

competentiewoordenboek



Alle competenties op een rij

- | | |
|-----------------------------|----------------------------|
| 1. Besluitvaardigheid | 18. Onafhankelijkheid |
| 2. Coachen | 19. Onderhandelen |
| 3. Communiceren | 20. Ondernemendheid |
| 4. Delegeren | 21. Overtuigingskracht |
| 5. Financieel bewustzijn | 22. Plannen en organiseren |
| 6. Flexibiliteit | 23. Presenteren |
| 7. Initiatief nemen | 24. Probleemanalyse |
| 8. Integer zijn | 25. Resultaatgerichtheid |
| 9. Klantgerichtheid | 26. Samenwerken |
| 10. Kwaliteitsgerichtheid | 27. Sensitiviteit |
| 11. Leervermogen | 28. Stressbestendigheid |
| 12. Leidinggeven | 39. Vasthoudendheid |
| 13. Loyaliteit | 30. Verantwoordelijkheid |
| 14. Luisteren | 31. Visie |
| 15. Motiveren en stimuleren | 32. Voortgangsbewaking |
| 16. Netwerken | 33. Zelfontwikkeling |
| 17. Omgevingsbewustzijn | |

	1. Besluitvaardigheid <i>Neemt beslissingen door het ondernemen van acties of spreekt oordelen uit. Trekt juiste en realistische conclusies op basis van beschikbare informatie.</i>	2. Coachen <i>Geeft richting en sturing aan de ontwikkeling van medewerkers, collega's en anderen naar meer zelfbewustzijn en grotere zelfstandigheid. Past stijl en techniek aan zodat de medewerker, collega of andere optimaal kan leren en zich ontwikkelen.</i>	3. Communiceren <i>Maakt ideeën en meningen aan anderen kenbaar door duidelijke taal in woord en geschrift en met non-verbale communicatie. Past terminologie en taal aan zodat anderen deze begrijpen. Maakt ideeën en meningen schriftelijk duidelijk in een rapport of document door toepassing van de juiste opzet, structuur en grammatica.</i>
A	1. Spreekt zich concreet uit en reageert binnen de daarvoor gestelde termijn.	1. Maakt tijd vrij om te luisteren naar medewerkers, collega's of anderen.	1. Spreekt duidelijk, is verstaanbaar.
	2. Geeft argumenten wanneer hij/zij een beslissing uitstelt.	2. Geeft medewerkers, collega's of anderen aandacht, hulp en feedback als daar aanleiding toe is.	2. Herhaalt de boodschap, zonodig in andere bewoordingen.
	3. Geeft duidelijk en concreet aan wat hij/zij heeft beslist, met onderbouwde feiten.	3. Uit waardering voor goede prestaties van anderen.	3. Verduidelijkt zijn/haar betoog met voorbeelden.
	4. Handelt indien nodig zonder overleg met anderen.	4. Geeft voorbeelden van situaties waarin de medewerker, collega of ander onvoldoende of juist goed presteerde.	4. Gebruikt in teksten correcte spelling, grammatica en stijl.
B	1. Weegt zaken tegen elkaar af alvorens tot een conclusie te komen.	1. Creëert situaties waarvan anderen kunnen leren.	1. Gebruikt in een tekst korte en bondige zinnen en gebruikt taal die een ander begrijpt.
	2. Vraagt anderen naar argumenten achter hun mening. En onderzoekt de haalbaarheid van verschillende oplossingsmogelijkheden	2. Helpt de andere om zich bewust te worden van de eigen sterke en zwakke punten.	2. Ondersteunt zijn/haar boodschap met houding en gebaren. Gebruikt voorbeelden, metaforen of illustraties.
	3. Neemt snel en zelfstandig beslissingen of komt tot actie, ook als nog niet alle informatie beschikbaar is.	3. Geeft specifieke feedback aan anderen en suggesties ten behoeve van hun ontwikkeling.	3. Speelt goed in op (non-verbale) reacties en vragen van publiek, lezers of gesprekspartners.
