



SOCCEs
SOCial Competences, Entrepreneurship and Sense of Initiative
Development and Assessment Framework



EVALUATIE VAN TRANSVERSALE ONDERNEMERSCHAPSCOMPETENTIES: EEN BEOORDELINGSKADER

Eindrapport

Elena Luppi, Daniela Bolzani, Liliya Terzieva

Inhoudstabel

Inleiding	2
Theoretische achtergrond	3
Beoordeling in het onderwijs	3
Beoordeling van overdraagbare competenties	4
Methode	5
Competentievlak: Positieve houding en initiatief	8
Zelfbeoordeling	8
Groei-mindset	9
Emotionele intelligentie	11
Doorzettingsvermogen	12
Copingstrategie	13
Competentievlak: Communicatie en interactie	15
Algemene communicatie	15
Interactie	17
Presentatie	17
Onderhandelen en overtuigen	18
Competentievlak: Teamwork en samenwerking	20
Groepswerk en teammanagement	20
Conflictresolutie	21
Competentievlak: Kritisch en analytisch denken of problemen oplossen, inclusief risicobeoordeling	23
Houding ten aanzien van het oplossen van problemen	23
Kansen herkennen	24
Risicobeheer	25
Competentievlak: Creativiteit en innovatie	27
Creativiteit en lateraal denken	27
Aanpassingsvermogen	28
Innovatie	28
Bijlage A – Kort beoordelingskader voor transversale ondernemingscompetenties	30
Appendix B - Assessment tools (extended version)	38
Appendix C - Assessment tools (short version)	59
Bibliography	69

INLEIDING

Al tientallen jaren hebben internationale beleidsvormende organisaties op het gebied van onderwijs ingezien dat overdraagbare sleutelcompetenties steeds belangrijker worden voor het arbeidsleven. In Europa definieert het Europese kader voor sleutelcompetenties (ANC 2006/962/EC) acht sleutelcompetenties: communicatie in de moedertaal, communicatie in vreemde talen, wiskundige competentie en basiscompetentie op het gebied van exacte wetenschappen en technologie, digitale competenties, sociale en civiele competenties, ontwikkeling van initiatief en ondernemerschap; cultureel bewustzijn en culturele expressie.

Ook al wordt het essentiële belang van sleutelcompetenties voor de toekomstige tewerkstelling alom erkend, toch zijn de onderwijsprocedures in de meeste landen nog steeds in ontwikkeling. Terwijl de status van de basiscompetenties (taalvaardigheid, wiskunde, wetenschap) en vreemde talen welomschreven is, loopt met name de stimulering van overdraagbare vaardigheden (digitale, civiele en ondernemerschap) daarbij achter (EACEA/Eurydice, 2012; International Bureau of Education, 2016).

Het project SOCCES – SOCIal Competences, Entrepreneurship and Sense of Initiative – is gemoeid met de beoordeling van overdraagbare competenties. Het gaat hierbij om twee specifieke overdraagbare competenties die erg belangrijk zijn voor het arbeidsleven, namelijk ondernemerschap en initiatief. Tot dusver werden deze twee competenties beoordeeld op basis van verschillende methodes, maar er bestaan heel weinig praktische hulpmiddelen en er bestaat geen consistent en gestandaardiseerd beoordelingskader. Het doel van SOCCES is daarom de ontwikkeling van een kader voor de methodische beoordeling van deze twee competenties, dat gebruikt kan worden voor beoordeling en kwaliteitsborging. Het doel van dit beoordelingskader is om onderwijzers en evaluators te voorzien van een unieke en consistente lijst ondernemerschapscompetenties, compleet met definities en operationalisaties, alsook een stel praktische beoordelingstools waarmee de beheersing van de transversale ondernemerschapscompetenties door de studenten kan worden gemeten.

Het definitieve voorgestelde beoordelingskader werd ontwikkeld op basis van een methode die uit meerdere stappen bestaat: (1) een basisanalyse met inventarisatie van de huidige onderwijsmilieus en -procedures voor het doceren en beoordelen van transversale competenties, (2) de selectie van beoordelingselementen, -methodologieën en -hulpmiddelen, (3) het uittesten van het beoordelingskader op twee virtueel geactiveerde, real-life businesscases en (4) de data-analyse en verdere verfijning van de beoordelingshulpmiddelen.

Dit ontwikkelde beoordelingskader maakt deel uit van een concrete beoordelingsmodule die in verschillende onderwijsmilieus kan worden gebruikt. De module omvat een optie voor virtuele samenwerking en wordt compleet met aanwijzingen voor docenten geleverd.

Dit beoordelingskader is de eerste stap op weg naar een modulair, Europees beoordelings- en certificatiesysteem voor ondernemerschapscompetenties, een 'EuroComPass' voor hoger onderwijs, zoals het Europees Computer Rijbewijs. SOCCES heeft ook een specifiek voorstel voor een EuroComPass uitgewerkt voor de meting van sociale en ondernemerschapscompetenties en initiatief.

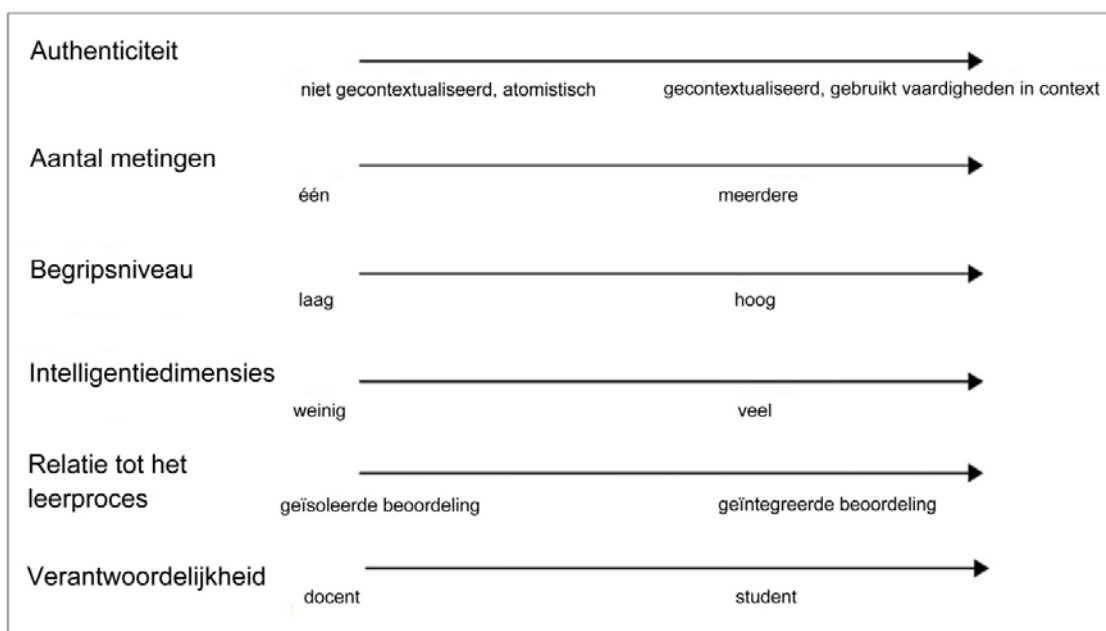
Beoordeling in het onderwijs

Beoordeling in het onderwijs wordt gedefinieerd als een proces voor het verzamelen van bewijsmateriaal, de beoordeling daarvan en het trekken van conclusies over de resultaten en prestaties van studenten (Curtis, 2010). Pellegrino, Chudowsky, en Glaser (2011, p. 42) beschrijven beoordeling als “een hulpmiddel ontworpen voor de observatie van het gedrag van studenten en de productie van gegevens die kunnen worden gebruikt om redelijke conclusies te trekken over wat studenten weten”.

Tot dusver heeft het theoretische debat over beoordeling gesuggereerd dat “het doel van beoordeling voornamelijk is om te onderwijzen en de prestatie van studenten te verbeteren, niet alleen om de prestatie te auditen” (Wiggins, 1998, p. 7). Daarom speelt beoordeling niet alleen de rol van certificatie of laatste fase van het onderricht van een leerprogramma, maar wordt beoordeling beschouwd als onderdeel van de opbouw van het kennisproces (Segers, Dochy, & Cascallar, 2003). Onderwijzen wordt steeds vaker gezien als een steigeractiviteit gericht op de ondersteuning van studenten, zodat ze op het scherp van hun competenties functioneren. Volgens deze opties moet de beoordeling feedback leveren over waar de studenten zich bevinden en hoe ze kunnen worden ondersteund op hun traject, teneinde betekenisvol leren te stimuleren. Dit gebeurt wanneer studenten actief betrokken zijn en de kans krijgen om controle te krijgen over hun eigen leerproces. Volgens deze zienswijze bestaat de voornaamste rol van de beoordeling uit de levering van feedback aan studenten, met nadruk op metacognitie, zelfbeoordeling en de overdraagbaarheid van kennis en competenties die in andere omstandigheden zijn vergaard (Packer & Goicoechea, 2000).

Gedurende de afgelopen tien jaar heeft de documentatie daarom gewezen op een wijziging van het perspectief inzake procedures, instrumenten en beoordelingsdoelstellingen. Zoals samengevat door Segers et al. (2003), wijzen deze nieuwe beoordelingsmethodes op een verschuiving van decontextualisatie naar authenticiteit, van enkele naar meerdere metingen, van een lage naar een hoge beoordeling van begrip, van de beoordeling van enkele naar de beoordeling van vele dimensies van intelligentie, van de scheiding naar de integratie van beoordelings- en leerprocessen en van het idee dat de beoordeling door de docent wordt geleid naar het concept van de eigen verantwoordelijkheid van studenten voor de beoordeling (zie afb. 1).

Afbeelding 1 – Beoordelingsverschuiving (Segers et al., 2003)



Gemengde beoordelingsmodellen, compleet met beoordelingselementen die worden gesuggereerd door klassieke metingen en een cognitieve en constructivistisch theoretische benadering van het leerproces, passen bij deze verschuiving.

Beoordeling van overdraagbare competenties

Overdraagbare competenties worden gedefinieerd als competenties die van de ene baan naar de andere overgedragen kunnen worden (OECD, 2012). Ze worden ook wel transversale, generieke, zachte of arbeidscompetenties genoemd. Ze kunnen worden aangeleerd binnen een sociale of onderwijscontext en vervolgens worden overgedragen op een loopbaan en worden gebruikt en ontwikkeld in alle facetten van het menselijke leven.

De beoordeling van overdraagbare competenties is bijzonder uitdagend, aangezien deze competenties niet eenvoudig definieerbaar zijn en niet volledig gescheiden zijn van competenties met betrekking tot inhoud. Gibb (2014) wijst hierbij op het feit dat zachte of overdraagbare vaardigheden uit een groot aantal competenties met complexe configuraties bestaan en leiden tot de definitie van allerlei gerelateerde vaardigheden. De beoordeling van overdraagbare competenties dient zich daarom op drie belangrijke vraagstukken te concentreren (Gibb, 2014). Ten eerste, de context (inputs), m.a.w. de overdraagbare competenties moeten duidelijk worden gespecificeerd om “goede prestaties” te definiëren en te contextualiseren in organisatorische of onderwijsdoelstellingen, die kenmerkend zijn voor het bredere leermilieu. Ten tweede, de inhoud van de beoordeling van de overdraagbare vaardigheden, die verband houdt met de kwaliteit, en eerlijke beoordelingsmethodes en -instrumenten vereist op basis van observatie, gegevens, conclusies en kwaliteitsinformatie. Ten derde, de consequenties (resultaten) van de beoordeling van zachte vaardigheden, waardoor de studenten zich bewust worden van hun gedrag, gaan nadenken over hun eigen ervaringen, gemotiveerd zijn en doorgaan op een traject naar formatieve beoordeling voor het ontvangen van continue feedback gericht op zelfverbetering. Tegelijkertijd hebben de resultaten van de beoordeling van zachte vaardigheden formatieve gevolgen voor verdere onderwijs- en trainingsactiviteiten (Gibb, 2014, p. 466).

Gezien deze overwegingen moet de beoordeling van overdraagbare competenties een diagnostische, formatieve, summatieve en certificatie-doelstelling hebben. Te dien einde werden enkele principes voor de beoordeling van zachte competenties door Ketchagias (2011, p. 121-122) als volgt samengevat:

- weerspiegeling van de ontwikkeling van transversale competentiedoelstellingen en een duidelijke specificatie van de verwachte zachte vaardigheden, en hun ontwikkeling, van beginner tot deskundige;
- indicatie van het aanpassingsvermogen gezien de verschillende omstandigheden waarin dergelijke competenties daadwerkelijk worden gebruikt en toegepast, inclusief onverwachte situaties;
- gestoeld zijn op prestaties, om bewijs te leveren van het vermogen om kennis toe te passen op kritiek denkvermogen, het oplossen van problemen en analytische taken, wat belangrijke aspecten zijn van een deskundigheid op het gebied van zachte vaardigheden;
- informatief zijn voor onderwijs- en leerprocessen, met adviezen, suggesties en feedback voor de verbetering van zachte competenties;
- geschikt zijn voor de levering van informatie en verbetering van kennis over de cognitieve en metacognitieve leerstrategieën van studenten;

- geschikt zijn voor een eerlijke beoordeling van alle studenten, met de benodigde flexibiliteit, om de gevolgen van moeilijkheden te reduceren en een waarlijk gelijke beoordeling mogelijk te maken;
- nauwkeurig en betrouwbaar zijn, op basis van de beoordelingsdoelstellingen, en duidelijk specificeren wat de technische en statistische kwaliteiten of limieten zijn om de evaluator en de geëvalueerde persoon de kans te geven de gevolgen of generalisatie van de resultaten te beoordelen;
- informatie verschaffen die als feedback kan dienen, niet alleen voor studenten en docenten, maar ook voor beleidsvormers, en die het bredere publiek gevoelig kan maken voor het belang van zachte vaardigheden;
- een bijdrage leveren aan de verbetering van de vaardigheden en strategieën voor stimulering van dergelijke competenties voor onderwijzers, docenten en trainers;
- geïntegreerd zijn in een breder beoordelingssysteem dat op authentieke wijze het levenslange leren kan verbeteren.

De beoordeling van transversale competenties moet daarom gebruik maken van competentieontwikkelingsmodellen die gebaseerd zijn op cognitief onderzoek, en tegelijk de psychometrie aan de nieuwe beoordelingsmethodes aanpassen en het denkproces van de studenten zichtbaar maken; rekening houden met nieuwe communicatiemodellen (bijv. ICT); samenwerking en teamwork omvatten (bijv. integratie van individuele prestatiebeoordeling door evaluatie van taken die in samenwerkingsverband zijn uitgevoerd); lokaal en wereldburgerschap omvatten; rekening houden met ondersteunde prestaties (bijv. gegarandeerde toegankelijkheid en aanpassing van zaken voor studenten met bijzondere behoeften); geldigheid garanderen en rekening houden met kosten en uitvoerbaarheid (Ketchagias, 2011, p. 129-130).

