industriële revolutie inluiden in Vlaanderen, verankerd in nieuwe technologieën en wetenschappelijk onderzoek. In een klimaat van pessimisme en ontmoediging bracht Geens een boodschap van hoop en enthousiasme via het FTI, waarmee hij de basis legde voor toonaangevende Vlaamse ondernemingen en onderzoeksinstellingen in sectoren zoals micro-elektronica en biotechnologie.

Op basis van historische casestudies, de bestaande literatuur en ons kwalitatieve onderzoek, vertrekken we in deze whitepaper van één basisuitgangspunt, namelijk dat een transformatie naar een meer ondernemende overheid zowel mogelijk als noodzakelijk is. Als we beweren dat een ondernemende overheid **mogelijk** is, bedoelen we dat het haalbaar is om de huidige rol van de overheid in het vormen van maatschappelijke verandering te herdefiniëren. Bovendien benadrukken we het potentieel van overheidsambtenaren om daarin zelf een actieve rol te spelen door hun drijfveren te onderzoeken en bepaalde mindsets en vaardigheden te ontwikkelen die essentieel zijn om positieve verandering teweeg te brengen.

Als we zeggen dat het **noodzakelijk** is, bedoelen we dat de overheid moet evolueren om nieuwe uitdagingen aan te gaan en mensen moet stimuleren die een positieve verandering willen bewerkstelligen. De overheid mag daarbij haar kerntaak niet uit het oog verliezen en moet de verwachtingen van de

burger op de voorgrond plaatsen. Om een antwoord te vinden op schijnbaar onoplosbare problemen, moeten overheden en hun ambtenaren lef tonen en de mogelijkheid krijgen om de status quo in vraag te stellen, te experimenteren en mogelijk te falen. Ambtenaren moeten empowered worden om hun werk te zien als een (ernstig) speelveld waarin ze nieuwe wegen zoeken om aan de verwachtingen van de samenleving te voldoen en positieve verandering te stimuleren. Als *civil entrepreneurs* kunnen ambtenaren een transformerende impact hebben die vergelijkbaar is met die van hun tegenhangers in de privésector, door moedig en gezamenlijk kansen te grijpen en middelen te benutten om een betekenisvolle impact te creëren.

WAAROM IS ER NIET GENOEG ENTREPRENEURSHIP BINNEN DE OVERHEID?

“De privésector heeft innovatie als kerntaak verankerd en ziet het als een noodzaak om te gedijen in een steeds veranderende wereld. De overheidssector die gefinancierd wordt door de belastingbetaler, had niet dezelfde urgentie, waardoor hij de status quo kon handhaven.”

De mening van een stakeholder uit de privésector

Als entrepreneurship bij de overheid zowel mogelijk als noodzakelijk is, waarom komt het dan niet vaker voor? Ons onderzoek heeft zowel interne als externe obstakels geïdentificeerd die het proces vaak belemmeren. Zo vormen externe verwachtingen vaak een belemmering voor transformatie. Aan de ene kant wordt van overheden inderdaad verwacht dat ze steeds meer innoveren om impact te creëren, positieve verandering teweeg te brengen en meer up-to-date diensten te leveren. Ze worden echter ook verondersteld hun middelen, die vooral bestaan uit belastinggeld, zorgvuldig te investeren. Door die realiteit hebben overheden de neiging om op te treden als ‘bewakers van belastinggeld’ zodat de belastingen van burgers en organisaties op een verstandige manier worden geïnvesteerd (Weiss, 2021). Verstandig investeren wordt echter vaak gelijkgesteld aan enkel investeren in succesvolle en bewezen benaderingen. Dat leidt tot de mindset dat elke investering die de overheid doet, altijd en onmiddellijk succesvolle en effectieve resultaten moet opleveren.

Op het eerste gezicht lijkt het logisch dat we van overheden verwachten dat ze hun middelen verstandig investeren. Toch kan die mantra ook leiden tot inertie, risicovermijding en een te enge focus op ‘op veilig spelen’. Als organisaties op veilig spelen, is er vaak weinig ruimte voor innovatie en verandering (Weiss, 2021). Burgers verwachten terecht dat hun overheid verstandige beslissingen neemt, maar ze verwachten ook dat overheidsinitiatieven de maatschappij ten goede veranderen.

Dat sluit nauw aan bij de concrete uitdagingen waarmee ambtenaren worden geconfronteerd. Ambtenaren in de frontlinie herkennen vaak de urgente uitdagingen die burgers beschrijven en willen die graag aanpakken met innovatieve middelen. De behoefte aan innovatie en een verschuiving van de politieke prioriteiten houdt ook in dat er van senior managers en hun politieke tegenhangers steeds meer wordt verwacht dat ze prioriteit geven aan innovatie binnen hun organisaties. Er bestaat echter vaak een spanningsveld in de verwachtingen die aan het middenkader worden gesteld. Leden van het middenkader, die belast zijn met het toezicht op de dagelijkse werking, voelen zich geremd door de druk om de gestelde doelen te bereiken. Daardoor blijft er weinig ruimte over om innovatie te stimuleren.

Die scheve verhouding tussen verwachtingen, opportuniteiten en inzet voor innovatie en entrepreneurship creëert een groot obstakel bij het navigeren door het complexe bureaucratische landschap.

“Hoge functionarissen moeten politieke prioriteiten volgen en het middenkader moet ervoor zorgen dat de doelen worden gehaald. Die verplichtingen laten operationele ‘change agents’ vaak minder ruimte om innovatieve ideeën na te streven.”

De mening van een stakeholder uit de privésector

Tegelijkertijd neemt de geloofwaardigheid van overheden af. Burgers geven aan dat ze moeite hebben om hun nationale en lokale overheden te vertrouwen. Dat gebrek aan vertrouwen komt voort uit de perceptie dat overheden de ‘echte problemen’ niet efficiënt aanpakken. Bovendien verwachten burgers tegenwoordig vaak dat overheden meer doen dan hun traditionele taak als ‘controleorgaan’. De traditionele perceptie van een machtige overheid die onafhankelijk functioneert en geen binding heeft met haar belangrijkste stakeholders vindt niet langer weerklank bij het publiek. In plaats daarvan organiseren burgers zich steeds meer en nemen ze verantwoordelijkheid op voor zaken en activiteiten die vroeger tot het domein van de staat behoorden (Taylor, 2018).

De uitdaging voor de overheid bestaat er dan ook in om drie ogenschijnlijk tegenstrijdige verwachtingen met elkaar te verzoenen: een zorgzame en veilige samenleving creëren; responsief, succesvol en doeltreffend zijn; en een coöperatieve aanpak aanhouden. Om die verwachtingen op elkaar af te stemmen, moeten de huidige benaderingen fundamenteel herzien worden. De overheidssector moet nieuwe benaderingen verkennen om effectief door die voortdurende ontwikkelingen te navigeren. Een veelbelovende manier om dat te doen is door *civil entrepreneurship* aan te moedigen.

