**Van onbewust onbekwaam naar onbewust bekwaam**

Ontwikkelen van persoonlijke houding in ondernemendheid en duurzaamheid

Uit: Rapport 2009-038 Mei 2009

Projectcode 30949

LEI Wageningen UR, Den Haag

Inhoud

1 Inleiding 2

2 Theorie en achtergrond 3

1. Competenties en houding 3
2. Ontwikkelbaarheid van houdingsaspecten 3

3 Resultaten 5

1. Ondernemendheid 5
2. Duurzaamheid 6
3. Koppeling houdingsaspecten van ondernemendheid en duurzaamheid aan SHL-competenties 7

4 Relevantie voor het onderwijs 10

1. Ontwikkelde hulpmiddelen rond ondernemendheid 10
2. Integratie duurzaamheid in de ontwikkelde oefensituaties en leeractiviteiten 10

Bijlagen 11

1. Voorbeeld oefensituatie ondernemendheid (Opstellen ondernemingsplan) 11
2. Hulpmiddel voor docenten om te reflecteren op het handelen van leerlingen

in een concrete/oefensituatie 12

1. Kerntaken Ondernemer 13
2. Opdracht ontwikkelplan ondernemende houding 17
3. Hulpmiddel om ondernemendheid te scoren 21
4. Voorbeelden aandachtspunten om duurzaamheid aan de orde te stellen in oefensituaties en

interessante leervragen 23

1. Opdracht ondernemende houding – zelfreflectie op kansen zien 25
2. Opdracht zelfanalyse en persoonsanalyse 27

**1 Inleiding**

Aanleiding van dit project is de behoefte en het belang om meer aandacht te besteden aan het ontwikkelen van houdingsaspecten bij leerlingen in het middel­baar agrarisch onderwijs aangaande ondernemendheid en duurzaamheid. Hierbij is het belangrijk dat leerlingen zich bewust worden van hun houding en het ef­fect hiervan op hun functioneren in de omgeving en begeleiding krijgen bij het ontwikkelen hiervan. Vervolgens is het belangrijk om het mogelijk te maken dat zij zichzelf ontwikkelen op bepaalde houdingsaspecten. In dit document ligt de focus op het ontwikkelen van houdingsaspecten.

Er is tegenwoordig veel aandacht voor het stimuleren van ondernemend­heid onder leerlingen en studenten. Toch is dit geen nieuw fenomeen, sterker nog, al decennia geleden was dit een van de speerpunten van het onderwijs. De groeiende aandacht zou deels verklaard kunnen worden door het veranderende klimaat op de arbeidsmarkt. Tegenwoordig blijft men niet 40 jaar bij dezelfde werkgever in dienst en vraagt de toenemende complexiteit van de maatschappij en processen van globalisering om zelfstandige en ondernemende individuen die in staat zijn hun eigen carrière vorm te geven en in te richten. Om zich onder­nemend te kunnen opstellen en hiernaar te handelen, is een ondernemende houding nodig. Ondernemendheid wordt hier in de brede zin van het woord be­doeld. Het gaat verder dan puur het opzetten van een bedrijf. Het gaat om een houding die ondernemendheid wordt genoemd en die ook zeer van toepassing kan zijn in bedrijven waarvan men geen bedrijfseigenaar is.

De ontwikkelingen in het landbouwbeleid en de ontwikkelingen in het land­bouwbedrijfsleven geven aan dat ondernemendheid een duide­lijke plaats in het agrarische onderwijs dient te krijgen. In het onderwijs wordt momenteel gewerkt aan het vormgeven van competentiegericht beroepsonder­wijs. Competentiegericht onderwijs is, om het heel algemeen te zeggen, onder­wijs waarbij competenties die nodig zijn in het bedrijfsleven om effectief te functioneren als uitgangspunt worden genomen voor de ontwikkeling van het leerplan en assessments. In dit document wordt daarom toegewerkt naar com­petenties en dan wel specifiek houding voor ondernemendheid en dan met de specifieke aandacht voor het component houding. Competenties worden vaak beschouwd als een complex van kennis, vaardigheden en houding en deze drie aspecten moeten zoveel mogelijk gelijktijdig worden ontwikkeld en beoordeeld, dan wordt de toegevoegde waarde van competentiegericht onder­wijs maximaal benut.

Dit project stelt zich tot doel een set van concrete leeractiviteiten (oefen­situaties) te ontwikkelen die gericht zijn op bewustwording en ontwikkeling van houdingsaspecten die samenhangen met ondernemendheid en ondernemerschap. Deze leeractiviteiten kunnen dan vervolgens op verschillende niveaus en binnen verschillende opleidingen worden ingezet.

**2 Theorie en achtergrond**

2.1 Competenties en houding

Een competentie wordt opgevat als een combinatie van kennis, vaardigheden en houding. Dit project richt zich dus op onderdelen van competenties. Dit is deels een fictieve scheiding want in de praktijk is het veelal de integratie van deze aspecten. Met name de houdingsaspecten worden in dit project belicht om leeractiviteiten te ontwikkelen.

Het tonen van een ondernemende houding heeft een actief element in zich. Zo kan iemand een bepaalde houding bezitten of de capaciteiten hiervoor in huis hebben; wanneer deze houding niet actief wordt getoond, kan de buitenwereld deze ook niet waarnemen. Houding wordt dus geuit in gedrag. Hierbij is er een constante uitwisseling nodig van de omgeving en het individu:

* welke gedrag toont het individu
* hoe reageert de omgeving hierop
* hoe vangt het individu sig­nalen uit zijn omgeving op
* hoe past hij / zij hierop desgewenst zijn houding en gedrag aan?

Gedrag van een individu wordt niet alleen beïnvloed door diens houding maar ook door de subjectieve norm (wat vindt de rest eigenlijk wat ik moet doen?) en door de mate waarin de individu denkt dat hij competent is (self efficacy). Als iemand denkt dat hij / zij niet competent is op een bepaald terrein zal deze minder snel een bepaald gedrag tonen.



Houdingsaspecten zijn een onderdeel van competenties en daarom is in dit project elk houdingsaspect dat van belang is voor ondernemendheid of duurzaam­heid ondergebracht in het SHL-competentiemodel. Hiermee wordt de link tussen de vastgestelde competenties en de in dit project gehanteerde houdingsaspecten duidelijk. De figuur toont de verschillende aspecten die samen een competentie kunnen vormen. Dit project richt zich met name op de elementen onder de horizontale lijn in figuur 1: houding en persoonskenmerken en de motivatie zich hierin te ontwikkelen.

Figuur 1 Aspecten van competenties: De juiste mix

2.2 Ontwikkelbaarheid van houdingsaspecten

Uit onderzoek blijkt dat hou­ding zich wel laat ontwikkelen maar dit is onder andere afhankelijk van

* de aard van de persoon
* in hoeverre iemand openstaat voor verandering
* en of er daad­werkelijk stappen worden genomen om te veranderen.

Een eerste stap is dan ook de leerlingen bewust maken van hun houding. Ze laten kennis maken met hun eigen houding, het kijken daarna en het vergelijken (spiegelen) met anderen (leerlingen, docenten, ondernemers). Pas wanneer ze zich bewust zijn van hun eigen situatie, kunnen ze beslissen of ze hierin stappen tot verandering willen nemen. Deze stappen zouden vervolgens kunnen worden gefaciliteerd door goede coaching. Maar het begint bij inzicht en motivatie.

Stadia van bewustzijn

Er is bewustzijn nodig van de situatie voordat er gewerkt kan worden aan het ontwikkelen van de bekwaamheid. Echte verandering van gedrag kost tijd en energie en doorloopt meestal een aantal stadia:

* *stadium 1 -* Onbewust onbekwaam

Je hebt niet door dat je niet bekwaam bent of dat gedrag niet effectief is; het noodzakelijke effectieve gedrag pas je niet toe. Je past het gedrag dan ook niet toe;

* *stadium 2 - Bewust onbekwaam*

Je wordt je bewust dat je niet bekwaam bent en dat je gedrag niet effectief is en je leert hoe het anders of beter kan. Je weet welk gedrag je moet toe­passen, maar dat lukt nog niet;

* *stadium 3 -* Bewust bekwaam

Je past het nieuw aangeleerde gedrag bewust en met succes toe. Hier weet je ook welk gedrag je moet toepassen en je bent er ook toe in staat;

* *stadium 4 - Onbewust bekwaam*

Het effectieve gedrag gaat automatisch; is vanzelfsprekend. Het toepassen van bepaald gedrag gebeurt geheel vanzelfsprekend. Je denkt er niet meer bij na, het gaat gewoon goed.

**Ontwikkelingsfasen**

Leren doe je in stadium 2, bewust onbekwaam. Dit stadium is verder onder te verdelen:

* weten;

Iemand wordt zich bewust van het gedrag dat bij een bepaalde competentie hoort, dat je het kenmerkende gedrag als het ware kunt zien en voelen en dat je daar ook passende woorden aan kunt geven. Het is de fase van het leren weten.

* accepteren;

Hiermee wordt bedoeld dat de medewerker de waarde van het betreffende competentiegedrag leert kennen en merkt dat hij / zij er voordeel mee kan beha­len; dat het voor hem persoonlijk waardevol gedrag is. Dat het gedrag is waarvoor de medewerker zich verantwoordelijk voelt en waarop hij / zij zichzelf aanspreekt en door anderen laat aanspreken.

* herkennen en begrijpen;

Voor deze competentie moet de medewerker gedrag waarnemen en kunnen benoemen. Ook leert de medewerker in deze fase een onderscheid te ma­ken tussen de intentie, het feitelijk gedrag en het effect van dat gedrag. Hierdoor leert de medewerker de competentie begrijpen. Je ziet wat het ef­fect van de competentie is en dat het een factor is die belangrijk is voor succes voor anderen en voor jezelf.

* objectief naar jezelf kijken;

Hoe staat het met mijn eigen effectiviteit? Hoe kom ik aan feedback, is nu de sleutelvraag. Dat kan door een kritische zelfanalyse en door feedback te vra­gen. Dat kan de medewerker zelf organiseren. Hij / zij kan daarin ook onder­steund worden door organisatie en/of coaching via systematische en gestructureerde feedback. Een belangrijk punt in deze fase is, of er een ver­schil is tussen de eigen inschatting en de feedback van anderen. Als er een groot verschil is, is een goede verwerking hiervan erg belangrijk.

* onderzoeken en acties bedenken;

Als duidelijk is waar de verbeterpunten zitten, is het de vraag op welke wijze de medewerker zich het beste kan bekwamen: theoretisch, via training, in de praktijk, met een coach of mentor, e-learning, enzovoort. Welke faciliteiten zijn beschikbaar? Een persoonsgericht actieplan biedt houvast.

In deze fase staat het bewust toepassen van de competentie en het behalen van resultaten centraal. Door te experimenteren en te ervaren en deze ervaringen te evalueren leert de medewerker resultaten te boeken. Als de medewerker in staat is om zichzelf waardering te geven voor wat goed of steeds beter gaat (zelfbekrachtiging) en als hij / zij deze waardering ook van an­deren ondervindt, zal hij / zij zichzelf motiveren om door te gaan en verder groeien.

Ontbreekt de (zelf)bekrachtiging of blijven vorderingen uit, dan zullen een begrijpende houding en een luisterend oor van de coach nodig zijn om het leerproces te volbrengen.