METHODE

Voor de ontwikkeling van dit beoordelingskader werd een methode toegepast die uit de volgende stappen bestaat:

- 1) Een basisanalyse gericht op inventarisatie:
 - a) de huidige onderwijsmilieus en -procedures in de partnerinstellingen van SOCCES, hun voornaamste ontwikkelingsbehoeften voor het beoordelingskader en de gedefinieerde competenties (lees de projectrapporten “Current practices in defining and understanding transferable skills” en “Current practices in transversal competences assessment”);
 - b) de aanpak en methodes voor het onderwijzen van transversale ondernemerscompetenties, de beschikbare beoordelingsmethodes en -instrumenten op Europees niveau, via een herziening van de bestaande programma's, beleidsdocumenten en bestaande documentatie over ondernemersvaardigheden en -competenties (lees het projectrapport “Currently known related assessment frameworks for transferrable competences”).
- 2) De ontwikkeling van een ontwerp kader en methodologie, inclusief de selectie van de essentiële elementen van het kader en de beoordelingsmethodologie. De ontwikkeling van een ontwerp kader was gebaseerd op:

- a) de basisanalyse (stap 1)
- b) groepsbesprekingen (met de methode EU Cafè, tijdens de tweede bijeenkomst van partners)

Na afloop van dit proces omvat het voorgestelde beoordelingskader voor de evaluatie van sociale en overdraagbare ondernemerscompetenties de volgende vijf competentiegebieden:

1. Positieve houding en initiatief
 2. Communicatie en interactie
 3. Teamwork en samenwerking
 4. Kritiek en analytisch denken of problemen oplossen, inclusief risicobeoordeling
 5. Creativiteit en innovatie
- 3) Het uittesten van het beoordelingskader op twee virtueel geactiveerde, real-life businesscases voor beoordeling van de gedefinieerde transversale competenties, met als doel de levering van een gemeenschappelijk controle- en beoordelingsinstrument dat in verschillende curriculumsettings kan worden gebruikt.
- 4) Analyse van de testdata van de beoordelingsinstrumenten.
- 5) Verfijning van de instrumenten en van de richtlijnen en aanbevelingen die de docenten kunnen gebruiken om de trainingsprogramma's te beoordelen.
Tijdens deze fase werden de niet-redundante competenties en vaardigheden die getest konden worden zorgvuldig verfijnd en geselecteerd om ook een kortere versie van het beoordelingskader te kunnen aanbieden. Opgemerkt werd bijvoorbeeld dat de specifieke competenties inzake teamwork en samenwerking uit grovere en basiscompetenties bestonden die verband hielden met interpersoonlijke communicatie. De uitwerking van een kortere versie van het beoordelingskader was ook een eerste stap richting definitie van een EuroComPass-voorstel.
- 6) De ontwikkeling van een definitieve versie van het beoordelingskader en van een toolkit die via de webportal moet worden gedistribueerd.

De beoordeling moet zijn gebaseerd op een reflexieve cirkel, inclusief zelfbeoordeling, beoordeling door collega's, beoordeling door docenten en meerdere beoordelingen.

Voor elk van de vijf geïdentificeerde competentiegebieden werd een lijst met gedetailleerde competenties ontwikkeld en geoperationaliseerd. Elke competentie kan worden beoordeeld op basis van drie beheersings- of deskundigheidsniveaus: laag, gemiddeld en hoog. Deze drie competentieniveaus werden bepaald op basis van de normatieve beoordelingsgegevens van de studenten die deelnamen aan de eerste SOCCES-tests. In het bijzonder werd de beheersing van de competentie op gemiddeld niveau berekend als het gemiddelde van de voortest- en posttestmediaal $\pm$ één standaardafwijking.

Voor elke competentie worden één of meer beoordelingsinstrumenten voorgesteld, voor een beoordelingskader met gemengde methodes, met het oog op meerdere beoordelingsmeetwaarden. Voor de eenvoudige inzet en distributie van deze beoordelingsinstrumenten wordt een uitgebreide versie van het beoordelingskader en een sterk ingekorte en breder toepasbare versie van het beoordelingskader voorgesteld. Zoals hierboven aangegeven, werd de korte versie ontwikkeld op basis van de testresultaten van het uitgebreide

beoordelingskader, waarbij de meest effectieve, geldige en betrouwbare instrumenten van het beoordelingskader werden geselecteerd.

Een overzicht van het beoordelingskader en een uitgebreide lijst met competenties en beoordelingsinstrumenten staan in bijlage A.

De voorgestelde beoordelingsinstrumenten voor de meting van alle competenties (de uitgebreide versie) staan in bijlage B, terwijl een selectie van de beoordelingsinstrumenten (de korte versie) in bijlage C staat vermeld.

COMPETENTIEVLAK: POSITIEVE HOUDING EN INITIATIEF

Een positieve houding en initiatief zijn op verschillende manieren aangeduid als belangrijk voor een ondernemersgeest, omdat ze mensen in staat stellen na te denken over behoeften, aspiraties, persoonlijke sterke en zwakke punten, en te geloven in hun vermogen om het verloop van gebeurtenissen te beïnvloeden, ondanks onzekerheden, en om teleurstellingen en mislukkingen goed te verwerken (Bacigalupo, Kampylis, Punie, & Van den Brande, 2016).

Zelfbeoordeling

Definitie

De competentie zelfbeoordeling houdt verband met het vermogen om na te denken over behoeften, aspiraties en wensen op korte, medium en lange termijn, en om de eigen sterke en zwakke punten te identificeren en uit te werken (Bacigalupo et al., 2016).

Deze competentie kan worden beoordeeld op basis van de volgende drie beheersingsniveaus door de studenten:

Elementair	Intermediair	Geavanceerd
Herkent zijn/haar eigen sterke en zwakke punten niet.	Herkent enkele van zijn/haar eigen sterke en zwakke punten, maar kan geen verbeteringsstrategieën ontwikkelen.	Herkent zijn/haar eigen sterke en zwakke punten en kan verbeteringsstrategieën ontwikkelen.

Beoordelingstools

Voorgesteld wordt deze competentie te meten door middel van zelfbeoordeling, met gebruik van een aangepaste versie van de Empowerment Scale die werd uitgewerkt door Rogers, Chamberlin, Ellison, en Crean (1997). Deze schaal presenteert de volgende 28 zinnen die worden gemeten op basis van een 4-punts Linkert-schaal (waarbij 1 'Zeer mee eens' betekent en 4 'Zeer mee oneens'):

1. Ik kan goed zelf bepalen wat er in mijn leven gaat gebeuren.
2. Mensen worden alleen beperkt door wat zij zelf voor mogelijk achten.
3. Mensen zijn krachtiger als ze zich verenigen.
4. Ergens boos over worden helpt nooit.
5. Ik heb een positieve houding tegenover mijzelf.
6. Ik ben meestal zeker van de beslissingen die ik neem.
7. Mensen hebben niet het recht om boos te worden als ze iets niet leuk vinden.
8. De meeste negatieve ervaringen in mijn leven waren het gevolg van botte pech.
9. Ik zie mijzelf als een capabel mens.
10. Het heeft nooit zin om stampij te maken.
11. Mensen die samenwerken kunnen hun leefgemeenschap beïnvloeden.
12. Ik ben vaak in staat om obstakels uit de weg te ruimen.
13. Over het algemeen ben ik optimistisch over de toekomst.
14. Wanneer ik plannen maak kun je erop rekenen dat ik ze ook uitvoer.
15. Boos worden over iets is vaak de eerste stap om de situatie te veranderen.

16. Doorgaans voel ik mij alleen.
17. Het beste is om deskundigen te laten beslissen wat mensen moeten doen of leren.
18. Ik kan dingen net zo goed doen als andere mensen.
19. Gewoonlijk lukt het mij om mijn doel te bereiken.
20. Mensen moeten proberen hun leven te leiden zoals zij dat zelf willen.
21. Je kunt niet tegen bureaucratie vechten.
22. Meestal voel ik mij machteloos.
23. Als ik iets niet zeker weet, volg ik meestal de rest van de groep.
24. Ik geloof dat ik een waardevol persoon ben, minstens net zo waardevol als anderen.
25. Mensen hebben het recht om hun eigen beslissingen te nemen, zelfs als het slechte beslissingen zijn.
26. Volgens mij heb ik enkele goede persoonlijke kwaliteiten.
27. Heel vaak kan een probleem door het nemen van actie worden opgelost.
28. Samenwerking met anderen in mijn gemeenschap helpt vaak om verbeteringen door te voeren.

Een voorgestelde versie van het instrument voor de beoordeling van studenten staat in bijlage B en bijlage C.

De zinnen beoordelen de volgende factoren:

- Zelfrespect, eigenwaarde en zelfredzaamheid (zinnen 5, 6, 9, 12, 14, 18, 19, 24, 26)
- Macht en machteloosheid (zinnen 7, 8, 10, 16, 17, 21, 22, 23)
- Maatschappelijk activisme en autonomie (zinnen 3, 11, 20, 25, 27, 28)
- Optimisme en controle over de toekomst (zinnen 1, 2, 13, 27)
- Gerechtvaardigde boosheid (zinnen 4, 7, 10, 15)

De beoordelingsscore wordt verkregen door de scores voor alle zinnen bij elkaar op te tellen en het gemiddelde te berekenen. Scores van 2,51 - 4,00 worden gezien als een laag competentieniveau, scores van 1,51 - 2,50 als medium niveau en scores van 1,00 - 1,50 als hoog niveau.

Groei-mindset

Definitie

Mensen hebben impliciete intelligentietheorieën die “entiteitstheorieën” kunnen zijn en intelligentie als rigide beschouwen, of “incrementele theorieën”, die de intelligentie als flexibel beschouwen (Dweck, 1999). Mensen met een incrementele impliciete intelligentietheorie hebben een “groei-mindset” en geloven dat intelligentie aangeleerd kan worden en dat de hersenen kunnen groeien door oefening en repetitie. Dit bepaalt de doelstellingen die ze zich stellen, hun respons op moeilijkheden en hun taakprestaties (Dweck, 2006).

Deze competentie kan worden beoordeeld op basis van de volgende drie beheersingsniveaus door de studenten:

Elementair	Intermediair	Geavanceerd
Geloofd dat intelligentie statisch is, zet zich niet in voor verbeteringen, vermijdt inzet, kritiek en uitdagingen en voelt zich bedreigd door het succes van anderen.	Beschouwt intelligentie zowel als statisch als dynamisch; zet zich soms in voor verbeteringen, doet enige moeite voor matige uitdagingen; heeft geen mening over de kritiek en het succes van anderen.	Geloofd dat intelligentie dynamisch is, zet zich in voor verbeteringen, ziet inzet als het pad naar volledige beheersing, verwelkomt uitdagingen, leert van kritiek, voelt zich geïnspireerd door het succes van anderen.

Beoordelingstools

Voor de meting van groei-mindset werden twee metingen geïdentificeerd, getest en voorgesteld. Allereerst, in de uitgebreide versie van de test, kan de beoordeling plaatsvinden door zelfbeoordeling op basis van een gevalideerde psychometrische schaal, ontwikkeld door Dweck (1999). De schaal presenteert de volgende 8 zinnen die worden gemeten op basis van een 6-punts Linkert-schaal (waarbij 1 'Zeer mee eens' betekent en 6 'Zeer mee oneens'):

1. Je hebt enkele transversale competenties en daar kun je niet veel aan veranderen.
2. Jouw eigen transversale competenties kun je eigenlijk niet veranderen.
3. Ongeacht wie je bent, je kunt je eigen transversale competentieniveau drastisch wijzigen.
4. Eerlijk gezegd kunt je het aantal transversale competenties dat je hebt, niet echt veranderen.
5. Je kunt het aantal transversale competenties dat je hebt altijd veranderen.
6. Je kunt nieuwe dingen aanleren, maar je kunt je eigen transversale basiscompetenties niet echt veranderen.
7. Ongeacht het aantal transversale competenties dat je hebt, je kunt dit aantal altijd duidelijk veranderen.
8. Je kunt zelfs de elementaire transversale basiscompetenties aanzienlijk veranderen.

Een voorgestelde versie van het instrument voor de beoordeling van studenten staat in bijlage B.

De zinnen beoordelen de volgende factoren:

- Entiteitsovertuigingen (statische mindset) (zinnen 1, 2, 4, 6)
- Incrementele overtuigingen (groei-mindset) (zinnen 3, 5, 7, 8)

De beoordelingsscore wordt verkregen door de scores voor alle zinnen bij elkaar op te tellen en het gemiddelde te berekenen. Scores van 1,00 - 3,00 worden gezien als een laag niveau voor de competentie groei-mindset, scores van 3,01 - 4,00 als medium niveau en scores van 4,01 - 6,00 als hoog niveau.

Een tweede beoordelingstool dat wordt voorgesteld is een korte versie van de mindsetschaal (Dweck, 2006), gemeten op een 10-punts schaal voor de mate waarin de respondent:

1. Uitdagingen vermijdt, of uitdagingen verwelkomt.
2. Inzet als nutteloos of nog erger beschouwt, of inzet ziet als het pad naar beheersing.

3. Kritiek of nuttige negatieve feedback negeert, of van de kritiek leert.
4. Zich bedreigd voelt door het succes van anderen, of levenslessen zoekt en zich laat inspireren door het succes van anderen.

Deze schaal wordt voorgesteld voor zowel zelfbeoordeling als voor de beoordeling door een collega of docent. Een voorgestelde versie van het instrument voor de beoordeling van studenten staat in bijlage C.

De beoordelingsscore wordt verkregen door de scores voor alle zinnen bij elkaar op te tellen en het gemiddelde te berekenen. Scores van 1,00 - 6,50 worden gezien als een laag niveau voor de competentie groei-mindset, scores van 6,51 - 8,50 als medium niveau en scores van 8,50 - 10,00 als hoog niveau.

Emotionele intelligentie

Definitie

Emotionele intelligentie beschrijft het adaptieve, interpersoonlijke en intrapersonlijke emotionele functioneren (Kirk, Schutte, & Hine, 2008) en wijst op de mate waarin iemand de emoties van zichzelf en anderen kan inschatten en aansturen, en emoties kan gebruiken voor het oplossen van problemen (Schutte et al., 1998).

Deze competentie kan worden beoordeeld op basis van de volgende drie beheersingsniveaus door de studenten:

Elementair	Intermediair	Geavanceerd
Herkent geen emoties noch hun gevolgen op hem/haarzelf en op anderen.	Herkent emoties en hun gevolgen op hem/haarzelf en op anderen.	Herkent, geeft waarde aan en beheert emoties en hun gevolgen op hem/haarzelf en op anderen.

Beoordelingstools

Emotionele intelligentie kan worden gemeten op basis van de Brief Emotional Intelligence Scale ontwikkeld door Davies, Stankov, en Roberts (1998). De schaal presenteert de volgende 10 zinnen die worden gemeten op basis van een 5-punts Linkert-schaal (waarbij 1 'Zeer mee oneens' betekent en 5 'Zeer mee eens'):

1. Ik weet waarom mijn emoties veranderen.
2. Ik herken mijn emoties snel zodra ik ze ervaar.
3. Ik weet hoe mensen zich voelen door naar hun stem te luisteren.
4. Wanneer ik het gezicht van mensen zie, herken ik de emoties die ze ervaren.
5. Ik kies activiteiten die mij gelukkig maken.
6. Ik heb controle over mijn emoties.
7. Ik organiseer evenementen die andere mensen leuk vinden.
8. Ik beoordeel andere mensen op wanneer ze neerslachtig zijn.
9. Wanneer ik een goed humeur heb, krijg ik nieuwe ideeën.
10. Ik gebruik een goed humeur om niet op te geven, ondanks alle obstakels.

De schaal wordt voorgesteld voor zelfbeoordeling en voor beoordeling door anderen (bijv. collega's en docenten). Een voorgestelde versie van het instrument voor de beoordeling van studenten staat in bijlage B.

De beoordelingsscore wordt verkregen door de scores voor alle zinnen bij elkaar op te tellen en het gemiddelde te berekenen. Scores van 2,51 - 5,00 worden gezien als een laag niveau voor de competentie emotionele intelligentie, scores van 1,51 - 2,50 als medium niveau en scores van 1,00 - 1,50 als hoog niveau.