WAT IS CIVIL ENTREPRENEURSHIP?

Ondanks, en misschien wel dankzij, de bestaande obstakels lijkt het aanwakkeren van een ondernemersgeest bij ambtenaren een manier om te reageren op de moderne samenleving en de huidige uitdagende omgeving. Omdat *civil entrepreneurship* een vrij nieuw concept is, is er nog maar weinig onderzoek beschikbaar. In de bestaande literatuur ontbreekt het aan een gemeenschappelijke definitie en een duidelijk profiel van het concept *civil entrepreneur*. Om die ambiguïteit aan te pakken, integreerden we inzichten uit verschillende domeinen zoals **intrapreneurschap, entrepreneurship en innovatie** naast kwalitatief onderzoek dat we uitvoerden in het kader van dit project.

INZICHTEN UIT ONS ONDERZOEK

- **Literatuurstudie:** Ons onderzoek begon in maart 2023 met een uitgebreide studie van de bestaande literatuur, waarbij we de hiaten in het begrip *civil entrepreneurship* identificeerden.
- **Kwalitatieve interviews:** Om die hiaten op te vullen, hebben we van juni tot augustus 2023 in totaal 24 kwalitatieve, semigestructureerde interviews afgenomen. Deelnemers uit verschillende sectoren, waaronder 12 bedrijven uit de privésector, 10 overheidsinstellingen en 2 adviesbureaus werden geselecteerd met de bedoeling een goed gediversifieerde steekproef te hebben van profielen, organisaties en industrieën. We zorgden voor consistentie door in alle interviews identieke vragen te stellen. Dat maakte een vergelijkende analyse van perspectieven mogelijk.
- **Focusgroepen:** Op basis van de bevindingen uit de interviews en een eerste profiel van een *civil entrepreneur* organiseerden we tussen december 2023 en februari 2024 acht focusgroepen. Hoewel de meeste deelnemers ambtenaren waren, waren twee sessies toegankelijk voor iedereen die interesse had in het onderwerp. Die sessies waren bedoeld om de weerklank van onze bevindingen te testen en het profiel van de *civil entrepreneur* te verfijnen aan de hand van kwalitatieve feedback.
- **Herhaalde verfijningsfasen:** Elke onderzoeksfase werd gevolgd door een proces van verfijning. Door inzichten uit de literatuur, interviews en focusgroepen te synthetiseren, hebben we ons begrip van *civil entrepreneurship* ontwikkeld. Onze bevindingen hebben we gebundeld in deze whitepaper.

Civil entrepreneurship wordt nog wel eens aangeduid als **intrapreneurschap binnen de overheidssector**, waarbij intrapreneurschap staat voor het bewust aannemen van gedrag dat afwijkt van standaard- en gebruikelijke gedragsnormen (Lackeus et al., 2020). In vergelijking met entrepreneurs gedragen intrapreneurs zich ondernemend terwijl ze deel uitmaken van een organisatie waartoe ze behoren. Veel bedrijven in de privésector erkennen het belang van interne werknemers als drijvende kracht achter bedrijfsinnovatie. Intrapreneurs denken over de grenzen van hun organisatorische eenheden heen om innovaties te creëren en transformaties te sturen (Guerrero en Peña-Legazkue, 2013; Pinchot, 1985).

Intrapreneurschap in de overheidssector is echter breder dan in de bedrijfscontext. Het beperkt zich niet tot het creëren van waarde voor ambtenaren en hun organisaties, maar omvat ook het creëren van waarde voor de hele samenleving. Aangezien dat het hoofddoel van de overheid is, werkt *civil entrepreneurship* als een katalysator om de organisatie te vernieuwen en opnieuw uit te vinden.

Civil entrepreneurship verschilt van **traditioneel corporate entrepreneurship** omdat overheden zelden een winstootmerk hebben. Ze hoeven geen cashflow te genereren om een duurzame impact te hebben. *Civil entrepreneurship* creëert maatschappelijke waarde. Dit kan via radicale en incrementele innovatie of samen met meerdere stakeholders om betekenisvolle sociale waarde te creëren. Van kleine procesverbeteringen tot de ontwikkeling van innovatieve producten en diensten, het opzetten van publiek-private partnerschappen en de introductie van nieuwe omgangsvormen met het publiek (Davis en White, 2015).

In werkelijkheid bestaan nieuwe initiatieven onder de paraplu van *civil entrepreneurship* uit een **combinatie van verschillende innovaties**. Zo zou het project 'Iedereen Verdient Vakantie' (zie onderstaand infokader) waarschijnlijk niet tot stand zijn gekomen als de overheid geen nieuwe samenwerkingsverbanden tussen de non-profitsector (armoedeorganisaties) en de profitsector (reisbureaus) had gecreëerd. Het is echter niet alleen de combinatie van verschillende vormen van innovatie die de impact van *civil entrepreneurship* bepaalt, maar ook de samenwerking tussen verschillende stakeholders. Net als de privésector werken *civil entrepreneurs* samen om innovatieve oplossingen voor complexe problemen te ontwikkelen, sectoroverschrijdende allianties te vormen en toegang te krijgen tot middelen buiten de traditionele grenzen van de overheid.

Civil entrepreneurship in actie

In 2002 onderzochten een aantal enthousiaste medewerkers van het agentschap Toerisme Vlaanderen het idee om vakanties toegankelijk te maken voor mensen met financiële beperkingen. Dat was het startpunt van het project 'Iedereen Verdient Vakantie'. Door verder te kijken dan de traditionele instrumenten van subsidies en bonussen bouwden die *civil entrepreneurs* een breed netwerk van vraag en aanbod op. Hun naar buiten gerichte aanpak wierp zijn vruchten af. Vandaag zijn er ongeveer 600 entrepreneurs uit de toeristische sector, 2000 maatschappelijke organisaties en talrijke lokale overheden bij betrokken. Het netwerk, dat begon als een ambitieus, maar vaag idee, maakt het ondertussen voor zo'n 160.000 mensen mogelijk om op vakantie te gaan. Dankzij de samenwerking van toeristische partners, sociale restaurants en zelfs openbaarvervoerdiensten biedt de Vlaamse overheid vakantiemogelijkheden aan mensen die zich anders geen vakantie zouden kunnen veroorloven.



Om *civil entrepreneurship* uitvoerig te omschrijven, willen we graag een metafoor gebruiken. Zoals eerder vermeld, vormde het werk van Mariana Mazzucato, professor of Economics and Public Value aan het University College in Londen, een van de uitgangspunten voor de zoektocht naar de *civil entrepreneur*. Zij gebruikt het Amerikaanse ruimtevaartprogramma van de jaren zestig als voorbeeld van een overheid die meer durf en innovatie aan de dag legt. Daarom kiezen we voor kunnen ons vinden in de metafoor van een ruimteschip. Terwijl de rest van de overheid bestaat uit (even belangrijke) ambtenaren zoals treinen, auto's en boten, is de *civil entrepreneur* (of het team) een ruimteschip. Een ruimteschip gebruik je niet

voor een tochtje naar de plaatselijke winkel en een fiets niet voor een reis naar de sterren. Zo hoeven er geen *civil entrepreneurs* in elke overheidsfunctie te zijn. Voor een ruimteschip is het juiste klimaat erg belangrijk, nog belangrijker dan voor auto's, treinen en boten. Ook ambtenaren hebben een gunstig klimaat nodig om ondernemender te worden.

