

DETERMINANTS OF SUCCESSFUL ENTREPRENEURSHIP

PERSOONLIJK RAPPORT

De **Vragenlijst ondernemerscompetenties (pre)starters** analyseert je sterke en zwakke kanten als ondernemer. Het succes van een onderneming wordt bepaald door veel factoren, maar als ondernemer ben jij de belangrijkste factor. Jij bent de stuwende factor achter jouw bedrijf. Uiteraard speelt je product ook een rol, maar het zijn vooral jouw persoonlijkheid en gedrag die bepalen of je bedrijf succesvol zal zijn en de startfase zal overleven.

Zelfinzicht is daarbij van groot belang. Wat betekent dat je kritisch naar jezelf kijkt en leert een strategie te bepalen die je persoonlijk functioneren als ondernemer versterkt. Want als ondernemer kom je voor situaties te staan die steeds weer om een bepaald 'psyche' vragen.

De test is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek naar de persoonskenmerken van succesvolle ondernemers uit het MKB. Kenmerken die zij in meerdere mate bezitten dan niet-succesvolle ondernemers. Succes wordt daarbij gezien als het overleven van de eerste jaren van het bedrijf. Het normprofiel waartegen jouw ondernemersprofiel wordt afgezet, is gebaseerd op onderzoek door zowel adviseurs die dagelijks (startende) ondernemers beoordelen alsmede op de inzichten van succesvolle MKB-ondernemers.

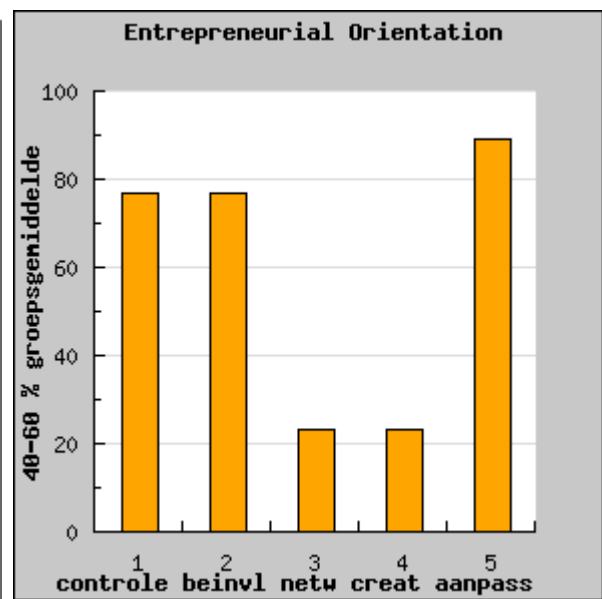
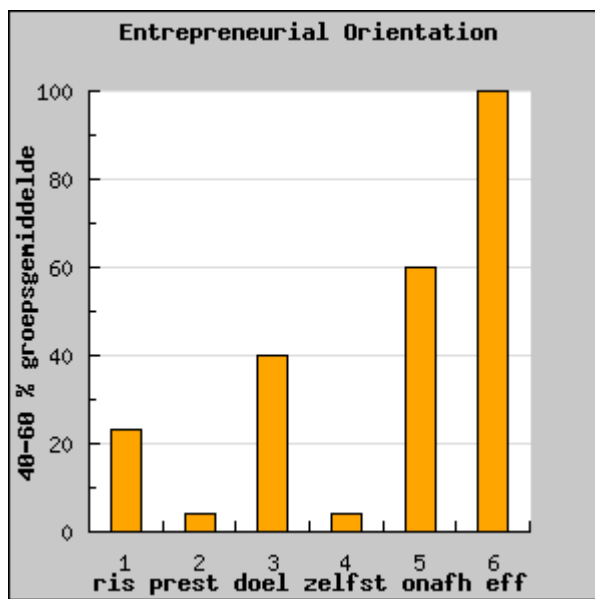
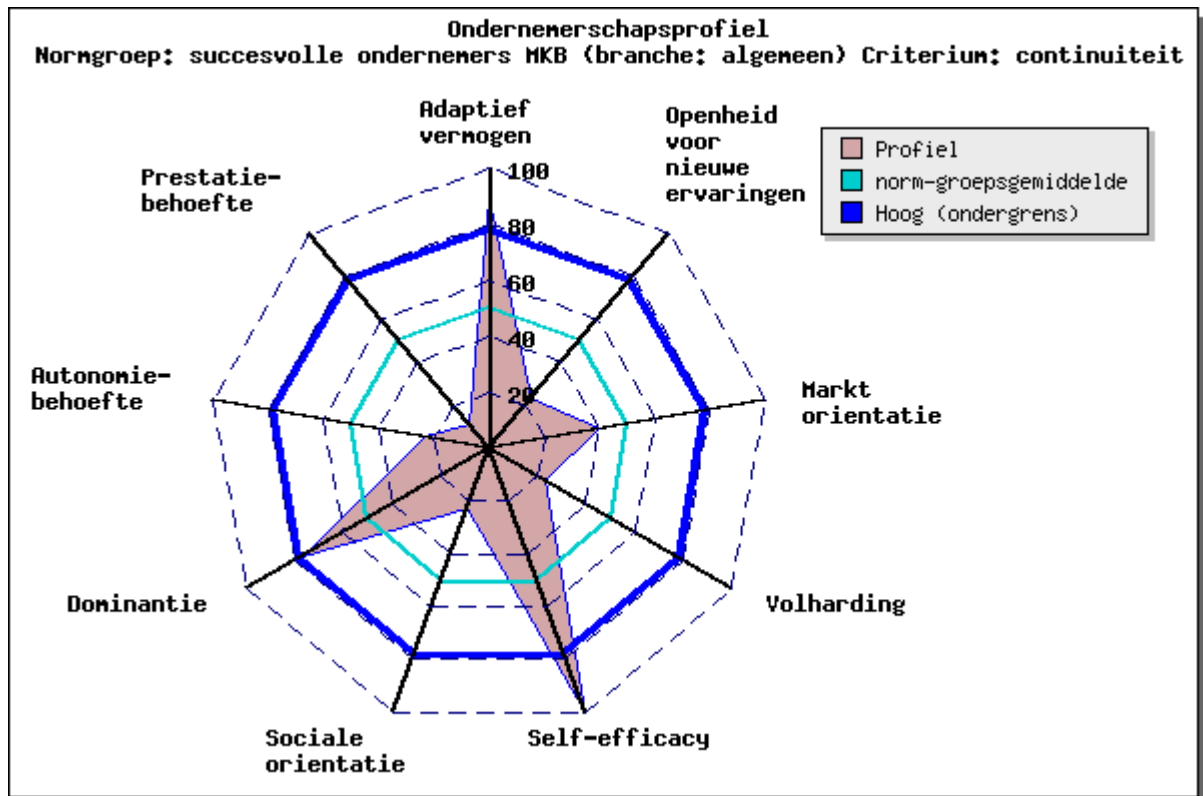
De test onderscheidt tussen persoonskenmerken en vaardigheden. Persoonskenmerken zijn redelijk vast verankerd in de diepere lagen van de persoonlijkheid en moeilijker in de tijd te veranderen, terwijl vaardigheden/kwaliteiten makkelijker zijn aan of af te leren. Ook geeft de test aan welke persoonskenmerken in de startfase van het bedrijf van belang zijn.

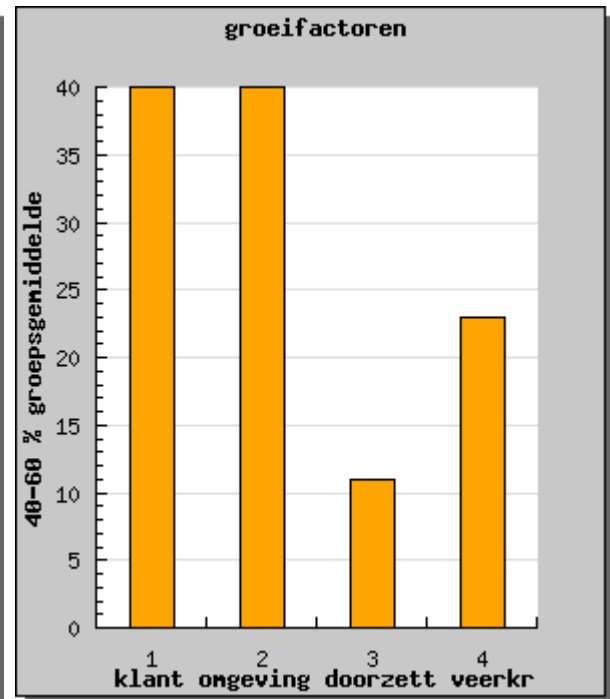
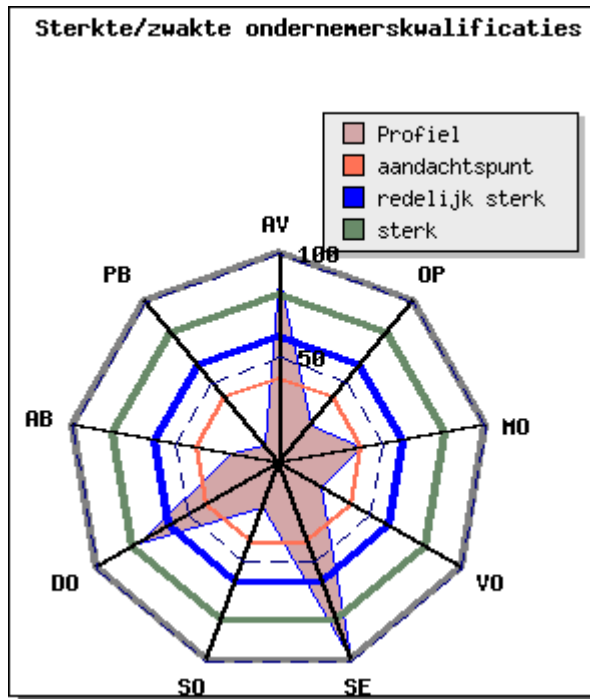
Het persoonlijk rapport begint met grafische overzichten van je ondernemersprofiel. Vervolgens wordt ingegaan op jouw specifieke eigenschappen en kwaliteiten. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan de ontwikkelbaarheid van competenties en ontwikkeltips en adviezen gegeven. Dan worden de persoonskenmerken die belangrijk zijn in de startfase van een onderneming belicht. Op basis van je antwoorden worden vervolgens per ondernemerscompetentie jouw ondernemerschap bekeken en adviezen gegeven welke strategie jij het beste kunt volgen.

