

Intrapreneurship in Zorg en Welzijn

Het beste uit de ateliers

In het kader van het IZW-onderzoek, voorjaar 2011

LECT
ORA
A



Intrapreneurship in Zorg en Welzijn

Het “beste” uit de kennisateliers

In het kader van het IZW-onderzoek, voorjaar 2011



"Geld verdienen is een kunst, werken is een kunst en goed ondernemen is de grootste kunst."

Andy Warhol, fotograaf, filmer, veelzijdig popart kunstenaar, (1928-1987)

Ter inleiding

Tijdens de kennisateliërs zijn we op zoek geweest naar factoren die intern ondernemerschap stimuleren gelet op de uitdagingen van de wet- en regelgeving rondom Welzijn Nieuwe Stijl. De sheet vat de essenties hiervan nog een kort samen.

Daarbij hebben we verschillende methodieken toegepast die kunnen bijdragen aan het versterken van intern ondernemerschap. In dit boekje presenteren we enkele werkmethodeken, die verschillende deelnemers van de ateliers van betekenis vonden.

De werkmethoden sluiten aan bij de vijf dimensies van het onderzoek naar intrapreneurship in de zorg, namelijk:

1. de individuele professional
2. het team
3. de manager/leidinggevende(n)
4. de (interne) organisatie
5. de context

De werkmethoden betreffen zowel het DOEN als het LATEN.

Intern ondernemerschap wordt versterkt door bewust anders te handelen. Hierna worden een aantal mogelijkheden aan gereikt onder het kopje DOEN. Sommige methoden beschrijven ook LAAT-acties. Intrapreneurship blijkt ook sterker te worden door ingesleten werkwijzen af te leren en te laten.

We hopen dat deze werkmethoden een plek krijgen in de werkpraktijk van de deelnemende organisaties. Het bundelen van verschillende methoden in dit boekje is bedoeld om dit te delen met collega's.

Veel plezier bij het toepassen ervan.



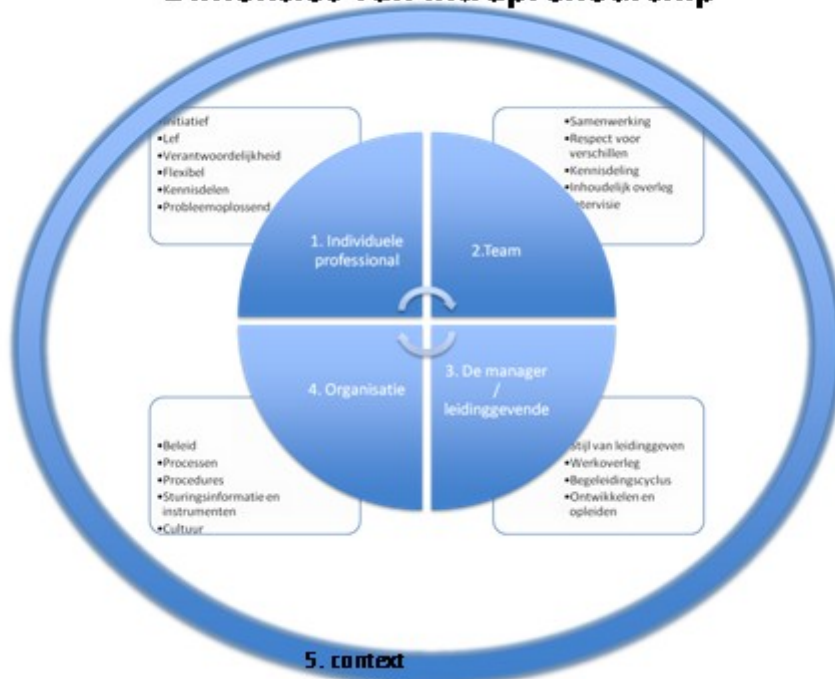
De acht beken vormen samen het richtinggevend kader voor Welzijn Nieuwe Stijl.