Doorzettingsvermogen

Definitie

Deze competentie 'doorzettingsvermogen' verwijst naar het vermogen om te volharden in doelgerichte actie en energie ondanks moeilijkheden en obstakels die de realisatie van het doel belemmeren (Morris, Webb, Fu, & Singhal, 2013).

Deze competentie kan worden beoordeeld op basis van de volgende drie beheersingsniveaus door de studenten:

Elementair	Intermediair	Geavanceerd
Stopt met een opdracht wanneer hij/zij moe of afgeleid is; stopt met een taak na een mislukking; werkt niet op basis van duidelijke doelstellingen.	Loopt het risico met een opdracht te stoppen wanneer hij/zij moe of afgeleid is; loopt het risico met een taak te stoppen na een mislukking; werkt niet altijd op basis van duidelijke doelstellingen.	Voltooit een opdracht zelfs wanneer hij/zij moe is; blijft geconcentreerd werken, zelfs als er afleiding is; gaat door met een taak zelfs na een tegenslag of mislukking; werkt op basis van duidelijke doelstellingen.

Beoordelingstools

De voorgestelde meting voor de beoordeling van het doorzettingsvermogen is een schaal ontwikkeld door Kyndt en Baert (2015) die deel uitmaakt van hun algemene schaal voor ondernemerscompetenties. Bovendien wordt voorgesteld om een formulier met vrije tekst toe te voegen voor een beschrijving van de ervaring van studenten met doorzettingsvermogen. Deze doorzettingsvermogensschaal wordt gemeten aan de hand van de antwoorden op 7 zinnen op basis van een 6-punts Linkert-schaal (waarbij 1 'Nooit' betekent, en 6 'Altijd'):

1. Wanneer ik een taak begin, dan maak ik hem ook af, zelfs als ik er geen zin meer in heb.
2. Zelfs als er afleiding is, blijf ik geconcentreerd werken.
3. Ik verg veel van mijzelf wanneer ik werk.
4. Zelfs na een tegenslag of mislukking ga ik door met de taak die ik moet uitvoeren.
5. Ik werk met duidelijke doelstellingen.
6. Ik verander mijn plannen alleen als daar goede redenen voor zijn.
7. Zelfs als de taak moeilijk is, begin ik er meteen aan te werken.

De schaal wordt voorgesteld voor zelfbeoordeling en voor beoordeling door anderen (bijv. collega's en docenten). Een voorgestelde versie van het instrument voor de beoordeling van studenten staat in bijlage B en bijlage C.

De beoordelingsscore wordt verkregen door de scores voor alle zinnen bij elkaar op te tellen en het gemiddelde te berekenen. Scores van 1,00 - 3,50 worden gezien als een laag niveau voor de competentie doorzettingsvermogen, scores van 3,51 - 5,00 als medium niveau en scores van 5,01 - 6,00 als hoog niveau.

Copingstrategie

Definitie

Coping verwijst naar de activering van specifiek gedrag gericht op het oplossen van problemen en omgang met stressvolle situaties. Een copingstrategie is een actie (zowel qua gedrag als cognitief) die een persoon kan uitvoeren om om te gaan met een stressvolle of moeilijke situatie (Horney, 1939).

Deze competentie kan worden beoordeeld op basis van de volgende drie beheersingsniveaus door de studenten:

Elementair	Intermediair	Geavanceerd
Kan geen manier vinden om met moeilijke situaties om te gaan; ziet geen groeikansen wanneer hij/zij moeilijke situaties moet aanpakken; heeft geen controle over zijn/haar reacties; kan niet om hulp vragen.	Kan niet altijd een manier vinden om met moeilijke situaties om te gaan; ziet niet altijd groeikansen wanneer hij/zij moeilijke situaties moet aanpakken; heeft alleen in sommige situaties controle over zijn/haar reacties; kan alleen in bepaalde omstandigheden om hulp vragen.	Zoekt naar creatieve manieren om moeilijke situaties te wijzigen; gelooft dat positieve groei mogelijk is wanneer hij/zij moeilijke situaties moet aanpakken; heeft controle over zijn/haar reacties; vraagt om hulp wanneer dat nodig is.

Beoordelingstools

Voor beoordeling van de competentie copingstrategie wordt voorgesteld drie schalen te gebruiken die werden ontwikkeld door Kyndt en Baert (2015): de schaal voor zelfkennis, voor interesse in leren en voor het plannen voor de toekomst. De schalen met meerdere zinnen, zie hieronder, worden gemeten op basis van een 6-punts Linkert-schaal (waarbij 1 'Nooit' betekent, en 6 'Altijd').

1. Ik vraag anderen wat ze van mijn aanpak vinden.
2. Als ik het zelf niet kan oplossen, vraag ik om hulp.
3. Ik leer van de kritiek van anderen.
4. Ik geef spontaan toe wanneer ik fouten heb gemaakt.
5. Ik leer door met anderen samen te werken.
6. Ik volg cursussen zodat ik mijn werk beter kan doen.
7. Ik onderzoek welke trainingen en cursussen beschikbaar zijn.
8. Ik weet waar ik specifieke trainingen kan volgen.
9. Ik ben bereid om mij extra in te zetten om meer te leren.

10. Ik weet altijd wat de nieuwste ontwikkelingen zijn in de sector waarin ik werkzaam ben.
11. Ik vind het leuk om te leren.
12. Als een situatie verandert, pas ik mijn plannen aan.
13. Als ik merk dat ik de benodigde resultaten niet behaal, pas ik mijn plannen onmiddellijk aan.
14. Ik pas mijn geplande aanpak aan wanneer zich nieuwe kansen voordoen.
15. Als mijn plan anders uitpakt, maak ik een nieuw plan.

De zinnen behoren tot de volgende beoordelingen:

- Zelfkennis: zinnen 1 t/m 5;
- Interesse in leren: zinnen 6 t/m 11;
- Plannen voor de toekomst: zinnen 12 t/m 15;

De schaal wordt voorgesteld voor zelfbeoordeling en voor beoordeling door anderen (bijv. collega's en docenten). Een voorgestelde versie van het instrument voor de beoordeling van studenten staat in bijlage B.

De beoordelingsscore wordt verkregen door de scores voor alle zinnen bij elkaar op te tellen en het gemiddelde te berekenen. Scores van 1,00 - 3,75 worden gezien als een laag niveau voor de competentie copingstrategieën toepassen, scores van 3,76 - 5,25 als medium niveau en scores van 5,26 - 6,00 als hoog niveau.

Een korte versie van het beoordelingstool voor distributie aan studenten werd ontwikkeld door alleen de schaal voor het plannen voor de toekomst te gebruiken, die zowel voor zelfbeoordeling als voor beoordeling door anderen kan worden gebruikt. De voorgestelde tool staat in bijlage C en de beoordelingscriteria voldoen aan dezelfde evaluatiescores als hierboven beschreven.

COMPETENTIEVLAK: COMMUNICATIE EN INTERACTIE

Competenties op het gebied van communicatie verwijzen naar het vermogen om op effectieve wijze berichten aan een extern publiek door te geven, zowel mondeling als schriftelijk. Zoals aangegeven in de literatuur, zijn competenties in communicatie van essentieel belang voor succesvolle ondernemers en managers (Florés, 2006; Hood & Young, 1993) (bijv. Hood & Young, 1993) omdat een effectieve communicatie aan de basis ligt van overtuiging, onderhandeling en leiderschap (Bacigalupo et al., 2016).

Algemene communicatie

Definitie

“Communicatie is een proces waarbij informatie tussen individuen wordt uitgewisseld door middel van een gemeenschappelijk systeem van symbolen, tekens of gedrag” (Webster, 1983, p. 266). Wij definiëren de competentie algemene communicatie als het vermogen om berichten op duidelijke wijze te verzenden en te ontvangen, op zo'n manier dat het publiek erbij betrokken is en het publiek het bericht zal onthouden (Harvard University, 2014).

Deze competentie kan worden beoordeeld op basis van de volgende drie beheersingsniveaus door de studenten:

Elementair	Intermediair	Geavanceerd
Is zich niet bewust van de communicatiecomponenten (verbaal, non-verbaal en paraverbaal); luistert niet en begrijpt de berichten niet die iemand verstuurt; kan geen duidelijke en korte berichten aan anderen sturen.	Is zich deels bewust van de communicatiecomponenten (verbaal, non-verbaal en paraverbaal); luistert deels en begrijpt deels de berichten die iemand verstuurt; kan alleen duidelijke en korte berichten aan anderen sturen als aan enkele voorwaarden wordt voldaan.	Is zich bewust van de communicatiecomponenten (verbaal, non-verbaal en paraverbaal); luistert en begrijpt de berichten die iemand verstuurt; stuurt altijd duidelijke en korte berichten aan anderen.

Beoordelingstools

Voorgesteld wordt om de competentie communicatie te meten op basis van twee zelfbeoordelingstools. Allereerst door gebruik van een korte versie van de Interpersonal Communication Competence Scale, ontwikkeld door Rubin en Martin (1994). Ten tweede door de studenten te vragen wat hun sterke en wat hun zwakke punten zijn, en hoe ze hun competenties kunnen verbeteren, in de vorm van vrije tekst. Bovendien wordt voorgesteld vrije tekst ook als een beoordeling door anderen te gebruiken (bijv. collega's of docenten).

De Interpersonal Communication Competence Scale bestaat uit meerdere zinnen, zoals hieronder beschreven, die worden gemeten op basis van een 5-punts Linkert-schaal (waarbij 1 'Zeer mee oneens' betekent en 5 'Zeer mee eens'):

1. Ik vind het moeilijk om de juiste woorden te vinden om mijzelf uit te drukken. (R)
2. Ik realiseer mijn communicatiedoelstellingen.

3. Ik kan anderen overhalen.
4. Ik druk mijzelf verbaal goed uit.
5. Anderen beschrijven mij als warm.
6. Ik laat merken wat ik van anderen vind.
7. Ik vertel het wanneer ik mij verbonden voel met iemand.
8. Andere mensen denken dat ik hen begrijp.
9. Als mij iets is misdaan, confronteer ik de persoon die dat heeft gedaan.
10. Ik controleer de gesprekken waarin ik deelneem door te onderhandelen over de onderwerpen waarover we praten.
11. Ik vind het moeilijk om voor mijzelf op te komen. (R)
12. Ik sta op mijn rechten.
13. Ik laat anderen weten dat ik begrijp wat ze zeggen.
14. In gesprekken met vrienden let ik niet alleen op wat ze zeggen, maar ook op wat ze niet zeggen.
15. Ik laat vrienden zien wie ik echt ben.
16. Mijn vrienden geloven dat ik echt om hen geef.
17. Ik probeer anderen recht in de ogen te kijken wanneer ik met ze praat.

Zinnen met een (R) worden omgekeerd gescoord.

Deze zinnen beoordelen de volgende factoren:

- Expressiviteit (zinnen 1, 4)
- Controle over de omgeving (zinnen 2, 3)
- Ondersteuning van anderen (zin 5)
- Zelfonthulling (zinnen 6, 15)
- Directheid (zinnen 7, 16, 17)
- Empathie (zin 8)
- Assertiviteit (zinnen 9, 11, 12)
- Interactie-management (items n. 10, 14)
- Altercentrisme (items n. 13)

Een voorgestelde versie van het instrument voor de beoordeling van studenten staat in bijlage B en bijlage C.

De beoordelingsscore wordt verkregen door de scores voor alle zinnen bij elkaar op te tellen en het gemiddelde te berekenen (en de omgekeerd gecodeerde zinnen om te zetten). Scores van 1,00 - 1,50 worden gezien als een laag niveau voor de competentie emotionele intelligentie, scores van 1,51 - 2,50 als medium niveau en scores van 2,51 - 5,00 als hoog niveau.

Interactie

Definitie

De competentie van interactie verwijst naar het vermogen van een persoon om interpersoonlijke relaties in communicatiesettings te managen (Rubin & Martin, 1994).

Deze competentie kan worden beoordeeld op basis van de volgende drie beheersingsniveaus door de studenten:

Elementair	Intermediair	Geavanceerd
Heeft duidelijke problemen bij het bijhouden van de discussie en levert slechts af en toe een bijdrage.	Kan de discussie bijhouden en kan een mening rechtvaardigen; heeft een goede respons op en interactie met andere sprekers; gebruikt communicatiestrategieën goed wanneer hij/zij ergens onzeker over is (bijv. idiomatisch gebruik).	Kan ideeën goed articuleren in een complexe discussie; kan geavanceerde argumentatie- en beurtstrategieën toepassen; heeft geen probleem om idiomatisch taalgebruik of verschillende registers te begrijpen.

Beoordelingstools

Wat algemene communicatie betreft kan de competentie interactie worden gemeten met twee zelfbeoordelingstools. Allereerst door gebruik van een korte versie van de Interpersonal Communication Competence Scale, ontwikkeld door Rubin en Martin (1994). Ten tweede door de studenten te vragen wat hun sterke en wat hun zwakke punten zijn, en hoe ze hun competenties kunnen verbeteren, in de vorm van vrije tekst. Voor meer informatie over de tools, lees de beschrijving onder “Algemene communicatie” en bijlage B en bijlage C.

Presentatie

Definitie

De competentie van presentatie kan worden gedefinieerd als de effectieve voorbereiding en levering van ideeën aan individuen of groepen, waarbij wordt aangetoond dat hij/zij zich bewust is van de respons van het publiek en in staat is om de inhoud en stijl aan te passen aan de kenmerken en behoeften van het publiek, en duidelijk wordt dat hij/zij het materiaal beheerst, een comfortabele leveringsstijl heeft en de vragen die worden gesteld goed kan beantwoorden (Harvard University, 2014).

Deze competentie kan worden beoordeeld op basis van de volgende drie beheersingsniveaus door de studenten:

Elementair	Intermediair	Geavanceerd
De structuur heeft onvoldoende coherentie. Spreker kent zijn onderwerp niet goed. Nagenoeg geen overgangselementen.	Bewijs van een standaard driedelige structuur en enig gebruik van overgangselementen. Onderhoudt contact met het publiek. Het niveau is juist, maar de luisteraar is niet overtuigd van het feit dat de presentator het onderwerp goed beheerst.	Heeft een grondige kennis van het onderwerp en kan met zelfvertrouwen en spontaan complexe vragen beantwoorden. De presentatie is goed gestructureerd, maakt gebruik van overgangselementen en volgt de gangbare conventies voor dat onderwerp. Goed oogcontact, leest niet van papier. Niveau juist voor het beoogde publiek.

Beoordelingstools

Wat algemene communicatie betreft kan de competentie interactie worden gemeten met twee zelfbeoordelingstools. Allereerst door gebruik van een korte versie van de Interpersonal Communication Competence Scale, ontwikkeld door Rubin en Martin (1994). Ten tweede door de studenten te vragen wat hun sterke en wat hun zwakke punten zijn, en hoe ze hun competenties kunnen verbeteren, in de vorm van vrije tekst. Voor meer informatie over de tools, lees de beschrijving onder “Algemene communicatie” en bijlage B en bijlage C.

Onderhandelen en overtuigen

Definitie

De competentie onderhandelen en overtuigen is van essentieel belang voor het ondernemerschap, omdat dit verwijst naar het vermogen om anderen op eerlijke wijze te overtuigen van een mening, plan of product (Kyndt & Baert, 2015).

