

Bijlage 1

Module Masterclass, de marketing van biologische productie en retail

1 Aan de Slag

1.1 Inleiding tot doelstelling

In project **Aan de Slag** (a/d slag) werken partners vanuit diverse onderwijsinstellingen samen aan een praktische en daadwerkelijke ontwikkeling van een ondernemende houding (OH) en implementatie van ondernemerschapvaardigheid voor toekomstig ondernemerschap vanuit het onderwijs. Omdat voor het verklaren van de term ‘ondernemerschap’ tal van definities kunnen worden toegepast werd voor dit project door partners een gezamenlijk toepasbare formulering opgesteld, die verbinding heeft met de op onderwijs gerichte doelstellingen voor het project.

Ondernemerschap is het doelmatig oordeelsvermogen van een persoon bij het leiden van een economische activiteit.

Als het over ondernemerschap gaat, passen steeds meer onderwijsinstellingen het principe toe van transmuralisatie. Daarmee wordt ervoor gekozen competentie gestuurd onderwijs (CGO) en een OH te ontwikkelen in een directe relatie met facetten van ondernemerschap die voorkomen in betreffende beroepspraktijk. Daarmee plaatst de onderwijsinstelling het leerproces weliswaar voor een deel buiten de instelling zelf maar blijft zelf probleemeigenaar van het doelgerichte verloop van het geheel.

Doel van het project Aan de slag in Dronten was de ontwikkeling van een Masterclass waarin een meetinstrument wordt toegepast om de score aan competentiewinst vast te stellen bij inzet van dergelijke aan de ondernemerspraktijk gerelateerde leerprocessen.

1.2 De context waarin gewerkt wordt

In de praktijk en hectiek van alle dag wordt er vaak klakkeloos vanuit gegaan dat men elkaar begrijpt, terwijl dat meestal maar ten dele het geval is. Duidelijkheid moet er zijn in welke context kan worden gedacht en gedaan als het gaat over CGO en de inzet van de MC. Contextuele betekenisverschillen binnen de structuur waarin geleerd, en resultaten gemeten worden, kunnen zich voordoen tussen docenten, studenten, ondernemer, enz. Men kan dezelfde inzichten hebben en toch verschillen ervaren. Er wordt naar hetzelfde product gekeken maar doordat nolens volens vaak het eigen mentale beeld als vanzelfsprekende waarheid wordt aangenomen, kan toch enorm langs elkaar heen gesproken worden. De uiteindelijke context waarin de MC wordt ingericht en uitgevoerd heeft commitment en instemming van deelnemende partijen en personen als basis en is uiteindelijk bepalend voor de eigenschappen die het heeft.

Binnen de contextuele benadering van de MC staan 3 dimensies centraal;

- **Inhoud en activiteitenplan**
- **Proces en waarneming daarvan**

- **Beoordeling van het geheel.**

De context voor ontwikkeling van het **leerinstrument masterclass** (MC) zal verbonden worden aan het project, Leren en werken in de Associate Degree (AD) Ondernemerschap. Dit is een KIGO project dat valt onder het GKC programma Ondernemerschap. Partners daarin werken aan concepten voor ondernemerschap, die vervolgens als leerinstrument kunnen worden ingezet. Deelnemers aan de MC worden verder aangesproken als Kandidaat Ondernemer (KO).

1.3 Doelstelling deelproject Masterclass

Als onderdeel van het project a/d slag is de ontwikkeling van het leerinstrument MC in praktische toepassing **bedoeld voor het vaststellen van leerwinst in beschikbare competenties voor ondernemerschap.**

Dit kan door vooraf aan deelname het competentieniveau te bepalen en achteraf te vergelijken met resultaten van meting in verbeterde of hogere score.

De inzet en uitvoering van een MC staat niet op zichzelf maar vormt een integraal onderdeel van een totaal leertraject waarvoor een curriculum werd opgesteld. Voor het deelproject 'Masterclass' werd de inrichting en uitvoering verbonden aan de opleiding **AD Ondernemerschap** van de CAH te Dronten. Verder zullen er voor het werken met de MC in de meeste gevallen mensen zijn die dragen en bijdragen in organisatie en uitvoering. Hoe dan ook, **committent** over noodzakelijke basiskennis, inhoudelijke inrichting en voorwaarde voor uitvoering, is cruciaal voor succes. In het kader van dit project wordt als thema en onderwerp voor de MC verbinding gemaakt met **de marketing van biologische productie en producten.**