Vraaggericht werken • De vraag van de burger staat centraal, niet het aanbod van professional of organisatie • Burger en professional werken samen aan vraagverheldering en zoeken samen uit wat de kern is van de vraag • Niet alleen individuele vragen maar ook collectief • Het 'keukentafelgesprek' Direct er op af • Niet alle burgers stellen hun vraag, wellicht wel een behoefte. Professionals benaderen actief die burgers die geen ondersteuning willen of niet weten hoe ze die moeten organiseren Eigen kracht burger • Uitgangspunt zijn de eigen mogelijkheden van de burger • Ondersteuning loopt op van licht naar zwaar: faciliteren, ondersteunen, interveniëren, beschermen • Eerst mogelijkheden van informele zorg gebruiken, dan pas formele zorg door professionals inzetten Collectief vs individueel • Eerst mogelijkheden van collectieve welzijnsarrangementen inzetten, dan pas individuele voorzieningen Informele zorg vs formele zorg • Verbeteren samenwerking tussen informele en formele zorg	Integraal werken • Uitvoering richt zich op integrale, samenhangende aanpak van probleem van de burger • Uitvoerende organisaties werken samen aan gezamenlijke probleemoplossing • Gemeenten maken in hun beleid en uitbesteding samenhangende aanpak mogelijk Resultaatgericht • Welk probleem los je op? Gemeenten formuleren opdrachten in termen van prestatie en zo mogelijk van resultaat, ook rekenen zij af op basis van prestatieresultaten Ruimte professional • Professionals beschikken over de juiste kennis en vaardigheden (w.o. outreachend werken) • Professionals zijn ondernemend • Professionals krijgen ruimte, hun competenties zijn richtinggevend voor de uitvoering
--	--

5

Bron: Richtinggevend kader WZNST (brief februari 2010 aan Tweede kamer)

Dimensies van intrapreneurship



Bron: Bundel "Op zoek naar Intrapreneurship" Kenniskring lectoraat HRM Hogeschool Inholland, werkversie 27 mei 2011, nog niet gepubliceerd.

Niveau 1: De individuele professional

DOEN: Tijdmanagement

Ondernemerschap is een kwestie van doen, maar ook van keuzes maken en niet doen (laten). Laten blijkt lastig voor gedreven professionals. Bovendien hebben we de neiging om het zelf te doen (en het niet aan anderen over te laten). Tevens ervaren veel professionals en hun leidinggevendenden een grote tijdsdruk. De tijd zelf regisseren op eigen speerpunten en prioriteiten is lastig, maar een voorwaarde voor intrapreneurship.

Tijdschrijven en tijdsanalyse helpt voor het aanscherpen van je focus en je keuzen.

- *Houd je tijdsbesteding enkele dagen van de week een hele dag bij (liefst per kwartier, maar in ieder geval per uur).*
- *Reflecteer op je tijdsbesteding met behulp van onderstaande hulpvragen.*
- *Stel bevindingen vast over je wijze van focussen en in het bijzonder je eigen wijze van besluiten.*
- *Ga de volgende dag zonodig experimenteren met andere besluiten en kijk naar het effect ervan.*
- *Registreer belangrijke bevindingen en de (impliciete of expliciete) criteria bij je dagelijkse keuzen.*

Hulpmiddel logboek tijdsanalyse

Logboek thema's	Hulpvragen	Bevindingen ma/ di/ woe/ do/ vrijdag
Tijd en tijdsbesteding	<i>Wat valt op bij tijdschrijven? Hoe creëer je tijd voor je eigen prioriteiten? Wat is verhouding tussen reactief werk en actief werk? Hoeveel tijd besteed je aan collegiale afstemming en ondersteuning? Hoeveel % van je tijd besteed je aan de klant? Hoeveel en wanneer werk je over of in je eigen tijd?</i>	
Zaken laten (niet doen)	<i>Wat komt in aanmerking voor laten? Wat maakt laten lastig? Wat is het plezier van laten?</i>	
Keuzes maken en beslisregels	<i>Wat zijn de keuzemomenten per dag? Hoe zien je beslisregels (wat krijgt prioriteit, wat uitstellen, wat afstoten aan anderen etc) eruit? Wie raadpleeg je hierbij binnen je organisatie?</i>	
Eigen thema's	<i>Zelf invullen!</i>	

DOEN: De zelftest intrapreneurship

Tijdens het atelier is deelnemer gevraagd om de uitgebreide zelftest in te vullen. Je vindt deze in de bijlage 1 van dit boekje. Het is nuttig om minstens twee keer per jaar jezelf rapportcijfers te geven en/of anderen te vragen om je een rapportcijfer te geven. De uitslag ervan geeft meer zicht op je sterke punten en verbeterpunten. Door ook anderen het te laten invullen creëer je actieve feedback op het beeld van anderen over jouw niveau van ondernemerschap.