	4. Maakt bij het nemen van beslissingen volledig gebruik van eigen bevoegdheden.	4. Geeft anderen ruimte om met eigen ideeën, voorstellen en invulling van taken te komen.	4. Verdiept zich in de doelgroep en stemt de teksten hier op af.
C	1. Onderbouwt zijn/haar eigen oordeel op basis van feitelijke gegevens en communiceert zijn/haar beweegredenen en de consequenties.	1. Moedigt anderen aan om in uitdagende situaties te stappen waardoor zij verder kunnen groeien.	1. Geeft feedback en suggesties voor verbetering aan medewerkers, collega's en anderen met betrekking tot hun communiceren.
	2. Neemt indien nodig beslissingen die weerstand kunnen oproepen bij betrokken partijen.	2. Stelt samen met de medewerker, collega of coachee een persoonlijk ontwikkelingsplan op.	2. Schept randvoorwaarden zodat anderen hun communicatie verder kunnen ontwikkelen.
	3. Geeft feedback aan medewerkers, collega's en anderen over de manier waarop zij beslissingen nemen.	3. Evalueert periodiek de voortgang van de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker, collega of ander.	3. Gebruikt aansprekende en heldere teksten om abstracte of complexe materie te communiceren.
	4. Daagt anderen uit om zelf beslissingen te nemen en onderzoekt met hen de oorzaken van het niet tijdig nemen van een besluit.	4. Draagt uit het van belang te vinden dat mensen zich ontwikkelen om het beste uit zichzelf te halen.	4. Draagt het belang uit om zich op heldere en begrijpelijke wijze uit te drukken.

	4. Delegeren <i>Deelt taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden toe aan de juiste medewerker of collega. Maakt effectief gebruik van de kwaliteiten, tijd en inzet van anderen.</i>	5. Financieel bewustzijn <i>Houdt bewust rekening met zowel de kosten als de baten van activiteiten en beslissingen.</i>	6. Flexibiliteit <i>Past zich aan bij veranderde omstandigheden, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen om het gestelde doel te bereiken.</i>
A	1. Draagt operationele korte termijn zaken waar nodig over aan medewerkers of collega's.	1. Houdt bij het maken van afspraken rekening met kosten.	1. Toont belangstelling voor veranderingen en nieuwe manieren van werken.
	2. Geeft bij het overdragen van taken aan welke resultaten behaald moeten worden.	2. Weet wat de kosten zijn van een voorstel, idee of traject.	2. Toont zich bereid tot veranderingen in taken en verantwoordelijkheden.
	3. Licht bij het overdragen van taken toe welke werkwijze van de ander wordt verwacht.	3. Gaat in het werk zuinig om met materialen en hulpmiddelen.	3. Toont zich tijdens een gesprek zowel geïnteresseerd in de inhoud als in de persoon.
	4. Geeft aanwijzingen als de ander aangeeft moeite te hebben met de overgedragen taak.	4. Kan op ieder moment inzicht geven in de stand van toegewezen budgetten.	4. Schakelt in een gesprek van vragen stellen naar informatie geven.
B	1. Draagt taken, die niet per se zelf moeten worden uitgevoerd, zoveel mogelijk aan medewerkers of collega's over.	1. Vergelijkt alternatieve leveranciers op basis van prijs/kwaliteitverhouding.	1. Pikt signalen op die duiden op weerstand bij een ander en past zijn/haar gedrag hierop aan.
	2. Laat de ander, aan wie taken zijn gedelegeerd, zoveel mogelijk vrij in de manier waarop deze de taken vervult.	2. Weegt alternatieve oplossingen tegen elkaar af.	2. Spreekt over veranderingen als kans of uitdaging.
	3. Geeft duidelijk bij de ander aan hoe groot de eigen beslissingsbevoegdheid is.	3. Heeft oog voor verbetering van efficiency.	3. Verandert onder (tijds)druk op praktische wijze van aanpak.
	4. Draagt werkzaamheden over die passen bij het niveau en/of omstandigheden van de medewerker of collega.	4. Houdt rekening met de verhouding tussen in te zetten middelen en te bereiken doelen.	4. Varieert op de juiste momenten tussen de inhoud van het gesprek en de relatie met de gesprekspartner.