* *proberen, experimenteren en ervaren.*

Tijdens de actiefase zal een medewerker die zelf zijn bekwaamheid wil ont­wikkelen en die zich verantwoordelijk voelt voor zijn eigen ontwikkelingspro­ces, initiatieven nemen tot evaluatie.

'Gaat het goed, is dit wat ik wil bereiken; wat kan ik nog beter doen? Welke zaken wil ik met mijn manager/coach of mentor bespreken?'

Is het bekwamingsproces eenmaal volbracht, dan zal het competentiegedrag een vanzelfsprekend gedrag worden of zelfs een routine.

**3 Resultaten**

In dit deel worden de houdingsaspecten nader toegelicht die benoemd zijn voor ondernemendheid (en duurzaamheid). Samenvattend worden deze kenmerken als voorbeeld weergegeven in de structuur van de SHL-competenties in tabellen vanaf bladzijde 7.

3.1 Ondernemendheid

Ui onderzoek blijkt dat de volgende vier categorieën met houdingsaspecten belangrijke kenmerken zijn.

1. Communicatievermogen

* *Inlevingsvermogen hebben*
* *Empathisch vermogen hebben (empathie tonen)*
* *Open staan voor andere ideeën, invalshoeken, denkbeelden*
* *Respect tonen*
* *Assertief zijn*

Communicatie heeft te maken met contacten met mensen. Iemand moet zich bewust zijn van hoe hij / zij overkomt op anderen en welke elementen bepalend zijn voor een goede communicatie zoals inlevingsvermogen hebben, empathie en respect tonen en een open houding hebben.

Dit zijn belangrijke houdingsas­pecten in het communiceren met collega's, werknemers, klanten en bij het op­bouwen van een netwerk.

1. Commitment tonen

* *Gedrevenheid en motivatie tonen*
* *Verantwoordelijkheidsgevoel tonen*
* *Emotionele stabiliteit tonen*
* *Geloven in je eigen kunnen*
* *Doorzettingsvermogen hebben*
* *Om kunnen gaan met tegenslagen*
* *Ambitieus zijn*
* *Flexibel zijn*

Commitment verwijst naar het belang om het langetermijndoel vast te hou­den, te werken vanuit een sterke overtuiging en visie, een experimentele, open houding en door te zetten. Hierbij is het ook belangrijk te weten wat je kunt en te geloven in je eigen kunnen.

1. Zien en grijpen van kansen

* *Alert zijn op ontwikkelingen binnen en buiten het bedrijf en in de markt en deze als kansrijk beschouwen*
* *Tonen van omgevingsbewustzijn*
* *Open staan voor vernieuwing*
* *Durf hebben*
* *Proactief zijn*

Hierbij gaat het om het signaleren van kansen en het oppakken van de mo­gelijkheden die zich voordoen. Dit vraagt enerzijds om een stukje bewustzijn van de omgeving en een open houding voor veranderingen en vernieuwingen om bewust te worden welke kansen en mogelijkheden er zijn, en anderzijds om het tonen van durf en proactiviteit. Dit zijn essentiële houdingselementen om ook daadwerkelijk iets te doen met deze kansen.

1. Reflectievermogen tonen

* *Dingen willen leren*
* *Dingen willen aannemen*
* *Zelfkritisch zijn*
* *Inzicht in reflectie met doel tot leren*

Reflectie is noodzakelijk om positie te bepalen, te leren en vooruit te komen. Competenties die hiermee samenhangen liggen dicht bij iemand als persoon. Om tot een reflectieve houding te komen is het eerst belangrijk om je bewust te worden van het doel en nut van reflectie. Bij het ontwikkelen van reflectievermogen is een open houding om dingen te willen leren en veranderen belangrijk. Daarnaast is het essentieel om zelfkritisch te zijn, terug te kijken op de eigen rol binnen zaken die gebeurd zijn en hier lering uit trekken.

In principe is reflectie essentieel voor het ontplooien van houdingselementen binnen alle competenties. Pas wanneer iemand kan reflecteren op zijn eigen houding binnen een bepaald aspect, gebied of gebeurtenis, kan hij / zij beslissen of hij / zij hier iets aan wil veranderen, dus of hij / zij aan zijn houding wil werken.

3.2 Duurzaamheid

Op basis van praktijksituaties blijkt dat bij duurzaamheid verschil­lende competenties naar voren komen zoals innoveren, willen veranderen, willen investeren, maatschappelijke houding, enzovoort. Dit zijn overwegend algemene competenties, niet specifiek voor duurzaamheid. Ethisch en integer handelen, creativiteit, innovatie en ondernemend en commer­cieel handelen zijn meer specifieke competenties voor duur­zaamheid. Allereerst worden de meer algemene competenties besproken.

Competentie 'Leidinggeven en beslissen'

* De component 'afgewogen risico's nemen' van de dimensie 'beslissen en ac­tiviteiten initiëren' speelt een rol. Zo is het van belang om milieu- en sociale gevolgen goed bij afwegingen te betrekken.
* De component 'motiveren' van de dimensie 'begeleiden' is van belang om personeel ook deelgenoot en onderdeel van duurzaamheid in de bedrijfsvoe­ring te maken.

Competentie 'Ondernemen en samenwerken'

* Sensitiviteit tonen en communicatie (componenten verdraagzaamheid en welwillendheid tonen; begrip hebben voor de standpunten en houding van anderen).
* Ethisch en integer handelen.

Competentie 'Omgaan met anderen en presenteren'

Belangrijke dimensie is relaties bouwen en netwerken. Netwerken met stakeholders, zoals natuurorganisaties.

Competentie 'Creëren en conceptualiseren'

Bij de dimensie 'onderzoeken' speelt de component 'vanuit meerdere invalshoe­ken onderzoeken' een belangrijke rol.

Bij de dimensie 'Creëren in innoveren' zijn wezenlijke componenten 'verande­ring zoeken' en 'toekomstvisie laten zien' (duurzame toekomst).

Bij de dimensie 'leren' is het bijhouden van de vakkennis op het gebied van duurzaamheid en de opties ten aanzien van duurzame oplossingen relevant.

Competenties 'Ondernemen en presteren'

Duurzaam ondernemen vergt veelal langetermijnvisie en uithoudingsvermogen.

Door velen worden ook zaken genoemd als 'de intentie om te stre­ven naar een betere wereld', 'duurzame maatschappelijke houding' of 'het in­zicht dat het zo niet langer kan doorgaan met het uitputten van natuurlijke hulpbronnen'. Dit is een typische houding voor duurzaamheid. Het is echter de vraag hoe dit concreet te benoemen? Deze houding heeft als rol om bij te dra­gen aan zorgvuldig (=balanceren) en zo compleet mogelijke (=systeemdenken) afwegingen van de drie p's (people, planet, profit) en de juiste keuze kunnen maken als er geen van­zelfsprekende keuze voor de hand ligt. De keuze wordt aan de ene kant bepaald door de doelstellingen van de organisatie (welke ambitie heeft de organisatie als het gaat om duurzaamheid) en aan de andere kant door de houding van de die­gene die de beslissing moet nemen.

Op de volgende bladzijden staan de verschillende houdingsaspecten van on­dernemendheid (en duurzaamheid) gekoppeld aan één competentie uit de lijst met SHL-competenties.