PERSOONLIJKE GEGEVENS

Naam Dhr. De Vries
 Leeftijd 29
 Branche Bakkerij
 Afnamedatum 6 mei 2008

GRAFISCHE OVERZICHTEN





TOELICHTING ONDERNEMERSCOMPETENTIES

Afkorting	Competentie	Succesvolle ondernemers	Niet succesvolle ondernemers
AB	Autonomie-behoefte	Behoeftte aan autonoom beslissen en handelen, zelfstandigheid van oordeelsvorming, bepalen van het eigen lot over het werk.	Steun of hulp zoekend bij oplossen van problemen, laat beslissingen aan anderen over.
PB	Prestatiebehoefte	Doelgericht streven naar prestatie, competitiezin, behoefte aan succes.	Geen sterke prestatiebehoefte en nemen sneller genoegen met minder.
DO	Dominantie	Controle over anderen hebben, anderen kunnen beïnvloeden om hun eigen doelen te bereiken, geven richting en sturing aan mensen om instemming en actie te verkrijgen in het kader van een bepaalde taakvervulling.	Bescheiden, niet-manipulatief, meer op de achtergrond.
VO	Volharding	Doelgericht, wilskrachtig, doorzettingsvermogen.	Gebrek aan wilskracht, inzet.
MO	Markt-orientatie	Denken en handelen vanuit de behoeften van de markt, hebben inlevingsvermogen in de specifieke behoeften van hun doelgroep.	Vaak productgericht, hebben minder oog voor de klantbehoeften en hebben vaak geen duidelijke doelgroep voor ogen.
SE	Zelf-effectiviteit	Geloof in eigen kunnen en zelfverzekerdheid in relaties, bezitten ook bij tegenslag de nodige veerkracht en gaan door tot het doel bereikt.	Minder geloof in eigen kunnen, minder wilskracht en inzet.

TOELICHTING ONDERNEMERSCOMPETENTIES

Afkorting	Competentie	Succesvolle ondernemers	Niet succesvolle ondernemers
OP	Open staan voor nieuwe ervaringen	Open staan voor nieuwe ontwikkelingen en kansen in de markt, open staan voor suggesties en ideeën van anderen en daar gebruik van maken, durven risico te nemen.	Beperkte denkwijze, behoudend en risicomijdend.
AV	Adaptief vermogen	Beoordelen kansen en bedreigingen op hun effect, hebben het vermogen om zich onmiddellijk aan te passen aan veranderende of kritieke situaties, voelen zich gemakkelijk in onduidelijke omstandigheden en veranderende omgevingen en haalt voordeel uit deze situaties door zich wendbaar op te stellen.	Minder bereid zich aan te passen, weerstand tegen veranderingen.
SO	Sociale oriëntatie	Bepaalde zakelijkheid en effectiviteit in sociaal opzicht, het kunnen aangaan en onderhouden van interne en externe contacten in verschillende netwerken om op de hoogte te blijven van trends en ontwikkelingen, weten hun ideeën en standpunten zo overtuigend te brengen dat anderen daarmee instemmen en enthousiast worden.	Gereserveerder, terughoudend in leggen van contacten.
ris	risicobereidheid	Positieve houding ten opzichte van kansen, ('pro-actief') en kunnen omgaan met onzekerheid en zijn bereid verlies te nemen. Gecalculerde risico's durven aangaan om uiteindelijk een bepaald herkenbaar voordeel te behalen.	Defensiever ingesteld en vertonen reactief gedrag, gericht op het verminderen van de negatieve gevolgen van risico's.
prest	prestatie-gerichtheid	Hoge prestatie- en concurrentiedrang.	Lage prestatie- en concurrentiedrang.
doel	doelgerichtheid	Duidelijk doel. Zich ondanks problemen, tegenslag, tegenwerking of afleidingen blijven richten op het bereiken van het doel.	Geen duidelijk doel.
zelfst	zelfstandigheid	Autonome oordeelsvorming.	Geen vertrouwen op eigen oordeel, steunzoekend.
onafh	onafhankelijkheid	Onafhankelijk beslissen.	Laten beslissingen van anderen afhangen.
aanpass	aanpassing	Reageert op waargenomen veranderingen in de omgeving.	Weerstand tegen veranderingen in de omgeving.
eff	zelf-effectiviteit	Geloof in eigen kunnen en zelfverzekerdheid in relaties, hebben het gevoel dat ze zelf invloed uitoefenen op de situatie en/ of hun toekomst.	Minder zelfvertrouwen, succes wordt (deels) toegeschreven aan factoren buiten de persoonlijke controle.

TOELICHTING ONDERNEMERSCOMPETENTIES

Afkorting	Competentie	Succesvolle ondernemers	Niet succesvolle ondernemers
controle	controle en macht	Macht en controle over anderen in de (werk-) omgeving.	Geen controledrang.
beinvl	beïnvloeding	Beïnvloeden van anderen.	Bescheiden, op de achtergrond.
netw	netwerken	Laten zich in hun sociale contacten leiden door zakelijke overwegingen.	Leggen minder makkelijk contact.
creat	creativiteit	Openstaan voor wat er in de omgeving gebeurt, veel ideeën innovativiteit, proactief, identificeren van kansen, die zich voordoen in zijn omgeving.	Terughoudend, weinig ideeenrijk.
klant	klantgerichtheid	Duidelijke doelgroep en goed zicht op de behoefte van de klant.	Geen duidelijke doelgroep en vaak productgericht.
omgeving	omgevingsbewustzijn	Anticiperen op veranderingen in de markt.	Vaag beeld van de markt.
doorzett	doorzettingsvermogen	Krachtig doorzetten totdat het doel bereikt is. Vasthouden aan een opvatting of plan totdat het beoogde doel bereikt is.	Minder discipline en verschuilen zich eerder achter vermoeidheid en verveling.
veeokr	veerkracht	Ook bij hevige tegenslag of tegenspel krachtig doorzetten.	Leggen zich er eerder bij neer dat doel niet gehaald wordt.

PERSOONLIJK RAPPORT

In vergelijking met het normprofiel:

Factoren	(redelijk) sterke kanten	gemiddeld	aandachtspunten
1. Autonomiebehoefte			●
2. Prestatiebehoefte			●
3. Dominantie	●		
4. Volharding			●
5. Marktorientatie			●
6. Openheid nieuwe ervaringen			●
7. Adaptief Vermogen		●	
8. Sociale Orientatie			●
9. Self-efficacy		●	

Competentie kan worden gedefinieerd als een set van kennis, vaardigheden, eigenschappen en attitudes in relatie tot of noodzakelijk voor een goede prestatie. Ondernemercompetenties zijn op te vatten als succesvol gedrag in (kritieke) praktijkstudies waarbij kennis, vaardigheden en houding gericht en in samenhang worden ingezet door de ondernemer om dit gedrag te bewerkstelligen.

Het willen (motivatie-drive)), het zijn (persoonsooskenmerken), het kunnen (aangeleerde vaardigheden) en het weten (aangeleerde kennis, ervaring) zijn factoren die gezamenlijk de competenties van iemand bepalen en dus allen van belang bij competentie/competent gedrag.

Elke competentie steunt, in wisselende verhoudingen, op een combinatie van kennis, inzicht, ervaring en

persoonlijkheid. De persoonlijkheid omvat aspecten als intelligentie, temperament, aandacht, zelfbeeld en gedragsstijl. Naast deze componenten is motivatie voor de ontwikkeling van competenties van belang: zonder de behoefte en de wil om te leren en te veranderen, is weinig gerichte ontwikkeling te verwachten. Voor de beoordeling van de vraag of een competentie te ontwikkelen is door iemand, is diens motivatie een bepalend element, dat altijd moet worden meegewogen. De motivatie bepaalt van een persoon bepaalt of deze tijd en aandacht zal investeren in gedragingen die nodig zijn om zijn niveau van competentie te verhogen. Verder wegen de genoemde kennis- en persoonlijkheidsaspecten bij de ene competentie zwaarder dan bij de andere, omdat zij er meer of juist minder invloed op hebben. Drie intern gedreven motieven worden onderscheiden die de motivatie vormen voor het starten en runnen van een eigen bedrijf. Dit zijn: autonomiebehoefte, prestatiebehoefte en dominantie. De tweede factor wordt gevormd door persoonskenmerken/karaktereigenschappen die mensen bezitten en die ze meer of minder geschikt maken voor ondernemerschap. Eigenschappen zijn een redelijk stabiel gegeven, dat wil zeggen dat ze in tegenstelling tot vaardigheden niet gemakkelijk te veranderen of (in korte tijd) aan te leren zijn. Naast de intern gedreven motieven die aangemerkt kunnen worden als eigenschappen kunnen we voorts nog onderscheiden in sociabiliteitsbehoefte (sociale oriëntatie), volharding, self-efficacy (effectiviteit), durf (risicobereidheid) en adaptability (flexibiliteit). Voor een bedrijf in de eerste fase zijn marktgerichtheid, openstaan voor nieuwe ervaringen (creativiteit/vindingrijkheid) en flexibiliteit belangrijke succesfactoren.