1.4 De context voor de inrichting van de MC

Vooraf aan deelname wordt uitgebreide informatie aangeboden aan potentiële deelnemers van de MC. Dit betreft algemene informatie over de gang van zaken, verwachtingen, procedures, enz. die klassikaal kan worden aangeboden. Aanmelders voor de MC doen mee aan een **intakeprocedure** waarin wordt bepaald wat beschikbaar is aan competenties die bepalend zijn voor een goede OH tijdens het doorlopen van de MC. Deze nulmeting wordt vastgelegd in een criteriaschaal waarin het niveau wordt verbonden aan de elementen **realisme, ambitie en identiteit** (zie schema Jos Geerlings)

Voor de in dit project te ontwikkelen MC zal niveau 4 worden aangehouden als basis voor verdere ontwikkeling. Voor de MC vormt een directe relatie met de beroepspraktijk uitgangspunt, omdat daardoor de beste kansen ontstaan voor betekenisgevingprocessen. Binnen die context verwerft de KO beschikking over, betekenissen, normen, waarden, perspectieven, enz. die de OH ondersteunen.

De context van de MC voert in beginsel langs navolgende traject.

- | | | |
|-----------------------------------|-----------------|--------------------|
| 1. Aansluiten bij ervaring | Beeldvorming | Doelstellingenplan |
| 2. Formulering business probleem | Oordeelsvorming | Distributieplan |
| 3. Leervraag en uitwerking theses | Besluitvorming | Communicatieplan |

De navolgende uitwerking van de MC past in een contextuele samenhang waarin navolgende drie dimensies bepalend zijn.

- Inhoud van de MC
- Waarneming van processen
- De uiteindelijke beoordeling op meetbare competenties.

2 Masterclass

2.1 Masterclass, inhoud en visie op ondernemerschap

Wie niet tegen de hitte kan moet niet in de keuken komen, zegt het spreekwoord. Ondernemerschap vereist van de persoon in kwestie nadrukkelijk het vermogen dat emoties die verbonden zijn aan onzekerheid en afhankelijkheid beheerst kunnen worden. Daar moet mee geleefd kunnen worden anders wordt de vaak hete strijd van het ondernemerschap ondragelijk. Onder emotie wordt in dit verband verstaan; een sterke impressie van een indringende ervaring. Iemand ervaart het ondernemerschap als een uitdaging voor een begaanbare en persoonlijke ontwikkelingsweg als emoties in balans zijn, want daardoor blijven beelden en voorstellingen beschikbaar over hoe een ontwikkeling kan verlopen. Dat geeft rust.

Omdat emoties ook verstorend kunnen bijdragen aan de procesgang van een MC wordt van deelnemende KO in kwestie een zodanig sterke individuele autonomie gevraagd, dat daardoor het moraal altijd boven de omstandigheden blijft staan. Dit is in directe relatie met het **profiel** dat van de ondernemer kan worden opgemaakt.

Het geheel aan omstandigheden gaat met de mens achter de ondernemer niet aan de loop en dus ook niet met de KO. Verantwoordelijkheid blijven dragen en pro-actief mogelijkheden blijven zien geeft aan dat men zich kan handhaven in betreffende situaties. Om dat vermogen te helpen ontwikkelen is het aanleren, trainen en ervaren van competenties tot redzaamheid in ondernemersvaardigheid noodzakelijk.

De MC is voor het opleidingsinstituut een instrument ter versterking van competentieontwikkeling in ondernemerschap. Met name door oefening van **meningsvorming** op basis van kennis in zowel theorie als uit de praktijk. Een goede opzet en uitvoering van de MC maakt een combinatie van verklarend of declaratie leren en procedureel leren of praktijkleren. Inzet van de MC als leerinstrument geeft aan opleidingen voor ondernemerschap in het algemeen en de opleiding AD ondernemerschap in het bijzonder, de mogelijkheid telkens actuele situaties aan de orde te stellen die voor een KO relevant zijn. De opleiding wint daarmee aan flexibiliteit en stimuleert het leerproces vanuit de beroepspraktijk zelf. Een goed uitgevoerde MC is het uitbalanceren van theorie en praktijk. De uitvoering van de MC kenmerkt zich door **toegepaste meningsvorming** in een directe relatie met situaties die zich voordoen in de beroepspraktijk. Dit sluit aan bij de wens van het bedrijfsleven waarin nadrukkelijk gevraagd wordt naar mondige mensen met praktijkervaring.