3.3 Koppeling houdingsaspecten van ondernemendheid en duurzaamheid aan SHL-competenties

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Koppeling houdingsaspecten van ondernemendheid en duurzaamheid aan SHL-competenties** | | | | |
| **SHL-com-petenties** | **SHL-**  **dimensies** | **SHL-componenten** | **Match met houdingsaspecten ondernemendheid** | **Match met houdingsaspecten duurzaamheid** |
| **Leiding geven en beslissen** | **Beslissen en activiteiten initiëren** | Beslissingen durven nemen | Zien en grijpen van kansen | Duurzaamheid |
| Verantwoordelijkheid nemen voor eigen beslis­singen en initiatieven | Commitment tonen |  |
| Zelfvertrouwen tonen | Commitment tonen |  |
| Op eigen initiatief handelen | Commitment tonen |  |
| Acties en activiteiten initiëren | Zien en grijpen van kansen |  |
| Afgewogen risico's nemen |  | Duurzaamheid |
| **Aansturen** | Richting geven |  |  |
| Instructies en aanwijzingen geven |  |  |
| Uitoefenen van gezag |  |  |
| Functioneren van mensen controleren |  |  |
| Werk verdelen |  |  |
| Anderen bevoegdheden en verantwoordelijkheden geven |  |  |
| Diversiteit benutten |  |  |
| **Begeleiden** | Coachen |  |  |
| Adviseren |  |  |
| Motiveren |  | Duurzaamheid |
| Anderen ontwikkelen |  |  |
| **Ondersteunen en samenwerken** | **Sensitiviteit tonen communicatie** | Interesse tonen | Communicatievermogen |  |
| Luisteren | Communicatie vermogen | Duurzaamheid |
| Verdraagzaamheid en welwillendheid tonen | Communicatievermogen | Duurzaamheid |
| Je inleven in andermans gevoelens | Communicatievermogen | Duurzaamheid |
| Begrip hebben voor de standpunten en houding van anderen | Communicatievermogen |  |
| Anderen steunen | Communicatie vermogen |  |
| Bezorgdheid tonen voor anderen | Communicatievermogen |  |
| Jezelf kennen en laten zien | Communicatievermogen |  |
| **Samenwerken en overleggen** | Anderen raadplegen en betrekken | Communicatievermogen |  |
| Afstemmen | Communicatievermogen | Duurzaamheid |
| Proactief informeren | Zien en grijpen van kansen, communicatievermogen |  |
| Openhartig en oprecht communiceren | Communicatievermogen | Duurzaamheid |
| Aanpassen aan de groep | Communicatievermogen |  |
| Teamgeest stimuleren |  |  |
| Bijdrage van anderen herkennen en belonen |  |  |
| **Ethisch en integer handelen** | Ethisch handelen | Communicatievermogen | Duurzaamheid |
| Integer handelen | Communicatievermogen | Duurzaamheid |
| Niet discrimineren | Duurzaamheid |  |
| Omgevingsverantwoord handelen | Commitment tonen | Duurzaamheid |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **SHL-com-petenties** | **SHL-**  **dimensies** | **SHL-competenties** | **Match met houdingsaspecten ondernemendheid** | **Match met houdingsaspecten duurzaamheid** |
| **Omgaan met anderen en presenteren** | **Relaties bouwen en netwerken** | Relaties opbouwen met mensen | Communicatievermogen | Duurzaamheid |
| Relaties opbouwen op verschillende niveaus | Communicatievermogen | Duurzaamheid |
| Relatienetwerk onderhouden en benutten | Communicatievermogen, zien en grijpen van kansen | Duurzaamheid |
| Goede relatie behouden bij moeilijkheden | Communicatievermogen | Duurzaamheid |
| **Overtuigen en beïnvloeden** | Indruk maken op anderen |  |  |
| Gesprekken richting geven |  |  |
| Emoties aanspreken |  |  |
| Ideeën en meningen naar voren brengen en onderbouwen | Communicatievermogen |  |
| Onderhandelen |  |  |
| Overeenstemming nastreven |  |  |
| **Presenteren** | Duidelijk uitleggen en toelichten |  |  |
| Kernachtig spreken |  |  |
| Betrouwbaarheid en deskundigheid uitstralen |  |  |
| Op de toehoorders inspelen |  |  |
| Humor gebruiken |  |  |
| Enthousiasme uitstralen |  |  |
| Onderhoudend communiceren |  |  |
| **Analyseren en interpreteren** | **Formuleren en rapporteren** | Correct formuleren |  |  |
| Nauwkeurig en volledig rapporteren |  |  |
| Structuur aanbrengen |  |  |
| Vlot en bondig formuleren |  |  |
| Aantrekkelijk en interesse oproepend formuleren |  |  |
| Communicatie op de ontvanger richten | Communicatie vermogen |  |
| **Vakdeskundigheid toepassen** | Vakspecifieke en mentale vermogens aanwenden |  |  |
| Vakspecifieke en manuele vaardigheden aanwenden |  |  |
| Vakspecifieke fysieke kwaliteiten tonen |  |  |
| Gevoel voor ruimte en richting tonen | Zien en kansen grijpen |  |
| Expertise delen |  | Duurzaamheid |
| **Materialen en middelen inzetten** | Geschikte materialen en middelen kiezen |  |  |
| Materialen en middelen doeltreffend gebruiken |  |  |
| Materialen en middelen efficiënt gebruiken |  |  |
| Goed zorgdragen voor materialen en middelen |  |  |
| **Analyseren** | Informatie generen uit ge­gevens |  |  |
| Gegevens controleren en aannames toetsen |  |  |
| Informatie uiteenrafelen |  |  |
| Conclusies trekken |  |  |
| Oplossingen voor problemen bedenken |  |  |
| Verbanden leggen |  |  |
| **Creëren en conceptualiseren** | **Onderzoeken** | Informatie achterhalen |  |  |
| Openstaan voor nieuwe informatie | Zien en kansen grijpen |  |
| Vanuit meerdere invalshoeken kijken | Commitment tonen | Duurzaamheid |
| **Creëren en innoveren** | Vernieuwend en creatief handelen | Zien en kansen grijpen |  |
| Verandering zoeken en introduceren | Zien en kansen grijpen | Duurzaamheid |
| Toekomstvisie laten zien | Duurzaamheid |  |
| Strategie(en) voor de |  | Duurzaamheid |
| toekomst ontwikkelen |  |  |
| **Leren** | Vakkennis en -vaardigheden bijhouden |  | Duurzaamheid |
| Leren van feedback en fouten | Reflectievermogen | Duurzaamheid |
| Jezelf verder willen ontwikkelen | Reflectievermogen | Duurzaamheid |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **SHL-com-petenties** | **SHL-dimensies** | **SHL-competenties** | **Match met houdingsaspecten ondernemendheid** | **Match met houdingsaspecten duurzaamheid** |
| **Organiseren en uitvoeren** | **Plannen en organiseren** | Doelen en prioriteiten stellen |  |  |
| Plannen |  |  |
| Tijd indelen en bewaken |  |  |
| Mensen en middelen organiseren |  |  |
| Voortgang bewaken |  |  |
| **Op behoeften en verwachtingen van de 'klant' richten** | Behoeften en verwachtingen in kaart brengen |  |  |
| Aansluiten bij behoeften en verwachtingen | Zien en kansen grijpen |  |
| 'Klant'-tevredenheid in de gaten houden |  |  |
| **Kwaliteit leveren** | Kwaliteits- en productiviteitsnormen formuleren |  |  |
| Kwaliteit- en productiviteitsniveaus bewaken |  |  |
| Kwaliteitsniveaus handhaven |  |  |
| Productiviteitsniveaus handhaven |  |  |
| Systematisch werken |  |  |
| **Instructies en procedures opvolgen** | Instructies opvolgen |  |  |
| Werken conform voorgeschreven procedures |  |  |
| Discipline tonen | Commitment tonen |  |
| Werken conform veiligheidsvoorschriften |  |  |
| Werken overeenkomstig de wettelijke richtlijnen |  |  |
| **Aanpassen en aankunnen** | **Omgaan met veranderingen en aanpassen** | Aanpassen aan veranderde omstandigheden | Commitment tonen |  |
| Nieuwe ideeën accepteren | Zien en kansen grijpen, communicatievermogen, commitment tonen |  |
| Omgaan met onduidelijkheid en onzekerheid | Commitment tonen |  |
| Met diversiteit (tussen mensen) omgaan | Communicatievermogen | Duurzaamheid |
| **Met druk en tegenslag omgaan** | Effectief blijven presteren onder druk | Commitment tonen |  |
| Gevoelens onder controle houden | Commitment tonen |  |
| Werk en privé in evenwicht brengen |  |  |
| Een positieve kijk houden | Commitment tonen |  |
| Constructief omgaan met kritiek | Reflectie |  |
| Grenzen stellen | Communicatie |  |
| **Ondernemen en presteren** | **Gedrevenheid en ambitie tonen** | Uitdagingen aanvaarden | Zien en grijpen van kansen | Duurzaamheid |
| Taken en verantwoordelijkheden naar je toetrekken |  | Duurzaamheid |
| Jezelf aanbieden |  |  |
| Successen willen boeken | Commitment tonen |  |
| Geestdrift tonen | Commitment tonen |  |
| Vooruit willen komen in de organisatie | Commitment tonen |  |
| **Ondernemend en commerci­eel handelen** | De markt en de spelers daarin kennen |  |  |
| Kansen en mogelijkheden identificeren en creëren |  |  |
| Kansen en mogelijkheden Zien en grijpen benutten |  |  |
| Uitbouwen van de com­merciële positie van de organisatie |  |  |
| **Bedrijfsmatig handelen** | Financieel bewustzijn tonen |  |  |
| Kostenbewust handelen |  |  |
| Inzicht tonen in de dyna­miek van de organisatie |  |  |

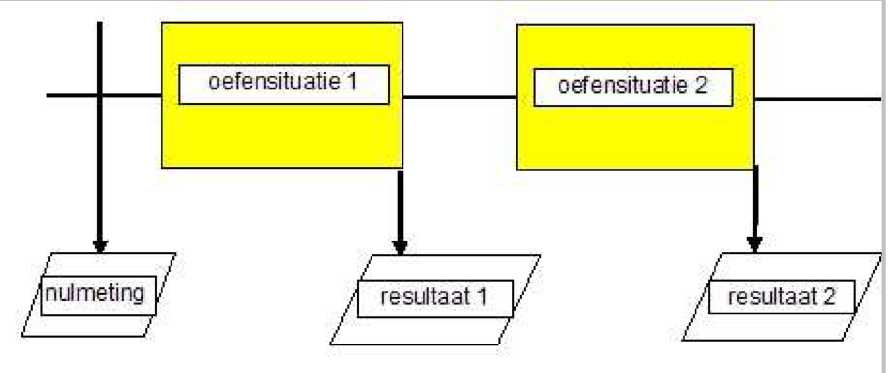
**4 Relevantie voor het onderwijs**

4.1 Ontwikkelde hulpmiddelen rond ondernemendheid

Om de ontwikkeling van ondernemendheid nader te begeleiden zijn processtappen, oefensituaties, indicatiesysteem om ondernemendheid te scoren en in­structies voor docent en student als hulpmiddelen ontwikkeld.

Processtappen:

Het uitgangspunt is dat er vooraf een nulmeting plaats zal vinden bij de student waarbi, na een oefensituatie, weer een vervolg meting plaats zal vinden. Dit om inzichtelijk te krijgen welke ontwikkeling de student heeft doorgemaakt (zie fi­guur 4.1).



Hulpmiddel voor reflectie door docent

Op basis van een Criterium Gericht Interview met behulp van de STARRT-vragen is een hulpmiddel ontwikkeld voor docenten om te reflecteren op het handelen van leerlingen in een concrete oefensituatie. In de bijlage 2 vind je een lijst met STARRT-vragen die kunnen dienen als hulp/voorbeeld voor de docent. Er is ook een versie voor de leerling ontwikkeld.

Hulpmiddel om ondernemendheid te scoren

Daarnaast is er in de bijlage 4 een overzicht met 17 x 4 rubrics die de docent kan gebruiken om de scores op het gebied van ondernemendheid per compe­tentie vast te stellen. Hiermee kan de docent concreet per competentie aan­geven in welk stadium van ondernemendheid hij / zij het handelen van de leerling ervaart. Ook hier is weer naast de docentenversie een leerlingenversie om de leerling te informeren over wat van hem verwacht wordt.

4.2 Integratie duurzaamheid in de ontwikkelde oefensituaties en leeractiviteiten

Bij de competentie duurzaam ondernemen vindt beoordeling plaats met be­trekking tot vier niveaus. Deze vier niveaus moeten niet worden verward met de vier niveaus van het mbo. De vier niveaus zijn als volgt gedefinieerd:

* niveau 1

Hij / zij houdt zich aan wet- en regelgeving, maar toont verder geen initiatief om sociale en ecologische aspecten actief te betrekken in de beslissingen die worden genomen in de bedrijfsvoering. Economische aspecten daarentegen zijn van doorslaggevend belang bij beslissingen;

* niveau 2

Hij / zij toont initiatief in de situaties waar bedrijfsactiviteiten zichtbaar milieu- of omgevingsschade veroorzaken en wel zijn toegestaan door wet- en regel­geving, te verbeteren. Echter het moet geen geld kosten;

* niveau 3

Hij / zij neemt bij iedere beslissing die hij / zij moet nemen aangaande de bedrijfsvoe­ring het initiatief om de ecologisch, sociale en economische aspecten even­wichtig af te wegen. Er is geen aspect dat hierbij de doorslag geeft, het gaat juist om de optimale combinatie van de drie genoemde aspecten;

* niveau 4

Hij / zij grijpt ontwikkelingen in de omgeving van het bedrijf en in de maatschappij aan om veranderingen in de bedrijfsvoering door te voeren. Ontwikkelingen op sociale of ecologische gebieden zijn aanleiding om zaken te veranderen binnen het bedrijf zodat het bedrijf dichter bij het ideaal van duurzame be­drijfsvoering komt.

**Bijlage 1 Voorbeeld oefensituatie ondernemendheid** (opstellen ondernemingsplan)



**Leeractiviteit: Opstellen Ondernemingsplan**

Oefensituatie “Opstellen ondernemingsplan.”

Leervragen

Hoe bepaal ik de verwachte omzet (maak een begroting)? Hoe verlaag ik mijn kosten? Wat bepaalt mijn totale winst?

Welke bedrijfsbeslissingen geven het hoogste rendement? *Wat willen we bereiken.*

Met deze activiteit willen we bereiken dat je een ondernemingsplan kunt opstel­len en snapt hoe het plan in elkaar steekt. Als toekomstig ondernemer (manager) zal je daarop ook moeten sturen als er bij jullie bedrijf nieuwe ontwikkelingen voordoen hetzij door interne zaken hetzij door gebeurtenissen van buiten het bedrijf (denk bijvoorbeeld aan het landbouwbeleid). Je moet dus inzicht hebben in tal van zaken. Misschien heb je andere doelen voor ogen?

Beschrijving van de activiteit

Jullie gaan een ondernemingsplan schrijven waarbij je eerst de huidige situatie in beeld brengt op basis van een afgesloten boekjaar. Je analyseert de gegevens, zoekt oorzaken voor verbeterpunten, zoekt meerdere oplossingen per verbeterpunt en geeft op basis van argumenten het advies voor de beste oplossing. Je geeft hierna aan wat je de komende jaren wilt gaan uitvoeren (wat, hoe, wanneer en wie je daarbij nodig hebt). Dit zijn managementaspecten.