Kennis verwijst naar de meer feitelijke of verstandelijke zaken die met ondernemen te maken. Maar ook ervaring vormt een component van kennis. Het is immers opgedane kennis (van de markt, omgeving, mensen, financiën, productie) die bijvoorbeeld in de praktijk (van het ondernemen) is geleerd. Het cognitief leervermogen (onderscheiden tussen belangrijke en minder belangrijke informatie, nieuwe informatie en ideeën snel kunnen opnemen, analyseren en verwerken, belangrijke nieuwe informatie effectief kunnen toepassen in de werksituatie, onderkennen van samenhang en grote lijnen: integratie/synthese) is voor volwassenen vrijwel niet eigenlijk niet ontwikkelbaar, voor zover het het verwerken van informatie betreft. Dit is grotendeels afhankelijk van de intellectuele vermogens of capaciteiten, de intelligentie. Als het tekort zit in het praktisch toepassen van kennis, kan geoefend worden dan in het onmiddellijk bedenken van praktische toepassingsmogelijkheden. Stel jezelf steeds de vraag: 'Wat heb ik hier aan in de praktijk?', ook als je van anderen bepaalde kennis of informatie krijgt.

De uitspraken over ontwikkelbaarheid van competenties zijn algemene uitspraken en de ontwikkeltips zijn bedoeld als een handreiking en hebben dus niet betrekking op jouw mogelijkheden voor ontwikkeling van competenties. Daarvoor is de inzet van deze ondernemerstest alleen niet toereikend genoeg.

ONTWIKKELBAARHEID COMPETENTIES EN ONTWIKKELTIPS

1. Autonomiebehoefte ●

Onafhankelijkheid is moeilijk ontwikkelbaar, omdat de oorzaken van gebrek aan onafhankelijkheid vaak in diepe lagen van de persoonlijkheid liggen: overtuigingen en opvattingen, persoonlijke kwaliteiten en intelligentie. De beste ontwikkelingsresultaten worden behaald via persoonlijke coaching en begeleiding.

Ontwikkeltips

Onafhankelijkheid hangt samen met zelfvertrouwen. Oefen jezelf er regelmatig in na te gaan welke interne boodschap je nodig hebt om onafhankelijkheid te tonen. Bijvoorbeeld: 'Elke mening is het waard om gehoord te worden, dus ook de mijne'. Of: 'Bij twijfel vraag ik om bedenktijd, laat ik het eerst bezinken en neem dan pas een beslissing'.

2. Prestatiebehoefte ●

Doelgerichtheid of resultaatgerichtheid is een attitude, een houding, die het best past bij de doeners, die snel tastbare resultaten van hun werk of activiteiten willen zien. Het is wel te ontwikkelen door de denk- en gevoelstypes (en de types met veel verbeeldingskracht), maar dat vergt wel voortdurende aandacht en correctie van de natuurlijke neiging.

Stressbestendigheid is een stabiele persoonseigenschap en is derhalve moeilijk ontwikkelbaar. Stress wordt veroorzaakt door een grotere draaglast (werkdruk) dan draagkracht (van de ondernemer). Stress is een veelkoppig 'monster' en het is zaak eerst te achterhalen wat stress veroorzaakt bij de betrokkene. Is dat werkdruk, te veel verantwoordelijkheid of juist te weinig uitdagendwerk, een slechte werksfeer, te weinig zelfstandigheid, te weinig sociale steun, slechte of erg eenzijdig belastende werkomstandigheden? Natuurlijk probeert men eerst de draaglast voor zover mogelijk aan te pakken door het aanpassen van de stressveroorzakende factoren in het werk. Belangrijker voor de persoonlijke ontwikkeling is echter het verhogen van de draagkracht, de manier van omgaan met die stress. ? Trekt hij op tijd aan de bel voor steun? Durft hij op tijd zijn grenzen aan te geven? Blijft hij systematisch werken onder tijdsdruk? Heeft hij

genoeg probleemoplossend vermogen ? Doet hij aan timemanagement ? Kan hij flexibel en creatief inspelen op veranderingen en op mensen ? Weet hij evenwicht te bewaren tussen privé en werk ? Weet hij genoeg energie uit zijn werk te halen ?

Initiatief is in beperkte mate ontwikkelbaar, omdat er duidelijke relaties liggen met attitude, drijfveren en persoonlijke kwaliteiten. Het tonen van initiatief wordt gemakkelijker gemaakt als er in de organisatie ruimte is om fouten te (mogen) maken. Met andere woorden: de mate waarin de organisatielcultuur het nemen van initiatief 'verbiedt', toestaat dan wel waardeert is belangrijk bij het tonen of het ontwikkelen van initiatief.

Ontwikkeltips

Bepaal welke doelen prioriteit hebben. Stel voor die doelen actieplannen op. Vermeld daarin wat de resultaten moeten zijn, welke acties daarvoor ondernomen moeten worden (door wie), welke hulpmiddelen nodig zijn. Monitor de voortgang en stel acties bij als dat nodig is om de oorspronkelijke doelen te bereiken.

Ga vooral eerst na wat de oorzaken van stress zijn. Wat voor de een stress oplevert is voor de ander een uitdaging. Enkele mogelijke oorzaken: een te zware of juist te lichte/eentonige taak, rolonduidelijkheid, verstoorde relaties met medewerkers, belastende werkomstandigheden, etc.

Stel jezelf ten doel om per dag minstens een initiatief te nemen. Bijvoorbeeld: werk uw administratie bij, ruim uw kast op, vraag hoe het staat met een langlopend project, zet zelf een volgende stap. Vraag een medewerker of klant wat u nog meer kunt doen. Herinner uzelf aan voorgenomen initiatieven door ze in uw agenda te zetten.

3. Dominantie ●

Confronteren of feedback geven op de juiste manier is goed ontwikkelbaar met oefening en training. Wel is het wat moeilijker voor sommige persoonlijkheidstypen. Sociale, sensitieve, invoelende mensen zijn zo gericht op het helpen van anderen, op een goede harmonieuze sfeer, dat zij moeite hebben met het geven van kritische feedback, omdat dit de ander zou kunnen kwetsen.. Daarentegen zullen de 'harde', minder sensitieve typen minder moeite hebben met confronteren en feedback geven. Dat wil overigens nog geenszins zeggen dat zij het ook op de juiste manier doen.

Conflicthantering is voor een deel afhankelijk van vaardigheden en is in dat opzicht zeker ontwikkelbaar. Als echter belemmerende factoren in de persoonlijkheidslagen overtuigingen, drijfveren, persoonlijke kwaliteiten of intelligentie een rol spelen wordt ontwikkeling moeilijker.

Delegeren is meestal goed te ontwikkelen door kennisoverdracht over de juiste handelwijze bij delegeren, maar er kunnen in de overtuigingen en de persoonlijkheid wel belemmerende factoren aanwezig zijn. De belangrijkste overtuiging die belemmerend werkt op delegeren: 'De anderen kunnen dit niet zo goed en snel als ik, dus doe ik het liever zelf. De belangrijkste hiermee samenhangende belemmerende persoonlijkheidseigenschap is perfectionisme.

Taakgericht leiderschap is goed ontwikkelbaar, als is het makkelijker voor de gestructureerd, methodisch en planmatig denkende en resultaatgerichte ondernemer dan voor de meer mensgerichte en op improvisatie gerichte leidinggevende.

Mensgericht leiderschap is een zeer brede competentie en een onderdeel van het nog bredere gebied van leidinggeven of management. Of het ontwikkelbaar is hangt sterk af van het aspect dat verder ontwikkeld moet worden. Als de leidinggevende erg taakgericht is en er weinig voor over heeft om meer mensgericht te worden is ontwikkeling nagenoeg uitgesloten. Bij voldoende motivatie kan de competentie zeker ontwikkeld worden.

Ontwikkeltips

Bij de controle over anderen dien je een evenwicht tussen baas zijn en spelen te bewaren. Als je anderen uitlegt waarom je iets gedaan wil krijgen, ze motiveert voor jouw wensen en wat ze daarin kunnen betekenen, is de kans groter dat andeen je willen helpen als ze inzien waarom en voor wie ze het doen.

Pas de Ik/Jij boodschap toe bij het confronteren:

Ik zie of hoor / dat heeft effect op mij. / wist je dat, ben je je daarvan bewust / Zou je het in het vervolg willen doen? (Stel een vraag over effectiever of prettiger gedrag)

Onderzoek welke taken kunnen worden gedelegeerd aan wie. Wie is eraan toe en kan zich hiermee ontwikkelen ? Leg de medewerker uit wat u wilt delegeren en waarom, vraag de medewerker of hij dit wil/kan. Maak afspraken over evaluatiemomenten en kom die na.

Ga na wat u verwacht van iedere medewerker aan resultaten. Formuleer dit in SMART termen (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden). Vertel dit de betreffende medewerkers. Vraag of het voldoende duidelijk is en of hij het wil samenvatten, check de haalbaarheid en acceptatie bij de medewerker, stel zonnodig bij.