C	1. Toont vertrouwen in anderen (in eigen organisatie-onderdeel-) door belangrijke zaken aan hen over te laten.	1. Maakt strategische keuzes met betrekking tot investeringen.	1. Verdiept zich in anderen en past gedragsstijl aan om doel te bereiken.
	2. Draagt in zijn/haar team of groep periodiek het belang van delegeren uit.	2. Spreekt medewerkers of collega's er op aan wanneer zij te weinig kostenbewust handelen.	2. Laat verschillende gedragsstijlen zien (soms meegaand, soms vasthoudend).
	3. Spreekt medewerkers of collega's erop aan wanneer zij tijd besteden aan werk dat efficiënter door anderen gedaan kan worden.	3. Draagt het belang uit van een verantwoorde besteding van publieke middelen.	3. Herkent tijdig het moment waarop van gedragsstijl gewisseld moet worden.
	4. Stuurt erop aan dat de kaders waarbinnen gedelegeerd mag worden voor iedereen in eigen organisatie-onderdeel- duidelijk zijn.	4. Communiceert financiële keuzen op strategisch niveau naar medewerkers, collega's en anderen.	4. Toont vermogen om weloverwogen incidenteel af te wijken van beleid af vast gebruik, indien dat nodig is.

	7. Initiatief nemen <i>Signaleert kansen en handelt ernaar. Begint liever uit zichzelf dan passief afwachten.</i>	8. Integer zijn <i>Handhaaft algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in activiteiten die met de functie te maken hebben.</i>	9. Klantgerichtheid <i>Onderzoekt actief de wensen en behoeften van de klant en handelt daar naar. Anticipeert op de vraag van de klant en opdrachtgever. Geeft hoge prioriteit aan service en klanttevredenheid.</i>
A	1. Biedt anderen zelf hulp aan waar dat nodig is.	1. Zegt alleen dingen tegen anderen over iemand die hij/zij ook met deze persoon bespreekt.	1. Toetst bij de klant of hij/zij de klantvraag juist begrepen heeft.
	2. Doet iets wat niet direct is gevraagd.	2. Blijft beleefd en respectvol spreken met een gesprekspartner, ook in geval van onenigheid.	2. Vertaalt de klantvraag naar een voor de klant passende oplossing.
	3. Onderneemt direct actie als zaken georganiseerd moeten worden.	3. Verstrekt eerlijk de correcte informatie aan anderen, ook al is dat in het eigen nadeel.	3. Houdt zich aan met de klant gemaakte afspraken.
	4. Signaleert verbeterpunten en brengt die onder de aandacht van anderen.	4. Geeft toe bepaalde zaken gezegd te hebben, ook al komt dit hem/haar op dat moment niet zo goed uit.	4. Stelt doelgerichte vragen om wensen en behoeften van de (mogelijke) klant in kaart te brengen.
B	1. Komt actief met voorstellen of ideeën.	1. Komt beloften en afspraken na.	1. Stelt onverstandige keuzes van de klant ter discussie en doet betere voorstellen.
	2. Stelt als eerste dringende kwesties aan de orde.	2. Neemt openlijk de verantwoordelijkheid op zich voor fouten die hij/zij zelf heeft gemaakt.	2. Stelt zich dienstverlenend op en maakt actief gebruik van eigen regelruimte.
	3. Neemt uit zichzelf taken op zich.	3. Vertelt -interne- klanten openhartig en eerlijk over risico's en nadelen.	3. Onderzoekt na levering van dienst of product de tevredenheid en verdere behoeften van de klant.
	4. Initieert activiteiten, neemt het voortouw om overeengekomen plannen of werkwijzen te gaan uitvoeren.	4. Verstrekt alleen vertrouwelijke of persoonlijke informatie aan anderen die daar een wettelijk recht op hebben.	4. Geeft op voor de klant begrijpelijke wijze aan wat de organisatie wel en niet voor de klant kan betekenen.