Daarnaast breng je in beeld welke ontwikkelingen er de sector plaats vinden. Je zoekt uit welke gevolgen dat heeft voor jouw bedrijf. Dit moet leiden tot jouw visie op toekomstige ontwikkelingen. Op basis daarvan ga je een ondernemingsplan schrijven waar je met het bedrijf wilt staan over 5 tot 10 jaar. Het is daarbij van belang dat je ook naar jezelf kijkt om te achterhalen welke competenties je nodig hebt om die doelen te behalen en op welke wijze je jezelf moet ontwikkelen.

Tips voor de uitvoering

Gebruik de handleiding voor het maken van de begroting, de analyse en de adviezen evenals de handleiding voor het schrijven van het ondernemingsplan.

Toelichting, gewenst resultaat en criteria

Door het maken van de begroting en het schrijven van het ondernemingsplan voldoe je aan de eisen die staan in de examenstandaard Ondernemen. In die examenstandaard staan ook de criteria.

Bronnen voor het maken van een ondernemingsplan

* Wikiwijs [Duurzaam ondernemen - Animal business 054-3](http://maken.wikiwijs.nl/33359/Duurzaam_ondernemen___Animal_business_054_3) (geldt ook voor 053-2)
* Wikiwijs [Ondernemen veehouderij 712-2 en 713-3](http://maken.wikiwijs.nl/51047/Ondernemen_veehouderij_712_2_en_713_3)

Bijbehorende competenties

* Beslissen en activiteiten initiëren
* Sensitiviteit tonen
* Samenwerken en overleggen
* Etisch en integer handelen
* Relaties bouwen en netwerken
* Overtuigen en beïnvloeden
* Presenteren
* Formuleren en rapporteren
* Vakdeskundigheid toepassen
* Analyseren
* Onderzoeken
* Creëren en innoveren
* Leren
* Plannen en organiseren
* Omgaan met veranderingen en aanpassen
* Met druk en tegenslag omgaan
* Gedrevenheid en ambitie tonen
* Ondernemend en commercieel handelen
* Met druk en tegenslag omgaan
* Gedrevenheid en ambitie tonen
* Ondernemend en commercieel handelen
* Bedrijfsmatig handelen

**Bijlage 2 Hulpmiddel voor docenten om te reflecteren op het handelen van leerlingen in een concrete oefensituatie**

Bij reflectie gaat het erom dat je de leerling een spiegel voorhoudt om zo stil te staan bij hoe hij/zij werkt, welke keuzes hij / zij daarbinnen maakt, welke vaardighe­den hij / zij inzet en hoe dat voelt. Het gaat er bij reflecteren om steeds terug te kij­ken op, en vragen te stellen over hoe hij / zij aan het werk is en wat daar de achtergronden van zijn. Het gaat er dan niet zozeer om of hij / zij het werk goed of juist niet goed heeft gedaan. Het helpt hem om meer zicht te krijgen op zichzelf en zijn manier van handelen.

Bij reflecteren gaat het om de volgende aspecten:

* aan de hand van een situatie en omgeving
* onderzoek je iemands gedrag
* stel je vragen over iemands eigen vaardigheden
* achterhaal je iemands motivatie
* sta je stil bij wie iemand is
* heb je oog voor iemands dieperliggende overtuigingen (drijfveren)

Om op een systematische manier te reflecteren wordt op veel scholen het Criterium gericht Interview gehanteerd. Het (Criterium gericht) interview verloopt volgens een vaste structuur. Een veel gebruikt model voor het structureren van de vragen is het STARR(T)-model

S = Situatie - waarin je de competentie hebt laten zien.

T= Taak - jouw inbreng in de beschreven situatie.

A = Actie - die je hebt gedaan in de situatie.

R = Resultaat - het effect van de actie.

R = Reflectie - op je handelen in de situatie.

(T= Transfer - toepassing in andere situaties.)

De aanpak is als volgt.

Als docent/begeleider vraag je de leerling om een concrete situatie te beschrijven. Dan vraag je wat zijn taak of rol hierbij is. Vervolgens laat je hem beschrijven welke acties hij / zij heeft ondernomen en wat hiervan het resultaat was. Tot slot volgt dan de werkelijke reflectie doordat je vra­gen stelt over zijn eigen handelen. Doorgaans kan volstaan worden met enkele vragen per competentie. De vragensteller dient zich voor te bereiden op de vra­gen die hij/zij gaat stellen. Van belang is dat per competentie dezelfde soorten vragen gesteld worden in steeds dezelfde volgorde.

Het doel van de vragen is om erachter te komen in hoeverre de deelnemer het gewenste ondernemende gedrag vertoont cq. heeft vertoond. De vragen worden steeds gesteld nadat de leerling een situatie heeft beschreven.

|  |
| --- |
| Leeswijzer:  De vragen die je stelt hebben te maken met de kerntaken. Voor of tijdens het gesprek kun je besluiten om je op een of meer kerntaken te richten. Als je de leerling vraagt een situatie te beschrijven kan dit zowel een probleemsituatie zijn alsook een succeservaring. Geef con­creet aan wat voor soort situatie je wilt laten beschrijven. Koppel deze aan de kerntaken. Geef tevens aan waarop je reflecteert.  Bij onderstaande competenties staan steeds voorbeeldvragen die gericht zijn op het ach­terhalen van het ondernemende gedrag bij leerlingen. Je kunt natuurlijk ook andere vragen stellen. Bij sommige vragen staat informatie tussen [ ], deze informatie is bedoeld voor de vragensteller. Het is niet gewenst dit voor te lezen, het zou de beantwoording kunnen beïn­vloeden. De vragen zijn te gebruiken bij beoordelingsgesprekken, portfolio gesprekken, assessments ed.. De opbouw is als volgt:   * voorbeeld introductie per kerntaak * overzicht van de competenties waarin ondernemend gedrag naar voren komt * voorbeeld vragen per competentie |

**Bijlage 3 Kerntaken Ondernemer** (aan de hand van de 4 clusters ondernemendheid)

Dit geldt voor alle 5 deelplannen die naast ondernemende houding in Ondernemen zitten (Deelplannen Onderneming en ondernemer, Markt, Personeel, Organisatie, Financiën)

1. Zien en grijpen van kansen

Introductie:

Het gaat om het signaleren van kansen en het oppakken van de mogelijkheden die zich voordoen. Houdingsaspecten:

- alert zijn op ontwikkelingen,

- tonen van omgevingsbewustzijn,

- open staan voor vernieuwing,

- durf hebben,

- proactief zijn.

1. Commitment tonen

Introductie:

Verwijst naar het belang om het langetermijndoel vast te houden. Houdingsaspecten:

- gedrevenheid en motivatie tonen,

- verantwoordelijkheidsgevoel tonen,

- emotionele stabiliteit tonen,

- geloven in je eigen kunnen;

- doorzettingsvermogen hebben,

- om kunnen gaan met tegenslagen,

- ambitieus zijn,

- flexibel zijn.

1. Communicatievermogen

Introductie:

Communicatie heeft te maken met contacten met mensen. Houdingsaspecten:

- inlevingsvermogen hebben,

- empathisch vermogen hebben,

- open staan voor andere ideeën,

- invalshoeken en denkbeelden,

- respect tonen,

- assertief zijn.

1. Reflectievermogen tonen

Introductie:

Noodzakelijk om positie te bepalen, te leren en vooruit te komen. Houdingsaspecten:

- dingen willen leren en aannemen,

- zelfkritisch zijn,

- inzicht in reflectie met doel tot leren.

**Competenties**

Beslissen en activiteiten initiëren:

* Beschrijf de opdracht die je hebt uitgevoerd cq. aan het uitvoeren bent.
* Kun je beschrijven hoe de opdracht tot stand is gekomen?
* Wie waren erbij betrokken?
* Welke rol heb jij hierin gehad?
* Kun je aangeven op welk moment jij een initiatief hebt genomen?
* Wat heeft dat initiatief opgeleverd?
* Waar was je verantwoordelijk voor?
* Beschrijf een moment/situatie waarin jij een of meerdere beslissingen hebt genomen.
* Wat was het resultaat?
* Hoe voelde je je bij het nemen van die besluiten? [zelfverzekerd, onzeker, weifelend enzovoort].
* Welke beslissingen heeft je baas/begeleider aan jou overgelaten?
* Beschrijf een situatie waarin jij de verantwoordelijkheid had. Welke taken had je in die situatie?
* Benoem een moment/situatie waarin je hebt getwijfeld of je het aankon. Hoe heb je dat opgelost?

Aandacht en begrip tonen

* Heb je met anderen over je opdracht gesproken?
* Heb je aan collega's gevraagd of zij al eerder vergelijkbare opdrachten heb­ben gehad?
* Welke tips en suggesties voor de aanpak heb je gekregen? Heb je hier zelf om gevraagd?
* Op welke manier heb je bevindingen van anderen benut bij je aanpak?
* Hoe heb je dit kenbaar gemaakt?/hoe heb je dat gedaan?
* Wat was het resultaat?
* Wat heb je ervan geleerd?

Samenwerken en overleggen

* Waarom kreeg jij deze opdracht?
* Heb je vooraf overleg gehad met je baas/begeleider/collega('s)?
* Op welke manier heb je tips/suggesties van anderen overgenomen in je aanpak?
* Welke overeenkomsten en verschillen zaten er tussen jou ideeën en de standpunten van je baas/begeleider/collega?
* Kun je weergeven welke reacties je hebt gehad op je aanpak cq. het resultaat?
* Op welke manier heb je aan de klant uitgelegd hoe je het zou aanpakken/wat je hebt gedaan?
* Wat heb je geleerd van de samenwerking?
* Benoem een situatie waarin je medewerkers hebt begeleid.
* Beschrijf hoe je hen hebt gestimuleerd [geënthousias­meerd/gecoacht/gemotiveerd]
* Wat was het resultaat?

Ethisch en integer handelen

* Op welke manier heb je je op de hoogte gesteld van de gangbare normen en waarden?
* In hoeverre heb je hiermee in je aanpak rekening gehouden?
* Zou je een volgende keer weer zo handelen? Waarom wel/niet?
* Benoem (in dit kader) een moment waarin je rekening hebt gehouden met de natuur, dieren en of andere mensen?
* Welke keuzes heb je daarin gemaakt? [en waarom die]
* Wat was het resultaat?
* Kun je een voorbeeld geven waarin een dergelijke actie verkeerd uitpakte?
* Kun je nog verdergaande keuzes (duurzaamheidsstappen) bedenken en maken?

Relaties bouwen en netwerken

* Met wie heb je gecommuniceerd bij het uitvoeren van je opdracht?
* Hoe heb je dat gedaan en met welk resultaat?
* Geef een voorbeeld waarin je je hebt ingeleefd in de ander [klant/begeleider]
* Welke contacten hou je over aan deze opdracht?
* Wat is het belang van deze contacten [nu en of later] ?
* Beschrijf wat een netwerk bijdraagt aan het bereiken van de bedrijfsdoel­stellingen.
* Voor wie is dit nog meer belangrijk?
* Wat zou je een volgende keer anders doen?

Overtuigen en beïnvloeden

* Hoe kijk je terug op de invulling van je rol [sterk/onzeker/overtuigend]?
* Op welk moment/situatie heb je moeten onderhandelen
* Wat was het resultaat?
* Wat zou je een volgende keer anders aanpakken?
* Benoem een concreet idee/mening die je naar voren gebracht hebt.
* Hoe heb je dat aangepakt?
* Wat is daarmee gedaan [resultaat]?
* Beschrijf een moment waarop de klant geëmotioneerd/gepassioneerd raak­te [boos/blij, enthousiast/teleurgesteld]
* Hoe is het opgelost?