Wat zijn dus de kenmerken van een *civil entrepreneur* als we uitgaan van de metafoor van een ruimteschip? Een van de meest visuele kenmerken van een ruimteschip zijn de vlammen die het voortstuwt, waardoor het zich kan onttrekken aan de zwaartekracht. Bij de *civil entrepreneur* bestaat dat vuur uit zijn gedrevenheid. Het is de reden waarom hij vroeg opstaat, het woon-werkverkeer verdraagt en de waardeloze koffie drinkt. Het is ook wat hem op de been houdt, zelfs als het lijkt alsof het hele systeem is ontworpen om hem tegen te werken.

Daarnaast heb je de bemanning. Die bestaat uit verschillende bemanningsleden die elk een unieke kijk hebben op de manier waarop ze het ruimteschip op zijn bestemming moeten krijgen. Voor de *civil entrepreneur* symboliseert de bemanning de verschillende mindsets die hij kan gebruiken om nieuwe mogelijkheden, oplossingen en systemen te vinden, wat voor nieuwe impulsen zorgt. De *civil entrepreneur* kan tussen die mindsets schakelen, er meerdere tegelijk hebben of sommige ervan uitzetten om een duidelijker idee te krijgen.

Maar een bemanning is niets zonder haar instrumenten. De meeste instrumenten lijken op, of zijn zelfs identiek aan, de instrumenten van een trein of boot, maar andere zijn specifiek voor een ruimteschip. Voor de *civil entrepreneur* zijn die instrumenten de vaardigheden die hij gebruikt.

Er is echter een aspect waardoor de metafoor niet helemaal overeenkomt. De metafoor schrijft de drijfveren, vaardigheden en mindsets toe aan één *civil entrepreneur*, terwijl het in werkelijkheid gaat om een gereguleerd of organisch gevormd team van mensen die op elkaars vaardigheden en mindsets vertrouwen.

Gedreven door zijn vastberadenheid en ondersteund door een team en een scala aan instrumenten, gebruikt de *civil entrepreneur* zijn drijfveren, mindsets en vaardigheden binnen de vele overheidsomgevingen en pakt daarbij complexe maatschappelijke uitdagingen aan.

HOE HERKEN JE EEN CIVIL ENTREPRENEUR?

Civil entrepreneurs benaderen de wereld net iets anders dan hun tegenhangers in bedrijven en de meer traditionele ambtenaren. Zowel de ambtenaar (*civil servant*) als de *civil entrepreneur* delen een niet-aflatende toewijding aan de missie van de overheid om maatschappelijke waarde te creëren. Het verschil tussen beide ligt in de meer gedurfde aanpak van de *civil entrepreneur* om dat doel te bereiken door actief de status quo uit te dagen en innovatieve oplossingen te creëren voor schijnbaar onoverkomelijke uitdagingen. Een kenmerkende kwaliteit van *civil entrepreneurs* is hun scherpe neus voor de bestuurlijke omgeving. Ondanks de vermeende starheid van de overheidssector herkennen *civil entrepreneurs* subtiele nuances en zien ze mogelijkheden die (schijnbaar) vaste barrières overstijgen. Ze zien de overheidssector als een ernstig speelveld waar ze kunnen experimenteren met nieuwe benaderingen om vooruitgang te stimuleren. Ze zoeken en creëren ruimte voor de volgende stap in een schijnbaar statisch spel door proactief ideeën te initiëren, de toewijzing van middelen te herdenken en actie te ondernemen als er zich kansen voordoen. In tegenstelling tot conventionele spelers herinterpreteren *civil entrepreneurs* de regels binnen de grenzen van wat mogelijk is, door nieuwe of betere benaderingen te ontwikkelen en uit te proberen om het spel vooruit te helpen. Hun aanpak wordt gekenmerkt door durf, het nemen van berekende risico's en een cultuur van experimenteren waarin falen dient als springplank naar leren en toekomstig succes.

In dat opzicht heeft de *civil entrepreneur* meer overeenkomsten met zijn tegenhanger in het bedrijfsleven. Bovendien zien ze in, net als in het bedrijfsleven, dat ze het spel niet in hun eentje kunnen winnen. Ze weten dat het een teaminspanning vereist om te herbekijken wat mogelijk is en om betere oplossingen te creëren. Terwijl ze hun eigen kwetsbaarheid omarmen, erkennen *civil entrepreneurs* de waarde van samenwerking en teamwerk door silo's te doorbreken en hun krachten te bundelen om uitdagingen gezamenlijk aan te pakken.

De enge onbekende buitenwereld: Steun van buiten en binnen de overheid

Net zoals een ruimteschip kwetsbaar is voor het buitenklimaat, is het succes van *civil entrepreneurship* nauw verbonden met zijn omgeving. De romp van een ruimteschip krijgt heel wat verschillende krachten te verduren en ook *civil entrepreneurship* wordt gevormd door verschillende factoren. In feite vertrouwen *civil entrepreneurs*, in grotere mate dan de klassieke ambtenaar, op een ondersteunend ecosysteem dat verder reikt dan de overheid.

Als ze intern een ondersteunende omgeving willen creëren, moeten *civil entrepreneurs* navigeren door de bureaucratie om verandering mogelijk te maken. Daarvoor moeten de nodige structuren en regelgeving ontwikkeld worden, moet in de nodige middelen worden voorzien en moet een ondersteunende organisatiecultuur worden gestimuleerd. De steun van buitenaf kan zich dan bijvoorbeeld uiten in het bijstellen van de maatschappelijke verwachtingen van de overheid, die zo'n cultuur mogelijk zou maken. Binnen de overheid lijkt de mogelijkheid van zo'n ondersteunende omgeving enkel in handen van top-downbesluitvormers te liggen, maar dat perspectief is te passief. Afwachten tot gevestigde omstandigheden veranderen, ondermijnt de kracht van *civil entrepreneurs* om verandering in gang te zetten binnen de bestaande systemen. In plaats van af te wachten moeten *civil entrepreneurs* actief op zoek gaan naar opportuniteiten en innovatieve methodes om verandering teweeg te brengen bin-

nen de bestaande systemen. Dat betekent actie ondernemen, op zoek gaan naar opportuniteiten voor innovatie, zelfs in moeilijke omstandigheden, en de dynamiek tussen de verschillende hiërarchische niveaus begrijpen.