Hieronder zie je een fragment uit de test.

Hieronder volgen 20 eigenschappen:

Eigenschap	Omschrijving	Rapportcijfer (1-10)
Passie	Mijn werk is mijn passie en er is niets wat ik liever doe.	
Zelfstandigheid	Je bent in beginsel in staat zonder hulp van anderen taken te verrichten, je probeert op eigen kracht probleemsituaties de baas te worden en je durft eigen standpunten tegenover anderen te handhaven en te verdedigen.	
Creativiteit	Je kunt buiten de gebaande paden treden, om zo tot nieuwe ideeën en oplossingen te komen.	
Initiatiefrijk	Je onderneemt zelfstandig actie en wacht niet af.	
Zelfvertrouwen	Je zet je in voor het resultaat en verwacht dat wat je je voorneemt ook wel gaat lukken, ondanks de eventuele 'beren op de weg'.	

LATEN: Jezelf “constructief” opstellen op één van de 12 onderstaande manieren.

Wat je kunt laten: 12 manieren om zaken “positief” te blokkeren:

- Ik wil wel, maar wat bedoelen ze nu eigenlijk met integraal werken.
- Ik wil wel, maar wat kan ik meer doen dan mijn werk goed doen.
- Ik wil wel, maar ze moeten dan eerst maar eens met duidelijk beleid komen.
- Ik wil wel, maar dan moeten ze dit eerst beter onderzoeken.
- Ik wil wel, maar dan moeten ze ons eerst de middelen verschaffen.
- Ik wil wel, maar mijn collega's zijn nog niet zover.
- Ik wil wel, maar we hebben geen tijd.
- Ik wil wel, maar het ministerie, de gemeenten, de politiek...
- Ik wil wel, maar de automatisering ...
- Ik wil wel, maar dan moeten ze mij eerst eens precies vertellen wat wij nu niet goed doen.
- Ik wil wel, maar we doen dit eigenlijk al.
- Ik wil wel, héél belangrijk!! Ik ben benieuwd!

Bron: Mastenbroek, Willem, Verandermanagement, Holland Business Publications, 2004)



Niveau 2: Het team

DOEN: Feedforward

In je team of bij andere afdelingen zitten professionals met veel ervaring. Deze techniek helpt je om hun kennis te benutten en op een pro-actieve manier collega's te consulteren.

Dit is de pro-actieve variant van feedback. Bij feedback blik je terug op zaken die gebeurd zijn.

Feedforward vraagt om beelden voor de toekomst.

Instructie Feedforward:

- Kies een vraagstuk/knelpunt in je ondernemerschap dat je opgelost wilt zien of kies eigen gedrag dat je qua ondernemerschap wilt veranderen.
- Ga naar een aantal collega's en vraag Feedforward.
- Leg hem/haar dat probleem in enkele zinnen voor.
 - Vraag die ander om één of twee suggesties die jou in de toekomst helpen om de gewenste verandering te bereiken.
 - Luister aandachtig, maak aantekeningen.
 - Beoordeel of bekritiseer de gegeven suggesties niet, ga niet discussiëren.
 - Bedank de ander voor zijn/haar inbreng.
- Verzamel zoveel mogelijk suggesties van zoveel mogelijk collega's.
- Draai zonodig de rollen om. Geef desgewenst Feedforward over een vraagstuk van je gesprekspartner.