Door deelname aan de MC wordt een brug geslagen met de beroepspraktijk waardoor tegelijkertijd verbeterde job opportuniteiten ontstaan. De opbouw en inrichting van de MC is gericht op ondernemervaardigheid en afgestemd op gewenste competenties tot zelfstandige redzaamheid in de beroepspraktijk. Het eindresultaat kan desgewenst verbonden zijn aan een certificaat dat de deelname bevestigt.

2.2 Masterclass, proces en doelstelling

Inzet van de MC als leermiddel heeft **primair tot doel** competentie ontwikkeling in ondernemersvaardigheid te bevorderen door toepassing van redelijk praktische en dus

gangbare meso-economische theorieën of bedrijfskundige concepten en managementtechnieken.

Vervolgens ontstaat als **secundaire doelstelling** de mogelijkheid leerwinst te meten in verworven competenties tot redzaamheid in ondernemerschap omdat KO binnen de MC bepaalde topics uitwerkt waaruit beschikbare vermogens tot systematisch en conceptueel denken over bedrijfseconomische principes blijken.

Omdat de MC als proces een onderdeel vormt van een totaal leertraject voor ondernemerschap, wordt ervoor gekozen hierin specifiek te werken aan **meningsvorming**. In deelname aan de MC worden studenten juist daarom bewust als Kandidaat Ondernemer KO aangesproken en nadrukkelijk uitgedaagd een mening te formuleren omtrent een bepaalde marktontwikkeling vanuit het **perspectief** van de onderneming. Een mening in voorstand of tegenstand is feitelijk niet van belang, enkel de gefundeerde meningsvorming telt voor de beoordeling van aantoonbare competenties in ondernemerschap.

De regievoerende partij voor proces en uitvoering van de masterclass is de onderwijsinstelling die de opleiding aanbiedt. Ook voor de inzet van externe deskundigheid behoudt de opleiding haar validerende en legitimerende taak. Het moet voor deelnemers van het begin af aan duidelijk zijn dat de opleiding verantwoordelijk is voor organisatie en uitvoering. De onderwijsinstelling zorgt ervoor dat KO niet alleen de opdrachten uitvoert maar onderhoud ook een **gemakkelijk persoonlijk contact**. Dit min of meer, voortdurend in gesprek zijn, is een belangrijk bijdrage aan het helder maken van bewustzijnservaringen waardoor het ervaringsleren wordt ondersteund tot praktijkrepertoire en zelfredzaamheid.

Met inzet van de MC plaatst de onderwijsinstelling de KO centraal door gemakkelijk beschikbare en bereikbare begeleiding en inrichting van **reflectiegesprekken**. Bedoelde open communicatie geeft ook een goed beeld van en voor KO in relatie tot **zelfredzaamheid**. Daarmee wordt bedoeld de mate waarin KO blijkt geeft van vermogens tot zelfstandige sturing van eigen werk als voorwaarde voor verwerving van competentie in ondernemersvaardigheid.

2.3 Masterclass, waarneming en beoordeling van competenties in ondernemerschap

In het dagelijks spraakgebruik spreken we inderdaad van de ondernemer. Maar goed beschouwd is **ondernemer zijn** in letterlijke zin, feitelijk niet mogelijk. Het blijft immers een menselijk opgave om ondernemerschap als complex systeem toe te passen. Het 'ondernemer zijn' is een in de vorm geschoten stadium van ontwikkeling dat vastzit, waardoor verdere dynamiek wordt belemmert. Een goede ondernemer kenmerkt zich juist door niet gevangen te zijn in een strakke omschrijving van de definitie. Sterker nog, een theoretische omschrijving die zich niet door omstandigheden laat veranderen wordt tot **professionele introversie** (vakidiotie en bedrijfsblindheid) en dogma.

Kortom **de** ondernemer bestaat niet, maar kenmerkend voor een persoon die competent is voor toepassing van het ondernemerschap is dat emoties in balans zijn waardoor waarachtige voorstellingen blijven bestaan van te verwachten ontwikkelingen. Vanuit het

competent zijn in ondernemerschap blijft de persoon in kwestie verantwoordelijkheid nemen voor het onderhouden van eigen perspectief door realisatie van praktisch haalbare verbindingen tussen theorie en praktijk met de ervaring tot ‘meesterschap’ als gevolg.