C	1. Neemt uit zichzelf taken en bijbehorende verantwoordelijkheden op zich.	1. Spreekt anderen er op aan wanneer zij hun afspraken niet nakomen of achter de rug van een collega of leidinggevende om spreken.	1. Trekt lering uit de feedback van klanten en onderneemt op basis hiervan acties.
	2. Vraagt om initiatieven en voorstellen van medewerkers, collega's en anderen.	2. Geeft tegenover anderen toe wanneer hij/zij zelf een fout heeft gemaakt.	2. Stuurt aan op onderzoek naar klantwensen, -behoeften en -tevredenheid.
	3. Schept randvoorwaarden zodat anderen initiatieven durven nemen; zoals een klimaat van wederzijds vertrouwen en ruimte om te handelen.	3. Communiceert welk gedrag hij/zij integer vindt en verwacht van personen die werkzaam zijn binnen de organisatie, het onderdeel of de groep.	3. Coördineert meerdere organisatieonderdelen om klanten optimaal van dienst te kunnen zijn.
	4. Benut kansen om de organisatie of het onderdeel te profileren.	4. Draagt er aan bij dat binnen de organisatie of het onderdeel of de groep, mensen tot de orde worden geroepen die zich niet in lijn gedragen met de aanvaarde sociale en en/of ethische normen.	4. Bespreekt met medewerkers, collega's en anderen wat hij/zij onder goede dienstverlening verstaat.

	10. Kwaliteitsgerichtheid <i>Stelt hoge eisen aan de kwaliteit van te leveren producten en diensten. Handelt daar naar en is gericht op duurzaamheid.</i>	11. Leervermogen <i>Is actief op zoek naar nieuwe informatie en ideeën, neemt deze in zich op en past ze effectief toe.</i>	12. Leidinggeven <i>Geeft richting, sturing en ondersteuning aan medewerkers in het kader van hun functie vervulling. Past stijl van leidinggeven aan bij de medewerker en zijn/haar situatie. Stuurt op het behalen van doelstellingen en een efficiënte en effectieve inzet van middelen.</i>
A	1. Werkt volgens de voor het werk geldende kwaliteitseisen.	1. Past nieuw aangeboden kennis en inzichten toe op het eigen werk.	1. Geeft opdrachten aan medewerkers of collega's.
	2. Verbetert iets direct als de kwaliteit niet in orde is.	2. Past in de training geleerde vaardigheden direct toe.	2. Geeft op eenduidige wijze aan wanneer taken gerealiseerd moeten zijn.
	3. Houdt zich aan gemaakte afspraken over de kwaliteit van producten en diensten.	3. Gebruikt nieuwe informatie die anderen aanreiken in het werk.	3. Spreekt medewerkers en collega's aan op hun bereikte resultaten.
	4. Controleert werk voordat dit de deur uitgaat of laat dit door anderen controleren.	4. Besteedt tijd aan het doorwerken van nieuwe informatie die door anderen wordt aangeboden.	4. Geeft instructies over de manier waarop doelen gerealiseerd kunnen worden.
B	1. Doet uit eigen beweging voorstellen om de kwaliteit van producten en diensten te verhogen.	1. Combineert nieuwe informatie met bestaande informatie.	1. Geeft op begrijpelijke wijze aan welke resultaten worden verwacht in iemands functie/rol, geeft daarbij de kaders aan.
	2. Voert eerder geconstateerde verbeterpunten op eigen initiatief door in latere werkzaamheden.	2. Past dingen die in eerdere situaties werden geleerd toe op nieuwe situaties.	2. Geeft feedback aan medewerkers en collega's over manier van werken en bereikte resultaten.
	3. Vraagt anderen om feedback te geven op de kwaliteit van de door hem /haar geleverde producten en diensten.	3. Vraagt anderen om een oordeel over zijn/haar functioneren en probeert de manier van werken, de houding en het gedrag aan te passen.	3. Bespreekt periodiek prestatie-indicatoren met individuele medewerkers of collega's die hij/zij aanstuurt.