Bron: trainster Annelies Janssen

LATEN: Ja maar

Ja, maar & Ja, en

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• <i>Ja, maar</i>• Negatief, afbrekend• Discussie• Zegt nee tegen de ander• Blokkerend | <ul style="list-style-type: none">• Ja, en• Positief, opbouwend• Dialoog• Zegt ja tegen de ander• Stimulerend |
|--|---|

Bron: Overlevering van een trainer

Kenmerken van intrapreneurship

<i>zelfstandigheid en creativiteit in denken, doen en laten</i>
<i>initiatiefrijk zijn</i>
<i>over zelfvertrouwen en doorzettingsvermogen beschikken</i>
<i>kansen zien en grijpen</i>
<i>risico en verantwoordelijkheid durven nemen (ook om vertrouwde wegen te verlaten en deze keuze weten te legitimeren)</i>
<i>voor hun eigen ontwikkeling en professionaliteit zorg dragen</i>

bron: Bundel "Op zoek naar Intrapreneurship" Kenniskring lectoraat HRM Hogeschool Inholland, werkversie 27 mei 2011, nog niet gepubliceerd.



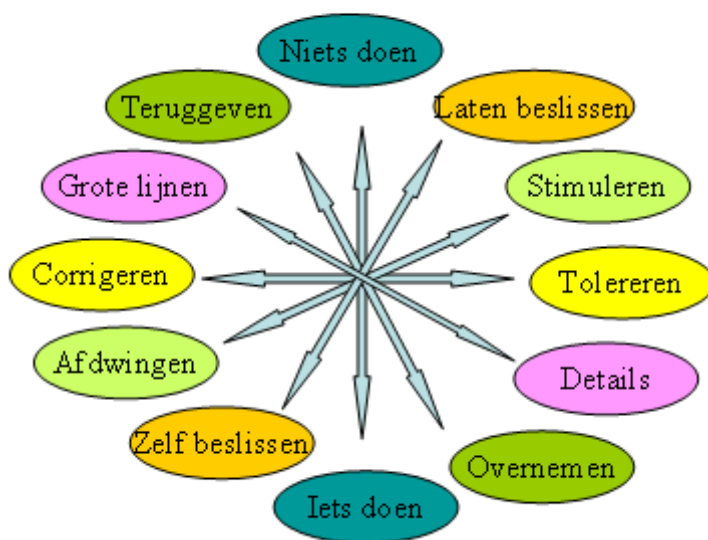
Niveau 3 De manager/leidinggevende

DOEN: Schakelen

Basisvragen bij schakelen:

- Leg ik de oorzaken, dat iets mij niet lukt, steeds bij een ander?
- In welke situaties had ik eerder kunnen schakelen?
- Wanneer moet ik mijn rug recht houden?
- Hoe zorg ik ervoor dat ik niet reflexmatig meer van hetzelfde blijf doen?

Schakel eens naar de overzijde



Bron: een bewerking van een model uit Mulder R., *Baggeren door de prut* (2008)

DOEN: Scan klantgerichtheid, innovatief en resultaatverantwoordelijk:

Laat je team onderstaande scan invullen (voor zowel zoals het nu is en zoals het wenselijk is).

Breng de uitkomsten in kaart en bespreek ze.

Reflecteer samen over de thema's en kom tot acties en afspraken.

A. Geef aan hoe het nu gesteld is met onderstaande zaken.

1 = in zeer geringe mate 2 = matig 3 = redelijk/gaat wel 4 = goed 5 = in zeer sterke mate

Weet jouw team hoe klanten jullie diensten ervaren?	1	2	3	4	5
Worden wensen, eisen en signalen van klanten besproken in het teamoverleg?	1	2	3	4	5
Worden nieuwe ontwikkelingen met betrekking tot de dienstverlening in het team besproken?	1	2	3	4	5
Heeft het team inzicht in de kosten en opbrengsten van het team?	1	2	3	4	5
Bespreekt het team de meetbare resultaten van de dienstverlening?	1	2	3	4	5

Is er interesse voor bovenstaande punten?	1	2	3	4	5
Leidt dit tot goede discussies?	1	2	3	4	5
Leidt dit tot concrete afspraken en acties ter verbetering?	1	2	3	4	5

B. Geef vervolgens ook een wenselijke score (met een vierkantje rond het betreffende nummer)

C. Bespreek de feitelijke en de wenselijke scores van alle teamleden, reflecteer op de uitkomsten en spreek acties af om tot de (gezamenlijk) gewenste situatie te komen