Formuleren en rapporteren

* Benoem enkele procedures en/of werkinstructies die jij gegeven hebt tijdens deze opdracht.
* Op welk moment heb je hierover gecommuniceerd?
* Bij wie lag het initiatief om hierover te praten?
* Wat was het effect van deze wijze van communiceren?
* Benoem enkele bedrijfsprocedures/regels die gelden op deze werkplek?
* Benoem op welke manier je schriftelijk hebt gerapporteerd?
* Zou je het een volgende keer weer zo aanpakken?

Past vakdeskundigheid toe

* Welke nieuwe technieken heb je toegepast?
* Wat was het resultaat?
* Was je tevreden over het resultaat?
* Wat vond de opdrachtgever/klant?
* Wat zou je anders doen als het nog eens wordt gevraagd/als je het nog eens zou doen?

Onderzoeken

* Welke informatie heb je gevonden? Wat deed je eerst en wat daarna?
* Op welke manier heb je de informatie gebruikt bij je aanpak?
* Op welke manier heb je de klant/opdrachtgever aanvullende informatie ge­geven?
* Op welke wijze heb je je verdiept in de marktpositie van de onderneming?
* Wat heeft het je opgeleverd? [concrete cijfers]
* Beschrijf hoe de toekomst van de onderneming eruit ziet [visie; strategie; kansen; bedreigingen]
* Hoe anticipeer je hierop?
* Wat is het resultaat hiervan?

Creëren en innoveren

* Beschrijf een trend/ontwikkeling die eraan zit te komen.
* Hoe herken je een trend/ontwikkeling?
* Op welke wijze heb je iets van een trend verwerkt in je opdracht?
* Op welke wijze heb je hierover gecommuniceerd?
* Wat weet je van de markt/omgeving ?
* Op welke manier maak je gebruik van deze kennis/inzicht?
* Wat is het resultaat?
* Op welke manier kan de onderneming haar marktpositie versterken?
* Hoe ga je dat aanpakken?/Hoe heb je dat aangepakt?

Leren

* Op welk moment heb je feedback gekregen dan wel gevraagd?
* Wat deed je op dat moment?
* Kun je nog meer voorbeelden geven waaruit blijkt dat je zelf om feedback van je begeleider/collega's hebt gevraagd.
* Benoem een situatie waarin je eerdere feedback hebt proberen toe te pas­sen.
* Waar was je tevreden over?
* Wat zou beter kunnen in de onderneming?
* Waar gaat het meer dan eens fout?
* Wat leer je ervan voor/over jezelf?

Behoeften en verwachtingen van de klant

* Op welke manier heb je je bij je aanpak laten leiden door de wensen/eisen van de klant?
* Op welke manier heb je aan de verwachtingen van klant voldaan?
* Hoe weet je of de klant tevreden is?
* Op welke manier heb je actie ondernomen n.a.v. wensen van de klant?
* Wat is het resultaat?
* Wat kan beter?
* Welke kansen/bedreigingen zie je voor de toekomst?
* Waar is de onderneming heel sterk in?
* Wat is jou rol daarin?/Wat draag jij daaraan bij?

Instructies en procedures opvolgen

* Wanneer heb je mee gepraat over instructies en procedures?
* Wat was het resultaat?
* Welke procedures vind je onnodig/overbodig?
* Met wie praat je daarover?
* Wat was het resultaat?
* Hoe help je mee om anderen te overtuigen van het nut van procedures?
* Wat zou je een volgende keer anders doen?

Omgaan met verandering en aanpassen

* Welke verandering speelde er in de beschreven situatie?
* Wat doe je als dingen anders lopen dan gepland? [initiatiefrijk; passief; onzeker]
* Wat leer je daarvan?
* Wat zou je een volgende keer anders doen in een vergelijkbare situatie?

Met druk en tegenslag omgaan

* Wat verliep er in deze situatie minder goed?
* Op welke manier heb je hierop gereageerd?
* Welke momenten/situaties heb je als stressvol ervaren?
* Wat was het effect ervan op jou en/of je werk (kwaliteit)?
* Zijn de problemen later nog teruggekeerd?
* Wat heb je ervan geleerd?
* Wat zou je een volgende keer anders doen in een vergelijkbare situatie?

Gedrevenheid en ambitie tonen

* Benoem concreet waar je in deze situatie enthousiast van wordt?
* Op welke manier uit je dat?
* Wat is het effect ervan op anderen?
* Wat maakt jou een goede medewerker/ondernemer?
* Op welke momenten heb je je actief [of passief] opgesteld.
* Waarom pakte je dat op die manier aan?
* Zijn de problemen later nog teruggekeerd?
* Op welke manier ben je zelf op zoek gegaan naar oplossingen?
* Wat zou je aan volgende keer anders doen?

Ondernemend en commercieel handelen

* Welke kansen zie je zelf voor de onderneming?
* Hoe zou je dat aanpakken?
* Benoem concreet een kans die je hebt benut?
* Welke acties heb je ondernomen?
* Wat was het resultaat van deze (verbeter)actie?
* Zijn er nog vervolgacties aan vastgeknoopt? [welke]
* Wat zou je een volgende keer anders doen?

**Bijlage 4 Opdracht ontwikkelplan ondernemende houding**

**Doel**

Gedurende het schrijven van het ondernemingsplan ontwikkel je een ondernemende houding. Je maakt een ontwikkelplan in samenspraak met je begeleidend docent. Je bepaalt welke onderdelen van ondernemende houding je wilt gaan ontwikkelen. Deze onderdelen zijn te verdelen over vier clusters:

1. **zien en grijpen van kansen**
2. **commitment tonen**
3. **communicatievermogen**
4. **reflectievermogen tonen**.

Tussentijds evalueer je het bereikte resultaat met collega deelnemers, begeleiders en docenten. Tijdens het panelgesprek (voor CEO) wordt het eindniveau van je ondernemende houding beoordeeld op de vier clusters.

Door het schrijven van een ondernemingsplan ervaar je hoe ondernemend je moet zijn om een goed plan te kunnen schrijven, met volop kansen en mogelijkheden voor je onderneming. Je moet proactief op zoek naar informatie, waarbij je contact durft op te nemen met externe organisaties. Je moet doorzettingsvermogen tonen, ook al werken instanties niet altijd mee en je moet leren van je sterke, maar ook van minder sterke punten.

**Ontwikkelplan ondernemende houding**

Je maakt een ontwikkelplan. Je toont met behulp van de ervaringen, die je opdoet tijdens het schrijven van het ondernemingsplan, je ondernemende houding aan. Dit doe je door de volgende vragen per cluster te beantwoorden:

1. Wat is het ‘probleem’? Wat vind je lastig om te doen?
2. Welk resultaat wil je bereiken?
3. Wat ga je doen om dit te bereiken?
4. Wat is de feedback van derden? (medestudent, stage bieder, docent…)?
5. Wat is het bereikte resultaat? Reflectie:

* Wat werkte, waardoor kwam dat?
* Wat werkte niet? Waardoor?
* Hoe zou je het de volgende keer aanpakken?
* Welke aspecten wil je nog ontwikkelen?

1. Wat is je niveau binnen ieder cluster?

*Bijvoorbeeld:*

Een veehouder kan niet uitbreiden in verband met de ligging van zijn onderneming. Wel zijn er mogelijkheden tot recreatieve takken. Deze mogelijkheden onderzoekt de leerling. Het gaat moeizaam, maar toch grijpt hij zijn kans en zet hij door.

Dit kan als volgt worden uitgewerkt voor de vier clusters.

|  |  |
| --- | --- |
| ***Zien en grijpen van kansen*** |  |
| Wat is het ‘probleem’? | *Ik vind het moeilijk om kansen voor mijn onderneming in te schatten.* |
| Welk resultaat wil je bereiken? | *Ik wil in het ondernemingsplan aantonen dat ik de marktkansen heb aangegrepen.* |
| Wat ga je doen om dit te bereiken? | *Ik ga twee ondernemers in de branche interviewen en een beurs en instanties bezoeken. Verder ga ik vakbladen lezen.* |
| Wat is de feedback van derden? (medestudent, stage bieder, docent…) |  |
| Wat is het bereikte resultaat? Reflectie   * Wat werkte, waardoor kwam dat? * Wat werkte niet? Waardoor? * Hoe zou je het de volgende keer aanpakken? * Welke aspecten wil je nog ontwikkelen? | *Ik heb meer kennis van de markt, namelijk:……., waardoor ik beter weet waar de kansen liggen voor mijn onderneming. De marktkansen heb ik aangegrepen om de doelgroepen en concurrenten beter in beeld te brengen en om mijn assortiment te bepalen. Zo heb ik…* |

|  |
| --- |
| **Toelichting clusters** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Clusters van houdingsaspecten** | **Aspecten** |
| 1. **Zien en grijpen van kansen**   Het gaat om het signaleren van kansen en het oppakken van de mogelijkheden die zich voordoen. Houdingsaspecten:   * alert zijn op ontwikkelingen, * tonen van omgevingsbewustzijn, * open staan voor vernieuwing, * durf hebben, * proactief zijn. | * Je ziet kansen voor de onderneming in de toekomst. * Je zoekt proactief naar trends en ontwikkelingen en bedenkt verbeteracties voor de onderneming. * Je hebt toekomstvisie en communiceert deze actief. * Je staat open voor vernieuwingen en bent goed in staat de risico's af te wegen. * Je weet welke kansen de onderneming ten goede komen en bent in staat deze mogelijkheden zelfstandig op te pakken. |
| 1. **Commitment tonen**   Verwijst naar het belang om het lange termijndoel vast te houden. Houdingsaspecten:   * gedrevenheid en motivatie tonen, * verantwoordelijkheidsgevoel tonen, * emotionele stabiliteit tonen, * geloven in je eigen kunnen; * doorzettingsvermogen hebben, * om kunnen gaan met tegenslagen, * ambitieus zijn, * flexibel zijn. | * Door de kennis die je hebt opgedaan tijdens het schrijven van het ondernemingsplan ben je vol zelfvertrouwen over de lange termijn doelen die je voor de onderneming voor ogen hebt. * Je durft beslissingen te nemen en toont doorzettingsvermogen bij het ontstaan van problemen. * Je toont verantwoordelijkheid bij het handelen op basis van de diverse deelplannen. * Je bent in staat je aan te passen aan veranderingen die zich voordoen tijdens het schrijven en gaat zelf actief op zoek naar oplossingen bij problemen. * Je blijft emotioneel stabiel. |
| 1. **Communicatievermogen**   Communicatie heeft te maken met contacten met mensen.  Belangrijke houdingsaspecten:   * inlevingsvermogen hebben, * empathisch vermogen hebben, * open staan voor andere ideeën, * invalshoeken en denkbeelden, * respect tonen, * assertief zijn. | * Je maakt actief gebruik van je netwerk van externe deskundigen en gebruikt de informatie voor het schrijven van het ondernemingsplan. * Je leeft je in, in anderen en toont doorzettingsvermogen bij het achterhalen van informatie bij anderen. * Je hebt respect voor en houdt rekening met de bevindingen van anderen. * Je overlegt en discussieert over het ondernemingsplan. * Je toont interesse in andere ideeën en denkbeelden. Dit spoort jou aan tot discussie en het verspreiden van je mening. |
| 1. **Reflectievermogen tonen**   Noodzakelijk om positie te bepalen, te leren en vooruit te komen. Houdingsaspecten:   * dingen willen leren en aannemen, * zelfkritisch zijn, * inzicht in reflectie met doel tot leren. | * Je bent gemotiveerd om te leren en vraagt actief om feedback. * Je kijkt zelfkritisch terug op je eigen rol binnen het schrijven van het ondernemingsplan en je trekt lering uit gebeurtenissen voor de volgende keer. * Je wil jezelf graag verbeteren. |

|  |
| --- |
| **Ondernemende houding invulformulier Naam leerling:** |

Bepaal voor ieder cluster je groeimogelijkheden voor ondernemende houding. Zie de toelichting van de aspecten op de vorige bladzijde die bij de verschillende clusters horen (en een voorbeeld op de bladzijde daarvoor). De clusters zijn:

1. ***Communicatievermogen***
2. ***Commitment tonen*** (betrokkenheid, verbondenheid)
3. ***Zien en grijpen van kansen***
4. ***Reflectievermogen tonen***

|  |  |
| --- | --- |
| ***Communicatievermogen*** | |
| Wat is het ‘probleem’? |  |
| Welk resultaat wil je bereiken? |  |
| Wat ga je doen om dit te bereiken? |  |
| Wat is de feedback van derden? (medestudent, stage bieder, docent…) |  |
| Wat is het bereikte resultaat? Reflectie   * Wat werkte, waardoor kwam dat? * Wat werkte niet? Waardoor? * Hoe zou je het de volgende keer aanpakken? * Welke aspecten wil je nog ontwikkelen? |  |

|  |  |
| --- | --- |
| ***Commitment tonen*** (betrokkenheid, verbondenheid) | |
| Wat is het ‘probleem’? |  |
| Welk resultaat wil je bereiken? |  |
| Wat ga je doen om dit te bereiken? |  |
| Wat is de feedback van derden? (medestudent, stage bieder, docent…) |  |
| Wat is het bereikte resultaat? Reflectie   * Wat werkte, waardoor kwam dat? * Wat werkte niet? Waardoor? * Hoe zou je het de volgende keer aanpakken? * Welke aspecten wil je nog ontwikkelen? |  |

|  |  |
| --- | --- |
| ***Zien en grijpen van kansen*** | |
| Wat is het ‘probleem’? |  |
| Welk resultaat wil je bereiken? |  |
| Wat ga je doen om dit te bereiken? |  |
| Wat is de feedback van derden? (medestudent, stage bieder, docent…) |  |
| Wat is het bereikte resultaat? Reflectie   * Wat werkte, waardoor kwam dat? * Wat werkte niet? Waardoor? * Hoe zou je het de volgende keer aanpakken? * Welke aspecten wil je nog ontwikkelen? |  |

|  |  |
| --- | --- |
| ***Reflectievermogen tonen*** | |
| Wat is het ‘probleem’? |  |
| Welk resultaat wil je bereiken? |  |
| Wat ga je doen om dit te bereiken? |  |
| Wat is de feedback van derden? (medestudent, stage bieder, docent…) |  |
| Wat is het bereikte resultaat? Reflectie   * Wat werkte, waardoor kwam dat? * Wat werkte niet? Waardoor? * Hoe zou je het de volgende keer aanpakken? * Welke aspecten wil je nog ontwikkelen? |  |

**Bijlage 5 Hulpmiddel om ondernemendheid te meten**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Competenties | |  |  | |  | Gewenst ondernemend gedrag | |
|  | | 1 | 2 | | 3 | 4 | |
| **A**  **Beslissen en activiteiten initiëren** | | Hij aarzelt en wacht af bij het nemen van beslissingen. Hij legt de verantwoordelijkheden volledig bij anderen neer. | Hij is soms besluitvaardig en aarzelt nog wat bij het nemen van sommige besluiten. Hij neemt wat verantwoordelijk op zich. | | Hij toont een wisselend zelfvertrouwen bij de in- en verkoop van producten. Hij durft wel beslissingen te nemen in overleg met zijn leidinggevende. | Door zijn kennis van inkoopkanalen en leveranciers is hij vol zelfvertrouwen bij de inkoop en verkoop van producten passend bij de eisen van zijn onderneming. Hij durft beslissingen te nemen en toont verantwoordelijkheid bij het handelen op basis van diverse ambitieuze plannen (ondernemingsplan, activiteitenplan, marketingmix, investerings- en financieringsplan, zorgsystemen) en stuurt bij indien nodig. | |
| **D**  **Aandacht en begrip tonen** | | Hij vraagt anderen niet naar hun bevindingen | Hij is zo nu en dan geïnteresseerd in de bevindingen van anderen en stelt dan een paar vragen. | | Hij vraagt anderen regelmatig naar hun bevindingen en maar houdt hier niet altijd rekening mee. | Hij vraagt anderen naar hun bevindingen en houdt hier rekening mee. | |
| **E Samenwerken en overleggen** | | Als er vragen of problemen zijn, overlegt hij niet met anderen. | Hij overlegt wisselend met zijn collega's als hij vragen of problemen heeft. | | Hij overlegt met zijn collega's, informeert hen en luistert naar hun standpunten. Dit gaat nog niet altijd goed. | Hij overlegt met zijn collega’s en informeert hen. Daarbij leeft hij zich in, luistert naar andere standpunten, toont interesse en luistert. | |
| **F Ethisch en integer handelen** | | Hij houdt zich aan wet- en regelgeving, maar toont verder geen initiatief om sociale en ecologische aspecten actief te betrekken in de beslissingen die worden bedrijfsvoering. Economische aspecten zijn wel van doorslaggevend belang bij beslissingen die hij neemt. | Bij zichtbare milieu- en omgevingsschade neemt hij meer maatregelen dan door de wet- en regelgeving wordt gevraagd. Het moet echter geen geld kosten. | | Hij neemt bij iedere beslissing betreffende de bedrijfsvoering het initiatief om de ecologisch, sociale en economische aspecten evenwichtig af te wegen. | Hij ziet ontwikkelingen in de omgeving van het bedrijf en in de maatschappij en gebruikt deze om veranderingen in de bedrijfsvoering door te voeren. Het bedrijf komt dichter bij het ideaal van duurzame bedrijfsvoering. | |
| **G Relaties bouwen en netwerken** | | Hij is niet aangesloten bij netwerken en doet er ook geen moeite voor. | | Hij zoekt naar manieren en momenten om te netwerken, maar zet niet altijd door. | Hij is betrokken in netwerken maar het lukt niet altijd om mensen te benaderen voor expertise. | | Hij staat vol zelfvertrouwen open voor anderen en leeft zich in anderen in. Hij toont doorzettingsvermogen in het bouwen van een netwerk en is gemotiveerd om mensen te benaderen voor expertise. |
| **H Overtuigen en beïnvloeden** | | Hij onderhandelt zelf niet. | | Hij onderhandelt maar het gaat nog vaak mis. | Hij onderhandelt over zaken die hij afgesproken heeft met zijn leidinggevenden. | | Hij onderhandelt overtuigend en komt tot overeenstemming ook bij klachten. Bij klanten spreekt hij emoties aan en brengt hij ideeën en meningen naar voren |
| **J Formuleren en rapporteren** | | Hij vertelt geen procedures of geeft geen werkinstructies aan collega's. | | Het op een juiste manier produceren en werkinstructies overbrengen, lukt nog niet altijd. | Hij communiceert de meeste procedures en werkinstructies op correcte wijze maar vraagt nog wel feedback van zijn leidinggevende. | | Op een correcte en respectvolle manier kan hij procedures en werkinstructies communiceren. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Competenties |  |  |  | Gewenst ondernemend gedrag |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **K**  **Vakdeskundigheid toepassen** | Hij gaat niet aan de slag met anderen en vernieuwende technieken. | Hij probeert een nieuwe techniek uit maar zet niet door. | De nieuwe technieken die hij besproken heeft met zijn leidinggevenden, past hij toe en bespreekt hij met klanten en collega's. | Hij onderzoekt nieuwe technieken, gebruikt deze vol zelfvertrouwen in zijn werk en communiceert deze aan klanten en medewerkers. Hij staat open voor vernieuwingen en neemt beslissingen volgens bedrijfsprocedures. |
| **N**  **Onderzoeken** | Hij zoekt niet actief naar informatie. | Hij zoekt naar informatie maar dat gaat niet altijd gericht en met het verwachte effect. | Hij zoekt actief naar informatie die hij afgesproken heeft met zijn leidinggevende. | Hij is proactief in het verzamelen van divers informatie. |
| **O**  **Creëren en innoveren** | Hij is niet op zoek naar trends en ontwikkelingen | Hij herkent trends en ontwikkelingen en praat hierover. | Hij herkent trends en ontwikkelingen en past deze soms toe in zijn bedrijf onder begeleiding van de leidinggevende. | Hij herkent trends en ontwikkelingen en verwerkt deze in zijn werk. Hij heeft een toekomstvisie en communiceert deze actief. |
| **P**  **Leren** | Hij vraagt niet om feedback | Hij vraagt zo nu en dan om feedback | Hij is gemotiveerd om te leren en vraagt daarom regelmatig om feedback | Hij is gemotiveerd om te leren en vraagt actief om feedback. Hij is zelfkritisch. |
| **R**  **Behoeften en verwachtingen klant** | Hij bepaalt het assortiment naar eigen inzicht zonder te informeren bij klanten. | Hij informeert zo nu en dan naar hun wensen maar dit gaat nog weleens mis. | Hij informeert bij de klanten wat de wensen zijn en past zijn assortiment aan. Het informeren gebeurt nog onregelmatig. | Hij informeert op het juiste moment actief bij de klant wat de wensen zijn en past zijn assortiment aan en verliest daarbij de winstgevendheid niet uit het oog. |
| **T**  **Instructies en procedures volgen** | Hij kijkt en praat mee over instructies en procedures. | Hij heeft veel vragen over instructies en procedures. | Hij ziet de zin in van instructies en procedures en gebruikt ze ook. Hij vraagt hulp van zijn leidinggevende bij het overtuigen van anderen. | Hij ziet de zin in van instructies en procedures en weet anderen hiervan te overtuigen. Hij zet door en toont zich emotioneel stabiel. |
| **U**  **Omgaan met verandering en aanpassen** | Hij kan niet omgaan met verandering en gaat ze uit de weg. | Hij praat mee over veranderingen en stelt veel vragen. | Hij overlegt met zijn leidinggevende over hoe hij om kan gaan met veranderingen en handelt er naar. | Hij past zich aan veranderingen aan en reageert er goed op. |
| **V**  **Met druk en en tegenslag omgaan** | Hij gaat drukte uit de weg. | Het lukt hem niet altijd om in de drukte goed werk af te leveren. | Het lukt steeds beter om in de drukte goed werk af te leveren. Zijn leidinggevende ondersteunt hem hierbij. | In stressvolle tijden blijft hij stabiel, zet door en blijft gemotiveerd goed werk afleveren. |
| **W**  **Gedrevenheid en ambitie tonen.** | Hij gaat problemen uit de weg. | Hij praat mee over het oplossen van problemen. | Hij lost problemen op maar dit gaat nog weleens fout. | Gaat zelf actief op zoek naar oplossingen, stelt ze bij en past zo mogelijk toe. |
| **X**  **Ondernemend en commercieel handelen** | Hij kijkt en praat mee over nieuwe kansen. | Hij ziet zelf nieuwe kansen en praat hierover. | Hij ziet zelf kansen en benut de mogelijkheden in overleg met zijn leidinggevende. | Hij ziet kansen en benut mogelijkheden om een goede prijs te rekenen voor het product. Hij handelt proactief en kent door het netwerken de markt en de mensen. Hij is proactief in het voorstellen van verbeteracties. |

**Bijlage 6 Voorbeelden aandachtspunten om duurzaamheid aan de orde te stellen in oefensituaties en interessante leervragen**

Veehouderij

Opstellen erfbeplantingsplan

Bij veehouderij en plantenteelt is een oefensituatie het opstellen van een erf­beplantingsplan. Wat betreft duurzaamheidsaspecten spelen hier:

* Keuze van het plantmateriaal (al dan niet inheems: cultuurhistorische waarden);
* Contact leggen met terrein beherende instanties als Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer c.q. Het provinciaal Landschap.