De Ruimtemissie: Drijfveren, Mindsets en Vaardigheden

Een succesvolle *civil entrepreneur* maakt gebruik van z'n unieke mix van drijfveren, mindsets en vaardigheden (of skills). We stellen voor dat ambtenaren *civil entrepreneurs* kunnen worden door na te denken over en te handelen naar hun eigen motiveringen, de juiste mindsets aan te nemen en essentiële vaardigheden te verwerven via een leerproces. Tijdens ons onderzoek hebben we de belangrijkste drijfveren, mindsets en vaardigheden vastgesteld die als een rode draad door het weefsel van *civil entrepreneurship* lopen. Tot slot schetsen we stappen die ambtenaren kunnen zetten om hun reis aan te vangen om *civil entrepreneurs* te worden.

DRIJFVEREN

“Een *civil entrepreneur* wordt gedreven door de meerwaarde voor de maatschappij en vindt waarde in het in beweging brengen van de status quo voor een betere samenleving.”

Gedreven door een diep verlangen om betekenisvolle maatschappelijke veranderingen teweeg te brengen, zorgen *civil entrepreneurs* ervoor dat hun inspanningen positieve resultaten opleveren voor de samenleving, waarbij ze zowel de overheidssector verrijken als zichzelf verbeteren. Ons onderzoek toont aan dat *civil entrepreneurs* voornamelijk gemotiveerd worden door intrinsieke factoren. Ze halen voldoening uit de impact van hun acties en zitten op één lijn met de missie en waarden van de overheid. Met standvastige toewijding integreren ze de visie van de overheid in hun kernidentiteit. Ze zijn niet gedreven door extrinsieke factoren, zoals organisatorische beloningen. Bestaande literatuur over intrapreneurschap, innovatie en leiderschap ondersteunt consequent het idee dat *civil entrepreneurs* worden gedreven door intrinsieke motieven en een doel vinden in het bijdragen aan een grotere missie en het positief beïnvloeden van levens (Polman en Winson, 2021). Het **doelmotief** komt dus naar voren als de belangrijkste drijfveer voor *civil entrepreneurs*.

Binnen dat overkoepelende motief van doelgerichtheid identificeerden Davis en White (2015) twee specifieke drijfveren die intrapreneurs voortstuwen en die we relevant vinden in ons onderzoek rond *civil entrepreneurship*. In hun streven naar doelgerichtheid en erkenning van bestaande tekortkomingen kunnen *civil entrepreneurs* worden gedreven door de wens om zinvolle verandering te creëren (**impactdrijfveer**) en/of een verlangen om processen te stroomlijnen, kosten te minimaliseren en de ervaringen van stakeholders en klanten te verbeteren (**efficiëntiedrijfveer**). *Civil entrepreneurs* kunnen dus om twee belangrijke redenen een drive voelen om te innoveren. Ten eerste kunnen ze energie halen uit een verlangen om bij te dragen aan de maatschappij. Dat is een weerspiegeling van het doel van de privésector om meer waarde te creëren voor stakeholders. Ten tweede kunnen ze worden gedreven door een besef van inefficiëntie binnen het systeem en een vastberadenheid om onproductieve lagen, zoals hiërarchie en bureaucratie, die de effectiviteit van de overheid belemmeren, te verminderen.

MINDSETS

Het is van cruciaal belang om niet alleen de drijfveren van *civil entrepreneurs* te begrijpen, maar ook hun denkprocessen en overtuigingen waarmee ze duurzame publieke acties vormgeven. De mindset waarmee *civil entrepreneurs* door de wereld navigeren, heeft een enorme invloed op hun ondernemende en gedurfde acties. Hoewel er in de literatuur geen consensus bestaat over de ideale mindset voor *civil entrepreneurs*, hebben we ons gebaseerd op inzichten uit verwante vakgebieden, zoals entrepreneurship, intrapreneurschap en innovatie, in combinatie met ons eigen onderzoek, om zes mindsets te identificeren die passen bij *civil entrepreneurship*.

De mindset van het psychologische eigenaarschap: Als *civil entrepreneur* moet je een sterk gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid hebben om doelgerichte veranderingen teweeg te brengen binnen de overheid. Een verschuiving naar een mindset van psychologisch eigenaarschap gaat verder dan het louter afwerken van toegewezen taken. Het bevordert een proactieve oriëntatie waarbij individuen initiatief nemen en bereid zijn verantwoordelijkheid te nemen voor hun acties (Pierce et al., 2001). *Civil entrepreneurs* erkennen dat ze, ongeacht hun formele rol binnen de organisatie, het vermogen hebben om overheidsinitiatieven vorm te geven en te beïnvloeden. Ze spelen niet alleen in op de huidige behoeften, maar anticiperen ook op toekomstige ontwikkelingen. Door die proactieve mindset ontpoppen ze zich als drijvende krachten achter innovatie. Ze tonen een grote betrokkenheid en vastberadenheid om verder te gaan dan de status quo en ze banen de weg voor positieve verandering binnen hun respectieve domeinen.

Goed voorbeeld

“Doe alsof het je eigen bedrijf is” is een goed praktijkvoorbeeld van hoe Siemens eigenaarschap toepast in zijn hr-strategie. Door werknemers aan te moedigen om beslissingen te nemen alsof ze eigenaar zijn van het bedrijf, stimuleert Siemens initiatief, langetermijndenken en een grotere verantwoordelijkheid. Die aanpak creëert een gevoel van persoonlijke investering in het succes van het bedrijf, net zoals de toewijding van entrepreneurs aan hun eigen bedrijf.

De mindset van het ondernemend handelen: De kern van *civil entrepreneurship* is de bereidheid om actie te ondernemen en onzekerheid te omarmen. *Civil entrepreneurs* wagen zich op onbekend terrein en streven innovatieve ideeën na, terwijl ze beseffen dat ze onderweg kunnen falen. Die moed om te experimenteren en mogelijke mislukkingen te accepteren, is een essentieel kenmerk van *civil entrepreneurship*. Door risico's te nemen gaan *civil entrepreneurs* niet alleen uitdagingen aan, maar banen ze ook de weg voor belangrijke successen en stimuleren ze de vooruitgang in zowel de overheidssector als de samenleving in het algemeen. Hun vermogen om prototypes te ontwikkelen, te experimenteren en te herhalen, wordt gevoed door hun inzet om de resultaten voor eindgebruikers te verbeteren en positieve maatschappelijke verandering te stimuleren.

In hun streven naar verandering hanteren *civil entrepreneurs* wat Yip (2020) eerder een ‘actiestrategie’ zou noemen dan een strategie van ‘consensusvorming’. Werknemers met ondernemingszin ontwikkelen betere manieren van denken en focussen zich daarbij op de uitvoering in plaats te zoeken naar algemene goedkeuring binnen de organisatie. Kuratko en collega's (2011) maken een onderscheid tussen ‘dromers’ en ‘doeners’. Ze merken op dat veel mensen nieuwe ideeën genereren, maar dat de doeners die ideeën ook omzetten in uitvoerbare opportuniteiten. Dat vermogen om actie te ondernemen en tastbare resultaten te boeken, is wat *civil entrepreneurs* onderscheidt.