Deze competentie kan worden beoordeeld op basis van de volgende drie beheersingsniveaus door de studenten:

Elementair	Intermediair	Geavanceerd
Gebruikt feiten om claims te rechtvaardigen. Helpt bij het vinden van oplossingen die tot een positief resultaat leiden. Levert een bijdrage aan het verhelpen van geschillen met collega's of anderen. Reageert op een conflict zonder de situatie te verergeren en verwijst naar een leidinggevende wanneer dat gepast is. Weet wanneer hij/zij zich uit een conflictsituatie moet terugtrekken.	Onderhandelt vanuit een goed geïnformeerde en geloofwaardige positie. Leidt en faciliteert productieve discussies met collega's en stakeholders. Moedigt anderen aan om te praten, deelt en bespreekt ideeën om een consensus te bereiken. Herkent de noodzaak van een compromis en legt dit goed uit. Beïnvloedt anderen met een eerlijke en weloverwogen aanpak en solide argumenten. Toont gevoeligheid en begrip bij het oplossen van conflicten en geschillen. Is goed in het managen van uitdagende relaties met interne en externe stakeholders. Voorziet en minimaliseert conflict.	Gebruikt verschillende benaderingen om oplossingen aan te dragen, zoekt de input en het advies van deskundigen om de onderhandelingsstrategie te ondersteunen. Gebruikt solide argumenten, sterk bewijsmateriaal en deskundige opinie om het resultaat te beïnvloeden. Bepaalt en communiceert de positie en de onderhandelingsstrategie van de organisatie. Vertegenwoordigt de organisatie tijdens belangrijke onderhandelingen, ook onderhandelingen die bevoegdheden overbruggen, vindt effectieve oplossingen voor uitdagende relaties, ambigue en conflicterende posities. Voorziet en voorkomt conflicten tussen organisaties en met hogergeplaatste interne en externe stakeholders. Identificeert geschillen, dirigeert discussies en debatten en stuurt de partijen naar een effectieve resolutie.

Beoordelingstools

Voorgesteld wordt om de competentie onderhandelen en overtuigen te meten op basis van twee zelfbeoordelingstools. Allereerst door gebruik van de schaal voor het overtuigingsvermogen ontwikkeld door Kyndt en Baert (2015). Ten tweede door de studenten zelf een situatie laten beschrijven waarin ze hun overtuigingskracht hebben gebruikt. Beide tools worden voorgesteld voor zelfbeoordeling en voor beoordeling door anderen (bijv. collega's en docenten).

Een voorgestelde versie van het instrument voor de beoordeling van studenten staat in bijlage B en een kortere versie in bijlage C.

De schaal voor het overtuigingsvermogen bestaat uit 10 zinnen die worden gemeten op basis van een 6-punts Linkert-schaal (waarbij 1 'Nooit' betekent en 6 'Altijd'):

1. Ik kan een goede argumentatie opbouwen.
2. Ik overtuig anderen met argumenten.
3. Ik leg mijn ideeën op duidelijke en samenhangende wijze uit.
4. Ik ben in staat om anderen enthousiast te maken voor mijn idee.
5. Ik maak het duidelijk wat ik wil bereiken.
6. Ik kan de voor- en nadelen van mijn idee aangeven.
7. Ik pas mijn argumenten aan de persoon met wie ik spreek aan.
8. Ik leg aan anderen uit waarom ik een bepaalde beslissing heb genomen.
9. Ik kan mijn bericht op enthousiaste wijze overbrengen.
10. Wanneer ik iets beslis, dan weet ik precies waarom.

De beoordelingsscore wordt verkregen door de scores voor alle zinnen bij elkaar op te tellen en het gemiddelde te berekenen. Scores van 1,00 - 3,50 worden gezien als een laag niveau voor de competentie onderhandelen en overtuigen, scores van 3,51 - 5,00 als medium niveau en scores van 5,01 - 6,00 als hoog niveau.

COMPETENTIEVLAK: TEAMWORK EN SAMENWERKING

De competenties teamwork en samenwerking verwijzen naar het vermogen om met andere samen te werken om groepsdoelstellingen te realiseren. Het is gedocumenteerd dat de competenties teamwork en samenwerking, die ook wel worden gezien als competenties in menselijke relaties (Mitchellmore & Rowley, 2010), uitermate belangrijk zijn voor het ondernemerschap (Bacigalupo et al., 2016; Komarkova, Gagliardi, Conrads, & Collado, 2015).

Groepswerk en teammanagement

Definitie

De competentie groepswerk en teammanagement verwijst naar het vermogen om relaties met andere mensen aan te sturen (Chell, 2013) met het oog op het benutten van ondernemingskansen en de toepassing van ideeën (Komarkova et al., 2015; Moberg et al., 2014).

Deze competentie kan worden beoordeeld op basis van de volgende drie beheersingsniveaus door de studenten:

Elementair	Intermediair	Geavanceerd
Werkt uitsluitend alleen, werkt niet samen, vermijdt samenwerking met mensen die anders zijn, neemt de ideeën en bijdragen van andere mensen niet in overweging, vermijdt het delen van informatie.	Is in staat om in ongecompliceerde groepen te werken, werkt alleen samen op bepaalde voorwaarden, accepteert slechts matige diversiteit in een groep, luistert slechts deels naar de ideeën en bijdragen van anderen en deelt weinig informatie.	Is in staat om met anderen samen te werken en een bijdrage te leveren in allerlei verschillende teams, stimuleert samenwerking, waardeert diversiteit in een groep, respecteert ideeën en bijdragen van anderen, deelt informatie en helpt bij het mentoren van anderen.

Beoordelingstools

Voorgesteld wordt om de competentie groepswork en teammanagement te meten door de studenten bloot te stellen aan een creatieve uitdaging (bijv. "The Marshmallow Challenge" Wujec, 2010)) en vervolgens de Belbin Teamrol-methode te gebruiken (Belbin, 1981) om studenten over hun rollen na te laten denken.

Het voorgestelde zelfbeoordelingstool is gebaseerd op de beoordelingen van de studenten op de volgende vlakken:

- 1) Wat zij aan een team kunnen bijdragen.
- 2) Hun mogelijke tekortkomingen bij teamwork.
- 3) Hun kenmerkende gedrag tijdens een project met andere mensen.
- 4) Hun kenmerkende benadering van groepswork.
- 5) Hun bronnen van tevredenheid over een bepaalde taak.
- 6) Hun antwoord op moeilijke taken met een tijdslimiet en onbekende mensen.
- 7) Hun kenmerkende antwoorden op problemen in een groep.

De beoordeling leidt tot een begrip van de rol die door de student wordt gespeeld in een team (bedrijfsman, brononderzoeker, plant, monitor, vormer, voorzitter, zorgdrager, groepsworker, specialist).

Een voorgestelde versie van de tool voor de beoordeling van studenten staat in bijlage B.

Conflictresolutie

Definitie

Aangezien er vaak conflicten in teams en interorganisatorische relaties voorkomen, heeft de manier waarop mensen conflicten oplossen gevolgen voor het team en de prestaties van de organisatie (Behfar, Peterson, Mannix, & Trochim, 2008; De Dreu & Weingart, 2003). Conflicten kunnen zich voordoen over de taken of cognities (bijv. geschil over verschillende ideeën, percepties en opinies over de taken van de groep), relaties (bijv. geschil door interpersoonlijke incompatibiliteit) en processen (bijv. geschil over het verdelen en delegeren van verantwoordelijkheid en bepalen hoe het werk moet worden uitgevoerd) (Behfar et al., 2008). Conflicten kunnen natuurlijk worden opgelost door destructieve technieken (bijv. dominantie, confrontatie), maar deze technieken hebben een negatief effect op het team en op de prestaties van de organisatie (Mohr & Spekman, 1994). De competentie van conflictresolutie verwijst daarom naar het vinden van een vreedzame oplossing voor onenigheid tussen twee of meer partijen door middel van constructieve technieken (bijv. gezamenlijk oplossen van problemen, overtuigen) die een positief effect hebben op de prestaties van de onderneming (Mohr & Spekman, 1994).

Deze competentie kan worden beoordeeld op basis van de volgende drie beheersingsniveaus door de studenten:

Elementair	Intermediair	Geavanceerd
Vermijdt moeilijke gesprekken, luistert niet en heeft geen empathie met anderen, geeft anderen de schuld, is niet gefocust op de resultaten, beschouwt opmerkingen als persoonlijke aanvallen, kan niet onderhandelen, geeft de voorkeur aan concurrentie en win-lose resultaten.	Gaat moeilijke gesprekken aan, maar weet niet hoe ze aan te sturen, luistert naar anderen maar heeft niet altijd empathie, is deels gericht op de resultaten, beschouwt opmerkingen haast nooit als persoonlijke aanvallen, probeert te onderhandelen, stimuleert win-win resultaten wanneer de deelnemers zich daaraan houden.	Gebruikt assertiviteit bij het aangaan van moeilijke gesprekken, luistert op objectieve, empathische wijze, vermijdt het geven van schuld, is gericht op de resultaten, beschouwt opmerkingen niet als persoonlijke aanvallen, kan onderhandelen en stimuleert win-win resultaten.

Beoordelingstools

Voorgesteld wordt om de competentie oplossen van geschillen te meten met een zelfbeoordelingsinstrument dat gebruik maakt van een korte versie van de Interpersonal Communication Competence Scale ontwikkeld door Rubin en Martin (1994). Voor meer informatie over deze tool, lees de beschrijving onder “Algemene communicatie” (General communication) en bijlage B.

COMPETENTIEVLAK: KRITISCH EN ANALYTISCH DENKEN OF PROBLEMEN OPLOSSEN, INCLUSIEF RISICOBEOORDELING

Een fundamenteel aspect van de competentie ondernemerschap is het maken van beslissingen over nieuwe ideeën en kansen in een onzekere omgeving (Bacigalupo et al., 2016; Chell, 2013).

Houding ten aanzien van het oplossen van problemen

Definitie

De competentie oplossen van problemen verwijst naar het vermogen om eerder onsamenghangende voorwerpen of variabelen samen te brengen tot iets nieuws (Morris et al., 2013), om een probleem te identificeren of een idee te genereren en te realiseren.

Deze competentie kan worden beoordeeld op basis van de volgende drie beheersingsniveaus door de studenten:

Elementair	Intermediair	Geavanceerd
Herkent geen problemen en kan ze niet analyseren; is niet in staat om snel oplossingen te vinden; betreft anderen er niet bij; heeft de neiging om het maken van beslissingen te vermijden of onduidelijke beslissingen te nemen; geeft de voorkeur aan traditionele modellen, zelfs ouderwetse; daagt de status quo niet uit; verliest zichzelf in detail en heeft geen overzicht.	Identificeert problemen en probeert ze te analyseren; kan relevante van irrelevante informatie in ongecompliceerde situaties onderscheiden; probeert de beste oplossingen te vinden, niet noodzakelijkerwijze snel en/of door anderen erbij te betrekken; onderscheidt alternatieve en innovatie oplossingen voor problemen maar kan ze niet altijd toepassen; bedenkt goede, maar niet noodzakelijkerwijs innovatieve manieren om problemen aan te pakken; kan met hulp lateraal denken; neemt beslissingen; handelt met integriteit.	Identificeert problemen en analyseert ze goed; onderscheidt relevante en irrelevante informatie; zoekt snel naar de beste oplossingen en betreft anderen daarbij; overweegt verschillende benaderingen, richtingen en zienswijzen bij het produceren van oplossingen; maakt op creatieve wijze gebruik van hulpmiddelen; zoekt naar alternatieven voor conventioneel denken; produceert originele of unieke oplossingen voor een probleem; neemt duidelijke, consistente en transparante beslissingen; handelt met integriteit bij het nemen van alle beslissingen.

Beoordelingstools

Als beoordelingstool voor de evaluatie van de competentie oplossen van problemen wordt voorgesteld een psychometrische methode voor zelfbeoordeling te gebruiken, weergegeven door de Creative Problem Solving Scale – Producing Creative Solutions Scale (Morris et al., 2013). De volgende zinnen worden gemeten op basis van een 5-punts Linkert-schaal (waarbij 1 'Zeer mee oneens' en 5 'Zeer mee eens' betekent):

1. Ik demonstreer originaliteit in mijn werk.
2. Ik ben creatief wanneer ik met beperkte middelen moet werken.
3. Ik identificeer manieren waarop hulpmiddelen opnieuw gecombineerd kunnen worden tot innovatieve producten.
4. Ik zoek nieuwe manieren om bestaande methodes of apparatuur te gebruiken.
5. Ik denk buiten de doos.
6. Ik identificeer kansen voor nieuwe diensten/producten.
7. De vrijheid om creatief en origineel te zijn is voor mij van groot belang.

Een voorgestelde versie van het instrument voor de beoordeling van studenten staat in bijlage B en bijlage C.

De beoordelingsscore wordt verkregen door de scores voor alle zinnen bij elkaar op te tellen en het gemiddelde te berekenen. Scores van 1,00 - 1,50 worden gezien als een laag niveau voor de competentie oplossen van problemen, scores van 1,51 - 3,00 als medium niveau en scores van 3,01 - 5,00 als hoog niveau.

Kansen herkennen

Definitie

De competentie kansen herkennen verwijst naar het vermogen om nieuwe omstandigheden of over het hoofd geziene winst- of inkomstenkansen voor een persoon of voor een organisatie te identificeren (Morris et al., 2013).

Deze competentie kan worden beoordeeld op basis van de volgende drie beheersingsniveaus door de studenten:

Elementair	Intermediair	Geavanceerd
Is zich haast niet bewust van de beschikbare data/informatie/onderzoek voor het verzamelen van informatie en om aspecten van het werk te ontwikkelen; is zelden op de hoogte van de nieuwste informatie en de kwaliteit daarvan, en kan dus niet goed oordelen; heeft de neiging om informatie uit verschillende bronnen als aparte informatie te zien.	Is zich bewust van de beschikbare data/informatie/onderzoek voor het verzamelen van informatie en om aspecten van het werk te ontwikkelen; is af en toe de hoogte van de nieuwste informatie en de kwaliteit daarvan, en kan dus matig oordelen; is in staat om nieuwe verbanden te leggen en patronen te identificeren op basis van de beschikbare data.	Zoekt op actieve wijze naar nieuwe informatie/data/onderzoek; is goed in het leggen van verbanden en de connectie te zien tussen gegevens die schijnbaar los van elkaar staan; heeft ideeën over het ontwikkelen van nieuwe producten, beleidsbepalingen en strategieën voor de toekomst.

Beoordelingstools

De competentie kansen herkennen wordt gemeten door middel van twee psychometrische methodes voor zelfbeoordeling, ontwikkeld door Morris et al. (2013): (1) de schaal voor het herkennen van kansen en (2) de schaal voor het overdragen van een visie. De zinnen worden gemeten op basis van een 5-punts Linkert-schaal (waarbij 1 'Zeer mee oneens' betekent en 5 'Zeer mee eens'):

1. Ik ben een gretige consument van informatie.
2. Ik ben altijd actief op zoek naar nieuwe informatie.
3. Ik leg vaak nieuwe verbanden en zie nieuwe of opkomende relaties tussen verschillende gegevens.
4. Ik zie verbanden tussen gegevens die schijnbaar los van elkaar staan.
5. Ik ben goed in het zoeken van verbanden.
6. Ik zie vaak verbanden tussen informatievlakken die eerder los van elkaar stonden.
7. Ik ben altijd op zoek naar nieuwe kansen in mijn leven.
8. Ik geloof in een stoutmoedige en onverschrokken visie voor de toekomst.
9. Ik ben in staat om een interessant beeld van de toekomst te schetsen.
10. De toekomst is moeilijk te zien of je voor te stellen.
11. Ik vind het moeilijk om anderen te overtuigen van mijn visie of dromen.
12. Ik geloof dat ik in staat ben om anderen te inspireren met mijn plannen voor de toekomst.