Vooraf aan deelname wordt een intakegesprek gehouden waaruit het profiel van KO wordt verbonden met navolgende criteria

- Verhouding en realiteitszin m.b.t. het onderwerp en thema van de MC;
- Getoonde ambitie en identiteit;
- De mate van beschikbare redzaamheid;
- Gemotiveerde beeld en ideevorming van de MC als proces;
- Beschikbaar communicatief vermogen over het geheel.

De inzet waarmee d.m.v. de MC gewerkt kan worden aan competentie ontwikkeling in ondernemersvaardigheid liggen op navolgende niveaus.

1. Niveau 4. KO heeft beeld voor zelfsturing en kan toezicht houden op werk van anderen omdat op dit niveau praktisch meegewerkt werd. Uit het portfolio blijkt dat hieraan in verschillende situaties werd vormgegeven.
2. Niveau 5. KO kan toezicht organiseren en managen, controlesystemen ontwikkelen en management toepassen in contexten waarin zich onvoorspelbare verandering voordoen. Er kan gewerkt worden aan meningsvorming omdat een **assessment van reflectie** op competenties in ondernemerschap werd doorlopen.

2.4 Masterclass in relatie met beroepspraktijk

Om te werken aan de ontwikkeling van competenties ten behoeve van ondernemersvaardigheid vanuit het onderwijs, zijn het inrichten of voorhanden hebben van situaties waarin zogenaamde **grenservaringen** door de leerling/student kunnen worden doorgemaakt, van doorslaggevende betekenis. Dit brengt hen uit de comfortzone. Het moet a.h.w. lijfelijk ondervonden worden. Naarmate de omvang van de beleving groter is, kan het gehele proces aan ervaringen worden opgedeeld in belangrijke stappen, met daaraan verbonden, kritieke punten. (uitwerking daarvan in de werkstukopdrachten)

In de MC zal op de eerste plaats gewerkt worden aan goede **beeldvorming**. Dit wordt gedaan door direct de beroepspraktijk in te gaan en een bedrijfsbezoek te doen waar relevante praktische toepassing kan worden waargenomen. Kandidaten bereiden zich voor door zich in te lezen en zelf een repertoire aan vragen voor te bereiden. Vervolgens worden op basis van het bedrijfsbezoek vragen en antwoorden met elkaar verbonden in een uitwerking met navolgende kenmerken.

1. De zin en mogelijkheden betreffende het centrale thema van de MC worden realistisch en helder verwoord en indien mogelijk beoordeeld.
2. De uitwerking wordt verbonden aan conclusies die aangeven binnen welke grenzen operationeel gewerkt kan worden.

Dit alles tezamen vormt de basis voor essay1, doelstellingenplan

2.5 Essay 1; Doelstellingenplan

Als eerste aanzet ter ondersteuning van bedoelde ontwikkeling aan competenties kan reflectie op bestaande en eigen inzichten worden toegepast door het opstellen van een doelstellingenplan. De aanzet daartoe wordt door middel van een oefening in **meningsvorming** helder gemaakt. In verwoording van doelstellingen maakt KO duidelijk dat gereflecteerd kan worden op omstandigheden, vraagstukken en problematiek. Met het opstellen van een doelstellingenplan schrijft de deelnemer een **essay**, een probleemstelling verbonden aan het onderwerp, waarin een door de deelnemer zelf geformuleerde uitdaging wordt omschreven. Het doelstellingenplan werkt daarmee als instrument tot helder maken van de totaalopgave. Binnen het kader van de MC geeft KO met de uitwerking van een doelstellingenplan blijk van **realiteitszin, motivatie en beroepsidentiteit**. Het doelstellingenplan (kan onderdeel van bedrijfsplan zijn) bestaat uit navolgende onderdelen.

1. Onderneming / Ondernemersdoelstellingen

Worden geformuleerd om aan te geven waarop het economische proces van de onderneming gericht is. Te hoog gestelde doelstellingen leiden tot frustratie bij niet realiseren, te laag gestelde doelstellingen zijn niet inspirerend. Competentie beoordelen op realistische uitwerking.

2. Marketing doelstellingen

Worden geformuleerd om aan te geven wat in de bedrijfsvoering tenminste moet worden gerealiseerd om ondernemingsdoelstellingen haalbaar te maken. Redzaamheid in marketing geeft op dit punt de competentie aan.