Als een medewerker minder gemotiveerd lijkt, bespreek dit dan met hem om te achterhalen of het klopt

en, zo ja, hoe het komt. Ga niet uit van wat u zelf nodig hebt, anderen hebben meestal andere dingen nodig om gemotiveerd te werken. Maak zo mogelijk meteen afspraken met de medewerker over de zaken die hij noemt.

Doorbreek je gewoonten eens: ga in de schoenen van de andere partij staan, vertaal je verwijt naar de ander eens in een wens, neem de ander niet kwalijk dat hij er anders over denkt dan jij en stop met altijd te willen winnen, want winnen van een conflict leidt vaak tot verliezen van een goede relatie met de ander.

4. Volharding ●

Doorzettingsvermogen is deels ontwikkelbaar. Het heeft een mentale en een fysieke kant, die met elkaar kunnen samenhangen. Een gezonde levenswijze bevordert de vitaliteit. De mentale kant is mede een gevolg van de wilskracht, motivatie, inzet. Over motivatie zijn vele theorieën. In ieder geval is het belangrijk dat bepaald wordt wat motivatieverhogend of demotiverend werkt, want dat is individueel verschillend. De een wordt vooral gemotiveerd door het doel van het werk (zingeving), de ander door de inhoud ervan, een derde door beloning ,door arbeidsrelaties (werksfeer, collega's), door de arbeidsomstandigheden, door de status van het werk, etc. Nadat bepaald is wat de motivatie verhoogt, kan bekeken worden welke veranderingen en daarmee motivatieverhoging eventueel aangebracht kunnen worden.

Het ontwikkelen van een visie (grote lijnen en patronen zien in gebeurtenissen, gegevens en informatie, het doordenken naar de verdere toekomst) heeft te maken met de verbeeldingskant van de intelligentie. Ook is het vermogen om een grote complexiteit van informatie te verwerken van belang. Intelligentie is daarmee voorwaardenscheppend voor het ontwikkelen van een visie.

Ontwikkeltips

Hanteer in plaats van de term 'problemen' de term 'uitdagingen'. Het woord uitdaging maakt meer energie los. Voor echte persoonlijke groei en ontwikkeling is zelfs weerstand nodig. We leren vaak meer als we weerstand moeten overwinnen dan wanneer alles als vanzelf gaat.

Voor de ontwikkeling van je doorzettingsvermogen op korte termijn: neem afstand van de van de dagelijkse praktijk en verzamel feedback. Mak daarna een stappenplan om het beoogde resultaat te bereiken. Maak de stappen zo klein mogelijk dat ze in een werkdag passen en richt je steeds op de eerstvolgende stap en niet op het eindresultaat.

Voor de ontwikkeling van je doorzettingsvermogen op langere termijn: neem afstand van de dagelijkse praktijk en ontwikkel een visie, toekomstbeeld voor het bedrijf/producten/diensten ontwikkelen en draag deze uit. Met een concreet en metbaar einddoel voor ogen bereik je meer. Werk je visie SMART uit: specifiek, meetbaar, actiegericht, realistisch en tijdsgelateerd. Bepaal kleine stappen die naar dit eindresultaat leiden en kies iedere keer voor de volgende stap en houd deze voor ogen.

5. Marktorientatie ●

Marktorientatie, het denken en handelen vanuit de behoeften van de markt, kan goed worden ontwikkeld. Jezelf op de hoogte stellen van de ontwikkelingen in de omgeving, die van belang zijn voor het eigen bedrijf is niet zo moeilijk. Het vergt wel de bereidheid en motivatie om zich op allerlei manieren hiervan op de hoogte te stellen.. Het integreren en toepassen van de opgedane kennis in het werk is daarentegen moeilijker te ontwikkelen. Dit vergt naast motivatie en initiatief ook verbeeldingskracht, vernieuwingsgerichtheid en het vermogen om verbanden te leggen.

Klantgerichtheid is een erg belangrijke competentie. Het is in het algemeen een redelijk goed ontwikkelbare competentie, al gaat het de een gemakkelijker af dan de ander. Klantgerichtheid is als vaardigheid is goed ontwikkelbaar. Het is hiervoor belangrijk dat je bereid bent jezelf in te leven in de klant. Als de bereidheid hiertoe ontbreekt wordt is de ontwikkeling van klantgerichtheid onbegonnen werk.

Ontwikkeltips

Praat eens vrijblijvend met collega's of vakgenoten over wat er allemaal speelt nu en in de toekomst. Ga na wat er speelt bij klanten en concurrenten. Word (actiever) lid van uw beroepsvereniging. Ga eens naar een congres, seminar of cursus over nieuwe ontwikkelingen.

Vraag een klant eens hoe tevreden hij is met de geleverde diensten en welke veranderingen hij wenst. Beschouw klachten niet als een probleem, maar probeer ze te zien als een mogelijkheid om uw service te verbeteren.

6. Openheid nieuwe ervaringen ●

Creativiteit is moeilijk ontwikkelbaar. Bij het ontwikkelen van deze competentie spelen conceptueel denken, aanpassingsvermogen, de persoonlijkheid en de intelligentie een belangrijke rol. De beste ontwikkelingsmogelijkheden zijn er voor mensen die openstaan voor meningen, gevoelens en nieuwe ervaringen. De beste ontwikkelingsresultaten worden behaald via training en ervaringsleren.

Je kunt wel wat creatiever worden door het aanhoudend toepassen van creativiteitsverhogende methodes, maar als je echt veel creatiever zou moeten worden om succesvol te functioneren, is het de vraag of u wel op je plek bent.

Innovatie-/vernieuwingsgerichtheid is meestal moeilijk ontwikkelbaar omdat het vooral een persoonlijkheidseigenschap is. Er zijn nu eenmaal persoonlijkheidstypen die meer op de toekomstige mogelijkheden gericht zijn en mensen die vooral op het heden (of het verleden) gericht zijn. Je kunt wel wat vernieuwingsgericht worden door jezelf te dwingen steeds gericht te zijn op mogelijkheden in de verdere toekomst, maar als je geen vernieuwerstype of geen innovator bent zal dit u veel energie kosten en is het de vraag of je goed bezig bent. Je kunt dan waarschijnlijk beter een rol zoeken waarin je eigen kwaliteiten beter tot uitdrukking komen.

Ontwikkeltips

Vraag je steeds af voordat je ergens aan begint: is er ook nog een andere manier? Neem niet automatisch de eerste de beste oplossing.

Lees eens wat artikelen en boeken over trends of surf eens op internet langs websites van klanten, concurrenten, leveranciers, laat u inspireren door het bestaande om dat vervolgens tot iets nieuws te combineren

7. Adaptief Vermogen ●

Flexibiliteit, aanpassingsvermogen is moeilijk te ontwikkelen omdat het met name een persoonlijkheidseigenschap is. Hoe sterker de behoefte aan voorspelbaarheid, zekerheid, beheersing, routine, gewoontes of planmatig werken, hoe moeilijker de ontwikkeling van aanpassingsvermogen is.

Tactisch gedrag/improvisatievermogen hangt sterk samen met persoonlijke kwaliteiten en intelligentie (vooral creativiteit en snelle informatieverwerking) die in de diepere lagen van de persoonlijkheid verankerd zitten. De ontwikkelbaarheid is dan ook beperkt. Tactisch gedrag is erg belangrijk om in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden en alsnog het doel te bereiken.

Ontwikkeltips

Ga na of de oorzaak van een minder flexibele opstelling kan liggen aan gedachten als: 'Waarom zou ik het anders doen, het loopt toch goed'. Bedenk dat je hele omgeving met alle vooruitgang het gevolg is van mensen die het 'anders wilden en dit ook in de praktijk brachten. Kijk vooral naar de uitdaging en energie die verandering kan bieden.

Wees alert op signalen van weerstand bij de ander: wegstaren, verveeld kijken, bezig zijn met eigen verhaal, in de rede vallen, ja-maar gebruik, etc. Stel vragen om erachter te komen welke bezwaren de ander heeft, om daarop in te kunnen spelen.

8. Sociale Oriëntatie ●

Sociale oriëntatie is beperkt ontwikkelbaar. Als je netwerken nu juist zo lastig vindt, enige tips voor goed netwerken.

Ontwikkeltips

Netwerk alleen met mensen waar je het goed mee kunt vinden of een goed gevoel bij krijgt. Een netwerk is immers gebaseerd op wederzijds vertrouwen.

Verzamel visitekaartjes en berg ze op in een systeem. Schrijf bij elk kaartje waar je diegene hebt ontmoet, en wat jullie eventueel voor elkaar kunnen betekenen.

Weet wat je wilt en uit dat ook. Vaak komen informatie en contacten als vanzelf naar boven. Maar onthoud dat netwerken altijd wederzijds is. Begin daarom eerst met het meedenken met de ander; geef voordat je neemt.

Houd je naam hoog. Verwijs bijvoorbeeld geen mensen door naar contacten die je zelf niet hoog hebt, maar ook niet als je twijfelt aan hun eigen motieven. Je netwerk rekent je dat zeker aan.

Wees niet ongeduldig als netwerken niet direct wat oplevert. Vaak duurt het wat langer eer het zijn vruchten afwerpt. Soms komt er iemand bij je waar je het niet (meer) van verwachtte.

9. Self-efficacy ●

Self-efficacy beliefs stemmen niet noodzakelijk overeen met de werkelijke capaciteiten of vaardigheden. Onjuiste zelfbeoordeling kan onder andere ontstaan in het geval het nieuw gedrag betreft. Men heeft dan nog geen directe ervaring, en moet zich baseren op wat men in andere situaties doet, op de capaciteiten van anderen of op overtuiging door anderen, hetgeen misleidend kan zijn. Zodoende is ook niet noodzakelijk sprake van overeenstemming tussen self-efficacy beliefs en de uiteindelijke prestatie.