De zinnen beoordelen de volgende vaardigheden:

- Kansen herkennen: zinnen 1 t/m 6;
- Uitdragen van een overtuigende visie / optiek op de toekomst: zinnen 7 t/m 12.

Een voorgestelde versie van het instrument voor de beoordeling van studenten staat in bijlage B.

De beoordelingsscore wordt verkregen door de scores voor alle zinnen bij elkaar op te tellen en het gemiddelde te berekenen. Scores van 1,00 - 2,00 worden gezien als een laag niveau voor de competentie kansen herkennen, scores van 2,01 - 3,00 als medium niveau en scores van 3,01 - 5,00 als hoog niveau.

Voor een korte versie van het beoordelingskader wordt voorgesteld om alleen de schaal voor kansen herkennen te gebruiken, zie bijlage C. Ook hier weer wordt de beoordelingsscore verkregen door de scores van alle zinnen bij elkaar op te tellen en het gemiddelde te berekenen. Scores van 1,00 - 1,50 worden gezien als een laag niveau voor de competentie kansen herkennen, scores van 1,51 - 2,50 als medium niveau en scores van 2,51 - 3,00 als hoog niveau.

Risicobeheer

Definitie

De competentie risicobeheer verwijst naar het vermogen om actie te ondernemen om de waarschijnlijkheid dat zich een ongewenste situatie voordoet, of de mogelijke gevolgen daarvan, te reduceren (Morris et al., 2013).

Deze competentie kan worden beoordeeld op basis van de volgende drie beheersingsniveaus door de studenten:

Elementair	Intermediair	Geavanceerd
Is amper in staat om risico's te herkennen en te beoordelen; is niet in staat risico te accepteren; vindt dat het niet belangrijk is om met risico's om te gaan en dat deze vaardigheid niet kan worden aangeleerd.	Is enigszins in staat om risico's te herkennen en te beoordelen; is in bepaalde omstandigheden in staat risico te accepteren; vindt dat het enigszins belangrijk is om met risico's om te gaan en dat deze vaardigheid kan worden aangeleerd.	Is goed in staat om risico's te herkennen en te beoordelen; kan risico's accepteren; vindt dat het erg belangrijk is om met risico's om te gaan en dat deze vaardigheid kan worden aangeleerd.

Beoordelingstools

De competentie risicobeheer kan worden gemeten met een psychometrische methode voor zelfbeoordeling die bestaat uit een schaal voor risicobeheer/risicoreductie voorgesteld door Morris et al. (2013). De volgende 5 zinnen worden gemeten op basis van een 5-punts Linkert-schaal (waarbij 1 'Zeer mee oneens' en 5 'Zeer mee eens' betekent):

1. Mijn vaardigheden in het herkennen en beoordelen van risico's zijn uitstekend.
2. Mensen kunnen niet veel aan risico doen.
3. Risico's kunnen niet echt beheerd worden.
4. Ik weet goed hoe risico's beheerd moeten worden.
5. Omgang met risico is een aangeleerde vaardigheid.

Een voorgestelde versie van het instrument voor de beoordeling van studenten staat in bijlage B.

De beoordelingsscore wordt verkregen door de scores voor alle zinnen bij elkaar op te tellen en het gemiddelde te berekenen. Scores van 1,00 - 2,50 worden gezien als een laag niveau voor de competentie risicobeheer, scores van 2,51 - 3,50 als medium niveau en scores van 3,51 - 5,00 als hoog niveau.

COMPETENTIEVLAK: CREATIVITEIT EN INNOVATIE

Creativiteit en innovatie worden beschouwd als uitermate belangrijk voor sociale en ondernemerscompetenties (bijv. Bacigalupo et al., 2016; Moberg et al., 2014). Creativiteit omvat de ontwikkeling van nieuwe ideeën om waarde te creëren en van nieuwe oplossingen voor bestaande problemen (Bacigalupo et al., 2016), en innovatie omvat de processen die gevolgd moeten worden voor de introductie en toepassing van nieuwe of verbeterde ideeën, processen, producten of procedures (West, 2002).

Creativiteit en lateraal denken

Definitie

De competentie creativiteit en lateraal denken verwijst naar het vermogen om problemen op te lossen op basis van een indirecte en creatieve aanpak, met gebruik van redeneringen die niet onmiddellijk evident zijn, op basis van ideeën die niet verkregen kunnen worden door uitsluitend traditionele stapsgewijze logica te gebruiken (De Bono, 1970).

Deze competentie kan worden beoordeeld op basis van de volgende drie beheersingsniveaus door de studenten:

Elementair	Intermediair	Geavanceerd
Ziet alleen het onmiddellijke probleem en eenvoudige verbanden tussen onderwerpen of ideeën, geeft de voorkeur aan traditionele modellen, zelfs als ze ouderwets zijn, daagt de status quo niet uit, verliest zichzelf in details en heeft geen overzicht.	Ziet alternatieve en innovatieve oplossingen voor problemen, maar kan ze niet altijd toepassen, kan goede, maar niet noodzakelijkerwijs innovatieve manieren bedenken om problemen op te lossen en kan met hulp lateraal denken.	Overweegt verschillende benaderingen, richtingen en zienswijzen bij het produceren van oplossingen; maakt op creatieve wijze gebruik van hulpmiddelen; zoekt naar alternatieven voor conventioneel denken; produceert originele of unieke oplossingen voor een probleem.

Beoordelingstools

Als beoordelingstool voor de evaluatie van de competentie creativiteit en lateraal denken wordt voorgesteld een psychometrische methode voor zelfbeoordeling te gebruiken, weergegeven door de Creative Problem Solving Scale – Producing Creative Solutions Scale (Morris et al., 2013). Voor meer informatie over deze tool leest u de beschrijving hierboven onder “Houding ten aanzien van het oplossen van problemen”.

Een voorgestelde versie van het instrument voor de beoordeling van studenten staat in bijlage B.

Aanpassingsvermogen

Definitie

De competentie aanpassingsvermogen in een werkcontext verwijst naar het vermogen om te reageren op veranderingen in de omgeving en een goede prestatie te leveren wanneer de context van een taak verandert (LePine, Colquitt, & Erez, 2000), om te proberen de verandering te begrijpen, bereidwillig zijn om nieuwe manieren te leren om werkdoelstellingen te realiseren, met een positieve instelling (Bowdoin College, 2016; Harvard University, 2014).

Deze competentie kan worden beoordeeld op basis van de volgende drie beheersingsniveaus door de studenten:

Elementair	Intermediair	Geavanceerd
Is bereid om nieuwe taken te accepteren of een nieuwe aanpak over te nemen als dat nodig is voor de functie. Neemt verantwoordelijkheid voor het bijhouden van professionele vaardigheden en kennis.	Verwelkomt en stuurt veranderingen. Zoekt veranderingskansen, ondersteunt collega's bij de toepassing van nieuwe werkmethodes, communiceert de redenen voor veranderingen op effectieve en ondersteunende wijze.	Initieert en leidt veranderingsprogramma's, werkt nauw met de teamgenoten/collega's samen. Identificeert de gevolgen van strategische ontwikkelingen voor de hulpmiddelen en stuurt ze op basis daarvan aan.

Beoordelingstools

Als beoordelingstool voor de evaluatie van het aanpassingsvermogen wordt voorgesteld om de Empowerment Scale te gebruiken die werd ontwikkeld door Rogers et al. (1997). Voor een beschrijving van de inhoud van de tool en van de beoordelingsniveaus, lees de competentie "Zelfbeoordeling".

Een voorgestelde versie van het instrument voor de beoordeling van studenten staat in bijlage B.

Innovatie

Definitie

De competentie innovatie verwijst naar de processen die gevolgd moeten worden voor de introductie en toepassing van nieuwe of verbeterde ideeën, processen, producten of procedures (West, 2002).

Deze competentie kan worden beoordeeld op basis van de volgende drie beheersingsniveaus door de studenten:

Elementair	Intermediair	Geavanceerd
Zoekt, herziet en integreert nieuwe werkmethodes voor de rol.	Herziet, test en implementeert nieuwe concepten, modellen en benaderingswijzen ter ondersteuning van de serviceontwikkeling en -levering.	Ontwikkelt en implementeert nieuwe concepten, modellen, benaderingswijzen en producten die aanzienlijke gevolgen hebben voor het succes van het team, de organisatie of de onderneming op de langere termijn. Stimuleert strategisch denken.

Beoordelingstools

Als tool voor de beoordeling van innovatie wordt voorgesteld om een zelfbeoordeelde, psychometrische meting van het innovatievermogen te gebruiken (Mueller & Thomas, 2001). De tool bestaat uit 8 zinnen die worden gemeten op basis van een 5-punts Linkert-schaal (waarbij 1 'Zeer mee eens' en 5 'Zeer mee oneens' betekent):

1. Ik verras mensen vaak met mijn unieke ideeën.
2. Mensen vragen mij vaak om hulp bij creatieve activiteiten.
3. Ik krijg veel meer voldoening wanneer ik een vaardigheid onder de knie krijg dan wanneer ik een nieuw idee heb.
4. Ik geef de voorkeur aan werk waarvoor ik op originele wijze moet denken.
5. Gewoonlijk blijf ik nieuw werk doen op precies dezelfde wijze als het mij werd aangeleerd.
6. Ik hou meer van werk dat om vaardigheid en praktische kennis vraagt dan om inventiviteit.
7. Ik ben niet erg creatief.
8. Ik vind het leuk om te experimenteren door hetzelfde werk op verschillende manieren te doen.

Een voorgestelde versie van het instrument voor de beoordeling van studenten staat in bijlage B.

De beoordelingsscore wordt verkregen door de scores voor alle zinnen bij elkaar op te tellen en het gemiddelde te berekenen. Scores van 1,00 - 2,50 worden gezien als een laag niveau voor de competentie innovatie, scores van 2,51 - 3,50 als medium niveau en scores van 3,51 - 5,00 als hoog niveau.

BIJLAGE A – KORT BEOORDELINGSKADER VOOR TRANSVERSALE ONDERNEMINGSCOMPETENTIES

Competentievlak	Specifieke competentie	Elementair	Intermediair	Geavanceerd	Beoordelingstool	
					Uitgebreide versie	Korte versie
Positieve houding en initiatief	Zelfbeoordeling	Herkent zijn/haar eigen sterke en zwakke punten niet.	Herkent enkele van zijn/haar eigen sterke en zwakke punten, maar kan geen verbeteringsstrategieën ontwikkelen.	Herkent zijn/haar eigen sterke en zwakke punten en kan verbeteringsstrategieën ontwikkelen.	Schaal voor empowerment (Rogers et al., 1997) (zelfbeoordeeld)	Schaal voor empowerment (Rogers et al., 1997) (zelfbeoordeeld)
	Groei-mindset	Gelooft dat intelligentie statisch is, zet zich niet in voor verbeteringen, vermijdt inzet, kritiek en uitdagingen en voelt zich bedreigd door het succes van anderen.	Beschouwt intelligentie zowel als statisch als dynamisch; zet zich soms in voor verbeteringen, doet enige moeite voor matige uitdagingen; heeft geen mening over de kritiek en het succes van anderen.	Gelooft dat intelligentie dynamisch is, zet zich in voor verbeteringen, ziet inzet als het pad naar volledige beheersing, verwelkomt uitdagingen, leert van kritiek, voelt zich geïnspireerd door het succes van anderen.	Schaal voor de mindset (Dweck, 1999) (zelfbeoordeeld)	Schaal voor de mindset (Dweck, 2006) (zelfbeoordeeld en beoordeeld door anderen)
	Emotionele intelligentie	Herkent geen emoties noch hun gevolgen op hem/haarzelf en op anderen.	Herkent emoties en hun gevolgen op hem/haarzelf en op anderen.	Herkent, geeft waarde aan en beheert emoties en hun gevolgen op hem/haarzelf en op anderen.	Korte schaal voor emotionele intelligentie (Davies et al., 1998) (zelfbeoordeeld en beoordeeld door anderen)	-

	Doorzettings- vermogen	Stopt met een opdracht wanneer hij/zij moe of afgeleid is; stopt met een taak na een mislukking; werkt niet op basis van duidelijke doelstellingen.	Loopt het risico met een opdracht te stoppen wanneer hij/zij moe of afgeleid is; loopt het risico met een taak te stoppen na een mislukking; werkt niet altijd op basis van duidelijke doelstellingen.	Voltooit een opdracht zelfs wanneer hij/zij moe is; blijft geconcentreerd werken, zelfs als er afleiding is; gaat door met een taak zelfs na een tegenslag of mislukking; werkt op basis van duidelijke doelstellingen.	Schaal voor doorzettings- vermogen (Kyndt & Baert, 2015) en beschrijving (zelfbeoordeeld en beoordeeld door anderen)	Schaal voor doorzettings- vermogen (Kyndt & Baert, 2015) (zelfbeoordeeld en beoordeeld door anderen)
	Copingstrategie	Kan geen manier vinden om met moeilijke situaties om te gaan; ziet geen groeikansen wanneer hij/zij moeilijke situaties moet aanpakken; heeft geen controle over zijn/haar reacties; kan niet om hulp vragen.	Kan niet altijd een manier vinden om met moeilijke situaties om te gaan; ziet niet altijd groeikansen wanneer hij/zij moeilijke situaties moet aanpakken; heeft alleen in sommige situaties controle over zijn/haar reacties; kan alleen in bepaalde omstandigheden om hulp vragen.	Zoekt naar creatieve manieren om moeilijke situaties te wijzigen; gelooft dat positieve groei mogelijk is wanneer hij/zij moeilijke situaties moet aanpakken; heeft controle over zijn/haar reacties; vraagt om hulp wanneer dat nodig is.	Schaal voor zelfkennis, interesse in leren en plannen voor de toekomst schaal (Kyndt & Baert, 2015) (zelfbeoordeeld en beoordeeld door anderen)	Schaal voor plannen voor de toekomst (Kyndt & Baert, 2015) (zelfbeoordeeld en beoordeeld door anderen)
Communicatie en interactie	Algemene communicatie	Is zich niet bewust van de communicatiecomponenten (verbaal, non-verbaal en paraverbaal); luistert niet en begrijpt de berichten niet die iemand verstuurt; kan geen duidelijke en korte berichten aan anderen sturen.	Is zich deels bewust van de communicatiecomponenten (verbaal, non-verbaal en paraverbaal); luistert deels en begrijpt deels de berichten die iemand verstuurt; kan alleen duidelijke en korte berichten aan anderen sturen als aan enkele voorwaarden wordt voldaan.	Is zich bewust van de communicatiecomponenten (verbaal, non-verbaal en paraverbaal); luistert en begrijpt de berichten die iemand verstuurt; stuurt altijd duidelijke en korte berichten aan anderen.	Schaal voor de competentie interpersoonlijke communicatie (Rubin & Martin, 1994) en beschrijving (zelfbeoordeeld en beoordeeld door anderen)	Schaal voor de competentie interpersoonlijke communicatie (Rubin & Martin, 1994) (zelfbeoordeeld en beoordeeld door anderen)