Goed voorbeeld

Het 'Impactmakers'-initiatief van de VDAB is een goed voorbeeld van de ondernemende mindset in actie. Omdat werknemers het gevoel hadden dat hun werk niet de gewenste impact had, lanceerde de VDAB een designsprintprogramma. Dat programma nodigde alle werknemers uit om ideeën voor verandering in te dienen en bevorderde zo een cultuur van innovatie en participatie. VDAB verzamelde niet alleen ideeën, maar bracht ook veelbelovende ideeën in praktijk en experimenteerde met verschillende benaderingen.

Groeimindset: Een groeimindset, zoals beschreven door Dweck (2016), is een kijk op uitdagingen en tegenslagen. Individuen met een groeimindset geloven in het potentieel voor verandering in de wereld en ogenschijnlijk onveranderlijke omstandigheden. Ze geloven ook dat hun capaciteiten niet vastliggen, maar dat ze na verloop van tijd door inspanning kunnen verbeteren. Mensen met een groeimindset worden gedreven door een passie voor leren, nemen graag nieuwe taken op zich en gedijen goed in omgevingen die groei stimuleren die verder gaat dan hun bestaande capaciteiten.

Mensen met een vaste mindset daarentegen geloven dat vaardigheden statisch en onveranderlijk zijn. Ze beschouwen hun capaciteiten en omgevingsomstandigheden als onveranderlijk, ongeacht de inspanningen die ze leveren. Aangezien risico's nemen en leren van fouten inherent zijn aan *civil entrepreneurship*, is het cultiveren van een groeimindset essentieel om op dat vlak succes te boeken.

Goed voorbeeld

Bij Microsoft zit het cultiveren van een groeimindset ingebakken in de bedrijfscultuur. Zo houdt Microsoft onder meer jaarlijkse talentgesprekken. Die gesprekken, onder leiding van de CEO en hogere kaderleden, versterken niet alleen het geloof in ieders vermogen tot groei en ontwikkeling, maar bieden ook concrete manieren aan om die groei te stimuleren. Tijdens de talentgesprekken krijgen werknemers de kans hun loopbaan te evalueren en te brainstormen over strategieën om hun vaardigheden te verbeteren. De talentgesprekken koesteren het individuele potentieel en sluiten aan bij de meer algemene bedrijfscultuur die erin bestaat opportuniteiten voor voortdurende ontwikkeling te zoeken.

Leermindset: Volgens Terrell (2020) houdt een leermindset een actieve aanpak in om kennis en groei af te leiden uit ervaringen. Dat concept is vaak ondergewaardeerd in traditionele leerparadigma's. Het houdt in dat werknemers openstaan voor nieuwe ervaringen, gemotiveerd en nieuwsgierig blijven en in elke situatie actief op zoek gaan naar waardevolle lessen.

Individuen met een leermindset gaan actief op ontdekking, nemen de verantwoordelijkheid voor hun ontwikkeling, en geloven in hun potentieel om te leren en te groeien. Ze houden ze zich actief bezig met feedback vragen en geven, inzicht krijgen in sterke punten en ontwikkelingsgebieden, vragen stellen, en flexibele antwoorden geven. Het versterken van die mindset creëert een positieve spiraalwerking die veerkracht, doorzettingsvermogen en algemene prestaties verbetert en zo een continue lus van leren en groei in stand houdt.

Goed voorbeeld

In de snelle digitale wereld van vandaag is aanpassingsvermogen essentieel voor veel bedrijven. SAS begrijpt die realiteit en stelt nieuwsgierigheid en een leermindset centraal in zijn aanpak. SAS koestert een cultuur van continu leren en moedigt vooruitgang en innovatie van binnenuit aan. De nadruk die het bedrijf legt op nieuwsgierigheid, creëert een omgeving waarin werknemers niet alleen leergierig zijn, maar hun nieuwsgierigheid ook aanwenden om zich aan te passen, te innoveren en te slagen in een steeds veranderende sector.

Een paradoxale mindset: Een paradoxale mindset weerspiegelt iemands vermogen om spanningen en paradoxen te omarmen en te accepteren (Miron-Spektor et al., 2018). Bij de overheid betekent innovatief zijn vaak risico's nemen, maar ook efficiënt zijn en vasthouden aan gevestigde processen. Het is een constante uitdaging om tegenstrijdige meningen en doelen met elkaar te verenigen. Helaas wordt het omgaan met die paradoxen vaak gezien als een probleem in plaats van een kans. Het kan aanvoelen alsof er een keuze moet worden gemaakt tussen innovatie en efficiëntie. Een paradoxale mindset helpt echter om het of/of-denken te veranderen in en/en-denken. Hij erkent dat spanningen zoals autonomie versus controle of creativiteit versus procedure niet inherent tegengesteld zijn, maar elkaar zelfs kunnen aanvullen. Goed gedefinieerde processen kunnen bijvoorbeeld ruimte creëren voor creativiteit.

Een coöperatieve mindset: Een coöperatieve mindset erkent dat belangrijke verwezenlijkingen zelden geïsoleerd plaatsvinden. Er is een oprecht verlangen naar samenwerking, het begrijpen van de voordelen van samenwerking met complementaire bedrijven en stakeholders, de waardering van duurzame partnerschappen, en de bereidheid om kennis te delen over afdelingen heen en met partners (Lahiri et al., 2008). Deze mindset weerspiegelt ook de inherente kwetsbaarheid van *civil entrepreneurs*, die de grenzen van hun eigen kennis en controle kennen. Ze zien het belang in van samenwerking om die beperkingen te compenseren.