Self-efficacy beliefs worden wel beïnvloed door geleverde prestaties: in het algemeen zullen goede prestaties de ervaren self-efficacy vergroten, en slechte prestaties de ervaren self-efficacy verkleinen.

Attributieprocessen (het toeschrijven van succes of falen aan bepaalde oorzaken) spelen hier een belangrijke rol. Wanneer men succes toeschrijft aan factoren waarover men weinig controle heeft, zoals geluk of een makkelijke taak, zal de succesvolle prestatie minder of niet ten goede komen aan de self-efficacy beliefs. Wanneer men het succes echter toeschrijft aan interne factoren, zoals kundigheid, vaardigheden of genomen moeite, zal men zichzelf meer bekwaam gaan achten (een grotere ervaren self-efficacy ontwikkelen).

Risicobereidheid (durf), bijvoorbeeld het kiezen voor een aanpak waarmee nog geen ervaring is opgedaan en durven kiezen voor het onbekende, het kiezen van een veelbelovend plan met enig risico dan een middelmatig plan dat zekerheid biedt of znodig bereid zijn actie te ondernemen of een koers te plannen, ook als belangrijke informatie over toekomstige ontwikkelingen ontbreekt, is vaak moeilijk te ontwikkelen, omdat de oorzaak van gebrek aan durf vaak in diepe lagen van de persoonlijkheid liggen: overtuigingen/opvattingen en persoonlijkheid.

Bij zelfontwikkeling en zelfsturing zijn wat betreft ontwikkelbaarheid de innerlijke drijfveren om het leven in eigen hand te nemen, de ambitie, motivatie en het doorzettingsvermogen het belangrijkste. Als die in sterke mate aanwezig zijn, dan is de basis voor een snelle zelfontwikkeling en goede zelfsturing aanwezig.

Ontwikkeltips

Welke mensen om u heen hebben zware verantwoordelijkheden, of moeten risicovolle beslissingen nemen? Praat eens met ze, luister eens naar hoe zij denken en voelen en wat zij doen. Wat zeggen zij tegen zichzelf als zij een risico moeten nemen? Kijk of je er je voordeel mee kunt doen.

Schep feedback- of leerervaringen voor jezelf: durf uitdagingen aan te gaan om ervan te leren. Als u de gebaande wegen blijft bewandelen is dat wel veilig (op korte termijn), maar je leert minder (dus is het onveilig op lange termijn). Vraag feedback/tips aan anderen over je aanpak en probeer hun tips uit.

Maak de missie, visie en doelen van jezelf en van de organisatie SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden. Maak het kleiner door een stappenplan met kleine stapje. Zet het eerste stapje. Dat is makkelijk en je voelt hierdoor genoeg energie voor de volgende stapjes.

ITEM-ANALYSE

VOLHARDING

Volharding is krachtig doorzetten, ondanks tegenslag, teleurstelling of tegenspel. Ook op de langere termijn. Laat gestelde doelen niet los, volhardt in het gekozen doel, de methode of de aanpak, blijft erin geloven, geeft niet op.

Succesvolle ondernemers hebben een groot doorzettingsvermogen. Met een duidelijk en helder doel voor ogen overwinnen ze uiteindelijk elk obstakel. Ook als ze soms niet (direct) vooruitkomen, volharden ze. Ze bijten zich vast in het werk en laten niet los voordat het doel is bereikt. Niet-succesvolle ondernemers hebben een gebrek aan zelfdiscipline en verschuilen zich sneller achter vermoeidheid of verveling.

Je hebt in het algemeen moeite om door te zetten en je werk af te krijgen.

Je maakt op langere termijn niet altijd af wat je aangevangen hebt.

Bij tegenslag schakel je over op iets anders.

Je hebt moeite om jezelf weer te motiveren om na tegenslag de draad later weer op te pakken.

Om je doorzettingsvermogen op korte termijn te verbeteren moet je afstand nemen en aan de hand van verzamelde feedback een overzichtbaar stappenplan maken die tot het door jou beoogde doel leidt.

Ontwikkel een langere-termijn-visie en werk deze uit tot een concreet en meetbaar eindresultaat. Maak een overzichtelijk stappenplan en werk je plan stap voor stap af.

MARKTORIENTATIE

Marktgerichtheid is je inleven in de behoeftewereld van (potentiële) klanten om van daaruit een koppeling te maken naar de eigen bedrijfsvoering. Marktgerichtheid is het laten blijken goed geïnformeerd te zijn over vakinhoudelijke, organisatorische, maatschappelijke of politieke ontwikkelingen of andere relevante omgevingsfactoren. Kent de recente ontwikkelingen die voor het eigen bedrijf van direct belang zijn. Houdt bij zijn voorstellen en aanpak rekening met de huidige en toekomstige behoeften in de markt en met de concurrentie. Vertaalt behoeften en ontwikkelingen in de omgeving in zakelijke mogelijkheden voor zichzelf.

Marktorientatie bestaat uit drie elementen:

1. Op de hoogte zijn van ontwikkelingen in de organisatie en in de maatschappij.

Door het opbouwen van interne en externe netwerken houdt u zich op de hoogte van wat er in uw bedrijf en uw branche speelt. Lid worden van vakverenigingen (actief), participeren in brancheorganisaties of politieke partijen zijn manieren om uw kennis van maatschappelijke ontwikkelingen te vergroten. Daarnaast kunt u zich door het lezen van kranten, tijdschriften en ander algemeen en vaktechnisch nieuws, oriënteren op nieuwe ontwikkelingen en dit gebruiken in uw keuze voor conferenties, symposia en lezingen op uw vakgebied.

2. De betekenis ervan doorzien voor de eigen taak en onderneming.

Vorm uzelf een mening over bepaalde technologische ontwikkelingen of markt-ontwikkelingen en de mogelijke effecten daarvan op uw bedrijf (oordeelsvorming).

Vraag uzelf af op welke wijze u in uw korte- en lange termijn (business)plannen rekening kunt houden of hebt gehouden met technologische ontwikkelingen en marktontwikkelingen.

Stel uzelf vaker de vraag: wat zijn de consequenties van deze ontwikkeling voor mijn bedrijf?

3. Hierop acties ondernemen:

- Zorg voor achtergrondinformatie en meningsvorming over de consequenties van technologische ontwikkelingen en marktontwikkelingen voor de eigen organisatie.
- Voer een concurrentieanalyse uit, waarin u zichtbaar maakt wat de kansen en bedreigingen voor de eigen organisatie zijn wat betreft marktontwikkeling.
- Praat met uw klanten meer en vaker over langetermijnontwikkelingen.
- Spreek periodiek met anderen in uw omgeving over de technologische- en marktontwikkelingen die waargenomen zijn. Onderzoek gezamenlijk de consequenties van deze ontwikkelingen voor de eigen organisatie.

Succesvolle ondernemers spelen in op de specifieke behoefte van een duidelijk afgebakende doelgroep. Ze kunnen ook nauwkeurig aangeven wat hun concurrenten doen. Ze volgen de (vak)bladen en praten met klanten om te kunnen anticiperen op veranderingen in de markt. Niet-succesvolle ondernemers hebben weinig oog voor de behoeften van hun klanten. Ze zijn vaak meer productgericht en hebben geen duidelijke doelgroep voor ogen.

Je hebt niet veel zicht op jouw markt en wat zich daarin afspeelt.

Je hebt onvolledige informatie om je marktbenadering specifiek te kunnen invullen.

Je weet niet goed op welke afnemersgroepen jij je eigenlijk moet richten.

Je volgt niet nauwgezet de concurrentie en ontwikkelingen in de markt.

Je moet aan marktverkenning doen en trends en marktontwikkelingen volgen. Er is veel marktinformatie beschikbaar, ook online (CBS, EIM, banken). Informeer ook eens bij brancheverenigingen.

KLANTGERICHTHEID

In de kern draait het om het signaleren van de wensen en behoeften van de klant, hierop anticiperen en daarnaar vervolgens handelen. Een hoge prioriteit geven aan tevredenheid van klanten en aan het verlenen van service of hulp en daarnaar handelen. Reageert snel en adequaat op vragen en verzoeken van klanten (of van collega's). Bedenkt vanuit de belangen en situatie van de klanten (of collega's) mogelijkheden om hen van dienst te kunnen zijn. Investeert in een lange-termijnrelatie met klanten.

Klanten zijn de bron van het bestaan van elke organisatie. Het is daarom niet meer dan normaal dat organisaties klantvriendelijk zijn. Inderdaad, niet meer dan normaal, dus niet genoeg. Wie er zeker van wil zijn dat zijn inkomstenbron niet opdroogt, moet klantgericht zijn. En klantgerichtheid is heel iets anders dan klantvriendelijkheid. Bij klantgerichtheid draait het erom de klant niet te geven wat hij vraagt maar wat hij nodig heeft. Dat zijn meestal twee zeer verschillende dingen.

Je hebt niet echt goed inzicht in de behoeftenwereld van je (potentiële) klanten.

Je weet niet goed op welke wijze je jouw producten kan laten aansluiten bij de behoeftes/wensen van (potentiële) klanten.

Je kunt bij (potentiële) klanten informeren naar hun ervaringen bij jouw product. Of vraag ze eens naar hun bevindingen met de producten van concurrenten.

SOCIALE ORIENTATIE

Sociale oriëntatie is de mate waarin iemand gericht is op anderen. Hoewel sociale orientatie beperkt ontwikkelbaar is, hoeft dat op zich geen probleem te zijn. Als je niet graag in het gezelschap van anderen verkeert, kan dat gecompenseerd worden door voldoende te blijven netwerken.