	Interactie	Heeft duidelijke problemen bij het bijhouden van de discussie en levert slechts af en toe een bijdrage.	Kan de discussie bijhouden en kan een mening rechtvaardigen; heeft een goede respons op en interactie met andere sprekers; gebruikt communicatiestrategieën goed wanneer hij/zij ergens onzeker over is (bijv. idiomatisch gebruik).	Kan ideeën goed articuleren in een complexe discussie; kan geavanceerde argumentatie- en beurtstrategieën toepassen; heeft geen probleem om idiomatisch taalgebruik of verschillende registers te begrijpen.	Schaal voor de competentie interpersoonlijke communicatie (Rubin & Martin, 1994) en beschrijving (zelfbeoordeeld en beoordeeld door anderen)	Schaal voor de competentie interpersoonlijke communicatie (Rubin & Martin, 1994) (zelfbeoordeeld en beoordeeld door anderen)
	Presentatie	De structuur heeft onvoldoende coherentie. Spreker kent zijn onderwerp niet goed. Nagenoeg geen overgangselementen.	Bewijs van een standaard driedelige structuur en enig gebruik van overgangselementen. Onderhoudt contact met het publiek. Het niveau is juist, maar de luisteraar is niet overtuigd van het feit dat de presentator het onderwerp goed beheerst.	Heeft een grondige kennis van het onderwerp en kan met zelfvertrouwen en spontaan complexe vragen beantwoorden. De presentatie is goed gestructureerd, maakt gebruik van overgangselementen en volgt de gangbare conventies voor dat onderwerp. Goed oogcontact, leest niet van papier. Niveau juist voor het beoogde publiek.	Schaal voor de competentie presentatie-oefening en interpersoonlijke communicatie (Rubin & Martin, 1994) en beschrijving (zelfbeoordeeld en beoordeeld door anderen)	-

		Gebruikt feiten om claims te rechtvaardigen. Helpt bij het vinden van oplossingen die tot een positief resultaat leiden. Levert een bijdrage aan het verhelpen van geschillen met collega's of anderen. Reageert op een conflict zonder de situatie te verergeren en verwijst naar een leidinggevende wanneer dat gepast is. Weet wanneer hij/zij zich uit een conflictsituatie moet terugtrekken.	Onderhandelt vanuit een goed geïnformeerde en geloofwaardige positie. Leidt en faciliteert productieve discussies met collega's en stakeholders. Moedigt anderen aan om te praten, deelt en bespreekt ideeën om een consensus te bereiken. Herkent de noodzaak van een compromis en legt dit goed uit. Beïnvloedt anderen met een eerlijke en weloverwogen aanpak en solide argumenten. Toont gevoeligheid en begrip bij het oplossen van conflicten en geschillen. Is goed in het managen van uitdagende relaties met interne en externe stakeholders. Voorziet en minimaliseert conflict.	Gebruikt verschillende benaderingen om oplossingen aan te dragen, zoekt de input en het advies van deskundigen om de onderhandelingsstrategie te ondersteunen. Gebruikt solide argumenten, sterk bewijsmateriaal en deskundige opinie om het resultaat te beïnvloeden. Bepaalt en communiceert de positie en de onderhandelingsstrategie van de organisatie. Vertegenwoordigt de organisatie tijdens belangrijke onderhandelingen, ook onderhandelingen die bevoegdheden overbruggen, vindt effectieve oplossingen voor uitdagende relaties, ambigue en conflicterende posities. Voorziet en voorkomt conflicten tussen organisaties en met hogergeplaatste interne en externe stakeholders. Identificeert geschillen, dirigeert discussies en debatten en stuurt de partijen naar een effectieve resolutie.	Schaal voor de competentie ondernemerschap (schaal voor overtuigingsvermogen) (Kyndt en Baert, 2015) en beschrijving (zelfbeoordeeld en beoordeeld door anderen)	Schaal voor de competentie ondernemerschap (schaal voor overtuigingsvermogen) (Kyndt en Baert, 2015) (zelfbeoordeeld en beoordeeld door anderen)
--	--	---	--	---	---	---

Teamwork en samenwerking	Groepswerk en teammanagement	Werkt uitsluitend alleen, werkt niet samen, vermijdt samenwerking met mensen die anders zijn, neemt de ideeën en bijdragen van andere mensen niet in overweging, vermijdt het delen van informatie.	Is in staat om in ongecompliceerde groepen te werken, werkt alleen samen op bepaalde voorwaarden, accepteert slechts matige diversiteit in een groep, luistert slechts deels naar de ideeën en bijdragen van anderen en deelt weinig informatie.	Is in staat om met anderen samen te werken en een bijdrage te leveren in allerlei verschillende teams, stimuleert samenwerking, waardeert diversiteit in een groep, respecteert ideeën en bijdragen van anderen, deelt informatie en helpt bij het mentoren van anderen.	Belbin rol zelfbeoordelingstool (zelfbeoordeeld)	-
	Conflictresolutie	Vermijdt moeilijke gesprekken, luistert niet en heeft geen empathie met anderen, geeft anderen de schuld, is niet gefocust op de resultaten, beschouwt opmerkingen als persoonlijke aanvallen, kan niet onderhandelen, geeft de voorkeur aan concurrentie en win-lose resultaten.	Gaat moeilijke gesprekken aan, maar weet niet hoe ze aan te sturen, luistert naar anderen maar heeft niet altijd empathie, is deels gericht op de resultaten, beschouwt opmerkingen haast nooit als persoonlijke aanvallen, probeert te onderhandelen, stimuleert win-win resultaten wanneer de deelnemers zich daaraan houden.	Gebruikt assertiviteit bij het aangaan van moeilijke gesprekken, luistert op objectieve, empathische wijze, vermijdt het geven van schuld, is gericht op de resultaten, beschouwt opmerkingen niet als persoonlijke aanvallen, kan onderhandelen en stimuleert win-win resultaten.	Schaal voor de competentie interpersoonlijke communicatie (Rubin & Martin, 1994) (zelfbeoordeeld)	-

Kritisch en analytisch denken of problemen oplossen, inclusief risicobeoordeling	Houding ten aanzien van het oplossen van problemen	Herkent geen problemen en kan ze niet analyseren; is niet in staat om snel oplossingen te vinden; betreft anderen er niet bij; heeft de neiging om het maken van beslissingen te vermijden of onduidelijke beslissingen te nemen.	Identificeert problemen en probeert ze te analyseren; kan relevante van irrelevante informatie in ongecompliceerde situaties onderscheiden; probeert de beste oplossingen te vinden, niet noodzakelijkerwijze snel en/of door anderen erbij te betrekken; neemt beslissingen; handelt met integriteit.	Identificeert problemen en analyseert ze goed; onderscheidt relevante van irrelevante informatie; zoekt snel naar de beste oplossingen en betreft anderen daarbij; neemt duidelijke, consistente en transparante beslissingen; handelt met integriteit bij het nemen van alle beslissingen.	Schaal voor creatief problemen oplossen (Morris et al., 2013) (zelfbeoordeeld)	Schaal voor creatief problemen oplossen (Morris et al., 2013) (zelfbeoordeeld)
	Kansen herkennen	Is zich haast niet bewust van de beschikbare data/informatie/onderzoek voor het verzamelen van informatie en om aspecten van het werk te ontwikkelen; is zelden op de hoogte van de nieuwste informatie, en de kwaliteit daarvan, en kan dus niet goed oordelen; heeft de neiging om informatie uit verschillende bronnen als aparte informatie te zien.	Is zich bewust van de beschikbare data/informatie/onderzoek voor het verzamelen van informatie en om aspecten van het werk te ontwikkelen; is af en toe de hoogte van de nieuwste informatie en de kwaliteit daarvan, en kan dus matig oordelen; is in staat om nieuwe verbanden te leggen en patronen te identificeren op basis van de beschikbare data.	Zoekt op actieve wijze naar nieuwe informatie/data/onderzoek; is goed in het leggen van verbanden en de connectie te zien tussen gegevens die schijnbaar los van elkaar staan; heeft ideeën over het ontwikkelen van nieuwe producten, beleidsbepalingen en strategieën voor de toekomst.	Schaal voor kansen herkennen + schaal voor visie overdragen/de toekomst zien (Morris et al., 2013) (zelfbeoordeeld)	Schaal voor kansen herkennen (Morris et al., 2013) (zelfbeoordeeld)

	Risicobeheer	Is amper in staat om risico's te herkennen en te beoordelen; is niet in staat risico te accepteren; vindt dat het niet belangrijk is om met risico's om te gaan en dat deze vaardigheid niet kan worden aangeleerd.	Is enigszins in staat om risico's te herkennen en te beoordelen; is in bepaalde omstandigheden in staat risico te accepteren; vindt dat het enigszins belangrijk is om met risico's om te gaan en dat deze vaardigheid kan worden aangeleerd.	Is goed in staat om risico's te herkennen en te beoordelen; kan risico's accepteren; vindt dat het erg belangrijk is om met risico's om te gaan en dat deze vaardigheid kan worden aangeleerd.	Schaal voor risicobeheer (Morris et al., 2013) (zelfbeoordeeld)	-
Creativiteit en innovatie	Creativiteit en lateraal denken	Ziet alleen het onmiddellijke probleem en eenvoudige verbanden tussen onderwerpen of ideeën, geeft de voorkeur aan traditionele modellen, zelfs als ze ouderwets zijn, daagt de status quo niet uit, verliest zichzelf in details en heeft geen overzicht.	Ziet alternatieve en innovatieve oplossingen voor problemen, maar kan ze niet altijd toepassen, kan goede, maar niet noodzakelijkerwijs innovatieve manieren bedenken om problemen op te lossen en kan met hulp lateraal denken.	Overweegt verschillende benaderingen, richtingen en zienswijzen bij het produceren van oplossingen; maakt op creatieve wijze gebruik van hulpmiddelen; zoekt naar alternatieven voor conventioneel denken; produceert originele of unieke oplossingen voor een probleem.	Schaal voor creatief problemen oplossen (Morris et al., 2013) (zelfbeoordeeld)	-
	Aanpassingsvermogen	Is bereid om nieuwe taken te accepteren of een nieuwe aanpak over te nemen als dat nodig is voor de functie. Neemt verantwoordelijkheid voor het bijhouden van professionele vaardigheden en kennis.	Verwelkomt en stuurt veranderingen. Zoekt veranderingskansen, ondersteunt collega's bij de toepassing van nieuwe werkmethodes, communiceert de redenen voor veranderingen op effectieve en ondersteunende wijze.	Initieert en leidt veranderingsprogramma's, werkt nauw met de teamgenoten/collega's samen. Identificeert de gevolgen van strategische ontwikkelingen voor de hulpmiddelen en stuurt ze op basis daarvan aan.	Schaal voor het maken van beslissingen (Morris et al., 1997) (zelfbeoordeeld)	-

	Innovatie	Zoekt, herziet en integreert nieuwe werkmethodes voor de rol.	Herziet, test en implementeert nieuwe concepten, modellen en benaderingswijzen ter ondersteuning van de serviceontwikkeling en -levering.	Ontwikkelt en implementeert nieuwe concepten, modellen, benaderingswijzen en producten die aanzienlijke gevolgen hebben voor het succes van het team, de organisatie of de onderneming op de langere termijn. Stimuleert strategisch denken.	Schaal voor innovatievermogen (Mueller & Thomas, 2001) (zelfbeoordeeld)	-
--	------------------	---	---	--	---	---

APPENDIX B - ASSESSMENT TOOLS (EXTENDED VERSION)

Self-assessment

The following statements relate to one's perspective on life and to making decisions.

For each of the statements, please indicate how much you agree or disagree.

Indicate how you feel now. First impressions are usually best. Do not spend a lot of time on any one question.

Please be honest with yourself so that your answers reflect your true feelings.

	1 Strongly Agree	2 Agree	3 Disagree	4 Strongly Disagree
1. I can pretty much determine what will happen in my life. 2. People are only limited by what they think is possible. 3. People have more power if they join together as a group. 4. Getting angry about something never helps. 5. I have a positive attitude toward myself. 6. I am usually confident about the decisions I make. 7. People have no right to get angry just because they don't like something. 8. Most of the misfortunes in my life were due to bad luck. 9. I see myself as a capable person. 10. Making waves never gets you anywhere. 11. People working together can have an effect on their community. 12. I am often able to overcome barriers. 13. I am generally optimistic about the future. 14. When I make plans, I am almost certain to make them work. 15. Getting angry about something is often the first step toward changing it. 16. Usually I feel alone. 17. Experts are in the best position to decide what people should do or learn. 18. I am able to do things as well as most other people. 19. I generally accomplish what I set out to do. 20. People should try to live their lives the way they want to. 21. You can't fight bureaucracy. 22. I feel powerless most of the time. 23. When I am unsure about something, I usually go along with the rest of the group. 24. I feel I am a person of worth, at least on an equal basis with others. 25. People have the right to make their own decisions, even if they are bad ones. 26. I feel I have a number of good qualities. 27. Very often a problem can be solved by taking action. 28. Working with others in my community can help to change things for the better.				

Growth mindset

The following statements relate to one's perspective on mindset.
Please show how much you agree or disagree with each statement.

	1 Strongly Agree	2 Agree	3 Mostly Agree	4 Mostly Disagree	5 Disagree	6 Strongly Disagree
1. You have a certain amount of transversal competences, and you can't really do much to change it.						
2. Your transversal competences is something about you that you can't change very much.						
3. No matter who you are, you can significantly change your transversal competences level.						
4. To be honest, you can't really change the amount of transversal competences you have.						
5. You can always substantially change the amount of transversal competences you have.						
6. You can learn new things, but you can't really change your basic transversal competences						
7. No matter the amount of transversal competences you have, you can always change it quite a bit.						
8. You can change even your basic transversal competences level considerably.						

Emotional intelligence (self-assessed)

The following statements regard the role of emotions in your life. Please indicate how much you agree or disagree with each statement.

Please note that the format of the scale differs from the previous ones.

	1 Strongly Disagree	2 Disagree	3 Nor agree nor disagree	4 Agree	5 Strongly Agree
1. I know why my emotions change 2. I easily recognize my emotions as I experience them 3. I can tell how people are feeling by listening to the tone of their voice 4. By looking at their facial expressions, I recognize the emotions people are experiencing 5. I seek out activities that make me happy 6. I have control over my emotions 7. I arrange events others enjoy 8. I help other people feel better when they are down 9. When I am in a positive mood, I am able to come up with new ideas 10. I use good moods to help myself keep trying in the face of obstacles					

Emotional intelligence (peer- or teacher-assessed)

Now please think about **STUDENT NAME**. For each sentence, please indicate how much you agree or disagree with each statement as representative of **STUDENT NAME**.

	1 Strongly Disagree	2 Disagree	3 Nor agree nor disagree	4 Agree	5 Strongly Agree
1. STUDENT NAME knows why his/her emotions change 2. STUDENT NAME easily recognizes his/her emotions as he/she experiences them 3. STUDENT NAME can tell how people are feeling by listening to the tone of their voice 4. By looking at their facial expressions, STUDENT NAME recognizes the emotions people are experiencing 5. STUDENT NAME seeks out activities that make he/she happy 6. STUDENT NAME has control over his/her emotions 7. STUDENT NAME arranges events others enjoy 8. STUDENT NAME helps other people feel better when they are down 9. When STUDENT NAME is in a positive mood, he/she is able to come up with new ideas 10. STUDENT NAME uses good moods to help himself/herself keep trying in the face of obstacles					

Perseverance (self-assessed)

The following statements relate to different competences, which might, or not, be familiar to you.
Please show to which extent you practice them in your life.

	1 Never	2 Seldom	3 Someti mes	4 Often	5 Most of the times	6 Always
1. If I start an assignment, I finish it, even if I am tired of it 2. Even if there is distraction, I keep on working in a concentrated way 3. I place high demands on myself when I am working 4. Even after a setback or failure I continue with the task at hand 5. I work with clear goals 6. Only important reasons can make me change my plans 7. Even if the assignment is difficult, I start working on it immediately						

Could you please describe an experience that describes how did you use/not use these competences?