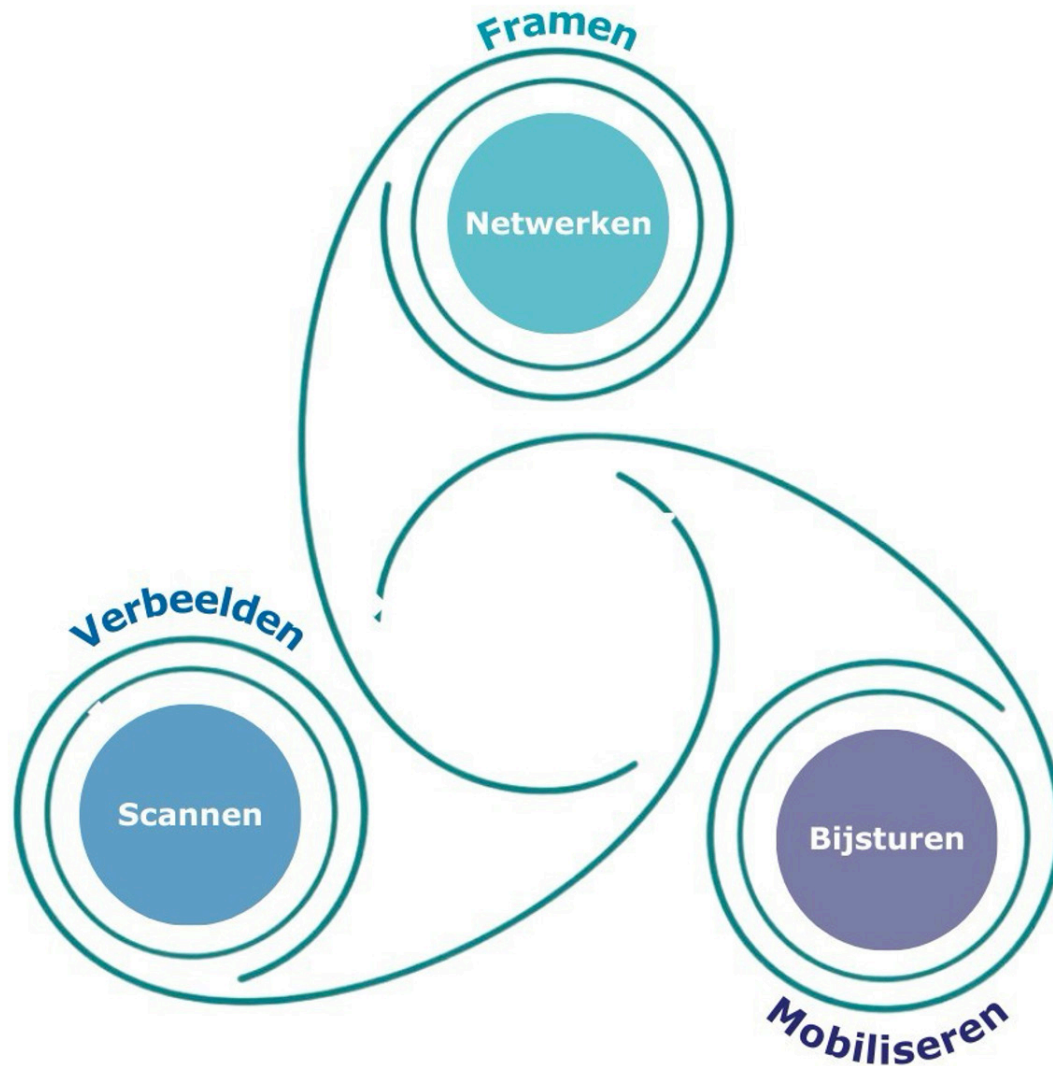
Goed voorbeeld

Sandbox Vlaanderen schept een omgeving om te experimenteren met innovatieve ideeën, producten en technologieën binnen de Vlaamse overheid. Via een intrapreneurstraject biedt Sandbox Vlaanderen overheidsmedewerkers de kans om in een designsprint innovatieve ideeën uit te werken tot een realistisch prototype. De meest veelbelovende concepten ontvangen een startbudget voor verdere ontwikkeling. Daarnaast stimuleert Sandbox Vlaanderen samenwerking tussen de Vlaamse overheid en innovatieve bedrijven, die voordelen voor beide partijen oplevert. Start-ups en scale-ups krijgen de kans om nieuwe producten en technologieën uit te proberen en te valideren door ermee te experimenteren in een testomgeving.

VAARDIGHEDEN

Tot slot vereist *civil entrepreneurship* niet alleen een drijfveer en een serie mindsets, maar ook een reeks vaardigheden om innovatieve ideeën om te zetten in tastbare oplossingen. Omdat niemand van nature is uitgerust met al de benodigde vaardigheden, is *civil entrepreneurship* een coöperatieve inspanning. Door samen te werken als een team kunnen *civil entrepreneurs* hun krachten bundelen, en de sterktes van de groep benutten om positieve verandering teweeg te brengen.

Hieronder beschrijven we deze vaardigheden. Deze geschetste vaardigheden zijn niet volledig of strikt normatief. Ze dienen eerder als een startpunt voor individuen die de ambitie hebben om *civil entrepreneurs* te worden. Bovendien volgen de activiteiten elkaar niet netjes op en staan ze niet op zichzelf. Ze zijn met elkaar verweven, ze zijn deels iteratief en beïnvloeden elkaar, zoals geïllustreerd in de onderstaande figuur.



VERBEELDEN EN SCANNEN

Voordat *civil entrepreneurs* ideeën ontwikkelen of acties ondernemen, is het essentieel dat ze een brede interesse en een gevoel van nieuwsgierigheid voor hun omgeving aan de dag te leggen. **Zo vormen ze zich een beeld van** de mogelijkheden. Door aspirant-*civil entrepreneurs* uit te dagen om met een open blik naar hun omgeving te kijken, worden leer- en verbetermogelijkheden zichtbaar en denkbaar. Gevoeligheid en alertheid voor het veranderende landschap en voor de tekenen en signalen die de komst van nieuwe uitdagingen en opportuniteiten aankondigen, kunnen vroegtijdige verbeeldingsvolle experimenten aanmoedigen.

In het algemeen is het opbouwen van een robuuste kennisbasis essentieel voor *civil entrepreneurs* om hun vakgebied te begrijpen en verborgen kansen te ontdekken.

Verbeelden omvat de volgende vaardigheden:

- ideeën en opportuniteiten spotten
- alertheid
- creativiteit
- visionair denken

Scannen is een meer doelbewuste en proactieve stap in de ontwikkeling van contextuele intelligentie. Tijdens het scannen worden eerder geïdentificeerde ideeën en opportuniteiten verfijnd en verder ontwikkeld.

Scannen is zowel de interne als de externe omgeving begrijpen. Op intern vlak betekent het inzicht hebben in de huidige strategieën, structuren, timing en mentale modellen rond het probleem in kwestie. Het gaat ook om inzicht in iemands sterktes en beperkingen, wat het zelfbewustzijn vergroot. Op extern vlak betekent scannen op de hoogte blijven van de veranderende eisen van stakeholders, de acties van internationale overheden en aanverwante factoren.

Grote katalysatoren voor verandering kunnen voortkomen uit verschuivingen in leiderschap, veranderende eisen van stakeholders, invloedrijke beleidsrapporten, crisissen of sociale bewegingen. Zo biedt een verandering in leiderschap vaak kansen omdat nieuwe leiders nieuwe prioriteiten met zich meebrengen. Die scharnierpunten herkennen is cruciaal omdat ze uitgelezen kansen bieden om verandering in gang te zetten.

Scannen omvat de volgende vaardigheden:

- ideeën en opportuniteiten ontwikkelen
- kennisbeheer
- ethisch en duurzaam denken
- zelfbewustzijn en zelfeffectiviteit

FRAMEN EN NETWERKEN

Civil entrepreneurs hebben de steun nodig van personen binnen en buiten hun organisatie. De manier waarop een idee wordt gepresenteerd, of geframed, is cruciaal in dat proces. Effectief **framen** houdt in dat je een probleem duidelijk identificeert of een oplossing voorstelt. Door hun innovatie voor te stellen als een oplossing voor een breder maatschappelijk of organisatorisch probleem en hun verhaal af te stemmen op de prioriteiten van belangrijke stakeholders, kunnen *civil entrepreneurs* hun kansen op succes vergroten.