Hoewel je dat misschien meer moeite kost, weegt dat op tegen het succes dat netwerken oplevert. Netwerken is dé manier om nieuwe klanten te vinden en goed op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen in jouw vak- en afzetgebied.

Succesvolle ondernemers begrijpen dat mensen en netwerken nodig zijn om hun ideeën te realiseren. Ze

leggen gemakkelijk contact en laten zich leiden door zakelijke overwegingen bij hun sociale handelen. Daarbij kunnen ze hun sociale behoeften opzij zetten en hun aandacht richten op hun onderneming. Beginnende ondernemers werken vaak alleen, en het zelfstandige bestaan kan dan heel eenzaam zijn. Niet-succesvolle ondernemers zijn gereserveerd en terughoudend in het leggen van contact.

Je bent in je contacten met andere mensen wat terughoudend.
Je stapt niet direct op nieuwe mensen af.
Netwerken is niet je sterkste punt.

Je bent terughoudend in het leggen van je sociale contacten. Samenwerken met anderen en netwerken zijn echter noodzakelijk om je ideeën te realiseren. En bedenk dat mogelijk ook anderen niet zo makkelijk toenadering tot jou zullen zoeken.

Wat is netwerken? Hoe doe je dat? En wat moet je wel en niet doen? Netwerken is het leggen en onderhouden van contacten die jou en je bedrijf verder kunnen helpen. Maar dat is slechts één kant van de medaille. Netwerken is geven en nemen. Help de mensen in jouw netwerk ook aan informatie en nieuwe contacten.

De basis van een goed netwerk is vertrouwen. In principe is iedereen die je kent en waar je een positieve indruk van hebt, jouw netwerk. Je netwerk is groter dan je denkt. Bovendien hebben de contacten uit jouw netwerk natuurlijk ook weer een eigen netwerk. Door dat netwerk te gebruiken, vergroot je je eigen netwerk. Natuurlijk kun je heel gericht mensen benaderen voor je eigen belang, bijvoorbeeld door iemand te bellen voor een afspraak om jouw producten en diensten te presenteren.

AUTONOMIEBEHOEFTE

Zelfstandig een mening of oordeel vormen of actie ondernemen, zonder zich te laten beïnvloeden door anderen. Ontwikkelt eigen werkwijzen en doet niet vanzelfsprekend wat iedereen doet. Houdt vast aan persoonlijke overtuigingen, ideeën en voorstellen, ook wanneer er druk wordt uitgeoefend om de koers aan te passen. Brengt een duidelijke eigen mening naar voren en geeft eigen ideeën en voorstellen, ook wanneer die niet in één lijn liggen met die van anderen.

Zelfstandigheid is vaak de (on)bewuste reden waarom iemand voor het bestaan van zelfstandig ondernemer kiest. De behoefte om zelf in vrijheid te kunnen beslissen en te doen wat je zelf goed acht.

Succesvolle ondernemers komen onafhankelijk van anderen tot beslissingen, lossen zelf hun problemen op en brengen hun werkzaamheden op eigen kracht tot een goed einde. Niet-succesvolle ondernemers hebben steun of hulp nodig en laten beslissingen vaker aan anderen over.

Je hebt de ondersteuning van anderen nodig om zelf vooruit te komen.
Je durft niet altijd op je eigen oordeel te vertrouwen.
Je accepteert het dat een ander de beslissing neemt.

Je kunt je laten bijstaan door goede adviseurs/deskundigen die de keuzes helder voor je uiteenzetten.
Feedback van 'succesvolle' ondernemers is ook zeer nuttig.

PRESTATIEBEHOEFTE

Motivatie heeft te maken met het kiezen van gedrag door een individu en met de intensiteit van dat gedrag (mate van aandacht, energie die ervoor wordt aangewend) en het doorzettingsvermogen (overwinnen van obstakels) in dat gedrag. Het heeft verband met kenmerken van de persoon die door aanleg en geschiedenis zijn gevormd. Naast bepaalde persoonlijkheidsfactoren, aangeleerde vaardigheden en kennis oefent ook de omgeving invloed uit.

Motivatie heeft alles te maken met willen. Hoe graag wil iemand iets. De motivatie hangt af van de ambitie, (innerlijke) drijfveren en waarden van een individu. Iemand met veel kennis van en vaardigheden voor een bepaalde taak, maar met weinig motivatie voor die taak zal die kennis en vaardigheden niet (snel) inzetten. Er zijn verschillende motieven om te gaan ondernemen. In relatie tot motivatie onderscheiden we extern gedreven motieven (de pushfactoren) en intern gedreven motieven (de pullfactoren).

Men spreekt van pushfactoren wanneer men, als het ware, het ondernemerschap wordt ingeduwd. Bijvoorbeeld: wanneer iemand werkloos is en daardoor besluit tot het oprichten van een onderneming, omdat er niet direct uitzicht is op een baan. De pushfactor komt dan van buitenaf en zet de persoon aan tot handelen. Andere pushfactoren zijn: gat in de markt ontdekt, verzekerd van cliënten, vakinteresse en geen baan kunnen vinden.

Van pullfactoren spreekt men als men als het ware door het ondernemerschap wordt aangetrokken. Bijvoorbeeld: iemand die al als kind aan droomde van een eigen bedrijf. De pullfactor komt van binnenuit.

Stressbestendigheid is het effectief blijven presteren onder tijdsdruk, druk van meerdere of moeilijke taken, sociale druk, of bij tegenslag, teleurstelling, tegenspel of crises: blijft over het algemeen rustig, systematisch en efficiënt werken onder tijdsdruk of bij crises, kan incasseren, blijft zaken relativerend en rationeel

benaderen bij <de dreiging van> grote tegenslag, of teleurstelling, kan prioriteiten stellen onder tijdsdruk en is niet te veeleisend of perfectionistisch naar zichzelf.

Initiatiefvol is het signaleren en zo snel mogelijk oplossen van problemen of belemmeringen, het alert zijn op kansen, nieuwe situaties of problemen en er in een vroeg stadium naar handelen: ziet het werk dat gedaan moet worden en handelt daarnaar, wacht bij problemen niet af, stelt zich niet afhankelijk op, maar gaat erop af, verzamelt informatie en onderneemt actie om het probleem op te lossen, draagt uit eigen beweging nieuwe of andere werkwijzen, voorstellen, oplossingen en onderwerpen aan en neemt hierin het voortouw.

Succesvolle ondernemers zijn prestatiegericht. Dat wil zeggen: zij streven doelgericht naar een prestatie en gaan daarbij zonnodig de strijd met anderen aan. Blijft zich ondanks problemen, tegenslag, tegenwerking of afleidingen richten op het realiseren van het doel. Ze geven prioriteit aan resultaten behalen boven andere doelen en spannen zich in om afgesproken resultaten hoe dan ook te realiseren. Met hun zakelijke doel voor ogen werken ze met veel wilskracht en energie aan hun eigen bedrijf. Zij willen steeds meer presteren door alles zo goed mogelijk te doen en leggen de lat voor zichzelf steeds hoger. Ze willen zich onderscheiden. Die drijfveer komt van binnenuit. Niet-succesvolle ondernemers hebben geen sterke prestatiebehoefte of sterke wil om succes te hebben. Zij nemen sneller genoegen met minder.

Je hebt een matige prestatiedrang en niet de behoefte om steeds weer een hogere prestatie te leveren.
 Je stelt je geen hoge doelen zodat je hieraan op een ontspannen manier kunt werken.
 Je hebt niet de behoefte om doelgericht te werken.
 Je presteert ook zonder een duidelijk doel voor ogen.

Om succesvol te zijn en te blijven moet je de uitdaging met jezelf aangaan. Stel een specifiek en meetbaar doel en bepaal de stappen die je moet zetten om dit doel te bereiken. Met een duidelijk doel voor ogen bereik je meer.

SELF-EFFICACY

Het begrip self-efficacy wordt gebruikt om het geloof van de persoon in het eigen kunnen (of niet-kunnen) en zelfverzekerdheid in relatie tot anderen te beschrijven. Motivatie ontstaat in deze optiek omdat men interne doelen en standards wil bereiken. Hoe beter dit lukt, des te hoger de motivatie.

Effectiviteit heeft betrekking op het geloof van mensen in de controle over de gebeurtenissen in hun leven. Ligt die controle binnen of buiten henzelf? Zo zijn er mensen die geloven dat ze zelf aan het roer van het leven staan, dat zij zelf invloed hebben op wat er gebeurt. Terwijl er anderen zijn die geloven dat je daar maar beperkt invloed op hebt; het leven overkomt je en daar moet je maar zo goed mogelijk mee leren omgaan. Is het een kwestie van geluk? Of heb je het geluk in eigen hand en kun je het geluk ook afdwingen? Ligt de controle intern of extern?

Effectiviteit maakt een onderscheid tussen 'internals' en 'externals'. Internals zijn personen die denken dat ze zelf controle hebben over persoonlijke gebeurtenissen in hun leven. Ze geloven dat ze invloed kunnen uitoefenen op hun omgeving door gebruik te maken van hun capaciteiten. Zogenaamde 'externals' daarentegen zijn personen die denken dat de meeste gebeurtenissen in hun leven in belangrijke mate beïnvloed worden door factoren waar ze geen controle over hebben, als zijnde een gevolg van geluk, kans/toeval, het lot, onder controle van belangrijke anderen, enzovoorts. De persoon ziet het dus niet als een gevolg van eigen kunnen.