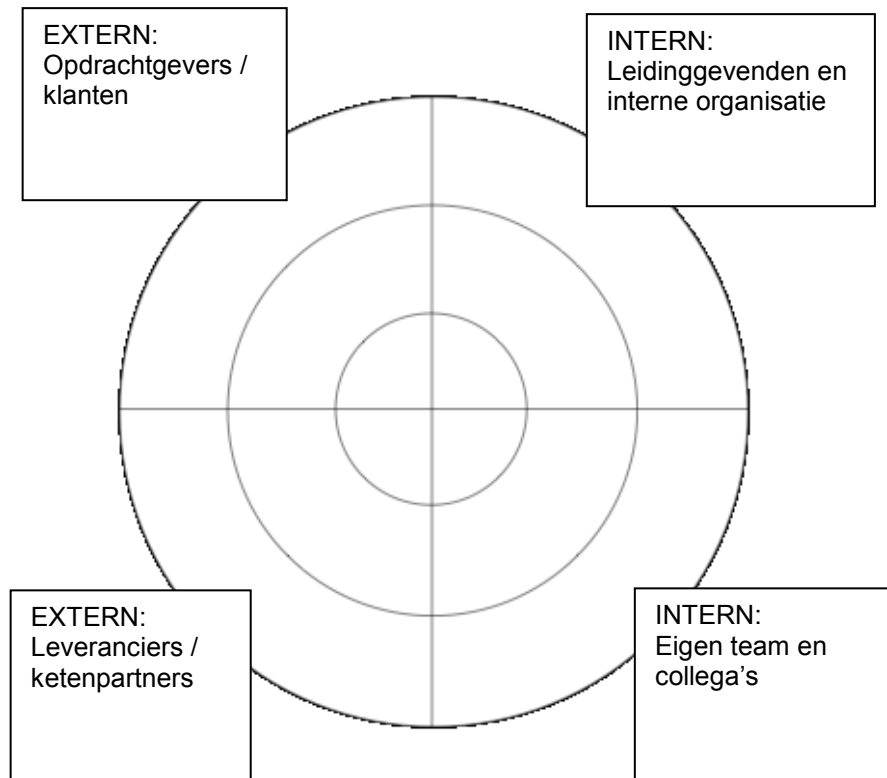
Reflectie en acties:

Bron: Mastenbroek, Willem, Verandermanagement, Holland Business Publications, 2004)



niveau 4 (interne) organisatie

DOEN: KRACHTENVELDANALYSE



Plaats jezelf in het midden als centrum van jouw eigen krachtenveld.

Kies een situatie waarmee je te maken hebt en waarbij verschillende spelers betrokken zijn. Benoem zoveel mogelijk personen met daarbij hun functies, want personen werken wel of niet mee, welke functie ze ook hebben.

Inventariseer en visualiseer alle relevante spelers op de bij hen behorende plaats:

Zijn ze extern dan aan de linkerzijde, zijn ze intern (van je eigen organisatie) dan aan de rechterzijde.

Zijn ze stakeholder, opdrachtgever of klant, dan linksboven.

Zijn ze een leidinggevende, directeur, lid van de Raad van Toezicht of Bestuur dan rechtsboven.

Zijn ze een collega, dan rechtsonder.

Zijn ze een leverancier, bijvoorbeeld een collega van een andere organisatie waarmee je samenwerkt, of een extern iemand die jou diensten levert op het gebied van de computer, een ondernemer uit de buurt, een advocaat, een vrijwilliger e.d. dan plaats je die linksonder.

Beschrijf hun relatie tot jou, door ze dichterbij of veraf te zetten. Staat de speler naar jouw beleving gelet op de gekozen situatie dicht bij jou? Plaats die speler dan op de binnenste ring. Staat de speler in de situatie waar het om draait wat jou betreft meer in het midden? Plaats de speler op de middelste ring. Staat de speler verder van je af? Kies dan de buitenste ring. Plaatsing tussen twee ringen is ook mogelijk.

Laat jezelf door de groep bevragen op mogelijke spelers waar jij nog niet aan hebt gedacht die invloed (kunnen) uitoefenen op de door jou ingebrachte situatie.

Nadat je alle relevante spelers in kaart hebt gebracht ga je kijken waar de stimulerende en waar de belemmerende spelers zich voor jou bevinden.