Perseverance (peer- or teacher-assessed)

Now please think about **STUDENT NAME**. For each sentence, please indicate how much you think that **STUDENT NAME** practices them in his/her life – as you have perceived during the activities that you carried out together during the project/course.

	1 Never	2 Seldom	3 Someti mes	4 Often	5 Most of the times	6 Always
1. If STUDENT NAME starts an assignment, he/she finishes it, even if he/she is tired of it 2. Even if there is distraction, STUDENT NAME keeps on working in a concentrated way 3. STUDENT NAME places high demands on himself/herself when he/she is working 4. Even after a setback or failure STUDENT NAME continues with the task at hand 5. STUDENT NAME works with clear goals 6. Only important reasons can make STUDENT NAME change his/her plans 7. Even if the assignment is difficult, STUDENT NAME starts working on it immediately						

Could you please describe an experience with **STUDENT NAME** that describes how did you use/not use these competences?

Coping strategy (self-assessed)

The following statements relate to different competences, which might, or not, be familiar to you.
Please show to which extent you practice them in your life.

	1 Never	2 Seldom	3 Someti mes	4 Often	5 Most of the times	6 Always
1. I ask others what they think about my approach 2. If I cannot figure it out myself, I ask for help 3. I learn from the critique of others 4. I admit my mistakes spontaneously 5. I learn by cooperating with others 6. I attend courses in order to do my job better 7. I investigate which training and courses are available 8. I know where I can go for specific trainings 9. I am willing to make additional efforts in order to learn 10. I always know which new developments are occurring in the sector I am working with 11. I like to learn 12. If a situation changes, I adjust my plans 13. If I notice that I do not obtain the necessary results, I adjust my plans immediately 14. I adjust my planned approach when new opportunities arise 15. If my plan goes differently than expected, I make a new plan						

Coping strategy (peer- or teacher-assessed)

Now please think about **STUDENT NAME**. For each sentence, please indicate how much you think that **STUDENT NAME** practices them in his/her life – as you have perceived during the activities that you carried out together during the project/course.

	1 Never	2 Seldom	3 Someti mes	4 Often	5 Most of the times	6 Always
1. STUDENT NAME asks others what they think about his/her approach 2. If STUDENT NAME cannot figure it out himself/herself, he/she asks for help 3. STUDENT NAME learns from the critique of others 4. STUDENT NAME admits his/her mistakes spontaneously 5. STUDENT NAME learns by cooperating with others 6. STUDENT NAME attends courses in order to do his/her job better 7. STUDENT NAME investigates which training and courses are available 8. STUDENT NAME knows where he/she can go for specific trainings 9. STUDENT NAME is willing to make additional efforts in order to learn 10. STUDENT NAME always knows which new developments are occurring in the sector he/she is working with 11. STUDENT NAME likes to learn 12. If a situation changes, STUDENT NAME adjusts his/her plans 13. If STUDENT NAME notices that he/she does not obtain the necessary results, he/she adjusts his/her plans immediately 14. STUDENT NAME adjusts his/her planned approach when new opportunities arise 15. If his/her plan goes differently than expected, STUDENT NAME makes a new plan						

General communication (self-assessed)**Interaction (self-assessed)****Presentation (self-assessed)**

The following statements relate to one's perspective on communication competences.

For each of the statements, please indicate how much you agree or disagree.

	1 Strongly Disagree	2 Disagree	3 Nor agree nor disagree	4 Agree	5 Strongly Agree
1. It is difficult to find the right words to express myself. 2. I accomplish my communication goals 3. I can persuade others to my position. 4. I express myself well verbally.. 5. Others would describe me as warm. 6. I reveal how I feel to others. 7. I tell people when I feel close to them. 8. Other people think that I understand them. 9. When I've been wronged, I confront the person who wronged me. 10. I take charge of conversations I'm in by negotiating what topics we talk about. 11. I have trouble standing up for myself. 12. I stand up for my rights. 13. I let others know that I understand what they say. 14. In conversations with friends, I perceive not only what they say, but also what they do not say 15. I allow friends to see who I really am. 16. My friends truly believe that I care about them. 17. I try to look others in the eye when I speak with them.					

Please, in the following list your strengths, weaknesses and tasks for improvement in communication.

Competences in communication/presentation which are my Strengths	Competences in communication/presentation that I need to improve	What can I do to improve?

General communication (peer- or teacher-assessed)

Interaction (peer- or teacher-assessed)

Presentation (peer- or teacher-assessed)

Now please think about **STUDENT NAME**.

Please write what are **STUDENT NAME** strengths and weaknesses in communication competences – and what **STUDENT NAME** could do to improve these competences.

Competences in communication/presentation which are STUDENT NAME 's strengths	Competences in communication/presentation that STUDENT NAME 's needs to improve	What can STUDENT NAME do to improve?

Negotiation and persuasion (self-assessed)

The following statements relate to different competences, which might, or not, be familiar to you.
Please show to which extent you practice them in your life.

	1 Never	2 Seldom	3 Someti mes	4 Often	5 Most of the times	6 Always
1. I can build a strong line of argumentation 2 I convince others with arguments 3. I explain my ideas in a clear and coherent manner 4. I am able to make people enthusiastic for my idea 5. I make it clear to others what I want to achieve 6. I can name to pros and cons of my idea 7. I adjust my arguments to the person I am talking to 8. I explain to others why I took a certain decision 9. I can convey my message in an enthusiastic manner 10. When I decide something, I know exactly why						

Could you please describe an experience that describes how did you use/not use these competences?

Negotiation and persuasion (peer- or teacher-assessed)

Now please think about **STUDENT NAME**. For each sentence, please indicate how much you think that **STUDENT NAME** practices them in his/her life – as you have perceived during the activities that you carried out together during the project/course.

	1 Never	2 Seldom	3 Someti mes	4 Often	5 Most of the times	6 Always
1. STUDENT NAME can build a strong line of argumentation 2 STUDENT NAME convinces others with arguments 3. STUDENT NAME explains his/her ideas in a clear and coherent manner 4. STUDENT NAME is able to make people enthusiastic for his/her idea 5. STUDENT NAME makes it clear to others what he/she wants to achieve 6. STUDENT NAME can name to pros and cons of his/her idea 7. STUDENT NAME adjusts his/her arguments to the person he/she is talking to 8. STUDENT NAME explains to others why he/she took a certain decision 9. STUDENT NAME can convey his/her message in an enthusiastic manner 10. When STUDENT NAME decides something, he/she knows exactly why						

Could you please describe an experience with **STUDENT NAME** that describes how did he/she use/not use these competences?

Group work and team management (self-assessed)

For each section distribute a total of exactly 10 points between the sentences in each section that you think most accurately describe your behavior. There are 7 sections, so you have to use exactly 70 points.

There are no right or wrong answers. These points may be distributed between several sentences. Try to avoid either extreme

What I believe I can contribute to a team	
	I think I can quickly see and take advantage of new opportunities.
	I can work well with a very wide range of people.
	Producing ideas is one of my natural assets.
	My ability rests on being able to draw people out whenever I detect they have something of value to contribute to group objectives.
	I am prepared to be blunt and outspoken in the cause of making the right things happen.
	I can handle temporary unpopularity, if my actions will lead to a favorable
	I can usually tell whether a plan or idea will fit a particular situation.
	I can offer a reasoned and unbiased case for alternative courses of action.
If I have a possible shortcoming in team work, it could be that:	
	I am not at ease unless meetings are well structured and controlled and generally well conducted.
	I am inclined to be too generous towards others who have a valid viewpoint that has not been given a proper airing.
	I have a tendency to talk a lot once the group gets on to a new topic.
	My objective outlook makes it difficult for me to join in readily and enthusiastically with colleagues.
	I am sometimes seen as forceful and authoritarian when dealing with important issues.
	I find it difficult to lead from the front, perhaps because I am over-responsive to group atmosphere.
	I am apt to get too caught up in ideas that occur to me and so lose track of what is happening.
	My colleagues think I am sometimes unnecessarily worried about the details and the possibility that something can go wrong
When involved in a project with other people:	
	I have an aptitude for influencing people without pressurising them.
	I am generally effective in preventing careless mistakes or omissions from spoiling the success of an operation.
	I like to press for action to make sure that the meeting does not lose sight of the main objective.
	I can be counted on to produce something original.
	I am always ready to back a good suggestion in the common interest.
	I am quick to see the possibilities in new ideas and developments.
	I believe that my capacity for judgment will be appreciated by other team members
	I can be relied on to bring an organised approach to the demands of a job.
My characteristic approach to group work is that:	
	I maintain a quiet interest in getting to know colleagues better.
	I am not reluctant to challenge the view of others or hold a minority view myself.
	I can usually find an argument to refute unsound propositions.
	I think I have a talent for making things work once a plan has been put into operation.
	I prefer to avoid the obvious and to open up lines that have not been explored.

	I bring a touch of perfectionism to any job I undertake.
	I like to be the one who makes contacts outside the group or firm.
	While I am interested in hearing all views I have no hesitation in making up my mind once a decision has to be made.
I gain satisfaction in a job because:	
	I enjoy analysing situations and weighing up all the possible choices.
	I am interested in finding practical solutions to problems.
	I like to feel I am fostering good working relationships.
	I can have a strong influence on decisions.
	I have a chance of meeting new people with different ideas.
	I can get people to agree on priorities.
	I feel I am in my element where I can give a task my full attention.
	I like to find opportunities to stretch my imagination.
If I am suddenly given a difficult task with limited time and unfamiliar people:	
	I would feel driven-in a corner and would try to get out of this deadlock before starting the work.
	I would be willing to cooperate with any person who shows the most positive attitude to the problem, no matter how difficult character he or she might have.
	I would find some way of reducing the size of the task by establishing how different individuals can contribute.
	My natural sense of urgency would help to ensure that we did not fall behind schedule.
	I believe I would keep my cool and maintain my capacity to think straight.
	In spite of conflicting pressures I would press ahead with whatever needed to be done.
	I would take the lead if the group was making no progress.
	I would open up discussions with the view to stimulating new thoughts and getting something moving.
With reference to the problems I experience when working in groups:	
	I am apt to overreact when people hold up progress.
	Some people criticise me for being too analytical.
	My desire to check that we get the important details right is not always welcome.
	I tend to show boredom unless I am actively engaged with stimulating people.
	I find it difficult to get started unless the goals are clear.
	I am sometimes poor at putting across complex points that occur to me.
	I am conscious of demanding from others the things I cannot do myself.
	I hesitate to express my personal views in front of difficult or powerful people.

Conflict resolution (self-assessed)

For each of the statements, please indicate how much you agree or disagree.

	1 Strongly Disagree	2 Disagree	3 Nor agree nor disagree	4 Agree	5 Strongly Agree
1. It is difficult to find the right words to express myself. 2. I accomplish my communication goals 3. I can persuade others to my position. 4. I express myself well verbally.. 5. Others would describe me as warm. 6. I reveal how I feel to others. 7. I tell people when I feel close to them. 8. Other people think that I understand them. 9. When I've been wronged, I confront the person who wronged me. 10. I take charge of conversations I'm in by negotiating what topics we talk about. 11. I have trouble standing up for myself. 12. I stand up for my rights. 13. I let others know that I understand what they say. 14. In conversations with friends, I perceive not only what they say, but also what they do not say 15. I allow friends to see who I really am. 16. My friends truly believe that I care about them. 17. I try to look others in the eye when I speak with them.					

Problem solving attitude (self-assessed)

Please consider each of the following statements as if applies to you at present.

For each of the statements, please place an "X" in the space that best describes you.

	1 Strongly Disagree	2 Disagree	3 Nor agree nor disagree	4 Agree	5 Strongly Agree
1. I demonstrate originality in my work. 2. I am creative when asked to work with limited resources. 3. I identify ways in which resources can be recombined to produce novel products 4. I find new uses for existing methods or equipment. 5. I think outside of the box. 6. I identify opportunities for new services/products. 7. Freedom to be creative and original is extremely important to me.					

Recognizing opportunities (self-assessed)

Please consider each of the following statements as if applies to you at present.

For each of the statements, please place an "X" in the space that best describes you.

	1 Strongly Disagree	2 Disagree	3 Nor agree nor disagree	4 Agree	5 Strongly Agree
1. I am an avid information seeker. 2. I am always actively looking for new information. 3 I often make novel connections and perceive new or emergent relationships between various pieces of information. 4. I see links between seemingly unrelated pieces of information. 5. I am good at "connecting dots". 6. I often see connections between previously unconnected domains of information 7. I am always seeking new opportunities in my life. 8. I believe in a bold and daring view of the future. 9. I am able to paint an interesting picture of the future. 10. The future is very hard to see or envision. 11. I find that I am able to inspire others with my plans for the future.					

Managing risk (self-assessed)

Please consider each of the following statements as if applies to you at present.

For each of the statements, please place an "X" in the space that best describes you.

	1 Strongly Disagree	2 Disagree	3 Nor agree nor disagree	4 Agree	5 Strongly Agree
1. My skills in recognizing and assessing risks are strong.					
2. There is not much that people can do about risk.					
3 Risks cannot really be managed.					
4. I understand a lot about how to manage risks					
5. Dealing with risk is a learned skill					

Creativity and lateral thinking (self-assessed)

Please consider each of the following statements as if applies to you at present.

For each of the statements, please place an "X" in the space that best describes you.

	1 Strongly Disagree	2 Disagree	3 Nor agree nor disagree	4 Agree	5 Strongly Agree
1. I demonstrate originality in my work. 2. I am creative when asked to work with limited resources. 3. I identify ways in which resources can be recombined to produce novel products 4. I find new uses for existing methods or equipment. 5. I think outside of the box. 6. I identify opportunities for new services/products. 7. Freedom to be creative and original is extremely important to me.					

Adaptability (self-assessed)

The following statements relate to one's perspective on life and to making decisions.

For each of the statements, please indicate how much you agree or disagree.

Indicate how you feel now. First impressions are usually best. Do not spend a lot of time on any one question.

Please be honest with yourself so that your answers reflect your true feelings.

	1 Strongly Agree	2 Agree	3 Disagree	4 Strongly Disagree
1. I can pretty much determine what will happen in my life. 2. People are only limited by what they think is possible. 3. People have more power if they join together as a group. 4. Getting angry about something never helps. 5. I have a positive attitude toward myself. 6. I am usually confident about the decisions I make. 7. People have no right to get angry just because they don't like something. 8. Most of the misfortunes in my life were due to bad luck. 9. I see myself as a capable person. 10. Making waves never gets you anywhere. 11. People working together can have an effect on their community. 12. I am often able to overcome barriers. 13. I am generally optimistic about the future. 14. When I make plans, I am almost certain to make them work. 15. Getting angry about something is often the first step toward changing it. 16. Usually I feel alone. 17. Experts are in the best position to decide what people should do or learn. 18. I am able to do things as well as most other people. 19. I generally accomplish what I set out to do. 20. People should try to live their lives the way they want to. 21. You can't fight bureaucracy. 22. I feel powerless most of the time. 23. When I am unsure about something, I usually go along with the rest of the group. 24. I feel I am a person of worth, at least on an equal basis with others. 25. People have the right to make their own decisions, even if they are bad ones. 26. I feel I have a number of good qualities. 27. Very often a problem can be solved by taking action. 28. Working with others in my community can help to change things for the better.				

Innovation (self-assessed)

Please consider each of the following statements as if applies to you at present.

For each of the statements, please place an "X" in the space that best describes you.