Internals hebben een meer actieve en sturende houding hebben ten opzichte van de omgeving. Tevens verzamelen internals op actieve wijze de informatie die hen in staat stelt betere controle uit te kunnen oefenen over hun omgeving. Internals zoeken meer informatie dan externals en gebruiken deze informatie effectiever.

Internals hebben een grotere prestatiedrang, zijn meer geneigd zich aan te passen en te leren. Dat wil zeggen dat internals actiever op zoek gaan naar de invloed van het eigen gedrag op de omgeving dan externals dat doen. Het is je prestatiegerichtheid die door het stellen van (ambitieuze) doelen de richting bepaalt waar je onderneming naartoe moet.

Externals zijn passiever en laten zich gebeurtenissen 'overkomen'. In dezelfde situatie houden externals zich vaker dan internals bezig met mislukking en minder met prestatie en het bereiken van doelen.

Zelfsturing kan omschreven worden als een eigen koers kiezen en weten te realiseren in en buiten de organisatie, rekening houdend met de eigen sterke en zwakke kanten, interesses, waarden en ambities. Heeft motiverende maar haalbare/realistische organisatie- en levensdoeleinden, kan een koers en actieplan benoemen om deze doelen te bereiken. Heeft de nodige discipline en volharding om zijn doelen te realiseren. Succesvolle ondernemers vertrouwen erop dat ze hun doelen kunnen bereiken op eigen kracht. Ze zijn ervan overtuigd elke opdracht tot een goed einde te kunnen brengen; dat hun succes niet van anderen afhangt, maar van henzelf. Ook in relatie tot anderen, al zijn die rijker, belangrijker of machtiger, brengen ze dat zelfvertrouwen mee. Niet-succesvolle ondernemers geloven minder in hun eigen kracht en leven met het idee dat hun succes van de omstandigheden afhangt.

Je bent niet altijd zeker van je zaak.
Je twijfelt nog wel eens of je wel zult halen wat je wil bereiken.

Je moet geloven in je eigen kracht. Prent jezelf in dat het realiseren van je plannen alleen nog maar een kwestie van doen is en niet van kunnen. Je dwingt je eigen geluk af. Aarzelingen en twijfels vooraf mag, maar achteraf vraagt eens plaats bij een genomen beslissing mag niet.

OPENHEID VOOR NIEUWE ERVARINGEN

Creativiteit is het vermogen om te "spelen" met gedachten en nieuwe mogelijkheden te zien en andere aanpakken uit te proberen. Doorbreekt bestaande denkkaders, combineert verschillende oplossingen en concepten tot een originele, nieuwe of onverwachte aanpak, met nieuwe ideeën en oplossingen komen en deze tot uitvoering brengen.

Innovatiegerichtheid kenmerkt zich door zich met een onderzoekende en nieuwsgierige geest op toekomstige vernieuwing van strategie, producten, diensten, markten te richten: constant op zoek naar vernieuwing en alert op mogelijkheden, bereid te experimenteren met andere dan de gebruikelijke methoden om bestaande problemen op te lossen of bestaande taken uit te voeren, stelt prikkelende vragen over de toekomst op lange termijn en stimuleert daarmee het denken buiten bestaande denkkaders, normen, waarden, of praktische beperkingen.

Succesvolle ondernemers stellen zich open voor wat in hun omgeving gebeurt. Daarbij worden ze niet gehinderd door beperkingen van de situatie, maar juist uitgedaagd door de mogelijkheden. Ze hebben het vermogen om vanuit andere invalshoeken te denken en platgetreden paden te verlaten. Hierdoor kunnen ze problemen omzetten in nieuwe kansen en durven ze risico's te nemen. Niet-succesvolle ondernemers zijn beperkt in hun denkwijze en durven het experiment minder snel aan.

Je gebruikt je verbeeldingskracht weinig en komt niet makkelijk zelf op nieuwe ideeën/kansen.
Je hebt anderen nodig die de eerste aanzet geven.

Je wilt garanties. Je wilt zoveel mogelijk de risico's beperken voordat je aan iets nieuws begint. Iets nieuws zal zich in jouw ogen eerst moeten bewijzen voordat jij er zelf mee in de slag gaat.

Probeer associatief te denken, probeer verbanden te leggen met andere zaken, ook al lijkt het op het eerste oog niet logisch. Probeer ideeën uit te werken en raadpleeg dan anderen voor feedback.

Je hebt behoefte aan zekerheid dat het de eerste keer lukt. De vraag is waar dit vandaan komt. Is het soms faalangst, angst voor groei? Bedenk dat voor persoonlijke groei fouten en mislukkingen onvermijdbaar zijn. Van fouten leer je.

ADAPTIEF VERMOGEN

Flexibiliteit berust op aanpassingsvermogen. Schakelt gemakkelijk over van de ene naar de andere activiteit. Past de eigen werkplanning en werkwijze gemakkelijk en snel aan wanneer de omstandigheden (markt, collega's, organisatie, klanten) dit vereisen.

Tactisch gedrag (improvisatie- en omschakelvermogen) is het veranderen van de eigen strategie om een gesteld doel te bereiken, indien zich problemen of kansen voordoen. Komt regelmatig op het juiste moment met een andere en effectievere werkaanpak of -methode. Herkent het moment waarop van aanpak of stijl gewisseld moet worden om het doel te bereiken <bijvoorbeeld een weerstand-situatie> en doet dat dan ook. Schakelt zo nodig in gespreksaanpak om het oorspronkelijke doel te behalen. Bijvoorbeeld van informatie geven naar vragen, van oplossingen geven naar vragen, van details naar grote lijnen, van negatieve naar positieve feedback.

Succesvolle ondernemers reageren op veranderingen die ze in de omgeving waarnemen, zoals nieuwe wensen van de klant of nieuwe concurrenten op de markt. Ze interpreteren kansen of bedreigingen op hun effect en passen hun (ondernemings)plan daarop aan. Niet-succesvolle ondernemers zijn nauwelijks bereid om zich aan te passen. Ze bieden weerstand en kunnen star en koppig zijn.

Je weet jezelf niet goed aan te passen aan veranderende omstandigheden.
Je reageert niet goed op marktveranderingen.
Je geeft te snel toe aan alles wat er op je afkomt.

Je moet kansen of bedreigingen op hun effect inschatten. Handel niet reflexief. Aanpassen bestaat uit weten wat je moet doen, wanneer je dat moet doen en hoe je dat moet doen.

DOMINANTIE

Dominantie is de behoefte om controle over anderen te hebben; om iemand je wil op te leggen. Dominantie kan een motief zijn om te ondernemen, omdat jij dan de touwtjes in handen hebt.

Confronteren is het op een directe manier het gedrag van de ander ter sprake brengen, zodat deze bewust wordt van zijn gedrag en de effecten daarvan op anderen en organisatiedoelen. Bijvoorbeeld bij het feedback geven, de ander in duidelijke bewoordingen aangeven welk gedrag hij waargenomen heeft en wat de eventuele effecten van zijn gedrag zijn, of nodig, bij het feedback geven, de ander uit om op de confrontatie te reageren en luistert naar de reactie van de ander en geeft de ander, indien deze daarvoor open staat, tips voor effectiever gedrag.

Delegeren is het toedelen van verantwoordelijkheden aan medewerkers, daarbij gebruik makend van aanwezige tijd, vaardigheden en potentieel van de medewerkers: duidelijke instructies bij het delegeren of overdragen van taken en verantwoordelijkheden <wie, wat, wanneer> en geeft zondig bevoegdheden, middelen, informatiebronnen aan, toont bij het delegeren van taken vertrouwen in degenen die taken krijgen overgedragen, anticipeert bij het delegeren van omvattende verantwoordelijkheden op mogelijke problemen en regelt daarom checkpunten, mijlpalen en voortgangsafspraken <evt. ook met anderen>.

Leiderschap

Taakgericht leiderschap: op een resultaatgerichte en doelgerichte wijze richting en sturing geven aan medewerkers. Doelen formuleren, taken verdelen, instructies geven, afspraken maken, de voortgang bewaken, corrigeren. Mensgericht leiderschap: op een stimulerende wijze richting en begeleiding geven aan medewerkers. Stijl en methode van leiding geven aanpassen aan betrokken individuen. Samenwerking stimuleren.

Conflicthantering is het hanteren en oplossen van belangentegenstellingen met een grote emotionele lading op een tactvolle wijze. Bijvoorbeeld bij conflicten bereid zijn de eerste stap te doen door te luisteren naar de ander en toont aan te voelen of te weten waar de ander gevoelig voor is, staat open en toont begrip en respect voor gevoelens en de mening van de ander (ook als die afwijkt van de eigen mening) en laat anderen in hun waarde, bespreekt bij conflicten meningsverschillen met anderen op tactvolle wijze, zonder het conflict uit de weg te gaan.

Succesvolle ondernemers weten wat ze willen en hoe ze anderen kunnen beïnvloeden om hun eigen doelen te bereiken. Daarbij gaan ze er vanuit dat hun gezag of mening wordt geaccepteerd. Ze oefenen graag invloed uit op hun (werk-)omgeving en schuwen een beetje manipulatie van anderen niet en vertellen soms alleen het hoogstnodzakelijke aan anderen. Niet-succesvolle ondernemers zijn bescheiden. Ze treden liever niet op de voorgrond.

Je hebt een matige controledrang.

Je hebt moeite om anderen te overtuigen.

Je hebt er weinig behoefte aan je standpunt door te drukken. Je laat het aan de ander over of ze met jouw standpunt instemmen.