Welke belangen zijn aanwezig bij die spelers?

Het is daarbij zeer wel mogelijk dat de verschillende belangen onderling afwijken of zelfs tegenstrijdig zijn. Zoek vooral naar belangen en versterkende krachten die jouw resultaat positief kunnen beïnvloeden.

Hoe versterk je jouw positie of vergroot je jouw invloed? Kies spelers die je daarbij kunnen helpen en bepaal de route die je hiervoor moet nemen.

Bekijk ook de remmende en belemmerende spelers en ga na welke problemen zij (kunnen) geven en wat je hieraan kan doen.

Je hebt nu een krachtenveldanalyse van de situatie gemaakt. Deze kan als uitgangspunt dienen bij het maken van een netwerk- en actieplan waarbij je dit krachtenveld kunt benutten.



Niveau 5 De context

DOEN: Erop af

Oefening eropaf: samenwerken met andere professionals

Werkvorm Vissenkomp

Je maakt twee groepen en plaatst ze in twee kringen bij elkaar: groep één vormt de binnenring; groep twee de buitenring. Groep één heeft de opdracht om over een bepaald thema te discussiëren; groep twee luistert naar wat gezegd wordt.

Na enige tijd neem je een 'time out'. Groep twee krijgt de gelegenheid om –kort en bondig– de hoofdpunten samen te vatten en (eventueel) te noteren op een flap. Vervolgens wisselen de twee groepen van rol: groep twee discussieert en groep één hoort toe.

Is het thema voldoende behandeld en heeft iedereen zijn inbreng kunnen leveren, dan voer je tot slot een plenaire discussie om knopen door te hakken.

Oefening eropaf: samenwerken met andere professionals

Binnenring: medewerkers

Buitenring: managers en/of stafmedewerkers

Discussie vindt in de binnenring plaats aan de hand van de volgende vragen:

Welke manieren van ondernemend samenwerken met andere professionals buiten de eigen organisatie om problemen aan te pakken of de situatie van onze doelgroep(en) te verbeteren zijn aanwezig? Hoe gaan wij daar op af?

Tijd: 15 minuten

Reactie van de buitenring: hoofdpunten worden samengevat. Tijd: 5 minuten

Discussie in buitenring. Tijd: 10 minuten.

Reactie binnenring: samenvatting hoofdpunten. Tijd: 5 minuten.

Plenaire: conclusies en aanbevelingen. Tijd: 10 minuten.

DOEN: Succesvol Netwerken met zeven praktische tips.

1. Netwerken is iets anders dan verkopen

Begin niet gelijk met uzelf of uw product of dienst te verkopen. Netwerken is een kwestie van de langere adem. Zorg er voor dat de ander weet wat u doet. Als u over uw activiteiten vertelt formuleer het als volgt: 'Ik help mijn klanten met [vertel waarmee u ze helpt]'.

2. Netwerken op basis van wederkerigheid

Netwerken is een activiteit op basis van wederkerigheid. Het betekent dat u vaak eerst iets van waarde (bijvoorbeeld een nuttige tip of een referentie) geeft. Geef zonder er onmiddellijk iets voor terug te verwachten. Wacht dan rustig af tot de ander u iets teruggeeft.

3. Netwerken op basis van vertrouwen

U kent vast wel het gezegde: 'zeg wat u doet en doe wat u zegt.' Kom beloftes stipt na. Ze zeggen wel eens 'veel beloven en weinig geven doet menig gek in vreugde leven'. Het is misschien waar voor gekken. Gelukkig zijn de meeste mensen die u ontmoet op een netwerkbijeenkomst niet gek. Niet nagekomen beloftes - het hoeft nauwelijks betoog - zijn slecht voor uw reputatie.

4. Netwerken is persoonlijk en gaat om zakelijk flirten

Maak u er niet vanaf met een e-mail. Bellen is persoonlijker. Een leuk gesprek blijft beter hangen. Daar draait het om bij netwerken: op basis van persoonlijke activiteiten uw netwerk uitbouwen. Netwerken heeft ook een element van (zakelijk) flirten. Het gaat om het opbouwen van persoonlijk contact. Charme helpt daarbij!