Gebiedsoriëntatie opstellen

Bij het opstellen van een gebiedsoriëntatie is een belangrijk onderdeel natuur­beheer. Van belang is om natuurbeheer in een concrete setting te plaatsen, praktisch te maken.

Duurzaamheidsaspecten die hier een rol spelen zijn:

* Communicatie met terrein beherende instanties;
* Relatie van de bedrijfsvoering tot de Ecologische hoofdstructuur (EHS);
* Relatie met mogelijke subsidieverstrekkers.

In de buurt van Ommen komt 1400 hectare grond vrij voor particulier be­heer. Hoe kan dat worden aangepakt (opstellen natuurbeheerplan)?

Voor elk bedrijf kan een gebiedsgerichte opdracht als oefensituatie worden geformuleerd. Kansen en bedreigingen vanuit de omgeving kunnen worden op­gepakt. Kun je de uitkoop/onteigening van een bedrijf zien als bedreiging of als kans? Kansen kun je uit onderhandelen. Hoe duurzaam doe je dat? Het zien van kansen bij een veranderende omgeving (bijvoorbeeld bij de uitbreiding van een natuurgebied).

Ook kan het thema 'de agrarische ondernemer als ambassadeur voor de re­gio' worden uitgewerkt.

Melkveehouderij

Opstellen van een duurzame bedrijfsvoering:

* Raskeuze. Wat zijn belangrijke duurzaamheidseigenschappen bij de keuze?
* Keuze wintervoer/bouwplan.
* Stalbouw en -inrichting. Gebruikt materiaal (geen hardhout, aantal vierkante meter per dier).
* Looplijn in de stal (zo min mogelijk lopen voor de veehouder). *Varkenshouderij*

Op dit moment is de vraag actueel of varkensflats in het landelijk gebied ge­wenst zijn. Rond dit thema kan een oefensituatie worden opgebouwd. Wanneer is er sprake van een duurzame dierenhuisvesting bij de intensieve vee­houderij? Wat schrijft de wet voor bij het thema dierenwelzijn?

Duurzame veevoer gewassen

De teelt van veevoergewassen die uit het zuidelijk halfrond komen, kunnen nega­tieve effecten op de natuur aldaar hebben (ontbossing; voorbeelden tapioca uit Thailand). In hoeverre is dat juist? Op welke wijze kan een ondernemer de teelt van veevoedergewassen (daar of hier) verduurzamen?

De teelt van oude rassen

De teelt van rassen die voorheen kenmerkend waren voor het gebied en nu wel­licht opnieuw tot economische waarde kunnen worden gebracht (bijvoorbeeld spelt).

Milieucoöperatie

Ondernemers kunnen samen hun streek- of regioproducten vermarkten. Dit kan bijvoorbeeld door verkoop in een landwinkel. De Groene Marke is een voorbeeld. Leerlingen kunnen leervragen van de ondernemers oppakken en oplossingsrichtingen aangeven.

Verbrede landbouw

Landbouwbedrijven kunnen neveninkomsten zoeken door middel van het ontwik­kelen van neventakken (verbrede landbouw). Nevenactiviteit kan zijn een cam­ping. Samenwerking kan worden gezocht met recreatiebedrijven.

Als het gaat om dierenwelzijn zijn er de volgende aspecten waaraan gedacht kan worden:

* stalsysteem
* weidegang
* percentage ruwvoer
* gentechvrij veevoer

Aangaande teelt van het ruwvoer

* gebruik bestrijdingsmiddelen bij mais, graan e.d.
* vruchtwisseling (voldoende ruim)
* bodembeheer/bemesting

**Aandachtspunten:**

Dierenwelzijn

* oppervlakte binnenruimte en buitenloop per dier
* licht en frisse lucht in de stal
* strooisel in ligruimte
* dier dient haar eigen gedrag te kunnen vertonen Voeding
* voldoende ruwvoer (niet alleen krachtvoer)
* geen antibiotica (preventief) in voeding

- duurzame herkomst voedsel (niet afkomstig van gebieden die door illegale houtkap zijn ontgonnen); traceerbaar.

Volledig overzicht duurzaamheidsthema's voor bedrijven in de agro sector

(bron: duurzaamheidsscan van Wageningen UR/LEI)

Transparantie en stakeholdersdialoog

* stakeholdersdialoog voeren
* visie vormen
* doelstellingen formuleren
* maatregelen nemen
* verantwoordelijkheden verdelen
* voortgang monitoren
* verantwoording afleggen

Planet-thema

* energie
* gewasbeschermingsmiddelen
* mineralen
* afval
* grondstoffen, hulpstoffen en mineralen
* natuur en landschap
* bodem
* lucht
* water

People-thema

* arbeidsomstandigheden
* arbeidsvoorwaarden
* emancipatie en mensenrechten
* geluids- en stankoverlast
* dierenwelzijn
* genetische modificatie
* voedselveiligheid
* voedsel en gezondheid

Profit-thema

* externe oriëntatie
* veranderingsvermogen
* ketenafstemming
* toegevoegde waarde
* mededinging, fair trade en corruptie
* governance
* stimulering van de lokale economie
* liefdadigheid

**Bijlage 7 Opdracht ondernemende houding – zelfreflectie op kansen zien**

**Cluster 1 Zien en grijpen van kansen**

*Het gaat om het signaleren van kansen en het oppakken van de mogelijkheden die zich voordoen.*

*Houdingsaspecten: alert zijn op ontwikkelingen, tonen van omgevingsbewustzijn, open staan voor vernieuwing, durf hebben, proactief zijn ('niet reagerend, maar anticiperend').*

1. Geef voorbeelden dat je proactief zoekt naar trends en ontwikkelingen en verbeteracties bedenkt voor de onderneming.

|  |
| --- |
| 1. 3 voorbeelden proactief zoeken naar trends en ontwikkelingen 2. 3 voorbeelden verbeteracties |

1. Geef voorbeelden dat je toekomstvisie hebt en hierover actief communiceert.

|  |
| --- |
| 1. 3 voorbeelden toekomstvisie 2. 3 voorbeelden actieve communicatie |

1. Geef voorbeelden dat je open staat voor vernieuwingen en hierin initiatieven hebt genomen.

|  |
| --- |
| 1. 3 voorbeelden open staan 2. 3 voorbeelden eigen initiatief |

1. Geef voorbeelden dat je kansen ziet voor de onderneming in de toekomst. Geef voorbeelden dat je weet welke kansen de onderneming ten goede komen en dat je in staat bent deze mogelijkheden zelfstandig op te pakken.

|  |
| --- |
| 1. 3 voorbeelden kansen zien 2. 3 voorbeelden zelfstandig oppakken |

1. Geef voorbeelden dat je goed in staat bent om gegevens te analyseren en de risico's af te wegen.

|  |
| --- |
| 1. 3 voorbeelden gegevens analyseren 2. 3 voorbeelden risico’s afwegen |

**Cluster 2 Commitment tonen** (betrokkenheid, verbondenheid)

*Commitment verwijst naar het belang om het lange termijndoel vast te houden.*

*Houdingsaspecten: gedrevenheid en motivatie tonen; verantwoordelijkheidsgevoel tonen; emotionele stabiliteit tonen; geloven in je eigen kunnen; doorzettingsvermogen hebben; om kunnen gaan met tegenslagen; ambitieus zijn; flexibel zijn.*

1. Geef 3 voorbeelden dat je door de kennis die je hebt opgedaan tijdens het schrijven van het ondernemingsplan, je zelfvertrouwen over de lange termijn doelen die je voor de onderneming voor ogen hebt, is gegroeid.

|  |
| --- |
|  |

1. Geef 3 voorbeelden dat je beslissingen durft te nemen bij het ontstaan van problemen.

|  |
| --- |
|  |

1. Geef 3 voorbeelden dat je zelf actief op zoek bent gegaan naar oplossingen bij problemen.

|  |
| --- |
|  |

1. Geef voorbeelden dat je verantwoordelijkheid toont bij het handelen op basis van de diverse deelplannen.

|  |
| --- |
|  |

1. Geef 3 voorbeelden dat je in staat bent jezelf aan te passen aan veranderingen die zich voordoen tijdens het schrijven van het ondernemingsplan.

|  |
| --- |
|  |

1. Geef 3 voorbeelden dat je overtuigd bent van het ondernemingsplan en dat je zeker bent van de te volgen ondernemingsstrategie.

|  |
| --- |
|  |

1. Geef 3 voorbeelden dat je zelf acties hebt ondernomen ten aanzien van de deelplannen.

|  |
| --- |
|  |

1. Geef 3 voorbeelden dat je emotioneel stabiel blijft bij / door het veranderen van plannen.

|  |
| --- |
|  |

**Cluster 3 Communicatievermogen**

*Communicatie heeft te maken met contacten met mensen.*

*Houdingsaspecten: inlevingsvermogen hebben (= empathisch zijn); open staan voor andere ideeën, invalshoeken en denkbeelden; respect tonen; assertief zijn.*

1. Geef voorbeelden dat je de ondernemer vraagt naar zijn bevindingen en dat je zijn informatie gebruikt voor het schrijven van het ondernemingsplan.

|  |
| --- |
| 1. 3 voorbeelden ondernemer vragen naar zijn bevindingen 2. 3 voorbeelden dat je die bevindingen in het plan hebt gebruikt |

1. Geef voorbeelden dat je overlegt en discussieert over het ondernemingsplan. Geef voorbeelden dat je interesse toont in andere ideeën en denkbeelden.

|  |
| --- |
| 1. 3 voorbeelden overleg en discussie over ondernemingsplan 2. 3 voorbeelden interesse in andere ideeën en denkbeelden |

1. Geef 3 voorbeelden dat je jezelf inleeft in anderen en doorzettingsvermogen toont bij het achterhalen van informatie bij anderen.

|  |
| --- |
|  |

1. Geef 3 voorbeelden dat je dit aanspoort (zie vraag 3) tot discussie en het verspreiden van je mening.

|  |
| --- |
|  |

1. Geef 3 voorbeelden dat je respect hebt voor en rekening houdt met de bevindingen van anderen.

|  |
| --- |
|  |

**Cluster 4 Reflectievermogen tonen**

*Reflectievermogen is noodzakelijk om positie te bepalen, te leren en vooruit te komen.*

*Houdingsaspecten: dingen willen leren en aannemen; zelfkritisch zijn, inzicht in reflectie met doel tot leren.*

1. Geef voorbeelden dat je actief gevraagd hebt om feedback. Geef voorbeelden dat je jezelf graag wilt verbeteren.

|  |
| --- |
| 1. 3 voorbeelden dat je zelf om feedback gevraagd hebt 2. 3 voorbeelden dat je jezelf wilt verbeteren |

1. Geef voorbeelden dat je gemotiveerd bent om te leren.

|  |
| --- |
|  |

1. Geef voorbeelden dat je zelfkritisch terug kijkt op zijn jouw rol binnen het schrijven van het ondernemingsplan en dat je trekt lering hebt getrokken uit gebeurtenissen voor de volgende keer.

|  |
| --- |
| 1. 3 voorbeelden dat je zelfkritisch terug kijkt op het schrijven 2. 3 voorbeelden dat je hieruit geleerd hebt |

**Bijlage 8 Opdracht zelfanalyse en persoonsanalyse**

**Opdracht Zelfanalyse**

Op de volgende pagina's vindt u een lijst met uitspraken die betrekking hebben op persoonlijke

eigenschappen, kwaliteiten en gedrag. Geef van elke uitspraak aan in hoeverre die voor u geldt. Op

de laatste pagina noteert u de meest kenmerkende eigenschappen op een rij.