Leg anderen uit waarom jij iets gedaan wil krijgen. Motiveer ze voor jouw plannen en wat de anderen daarin kunnen betekenen. Mensen willen graag weten waarom en voor wie ze het doen. De baas spelen is iets anders dan de baas zijn. Je moet hierin een evenwicht bewaren.

SLOT

In de startfase zijn motivatie-drive, doelgerichtheid, volharding, kennis (ervaring, opleiding), creativiteit, omgevingsbewustzijn en aanpassingsvermogen essentiële eigenschappen en kwaliteiten voor het ondernemerschap. Het gaat daarbij vooral om de combinatie. Wellicht overweeg je een eigen bedrijf te starten, gezien je antwoorden op de ondernemerstest is je ondernemers-attitude **MATIG** te noemen. Het is daarom aan te bevelen je persoonlijk rapport met anderen te bespreken, zodat ook je persoonlijke situatie besproken kan worden om een strategie te bepalen voor je persoonlijk functioneren.

Je gewogen score (0-100) op je ondernemers-attitude bedraagt: 42

Ondernemerschap kun je stimuleren door competentieontwikkeling. Sommige mensen hebben er van nature meer gevoel voor dan anderen. Het betekent dat sommigen er meer moeite voor moeten doen om ondernemer te worden dan anderen en waarschijnlijk nooit de 100%-score zullen halen. Maar met behulp van gerichte competentieontwikkeling zal voor veel mensen een 80%-score wel te behalen zijn. En als deze mensen zich bovendien bewust zijn van de ontbrekende 20%, dan kunnen ze zich op die onderdelen laten ondersteunen door adviseurs of door hun bedrijfsleider of compagnon.

Het is overigens altijd aan te bevelen je persoonlijk rapport met anderen te bespreken. Je antwoorden op de ondernemerstest vormen de basis voor de sterkte-zwakke analyse in het persoonlijk rapport. Het persoonlijk rapport kan niet los gezien worden van je zakelijke en persoonlijke situatie. Bespreek daarom

jouw ondernemersprofiel met mensen die jou goed kennen, of beter nog, met een onafhankelijke deskundige op dit gebied. Of vraag bekenden die jou goed kennen om ook de vragenlijst over jou in te vullen. Door vergelijking wordt direct duidelijk waar de overeenkomsten maar ook waar de verschillen liggen. Het geeft je een nieuw en dieper inzicht op wat anderen de sterke en zwakke kanten van jou als ondernemer vinden.

Het gaat er namelijk niet om hoe hoog je scoort, maar hoe je ermee omgaat!. Welke punten zijn voor jouw ontwikkeling als ondernemer van belang en welke niet ?. Gebruik deze input als spiegel, om je zelfkennis te vergroten en een strategie te ontwikkelen die je functioneren als ondernemer versterkt. Bijvoorbeeld door coaching, training of opleiding. Ondernemen is de kracht om mensen om je heen te verzamelen die jou aanvullen of compenseren. Als je weet waar je persoonlijke valkuilen liggen gezien jouw onderneming, ben je beter in staat de juiste mensen om je heen te verzamelen.

In de persoon van de ondernemer liggen de potentiële valkuilen voor de ontwikkeling van het bedrijf. Daarom is inzicht in je eigen persoonlijke valkuilen van levensbelang voor de groei van je bedrijf. Alleen door herkenning en acceptatie van die zwakke punten, kan een neergaande beweging van je bedrijf worden voorkomen. Pas dan kan een succesvolle strategie worden gekozen die je eigen zwakke punten aanvult of compenseert.

Voor de start.

Het proces start met een idee of concept. Het idee leeft sterk in de verbeelding van de ondernemer en het is de uitdaging om het concreet vorm te geven. Dit kan een prototype zijn of een eerste versie van het product of dienst. Deze fase kenmerkt zich door (be)denken en verbeelden. De ondernemer is vaak bezeten van zijn idee en de mogelijkheden die het biedt. Dit is bij uitstek de vaardigheid van de ondernemersrol pionier.

De eerste reacties op het product of dienst zijn van groot belang voor het aanscherpen ervan. Vrienden of potentiële klanten fungeren als klankbord. Goed luisteren naar de reacties en zich kunnen invoelen in de belevingswereld van de klant (empathie) zijn kenmerken van deze fase.

Het gevoel dat een duidelijke rol heeft in voorgaande fases, maakt plaats voor een rationele kijk op het product en de markt waarop de ondernemer zich gaat richten. Keuzes moeten worden gemaakt en een plan moet worden opgesteld met een inschatting van de haalbaarheid van het ondernemersidee. Planmatig kunnen werken en zaken tot in detail kunnen uitwerken, zijn van belang.

De vraag, wel of niet te starten met het ondernemersidee, vraagt een objectief oordeel over de haalbaarheid van het plan. Dit vereist een onafhankelijke en kritische kijk. Door middel van gerichte vragen kunnen de gaten in het plan worden opgespoord en wordt duidelijk wat aanscherping behoeft. Het is de rol van (bedrijfs)adviseur als vakman die door zijn onafhankelijkheid objectief en kritisch de zwakke plekken blootlegt.

Na de start.

Organisaties groeien of krimpen. Als ondernemer moet je in die opgaande of neergaande beweging mee. Dit betekent dat je rol in de tijd sterk kan veranderen en dat er andere eisen aan je worden gesteld. De startfase van een bedrijf vereist een andere rol dan de fase van sterke groei. De ontwikkeling van een ondernemer gaat echter niet gelijk op met de ontwikkeling van het bedrijf. Je ziet de zwakke punten van de ondernemer dan ook terugkomen in de onderneming.

De bedrijfslevenscyclus kent globaal vier fases van ontwikkeling: geen groei, lichte groei, sterke groei en afnemende groei. Elke fase kan vaker worden doorlopen. Na een fase van afnemende groei kan een fase van lichte groei aanbreken, gevolgd door een fase van sterke groei. Zodoende spreekt men van een cyclus.

Een ondernemer start meestal klein. In de eerste fase, de startfase, gaat de meeste aandacht uit naar het opbouwen en inrichten van het bedrijf. Veel praktische zaken moeten nog worden geregeld. Tijdens de startfase is er veelal nog geen groei en met het werven van klanten moet vaak nog worden begonnen. Deze fase wordt vooral gekenmerkt door chaos. De jonge onderneming is een nieuwkomer in de omgeving en de ondernemer moet vooral pionieren om de eigen zaak op gang te krijgen. De ondernemer moet in deze rol als pionier onafhankelijk zijn (zelfstandigheid) en (gecalculeerd) risico durven nemen (risicobereidheid). Hij is vaak overtuigd van zijn eigen ideeën (creativiteit) en heeft doorzettingsvermogen (volharding).

De eerste groei tekent zich af zodra de vraag naar producten of diensten stijgt. Die groei hoeft niet een logische gevolg te zijn van de inzet van de ondernemer. Vaak ontstaat groei toevallig en soms wordt de ondernemer zelfs overrompeld door een grote order. Dit kan betekenen dat de eerste medewerker(s) moeten worden aangetrokken. Het bedrijf leunt sterk op de ondernemer.

Het bedrijf komt in harmonie met de omgeving als de eerste omzetten zijn geboekt en het product of dienst lijkt aan te slaan. Dan wordt het zaak de verkoopinspanningen te intensiveren en flink aan te pakken. De ondernemer in de rol als verkoper is open en op anderen gericht (sociale orientatie). Hij past zich makkelijk aan (flexibel), is marktgericht (marktorientatie) en heeft het vermogen anderen te overtuigen (overredingskracht). Als het bedrijf aansluiting vindt bij de markt ontstaat sterke groei. De bedrijfsvoering wordt complexer en de ondernemer verliest het overzicht. Er ontstaat vanuit de organisatie steeds meer behoefte aan duidelijke regels en een heldere structuur. Taken en bevoegdheden moeten worden

gedelegeerd. Het bedrijf wordt minder afhankelijk van de ondernemer.

Naarmate de organisatie groeit, hoe sterker de wens om die groei beheersbaar te houden door orde op zaken te stellen (effectief). De ondernemer in de rol als manager is gericht op orde binnen de organisatie, waardoor het mogelijk is optimaal te profiteren van de gunstige markt en de winst te maximaliseren (prestatiegericht). De manager is gericht op het sturen van bedrijfsprocessen. Hij plant, organiseert en bezit leidinggevende capaciteiten (dominant).

Door de strakke organisatie verliest het bedrijf de aansluiting met de markt en krimpt de groei. De fase van afnemende groei of afbouwfase kan elk moment intreden. Als bijvoorbeeld na de eerste groeifase de groei afneemt en er niets wordt ondernomen, kan dat uitmonden in beëindiging van het bedrijf.

De groei neemt af, bijvoorbeeld door de komst van een concurrent. Al snel ontstaat een conflict waar de ondernemer een antwoord op dient vinden. Er dient een objectief beeld gevormd te worden van de verslechterde situatie. De analytische vaardigheid, objectieve kijk en bedrijfskundige vakkennis van de ondernemer in de rol van bedrijfsadviseur/vakman komen dan goed van pas. Hij weet alle 'ins' en 'outs' van goede bedrijfsvoering. Hij is goed op de hoogte van de ontwikkelingen in zijn vak. Kwaliteit leveren is belangrijk. Hij is precies en prestatiegericht.

De overgang van de ene naar een andere fase wordt gemarkeerd door het niet meer voldoen van de bestaande structuur bij een verdere groei. De overgangen zijn echter moeilijk te duiden. Voor de ondernemer zijn ze wel voelbaar, maar niet altijd zichtbaar. Soms kan pas na een conflict de volgende stap gezet worden.