	1 Strongly disagree	2 Disagree	3 Nor agree nor disagree	4 Agree	5 Strongly Agree
1. I often surprise people with my novel ideas. 2. People often ask me for help in creative activities. 3. I obtain more satisfaction from mastering a skill than coming up with a new idea. 4. I prefer work that requires original thinking. 5. I usually continue doing a new job in exactly the way it was taught to me. 6. I like a job which demands skill and practice rather than inventiveness. 7. I am not a very creative person. 8. I like to experiment with various ways of doing the same thing.					

APPENDIX C - ASSESSMENT TOOLS (SHORT VERSION)

Self-assessment (self-assessed)

The following statements relate to one's perspective on life and to making decisions.

For each of the statements, please indicate how much you agree or disagree.

Indicate how you feel now. First impressions are usually best. Do not spend a lot of time on any one question.

Please be honest with yourself so that your answers reflect your true feelings.

	1 Strongly Agree	2 Agree	3 Disagree	4 Strongly Disagree
1. I can pretty much determine what will happen in my life. 2. People are only limited by what they think is possible. 3. People have more power if they join together as a group. 4. Getting angry about something never helps. 5. I have a positive attitude toward myself. 6. I am usually confident about the decisions I make. 7. People have no right to get angry just because they don't like something. 8. Most of the misfortunes in my life were due to bad luck. 9. I see myself as a capable person. 10. Making waves never gets you anywhere. 11. People working together can have an effect on their community. 12. I am often able to overcome barriers. 13. I am generally optimistic about the future. 14. When I make plans, I am almost certain to make them work. 15. Getting angry about something is often the first step toward changing it. 16. Usually I feel alone. 17. Experts are in the best position to decide what people should do or learn. 18. I am able to do things as well as most other people. 19. I generally accomplish what I set out to do. 20. People should try to live their lives the way they want to. 21. You can't fight bureaucracy. 22. I feel powerless most of the time. 23. When I am unsure about something, I usually go along with the rest of the group. 24. I feel I am a person of worth, at least on an equal basis with others. 25. People have the right to make their own decisions, even if they are bad ones. 26. I feel I have a number of good qualities. 27. Very often a problem can be solved by taking action. 28. Working with others in my community can help to change things for the better.				

Growth mindset (self-assessed)

The following statements can describe opposite ways for people to generally behave. There are no good or wrong behaviours.

The bar represents you. For each sentence, please place the bar at the closest point that you feel as representative of your behaviour.

<i>I avoid challenging situations</i>	<i>...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10...</i>	<i>I embrace challenging situations</i>
<i>When faced with obstacles, I feel like giving up</i>	<i>...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10...</i>	<i>When faced with obstacles, I feel like persisting</i>
<i>I see effort as fruitless</i>	<i>...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10...</i>	<i>I see effort as the path to mastery</i>
<i>I ignore negative feedbacks or criticisms, even if useful</i>	<i>...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10...</i>	<i>I can learn from negative feedbacks and criticism</i>
<i>I feel that the success of others threatens me and my image</i>	<i>...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10...</i>	<i>I find lessons and inspiration in the success of others</i>

Growth mindset (peer- or teacher- assessed)

Now please think about **STUDENT NAME**. In the following, the bar represents **STUDENT NAME**. For each sentence, please place the bar at the closest point that you feel as representative of **STUDENT NAME's** behaviour.

<i>Avoids challenging situations</i>	<i>...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10...</i>	<i>Embraces challenging situations</i>
<i>When faced with obstacles, feels like giving up</i>	<i>...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10...</i>	<i>When faced with obstacles, feels like persisting</i>
<i>Sees effort as fruitless</i>	<i>...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10...</i>	<i>Sees effort as the path to mastery</i>
<i>Ignores negative feedbacks or criticisms, even if useful</i>	<i>...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10...</i>	<i>Can learn from negative feedbacks and criticism</i>
<i>Feels that the success of others threatens me and my image</i>	<i>...1...2...3...4...5...6...7...8...9...10...</i>	<i>Finds lessons and inspiration in the success of others</i>

Perseverance (self-assessed)

The following statements relate to different competences, which might, or not, be familiar to you. Please show to which extent you practice them in your life.

	1 Never	2 Seldom	3 Someti mes	4 Often	5 Most of the times	6 Always
1. If I start an assignment, I finish it, even if I am tired of it 2. Even if there is distraction, I keep on working in a concentrated way 3. I place high demands on myself when I am working 4. Even after a setback or failure I continue with the task at hand 5. I work with clear goals 6. Only important reasons can make me change my plans 7. Even if the assignment is difficult, I start working on it immediately						

Perseverance (peer- or teacher-assessed)

Now please think about **STUDENT NAME**. For each sentence, please indicate how much you think that **STUDENT NAME** practices them in his/her life – as you have perceived during the activities that you carried out together during the project/course.

	1 Never	2 Seldom	3 Someti mes	4 Often	5 Most of the times	6 Always
1. If STUDENT NAME starts an assignment, he/she finishes it, even if he/she is tired of it 2. Even if there is distraction, STUDENT NAME keeps on working in a concentrated way 3. STUDENT NAME places high demands on himself/herself when he/she is working 4. Even after a setback or failure STUDENT NAME continues with the task at hand 5. STUDENT NAME works with clear goals 6. Only important reasons can make STUDENT NAME change his/her plans 7. Even if the assignment is difficult, STUDENT NAME starts working on it immediately						

Coping strategy (self-assessed)

The following statements relate to different competences, which might, or not, be familiar to you. Please show to which extent you practice them in your life.

	1 Never	2 Seldom	3 Someti mes	4 Often	5 Most of the times	6 Always
1. If a situation changes, I adjust my plans 2. If I notice that I do not obtain the necessary results, I adjust my plans immediately 3. I adjust my planned approach when new opportunities arise 4. If my plan goes differently than expected, I make a new plan						

Coping strategy (peer- or teacher-assessed)

Now please think about **STUDENT NAME**. For each sentence, please indicate how much you think that **STUDENT NAME** practices them in his/her life – as you have perceived during the activities that you carried out together during the project/course.

	1 Never	2 Seldom	3 Someti mes	4 Often	5 Most of the times	6 Always
1. If a situation changes, STUDENT NAME adjusts his/her plans 2. If STUDENT NAME notices that he/she does not obtain the necessary results, he/she adjusts my plans immediately 3. STUDENT NAME adjusts his/her planned approach when new opportunities arise 4. If his/her plan goes differently than expected, STUDENT NAME makes a new plan						

General communication (self-assessed)**Interaction (self-assessed)****Presentation (self-assessed)**

The following statements relate to one's perspective on communication competences.
For each of the statements, please indicate how much you agree or disagree.

	1 Strongly Disagree	2 Disagree	3 Nor agree nor disagree	4 Agree	5 Strongly Agree
1. It is difficult to find the right words to express myself. 2. I accomplish my communication goals 3. I can persuade others to my position. 4. I express myself well verbally.. 5. Others would describe me as warm. 6. I reveal how I feel to others. 7. I tell people when I feel close to them. 8. Other people think that I understand them. 9. When I've been wronged, I confront the person who wronged me. 10. I take charge of conversations I'm in by negotiating what topics we talk about. 11. I have trouble standing up for myself. 12. I stand up for my rights. 13. I let others know that I understand what they say. 14. In conversations with friends, I perceive not only what they say, but also what they do not say 15. I allow friends to see who I really am. 16. My friends truly believe that I care about them. 17. I try to look others in the eye when I speak with them.					

General communication (peer- or teacher-assessed)

Interaction (peer- or teacher-assessed)

Presentation (peer- or teacher-assessed)

Now please think about **STUDENT NAME**.

Please write what are **STUDENT NAME** strengths and weaknesses in communication competences – and what **STUDENT NAME** could do to improve these competences.

Competences in communication/presentation which are STUDENT NAME 's strengths	Competences in communication/presentation that STUDENT NAME 's needs to improve	What can STUDENT NAME do to improve?

Negotiation and persuasion (self-assessed)

The following statements relate to different competences, which might, or not, be familiar to you.
Please show to which extent you practice them in your life.

	1 Never	2 Seldom	3 Someti mes	4 Often	5 Most of the times	6 Always
1. I can build a strong line of argumentation 2 I convince others with arguments 3. I explain my ideas in a clear and coherent manner 4. I am able to make people enthusiastic for my idea 5. I make it clear to others what I want to achieve 6. I can name to pros and cons of my idea 7. I adjust my arguments to the person I am talking to 8. I explain to others why I took a certain decision 9. I can convey my message in an enthusiastic manner 10. When I decide something, I know exactly why						

Negotiation and persuasion (peer- or teacher-assessed)

Now please think about **STUDENT NAME**. For each sentence, please indicate how much you think that **STUDENT NAME** practices them in his/her life – as you have perceived during the activities that you carried out together during the project/course.

	1 Never	2 Seldom	3 Someti mes	4 Often	5 Most of the times	6 Always
1. STUDENT NAME can build a strong line of argumentation 2. STUDENT NAME convinces others with arguments 3. STUDENT NAME explains his/her ideas in a clear and coherent manner 4. STUDENT NAME is able to make people enthusiastic for his/her idea 5. STUDENT NAME makes it clear to others what he/she wants to achieve 6. STUDENT NAME can name to pros and cons of his/her idea 7. STUDENT NAME adjusts his/her arguments to the person he/she is talking to 8. STUDENT NAME explains to others why he/she took a certain decision 9. STUDENT NAME can convey his/her message in an enthusiastic manner 10. When STUDENT NAME decides something, he/she knows exactly why						

Problem solving attitude (self-assessed)

Please consider each of the following statements as if applies to you at present.

For each of the statements, please place an "X" in the space that best describes you.

	1 Strongly Disagree	2 Disagree	3 Nor agree nor disagree	4 Agree	5 Strongly Agree
1. I demonstrate originality in my work. 2. I am creative when asked to work with limited resources. 3. I identify ways in which resources can be recombined to produce novel products 4. I find new uses for existing methods or equipment. 5. I think outside of the box. 6. I identify opportunities for new services/products. 7. Freedom to be creative and original is extremely important to me.					

Recognizing opportunities (self-assessed)

Please consider each of the following statements as if applies to you at present.

For each of the statements, please place an "X" in the space that best describes you.

	1 Strongly Disagree	2 Disagree	3 Nor agree nor disagree	4 Agree	5 Strongly Agree
1. I am an avid information seeker. 2. I am always actively looking for new information. 3 I often make novel connections and perceive new or emergent relationships between various pieces of information. 4. I see links between seemingly unrelated pieces of information. 5. I am good at "connecting dots". 6. I often see connections between previously unconnected domains of information					

BIBLIOGRAPHY

- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. 2016. *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg. <http://doi.org/10.2791/593884>
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. 2008. The critical role of conflict resolution in teams: a close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. 93(1), 170. *Journal of Applied Psychology* 93(1) 170–188.
- Belbin, M. R. 1981. *Management teams*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Bowdoin College. 2016. Definition and Behavioral Indicators of Adaptability. Retrieved September 28, 2016, from <https://www.bowdoin.edu/hr/manager-toolkit/PA7-review-resources-competency-adaptability.shtml>
- Chell, E. 2013. Review of skill and the entrepreneurial process. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 19(1) 6–31. <http://doi.org/10.1108/13552551311299233>
- Curtis, D. 2010. *Defining, sssessing and measuring Generic Competences*. University of South Australia.
- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, L. D. 1998. Emotional intelligence: in search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology* 75(4) 989–1015.
- De Bono, E. 1970. *Lateral thinking: creativity step by step*. New York: Harper & Row.
- De Dreu, C., & Weingart, L. 2003. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 88 741–749.
- Dweck, C. 1999. *Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*. Philadelphia: Psychology Press.
- Dweck, C. 2006. *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- EACEA/Eurydice. 2012. *Developing key competences at school in Europe: Challenges and opportunitites for policy*. Brussels. Retrieved from http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/145en.pdf
- Florés, H. 2006. Managerial work in small firms: summarising what we know and sketching a research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 12(5) 272–288.
- Gibb, S. 2014. Soft skills assessment: Theory development and the research agenda. *International Journal of Lifelong Education* 33(4) 455–471.
- Harvard University. 2014. *Competency dictionary*.
- Hood, J., & Young, J. 1993. Entrepreneurship's requisite areas of development: a survey of top executives in entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing* 8(2) 115–135.
- Horney, K. 1939. *New ways in psychoanalysis*. Routledge.
- International Bureau of Education. 2016. *A conceptual framework for competencies assessment*.
- Ketchagias, K. 2011. *Teaching and assessing soft skills*. Thessaloniki.
- Kirk, B. A., Schutte, N. S., & Hine, D. W. 2008. Development and preliminary validation of an emotional self-efficacy scale. *Personality and Individual Differences* 45 432–436.
- Komarkova, I., Gagliardi, D., Conrads, J., & Collado, A. 2015. *Entrepreneurship competence: An overview of existing concepts, policies and initiatives*. Brussels.
- Kyndt, E., & Baert, H. 2015. Entrepreneurial competencies: Assessment and predictive value for entrepreneurship. *Journal of Vocational Behavior* 90(January 2016) 13–25. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.002>
- LePine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez, A. 2000. Adaptability to changing task contexts: Effects of

- general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology* 53(3) 563–593.
- Mitchelmore, S., & Rowley, J. 2010. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 16(2) 92–111. <http://doi.org/10.1108/13552551011026995>
- Moberg, K., Vestergaard, L., Fayolle, A., Redford, D., Cooney, T., Singer, S., ... Filip, D. 2014. *How to assess and evaluate the influence of entrepreneurship education: A report of the ASTEE project with a user guide to the tools*. Retrieved from http://archive.jaye.org/Download/jaye/ASTEE_REPORT.pdf
- Mohr, J., & Spekman, R. 1994. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal* 15(2) 135–152.
- Morris, M. H., Webb, J. W., Fu, J., & Singhal, S. 2013. A competency-based perspective on entrepreneurship education: Conceptual and empirical insights. *Journal of Small Business Management* 51(3) 352–369. <http://doi.org/10.1111/jsbm.12023>
- Mueller, S. L., & Thomas, A. S. 2001. Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing* 16(1) 51–75. [http://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00039-7](http://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00039-7)
- OECD. 2012. *Transferable skills training for researchers: Supporting career development and research*.
- Packer, M. J., & Goicoechea, J. 2000. Sociocultural and constructivist theories of learning: Ontology not just epistemology. *Educational Psychologist* 35(4) 227–242.
- Pellegrino, J. W., Chudowsky, N., & Glaser, R. 2011. *Knowing what students know: The science and design of educational assessment*. National Academies Press.
- Rogers, E. S., Chamberlin, J., Ellison, M. L., & Crean, T. 1997. A consumer-constructed scale to measure empowerment among users of mental health services. *Psychiatric Services* 48(8) 1042–1047. <http://doi.org/10.1176/ps.48.8.1042>
- Rubin, R. B., & Martin, M. M. 1994. Development of a measure of interpersonal communication competence. *Communication Research Reports* 11(1) 33–44.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. 1998. Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences* 25 167–177.
- Segers, M., Dochy, F., & Cascallar, E. 2003. *Optimising new modes of assessment: In search of qualities and standards*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- West, M. A. 2002. Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology* 51(3) 355–387.
- Wiggins, G. 1998. *Educative assessment: Designing assessments to inform and improve student performance* ((1st ed.)). Jossey-Bass.
- Wujec, T. 2010. The marshmallow challenge. Retrieved September 28, 2016, from http://marshmallowchallenge.com/Instructions_files/TED2010_Tom_Wujec_Marshmallow_Challenge_Web_Version.pdf