**Opdracht Persoonsanalyse**

Ook anderen hebben een beeld van u. Hoe ervaren zij u?

Vraag uw leidinggevende en/of een collega/of iemand anders om deze (identieke) vragenlijst in te

vullen, voor u. Zoek iemand die u vertrouwt en die een objectief beeld van u kan en wil geven.

Maak vervolgens een afspraak met degene die de lijst heeft ingevuld om de bevindingen door te

spreken. Bespreek alleen de verschillen en uw meest typerende eigenschappen. Vraag naar

concrete voorbeelden waarin u met dit bepaalde gedrag opvalt.

Bedenk dat het gaat om het verkrijgen van **informatie** voor u zelf door middel van het gesprek.

Het gaat **niet** om een beoordeling.

**Tip**

De scores kunt u op één lijst (die van u) verzamelen door voor iedere lijst met een verschillende

kleur de cijfers te omcirkelen. Zo krijgt u direct overzicht over de overeenkomsten en verschillen.

**ZELFANALYSE**

Hieronder staat een lijst met uitspraken die betrekking hebben op persoonlijke eigenschappen,

kwaliteiten en gedrag. Geef van elke uitspraak aan in hoeverre die voor u geldt. Probeer het cijfer

2 zoveel mogelijk te vermijden.

**1 betekent: deze uitspraak geldt voor mij**

**2 betekent: deze uitspraak geldt gedeeltelijk voor mij**

**3 betekent: deze uitspraak geldt niet voor mij**

Neem bij de invulling een zekere snelheid in acht en denk niet te lang na over het te geven cijfer.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Uitspraak** | **score** |  | **Uitspraak** | **score** |
| Ik kan goed met mensen omgaan |  |  | Ik ben toegevend |  |
| Ik treed graag op de voorgrond |  |  | Ik ben gauw uit mijn evenwicht |  |
| Ik pas me in nieuwe situaties snel aan |  |  | Ik heb behoefte aan steun |  |
| Ik ben enthousiast |  |  | Ik ben perfectionistisch |  |
| Ik ben kunstzinnig |  |  | Ik houd mij het liefst op de achtergrond |  |
| Ik ben leergierig |  |  | Ik heb commercieel inzicht |  |
| Ik beschik over analytisch vermogen |  |  | Ik laat me vaak leiden door het oordeel van anderen |  |
| Ik ben betrouwbaar |  |  | Ik ben stressbestendig |  |
| Ik ben een doorzetter |  |  | Ik ben detaillistisch |  |
| Ik neem graag de leiding |  |  | Ik ben realistisch |  |
| Ik heb natuurlijk overwicht |  |  | Ik kan anderen inspireren |  |
| Ik vind het belangrijk waardering te krijgen voor wat ik doe |  |  | Ik kan logisch denken |  |
| Ik ben loyaal |  |  | Ik ben ambitieus |  |
| Ik heb een positieve levensinstelling |  |  | Ik ben openhartig |  |
| Ik ben standvastig |  |  | Ik heb een visie |  |
| Ik wil resultaat van mijn werk zien |  |  | Ik beschik over spreekvaardigheid |  |
| Ik denk vooruit |  |  | Ik beschik over schrijfvaardigheid |  |
| Ik raak gespannen als er veel tegelijk op me afkomt |  |  | Ik kan goed naar een ander luisteren |  |
| Ik heb durf om nieuwe dingen aan te pakken |  |  | Ik houd het hoofd koel als het moeilijk is |  |
| Ik kan goed samenwerken |  |  | Ik ben kostenbewust |  |
| Ik durf mijn mening te geven |  |  | Ik laat het initiatief graag aan een ander |  |
| Ik ben flexibel |  |  | Ik kan onder tijdsdruk werken |  |
| Ik ben trots |  |  | Ik houd goed overzicht als ik veel moet doen |  |
| Ik stel hoge eisen aan mezelf |  |  | Ik werk efficiënt |  |
| Ik ben doelgericht |  |  | Ik kan me goed concentreren |  |
| Ik heb organisatietalent |  |  | Ik werk het liefst samen met anderen |  |
| Ik neem graag het initiatief |  |  | Ik werk het liefst alleen |  |
| Ik ben geduldig |  |  | Ik leer snel iets nieuws |  |
| Ik heb gevoel voor humor |  |  | Ik laat me niet gauw uit het veld slaan |  |
| Ik heb mensenkennis |  |  | Ik kan mezelf goed presenteren |  |
| Ik pak zaken planmatig aan |  |  | Ik kan mijn gedachten goed onder woorden brengen |  |
| Ik heb zelfvertrouwen |  |  | Ik heb technisch inzicht |  |
| Ik doe vaak wat mijn gevoel me ingeeft |  |  | Ik ben creatief |  |
| Ik ben praktisch ingesteld |  |  | Ik ben evenwichtig |  |
| Ik ben vindingrijk |  |  | Ik heb coördinatietalent |  |
| Ik ben meer een denk- dan een doe-type |  |  | Ik heb overtuigingskracht |  |
| Ik kan goed leiding geven |  |  |  |  |

(naar: van Beckhoven/de Weerd, "Beter naar een nieuwe baan")

**PERSOONSANALYSE**

Hieronder staat een lijst met uitspraken die betrekking hebben op persoonlijke eigenschappen,

kwaliteiten en gedrag. Geef van elke uitspraak aan in hoeverre u die vindt gelden voor de persoon

die u gevraagd heeft deze lijst in te vullen. Probeer het cijfer 2 zoveel mogelijk te vermijden.

**1 betekent: deze uitspraak vind ik van toepassing op de persoon**

**2 betekent: deze uitspraak vind ik gedeeltelijk van toepassing op de persoon**

**3 betekent: deze uitspraak vind ik niet van toepassing op de persoon**

Neem bij de invulling een zekere snelheid in acht en denk niet te lang na over het te geven cijfer.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Uitspraak** | **score** |  | **Uitspraak** | **score** |
| Hij/zij kan goed met mensen omgaan |  |  | Hij/zij is toegevend |  |
| Hij/zij treedt graag op de voorgrond |  |  | Hij/zij is gauw uit evenwicht |  |
| Hij/zij past zich in nieuwe situaties snel aan |  |  | Hij/zij heeft behoefte aan steun |  |
| Hij/zij is enthousiast |  |  | Hij/zij is perfectionistisch |  |
| Hij/zij is kunstzinnig |  |  | Hij/zij houdt zich het liefst op de achtergrond |  |
| Hij/zij is leergierig |  |  | Hij/zij heeft commercieel inzicht |  |
| Hij/zij beschikt over analytisch vermogen |  |  | Hij/zij laat zich vaak leiden door het oordeel van anderen |  |
| Hij/zij is betrouwbaar |  |  | Hij/zij is stressbestendig |  |
| Hij/zij is een doorzetter |  |  | Hij/zij is detaillistisch |  |
| Hij/zij neemt graag de leiding |  |  | Hij/zij is realistisch |  |
| Hij/zij heeft natuurlijk overwicht |  |  | Hij/zij kan anderen inspireren |  |
| Hij/zij vindt het belangrijk waardering te krijgen voor wat hij doet |  |  | Hij/zij kan logisch denken |  |
| Hij/zij is loyaal |  |  | Hij/zij is ambitieus |  |
| Hij/zij heeft een positieve levensinstelling |  |  | Hij/zij is openhartig |  |
| Hij/zij is standvastig |  |  | Hij/zij heeft een visie |  |
| Hij/zij wil resultaat van zijn/haar werk zien |  |  | Hij/zij beschikt over spreekvaardigheid |  |
| Hij/zij denkt vooruit |  |  | Hij/zij beschikt over schrijfvaardigheid |  |
| Hij/zij raakt gespannen als er veel tegelijk op hem/haar afkomt |  |  | Hij/zij kan goed naar een ander luisteren |  |
| Hij/zij heeft durf om nieuwe dingen aan te pakken |  |  | Hij/zij houdt het hoofd koel als het moeilijk is |  |
| Hij/zij kan goed samenwerken |  |  | Hij/zij is kostenbewust |  |
| Hij/zij durft zijn/haar mening te geven |  |  | Hij/zij laat het initiatief graag aan een ander |  |
| Hij/zij is flexibel |  |  | Hij/zij kan onder tijdsdruk werken |  |
| Hij/zij is trots |  |  | Hij/zij houdt goed overzicht als hij/zij veel moet doen |  |
| Hij/zij stelt hoge eisen aan zichzelf |  |  | Hij/zij werkt efficiënt |  |
| Hij/zij is doelgericht |  |  | Hij/zij kan zich goed concentreren |  |
| Hij/zij heeft organisatietalent |  |  | Hij/zij werkt het liefst samen met anderen |  |
| Hij/zij neemt graag het initiatief |  |  | Hij/zij werkt het liefst alleen |  |
| Hij/zij is geduldig |  |  | Hij/zij leert snel iets nieuws |  |
| Hij/zij heeft gevoel voor humor |  |  | Hij/zij laat zich niet gauw uit het veld slaan |  |
| Hij/zij heeft mensenkennis |  |  | Hij/zij kan zichzelf goed presenteren |  |
| Hij/zij pakt zaken planmatig aan |  |  | Hij/zij kan gedachten goed onder woorden brengen |  |
| Hij/zij heeft zelfvertrouwen |  |  | Hij/zij heeft technisch inzicht |  |
| Hij/zij doet vaak wat zijn/haar gevoel ingeeft |  |  | Hij/zij is creatief |  |
| Hij/zij is praktisch ingesteld |  |  | Hij/zij is evenwichtig |  |
| Hij/zij is vindingrijk |  |  | Hij/zij heeft coördinatietalent |  |
| Hij/zij is meer een denk- dan een doe-type |  |  | Hij/zij heeft overtuigingskracht |  |
| Hij/zij kan goed leiding geven |  |  |  |  |

(naar: van Beckhoven/de Weerd, "Beter naar een nieuwe baan")

**Naam leerling: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Conclusies zelfanalyse**

Maak met behulp van de ingevulde lijst een selectie van uitspraken die u het meest karakteriseren,

zowel sterke als zwakke punten. Noteer deze hieronder.

Onderbouw de conclusies door voorbeelden uit de praktijk aan te halen.

**Sterke kanten van mij zijn:**

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

**Zwakke kanten van mij zijn:**

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

**Conclusies persoonsanalyse**

Maak met behulp van de ingevulde lijst een selectie van uitspraken die volgens u de persoon het

meest karakteriseren, zowel sterke als zwakke punten. Noteer deze hieronder.

Onderbouw de conclusies door voorbeelden uit de praktijk aan te halen.

**Sterke kanten zijn:**

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

**Zwakke kanten zijn:**

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.