5. Waar liggen uw netwerkpartners wakker van?

Probeer, aan de hand van goede vragen, te achterhalen waar anderen problemen mee hebben. Zoek naar problemen waar u ze bij kunt helpen.

6. Netwerken is hard werken

Netwerken is ook een werkwoord. Het betekent dat u er actief mee aan de slag moet. Concentreer uw inspanningen. Beter één regelmatige bijeenkomst consequent bezoeken, dan vijf zo nu en dan.

7. Op de juiste plaats netwerken

Zoek naar de juiste bijeenkomsten om te netwerken. Op de verkeerde plaatsen ontmoet u... precies de verkeerde mensen.



Ten slotte: Maak je eigen actieplan!

De kunst van intrapreneurship is te weten wat je wil, goed na te denken en vervolgens gefocust te doen en tenslotte je successen te delen en vieren.

Werken volgen een actieplan helpt je daarbij. Een ondernemende professional kan zelf het initiatief nemen om het eigen actieplan onderdeel te maken van het functioneringsgesprek met je leidinggevende.

Hieronder een format zoals gebruikt tijdens de kennissateliers.

Actieplan Intrapreneurship werkateliers

Dit actieplan is een groeidocument. Het is de bedoeling dat je het gedurende de komende tijd verder invult en aanscherpt

Doelen in het kader van eigen ondernemerschap
<i>Uitdagingen/problemen</i> , vastgesteld tijdens de bijeenkomst (wees precies: noem ook kritieke situaties, structurele barrières):
<i>Gewenste resultaten</i> (in termen van specifieke resultaten):
Planning en middelen
<i>Actiestappen</i> (wat, hoe, wanneer, met wie, waar, in welke volgorde?):
<i>Verwachte tegenstand</i> (van wie, met welk effect, met inbegrip van zelfsabotage):
<i>Behulpzame personen, zoals collega's, netwerk, klanten, familie</i> (wanneer en hoe doe je een beroep op hun hulp?):
<i>Andere benodigde hulpbronnen, zoals hulpmiddelen (hoe regel je die?), kennis, intuïtie, ervaring:</i>
Voortgang
<i>Voortgangsbewaking</i> (wanneer ben je deels of geheel geslaagd?):
<i>Complimenten</i> (wat geef je jezelf voor complimenten als je vooruitgang hebt geboekt?):
<i>Rapportage/verantwoording</i> (aan wie, wanneer, en hoe):
<i>Verdere en/of toekomstige actie</i> (om de voortgang te bekijken en nieuwe problemen op te lossen):

Bewerking van bron: Frank R. Oomkes *Training als beroep, Boom 1995*

Bijlage 1 Zelftest Intrapreneurship: Hoe ondernemend bent U?

We spreken van intrapreneurship bij die 'professionals' die binnen de context van hun organisatie ondernemendheid aan de dag leggen, dat wil zeggen, zelfstandigheid en creativiteit in hun denken, doen en laten aan de dag leggen; initiatiefrijk zijn en over zelfvertrouwen en doorzettingsvermogen beschikken, kansen zien en grijpen, risico en verantwoordelijkheid durven nemen, ook voor een keuze om vertrouwde wegen te verlaten en *deze keuze weten te legitimeren* en tenslotte voor hun eigen ontwikkeling en professionaliteit zorg dragen.

Hieronder staan een aantal eigenschappen genoemd die in bovenstaande werkdefinitie naar voren zijn gebracht. Tevens zijn een aantal eigenschappen opgenomen, die binnen het onderzoek naar voren zijn gekomen als essentieel voor ondernemendheid bij medewerkers. Geef aan in welke mate jij over de betreffende eigenschap beschikt. Dat doe je door jezelf een rapportcijfer te geven. Denk niet te lang na en antwoord snel.