3. Communicatiedoelstellingen

Worden geformuleerd om aan te geven welke positieve resultaten uit de bedrijfsvoering in aanmerking komen voor communicatie met de markt. Competentie blijkt uit de mate waarin dat communicatief beeldvormend, oordeelsvormend en besluitvormend verwoord kan worden

2.6 Essay 2; De keten in beeld

Opdracht: Beoordeel de kwaliteit van de keten door de keten in kaart te brengen. Denk en werk consument gericht, begin aan het eind van de keten (downstream). Wat is het doel van de keten welke dienst of productgroep wordt geleverd. Maak de beoordeling door terugstappen in ketenactiviteiten die nodig zijn om de dienst tot stand te brengen. Tot (upstream) wordt nagegaan waar kwaliteit wordt toegevoegd en verloren.

De keten in beeld brengen gaat over organisatiestructuren voor samenwerking. Pas als er sprake is van sociale samenwerking kan er netwerkvorming zijn waarin gewerkt wordt aan vertrouwensrelaties en procesverbetering.

2.7 Essay 3; Communicatieplan

(nog te ontwikkelen)

2.8 Het eindproduct van de masterclass

Op basis van voornoemde deelwerkstukken wordt een **thesis** (eindwerkstuk) opgesteld, waarin een commercieel haalbare ontwikkeling wordt beschreven, verbonden aan het thema van de MC. Met goed onderbouwde en te verdedigen argumentatie is het de basis waarop competenties voor ondernemersvaardigheid worden getoetst. De beoordeling is verbonden aan navolgend gedragsrepertoire die de functiehouder doelgericht kan inzetten ten behoeve van ondernemerschap.

3 Totaal context voor beoordeling van competentie

(fysieke fase, gedragsrepertoire van de vakman)

1. De vakman kenmerkt zich door een streven naar beheersing van processen en is verder:

- gevoelig voor vakwaardering;
- open en ontvankelijk voor advies;
- aanspreekbaar op basis van concrete instructie;
- gemotiveerd om door de ervaring te gaan.

(etherische fase, gedragsrepertoire van de manager)

2. De manager kenmerkt zich door dominante aandacht voor efficiënte bedrijfsvoering en is verder:

- belangstellend voor de context van adviezen;
- bekent met instrumenten voor sturing van procesgang;
- in staat desgewenst toepasbare managementtechnieken te ontwikkelen;
- bedreven in beheersing van bedrijfsactiviteiten.

(astrale fase, gedragsrepertoire van de ondernemer)

3. De ondernemer kenmerkt zich door existentiële betrokkenheid en is verder:

- ontdekker van mogelijkheden in de markt;
- ruimte maker voor vormen van werkend leren en lerend werken;
- alert in zijn houding op verbetering van resultaat;
- primair pro-actief reagerend op kansen die zich voordoen;
- open minded t.o.v. innovaties in het algemeen;
- mentaal opgewassen in leven met onzekerheid en risico;
- succesvol als doelstellingen voor de onderneming gerealiseerd worden.

(ik fase, gedragsrepertoire van de leider)

4. De leider kenmerkt zich door inspirerende en aansprekende persoonlijkheid en is verder:

- commentator van de termijn visie voor de onderneming;
- aanspreekbaar als calculator van risico in bedrijfsvoering;
- de mens achter het competentie repertoire voor ondernemerschap;
- in staat zijn persoonlijke ontwikkelingsweg via ondernemerschap te verwoorden en te verwaarden;
- aanbieder en manifest maker van waarden voor ontwikkelingswegen voor anderen;
- ontwikkelaar van waarde oriëntaties waarmee het bestaansrecht van de onderneming wordt onderhouden;
- wil individuele inspiratie om te zetten in collectieve ambities voor de onderneming;
- succesvol als persoonlijke ontwikkeling gerealiseerd wordt.

Van werkvraag tot leervraag

Leervragen worden voor de KO helder als de goede werkvragen worden gesteld tijdens intake en reflectie gesprekken in de loop van de MC-periode. Goede werkvragen hebben verbinding met beschikbare ervaring. Zoals:

- Waar in je werk vind je dat je ondernemend bezig was of bent.
- Wat was daar allemaal gaande, wat was er aan de hand
- Welk denken, voelen en willen werd ervaren.