Het is essentieel dat ze hun innovatieve ideeën linken aan de prioriteiten van hun organisatie om een blijvende impact te hebben en ervoor te zorgen dat het idee niet als losstaand of irrelevant wordt gezien. Een idee framen vereist zorgvuldige overweging omdat de reacties van mensen kunnen variëren. Sommigen kunnen volledig achter het idee staan, terwijl anderen de problemen misschien niet op dezelfde manier benaderen. Effectief framen is een strategisch proces dat de mate van steun en het uiteindelijke succes van de innovatie kan beïnvloeden.

Framen omvat de volgende vaardigheden:

- storytelling
- communicatie
- systeemdenken
- zelfvertrouwen

Zelfs de beste ideeën kunnen wankelen als ze niet worden gestimuleerd door de juiste voorstanders. **Netwerken** en weten wie je moet betrekken bij de ontwikkeling en promotie van een idee is cruciaal, want innovaties krijgen meer vaart als ze worden overgebracht door individuen met de juiste connecties. Om impact te creëren, kan men feedback/advies vragen, pitchen en/of netwerken over grenzen heen (Gladwell (2006)).

Netwerken dient als katalysator voor essentiële elementen, bijvoorbeeld om toegang te krijgen tot invloedrijke informatie, steun te vergaren van belangrijke bondgenoten en de verspreiding van innovaties te vergemakkelijken. In combinatie met framen kan netwerken ook een middel zijn om inzicht te verwerven. Het kan entrepreneurs bijvoorbeeld helpen om te bepalen of een subtiele verschuiving in hun doelen nieuwe stakeholders kan aantrekken. Het kan ook nuttig zijn opportuniteiten in kaart te brengen om deel te nemen aan lopende initiatieven die door andere belanghebbenden worden geleid en die aansluiten bij hun eigen doelen.

Als het doel echter duidelijk is en *civil entrepreneurs* een invloedrijk netwerk willen uitbouwen, moeten ze aan introspectie doen en essentiële vragen stellen: Wie zijn de invloedrijke figuren? Hoe onderling verbonden is het huidige netwerk? Zijn er specifieke groepen die moeten worden opgenomen? Civil entrepreneurs moeten de dominante coalitie identificeren en bondgenoten vinden die pleiten voor brede steun. Dat vereist een scherp bewustzijn van de politieke dynamiek die speelt, vooral in een context die gevormd wordt door bestuursstructuren waarin het cruciaal is dat nuances goed begrepen worden.

Netwerken omvat de volgende vaardigheden:

- storytelling
- sociaal en contextueel begrip
- politieke gevoeligheid
- overtuigingskracht
- het mobiliseren van anderen

MOBILISEREN EN BIJSTUREN

Effectief **mobiliseren** vereist van civil entrepreneurs dat ze interventies en instrumenten die aansluiten bij hun doelstellingen, bewust selecteren, maar ook dat ze de discretionaire ruimte nemen om gedurfd te experimenteren met wat werkt en wat niet. Dat houdt in dat ze strategisch nadenken over de soorten innovatie - of het nu gaat om producten, mensen, structuren of relaties - om op basis daarvan de juiste instrumenten en interventies te kiezen. Effectief mobiliseren vereist ook middelenbeheer, inclusief financiële en economische geletterdheid, om de toewijzing te optimaliseren met het oog op de beste resultaten.

Samenwerking staat daarbij centraal. Verschillende teams, partners en stakeholders worden samengebracht om naar gemeenschappelijke doelen toe te werken. Om gelijkgestemde individuen samen te

brengen, kunnen *civil entrepreneurs* verschillende manieren van verbinding verkennen, zoals geschikte platformen creëren buiten de bestaande structuren om. Dat kunnen conventionele methoden zijn, zoals websites en netwerkevenementen, maar ook innovatieve benaderingen, bijvoorbeeld initiatieven zoals Greta Thunberg's 'Fridays for Future' en sit-ins. Uiteindelijk vereist succesvol mobiliseren van entrepreneurs dat ze zich flexibel en proactief blijven aanpassen om obstakels die onderweg opduiken, te overwinnen.

Mobiliseren omvat de volgende vaardigheden:

- ideeën omzetten in acties
- experimenteren
- discretionaire ruimte nemen
- samenwerken
- middelen verzamelen
- financiële en economische geletterdheid
- problemen oplossen
- omgaan met onzekerheid, ambiguïteit en risico's

De fase van het **bijsturen en aanpassen** van innovatie is nauw verbonden met het mobilisatieproces. Tijdens die cruciale fase ondernemen *civil entrepreneurs* doelbewuste acties om ervoor te zorgen dat hun ideeën niet alleen worden uitgevoerd, maar ook effectief zijn. Dat houdt in dat de voortgang wordt bewaakt, belangrijke beslissingen worden genomen en strategieën worden aangepast aan de veranderende omstandigheden.

Centraal in deze fase staat daadkracht, die *civil entrepreneurs* in staat stelt hun acties effectief te sturen, ideeën in de organisatie te integreren en de mindset van hun mensen te beïnvloeden. Even essentieel zijn motivatie en doorzettingsvermogen. Die eigenschappen helpen individuen om obstakels te overwinnen. Ook veerkracht is nodig, die de kracht biedt om zich aan te passen, uit tegenslagen te leren en vol te houden.

Bijsturen en aanpassen is een continu proces van strategieën verfijnen op basis van geleerde lessen. Die aanpak zorgt ervoor dat de innovatie op koers blijft, haar beoogde impact bereikt en met succes alle mogelijke uitdagingen het hoofd biedt.

Sturen en aanpassen vereisen de volgende vaardigheden:

- kracht
- monitoring
- besluitvorming
- leren door ervaring
- veerkracht
- flexibiliteit

CONCLUSIE

Het *civil entrepreneurship* is een ruimteschip op missie. We moeten naar onbekende sterrenstelsels reizen en fundamentele dieptes verkennen die een transformatieve kracht herbergen. Om het potentieel van *civil entrepreneurship* te ontrafelen, moeten we het onbekende durven te verkennen. Dat zal ons naar nieuwe gebieden leiden waar we een groter inzicht krijgen in de blijvende invloed ervan op de maatschappelijke voortgang.

Deze whitepaper bevat een definitie van *civil entrepreneurship* en hoe het zich onderscheidt van aanverwante concepten. *Civil entrepreneurs* hebben, net zoals klassieke ambtenaren, als doel en maatschappelijke meerwaarde te creëren. Wat *civil entrepreneurs* onderscheidt, is hun proactieve, gedurfde en wendbare benadering van het herdefiniëren van hun rol als ambtenaren. Gedreven door het creëren van betekenisvolle impact of meer efficiëntie, beschouwen ze de publieke sector als hun speelveld waar ze kansen durven grijpen. Dat vereist een mindset die eigenaarschap, actie, leren door en uit ervaring, het tolereren van paradoxen en samenwerking omarmt en de vaardigheden om opportuniteiten te identificeren en ideeën te ontwikkelen, middelen te verzamelen en te mobiliseren en die in praktijk te brengen. Een combinatie van **drijfveren, mindsets en vaardigheden** vormt het perspectief van een civil entrepreneur.