Hieronder volgen 20 eigenschappen:

Eigenschap	Omschrijving	Rapportcijfer (1-10)
Passie	Mijn werk is mijn passie en er is niets wat ik liever doe.	
Zelfstandigheid	Je bent in beginsel in staat zonder hulp van anderen taken te verrichten, je probeert op eigen kracht probleemsituaties de baas te worden en je durft eigen standpunten tegenover anderen te handhaven en te verdedigen.	
Creativiteit	Je kunt buiten de gebaande paden treden, om zo tot nieuwe ideeën en oplossingen te komen.	
Initiatiefrijk	Je onderneemt zelfstandig actie en wacht niet af.	
Zelfvertrouwen	Je zet je in voor het resultaat en verwacht dat wat je je voorneemt ook wel gaat lukken, ondanks de eventuele 'beren op de weg'.	
Doorzettingsvermogen	Je bent gericht op het realiseren van doelstellingen en resultaten en blijft hierin vasthoudend tot dat het doel bereikt is.	
Kansen zien en grijpen	Je signaleert kansen en zet deze om in verbeterings- en vernieuwingsacties, die bijdragen aan betere (organisatie)prestaties.	
Risico durven nemen	Je laat je niet weerhouden door onzekerheden, neemt zo nodig verantwoorde risico's.	
Verantwoordelijkheid durven nemen	Je bent aanspreekbaar op je eigen handelen en / of dat van anderen en neemt de consequenties.	
Vertrouwde wegen durven verlaten	Je durft vertrouwde paden te verlaten om uiteindelijk herkenbaar voordeel te behalen.	
Overtuigingskracht	Je oefent, op basis van persoonlijk overwicht, invloed uit op mensen en situaties, gericht op acceptatie en het overwinnen van weerstanden. Je communiceert ideeën duidelijk en stellig.	
Leren en professionaliseren	Je bent nieuwsgierig naar nieuwe ontwikkelingen en blijft je ontwikkelen op het vakgebied en benut deze effectief om je werk beter te kunnen doen.	
Netwerken	Je bent in staat netwerken binnen en buiten de organisatie op te bouwen en te onderhouden, die voor jou en je functie interessant zijn.	
Plannen en organiseren	Je bent in staat om op effectieve wijze doelen en prioriteiten te bepalen en acties, tijd en middelen systematisch op elkaar af te stemmen om die doelen te bereiken.	
Jezelf kunnen positioneren	Je weet jezelf en je ideeën zo neer te zetten dat ook andere enthousiast worden. Je weet jezelf vanuit je	

	functie zo neer te zetten dat je in je omgeving door andere partijen gezien wordt als deskundig en een logische partner om mee samen te werken.	
Flexibiliteit	Je kunt inspelen op veranderende omstandigheden en bent in staat om je eigen gedrag en gedragsstijl te veranderen teneinde het gestelde doel te bereiken.	
Steun organiseren	Je bent in staat anderen te overtuigen om samen aan je zaken te werken.	
Oordeelsvorming	Je bent in staat om op basis van informatie en analyse van een gegeven situatie tot een weloverwogen oordeel komen.	
Omgevingsbewustzijn	Je laat blijken goed geïnformeerd te zijn over vakinhoudelijke, organisatorische, maatschappelijke, politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren en weet deze effectief te benutten voor de eigen functie of organisatie.	
Schakelen	Je voelt je in verschillende situaties goed op je gemak, je blijft doelmatig handelen door je aan te passen aan veranderde omstandigheden, taken, verantwoordelijkheden en / of mensen.	

Vul nu onderstaande vragen in:

Hoeveel antwoorden heb je jezelf 6 of minder gegeven? _____

Hoeveel antwoorden heb je 7 of 8? _____

Hoeveel antwoorden 9 of 10? _____

Aan de hand van deze test voeren we discussie over de eigenschappen die horen bij ondernemend werken.

"Nederland kijkt positief tegen het ondernemerschap aan" (onderzoek ACE)

Colofon

Auteurs:

Piet Verstegen, email p.verstegen@inholland.nl, telefoonnummer 06.11449906

Annelies Jansen, email anneliesjansen@twee2.nl, telefoonnummer 06. 54926571

Projectleider:

Paul Overvoorde email: p.overvoorde@inholland.nl, telefoonnummer 06.15279614

Voor nadere informatie:

www.inholland.nl/IZW

Lectoraat HRM en persoonlijk ondernemerschap

In het kader van het IZW onderzoek

Hogeschool Inholland
Theresiastraat 8
2593 AN Den Haag
T +31(0)70 312 32 56

www.inholland.nl