KO beschikt over een toegerust begrippenkader waaruit het niveau blijkt voor deelname aan de MC. Zoals:

- Klantwaarde en marktpotentie
- Marketing intelligence en processen
- Marktonderzoek, segmentatietechnieken, doelgroepbepaling
- Communicatie en koopmotieven.

Samenvattend

Kenmerken Masterclass.

- De methodiek en aanbieder van de MC dient gebaseerd te zijn op 'ontmoeten' de KO ontmoet via de MC de werkelijkheid van het ondernemen.
- De leerinhoud van de MC dient een afgeleide van de wijze waarop het ondernemerschap wordt 'beleefd' in de agrarische beroepspraktijk.

De MC voert tot navolgende meetbare competenties.

- KO kan communiceren over de mate van redzaamheid in eigen functioneren gericht op het perspectief van een persoonlijke ontwikkelingsweg.
- KO kan werken met voldoende (expressief) expressiviteit door gevoel voor zaken te uiten cq te verwoorden.

BOB wordt ingezet met het bespreekbaar maken van thema en doelstelling van de MC in aansluiting bij belangstelling en kennisniveau. De uitkomst moet zijn een thema verbonden uitwerking van probleemstelling, afspraken over proceshouding en presentatie van het geheel.

In schema

Aanbod >>>>	BOB	<<<<Uitwerking
Beeldvorming		Bezinnen
Oordeelsvorming		Oordelen
Besluitvorming		Beslissen
Beeldvorming door bedrijfsbezoek:		Doelstellingenplan voor betreffende situatie Wat gebeurt er en hoe zou het moeten.
Oordeelsvorming door presentatie van distributieproces		Distributieplan waarin de keten in beeld wordt gebracht en verbonden aan distributie/afzet en netwerkplanning.
Besluitvorming door plan van aanpak, uitgewerkt in thesis.		Communicatieplan en uitwerking of presentatie businessplan.

Stroomdiagram van context voor inrichting en uitvoering MC

Beoordeling van Locus of Controle, intake gesprek

Internal Locus of Control

External Locus of Control

Competenties worden tevoren bepaald en geregistreerd in een portfolio

Toetsing /meeting van aanvangsniveau voor deelname o.b.v. niveau en vereisten.

Intake tot deelname aan de Masterclass

Op basis van getrainde intuïtie en via werkvragen ontstaat beeld van het niveau waarover KO beschikt. Daarbij zijn de vragen in principe en zo mogelijk niveauloos maar zijn de antwoorden van KO bepalend voor het niveau.

De vragen zijn;

Vooraf gericht op beoordeling van zingeving van de activiteiten en opdrachten in de MC

In beantwoording gericht op beoordeling van uitvoering in de context van de MC

Assessment leidt tot inzicht omtrent

1. Realiteitszin

1. Realiteitszin

2. Ambitie

2. Verantwoording

3. Beroepsidentiteit

3. Authenticiteit

KO dient basis begrippen beschikbaar te hebben uit economie, bedrijfskunde en marketing op niveau (MBO+ 4,5 HBO niveau 5)

Deelname aan Masterclass

Onderhouden van open communicatie strikt noodzakelijk omdat KO kan vastlopen in de identiteit (v/d praktijk) of cognitief (onvoldoende kennis)

Competenties in ondernemingsvaardigheid

	Reflectiegesprek	Score Antwoord valt in categorie:			
Clusters van competenties	Werkvragen tot Leervragen	De Vakman	De Manager	De Ondernemer	De Leider
<p><u>1. Opportunity competences</u> Kansen zien, herkennen van Markontwikkelingen en Internationale oriëntatie.</p> <p><u>2. Relationship competences</u> Relaties, netwerken, teamwork, Communicatievaardigheid.</p> <p><u>3. Conceptual competencies</u> Samenhang beoordelen, analyse, inzicht, besluitvaardigheid.</p> <p><u>4. Organising competences</u> Plannen, beheer, beleid, Uitvoering, organisatie.</p> <p><u>5. Strategic competences</u> Termijn denken, strategie, doelstellingbeheer, imago.</p> <p><u>6. Commitment competences</u> Persoonlijke inzet, visionair, wilsintenties, volharden.</p>	<p>vb. Wat sprak je het meest aan op het stageadres en betreffende bedrijfssituatie?</p>				

Hier werkvragen formuleren vanuit clusters van competenties. Het antwoord scoort in de verschillende categorieën. Zie vragen (400) Jos Geerlings