Een civil entrepreneur is echter geen mythische figuur die geboren wordt met alle kwaliteiten die nodig zijn om te gedijen. Ambtenaren hoeven niet over alle drijfveren, mindsets en vaardigheden te beschikken om *civil entrepreneurs* te worden. Die eigenschappen kunnen worden ontwikkeld, en kunnen worden 'geleend' van collega-civil-entrepreneurs door samen te werken. *Civil entrepreneurship* is immers vaak een teamactiviteit. *Civil entrepreneurs* weten dat ze moeten samenwerken met zowel interne als externe stakeholders om een betere wereld te creëren. Door samen te werken kunnen ze hun krachten bundelen, een synergie van middelen doen ontstaan en hun team uitrusten met de noodzakelijke tools om verandering teweeg te brengen.

Deze whitepaper is bedoeld als een bron van inspiratie voor de evolutie van de overheidssector. Traditionele probleemoplossende benaderingen zijn immers niet langer toereikend om de steeds complexere maatschappelijke uitdagingen aan te pakken. Daarnaast pleiten we ervoor om hen die dingen anders willen doen, ruimte te geven en te empoweren. Dat betekent niet dat elke ambtenaar een entrepreneur moet worden. Deze whitepaper wil eerder inspiratie bieden en een kader dat als startpunt kan dienen voor ambtenaren die *civil entrepreneurs* willen worden.

PROFIEL VAN EEN CIVIL ENTREPRENEUR						
Kenmerk	Componenten					
Acties	<ul style="list-style-type: none"> • waakzaam zijn voor de omgeving • ruimte voor verandering vinden en creëren • opportuniteiten nastreven • ideeën genereren • actie ondernemen • de status quo uitdagen 	<ul style="list-style-type: none"> • grenzen verleggen binnen de overheid • middelen identificeren, vinden en toewijzen • sectoroverschrijvende allianties vormen • samenwerken • risico's nemen en experimenteren 				
Drijfveren	<ul style="list-style-type: none"> • doel - impact - efficiëntie 					
Mindsets	<ul style="list-style-type: none"> • de mindset van het psychologische eigenaarschap • de mindset van het ondernemend handelen • de leermindset • de groeimindset • de paradoxale mindset • de coöperatieve mindset 					
Activiteiten	verbeelden	scannen	ramen	netwerken	mobiliseren	sturen en aanpassen
Vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> • ideeën en opportuniteiten spotten • alertheid • creativiteit • visionair denken 	<ul style="list-style-type: none"> • ideeën en opportuniteiten ontwikkelen • kennis • ethisch en duurzaam denken • zelfbewustzijn en zelfeffectiviteit 	<ul style="list-style-type: none"> • storytelling • communicatie • systeemdenken • zelfvertrouwen 	<ul style="list-style-type: none"> • storytelling • sociaal en contextueel begrip • politieke gevoeligheid • overtuigingskracht • anderen mobiliseren 	<ul style="list-style-type: none"> • ideeën omzetten in acties • experimenteren • discretionaire ruimte nemen • samenwerken • middelen verzamelen • financiële en economische geletterdheid • problemen oplossen • omgaan met onzekerheid, ambigüiteit en risico's 	<ul style="list-style-type: none"> • kracht • monitoring • besluitvorming • leren door ervaring • veerkracht • flexibiliteit • doorzettingsvermogen

BRONNEN EN AANBEVOLEN LECTUUR

- Bianchi, G., Pisiotis, U., & Cabrera Giraldez, M. (2022). GreenComp: The European sustainability competence framework. Joint Research Centre.
- Davis, G., & White, C. (2015). Changing your company from the inside out: A guide for social intrapreneurs. Harvard Business Review Press.
- Digitaal Vlaanderen (n.d.). Sandbox Vlaanderen: Ruimte voor innovatie en experiment. Overgenomen op 20 juli 2023 van <https://www.vlaanderen.be/digitaal-vlaanderen/onze-oplossingen/sandbox-vlaanderen-ruimte-voor-innovatie-en-experiment>
- Dweck, C. (2016). What having a “growth mindset” actually means. Harvard business review, 13(2), 2-5.
- Gladwell, M. (2006). The tipping point: How little things can make a big difference. Little, Brown.
- Guerrero, M., & Peña-Legazkue, I. (2013). The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: Evidence from developed economies. International Entrepreneurship and Management Journal, 9(3), 397-416.
- Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2008). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. International Entrepreneurship and Management Journal, 4, 295-313.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Covin, J. G. (2011). Corporate innovation and entrepreneurship: Entrepreneurial development within organisations. South-Western Cengage Learning.
- Lackéus, M., Lundqvist, M., Williams Middleton, K., & Inden, J. (2020). The entrepreneurial employee in public and private sector—What, Why, How. Why, How.
- Lahiri, S., Pérez-Nordtvedt, L., & Renn, R. W. (2008). Will the new competitive landscape cause your firm’s decline? It depends on your mindset. Business Horizons, 51(4), 311-320.
- Mazzucato, M. (2013). The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths. Penguin.
- Microsoft (2023). Committed to our culture. Microsoft Careers. <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/culture>
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organisational paradox: The problem is how we think about the problem. Academy of management journal, 61(1), 26-45.
- Mitchell, A. (2008, November 26). The Toyota Mindset revealed. Financial Times. <https://www.ft.com/content/676a4a28-bbd0-11dd-80e9-0000779fd18c>
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organisations. Academy of management review, 26(2), 298-310.

Pinchot III, G. (1985). Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

Polman, P., & Winston, A. S. (2022). Net positive. Profit Editorial.

Taylor, A. (2018). Where public servants dare: Developing archetypes for public sector intrapreneurship. Torrens University Australia.

Terrell, S. (2022). Learning Mindset for Leaders: Leveraging Experience to Accelerate Development.

Toerisme Vlaanderen (n.d.). Iedereen verdient vakantie. Overgenomen op 20 juli 2023 van <https://iedereenverdientvakantie.be/nl>

Weiss, M. (2021). We the possibility: Harnessing public entrepreneurship to solve our most urgent problems. Harvard Business Press.

We willen iedereen die aan deze whitepaper heeft meegewerkt, van harte bedanken.
Jullie waardevolle input en inzichten hebben onze kennis aanzienlijk verruimd en
van dit project een succes gemaakt.

COLOFON

Redactie: Julie Sophie Braem, Alina Czech en Katleen De Stobbeleir (Vlerick Business School) en Kaatje Molenberghs, Maarten van Leest en Martin Ruebens (INO)

Verantwoordelijke uitgever: Vlerick Business School en INO

Grafische vormgeving: Ingrid Van Rintel, Team Communicatie & Marketing

Depotnummer D/2024/3241/304

September 2024