	4. Zet zich in zijn/haar werk in om de kwaliteit van eerder geleverde producten en diensten de volgende keer te overtreffen.	4. Deelt nieuwe verworven kennis en vaardigheden met collega's.	4. Coacht, stimuleert en motiveert medewerkers en/of collega's.
C	1. Zet het onderwerp 'kwaliteit van de dienstverlening' op de agenda van het werkoverleg.	1. Maakt zich nieuwe informatie en inzichten snel eigen en past deze effectief toe in de samenwerking met anderen.	1. Bespreekt periodiek de door de organisatie -onderdelen- bereikte resultaten.
	2. Benoemt tegenover medewerkers, collega's of anderen kwaliteitscriteria voor nieuwe situaties, producten en/of diensten.	2. Stelt het belang van onderling feedback geven regelmatig aan de orde bij medewerkers of collega's.	2. Nodigt anderen uit tot het geven van feedback op zijn/haar manier van leidinggeven.
	3. Stuurt er op aan dat organisatieonderdelen of groepen worden aangesproken op de kwaliteit van hun producten en dienstverlening.	3. Stuurt erop dat mensen in de organisatie, het onderdeel of de groep hun kennis van en ervaringen met bepaalde werkprocessen, projecten of activiteiten delen.	3. Geeft bij medewerkers, collega's of anderen duidelijk aan hoe de individuele prestatie-indicatoren samenhangen met de doelen van de organisatie.
	4. Initieert zelf acties ter verhoging van de kwaliteit van de producten en dienstverlening van de organisatie, het onderdeel of de groep.	4. Stelt budget en tijd beschikbaar voor het opdoen van kennis en het leren van nieuwe vaardigheden.	4. Stuurt erop dat medewerkers inzicht krijgen in de prestaties die voor hun organisatieonderdeel of groep gelden.

	13. Loyaliteit <i>Brengt eigen houding en gedrag in lijn met de cultuur, doelen, prioriteiten en behoeften van de organisatie. Onderkent de gevolgen en invloed van eigen handelen voor de organisatie, collega's, ketenpartners en klanten. Onderschrijft belangen van organisatie en andere organisatieonderdelen.</i>	14. Luisteren <i>Toont belangrijke informatie op te pikken uit mondelinge mededelingen. Vraagt in gesprekken door en onderzoekt achterliggende motieven en oorzaken. Gaat in op reacties en moedigt deze aan. Toont zich een actief luisteraar.</i>	15. Motiveren/stimuleren <i>Enthousiasmeert anderen en maakt het bereiken van doelen aantrekkelijk door duidelijk beoogde effecten aan te geven, een positieve instelling ten opzichte van het werk tot stand te brengen en onder andere een sterke wil tot slagen te creëren.</i>
A	1. Stelt zich op de hoogte van beleidsplannen die door het management zijn vastgesteld.	1. Vraagt door bij onduidelijkheid of 'halve' boodschappen van de ander.	1. Wijst de ander op middelen die ter beschikking staan.
	2. Staat achter beslissingen die voor de dienst belangrijk zijn.	2. Vraagt wat de ander wil zeggen of bedoelt en geeft ruimte om -uit- te praten.	2. Spreekt enthousiast en positief over mogelijkheden.
	3. Laat zien de gangbare normen en waarden van ISD Noordoost te kennen.	3. Maakt regelmatig oogcontact en knikt of 'humt' als teken te luisteren naar de ander.	3. Licht toe aan de ander wat het effect kan zijn van het bereiken van bepaalde doelen.
	4. Toont de belangen van de dienst te kennen en er rekening mee te houden.	4. Geeft een samenvatting van de woorden van de ander en informeert of deze juist is.	4. Geeft mogelijke informatiebronnen en kanalen aan, laat de ander deze naar vermogen benaderen.
B	1. Brengt eigen gedrag in lijn met de doelen, prioriteiten en cultuur van ISD Noordoost en het eigen team.	1. Vat correct samen wat de ander heeft gezegd en gaat in op wat een gesprekspartner belangrijk vindt.	1. Stimuleert een ander gebruik te maken van instrumenten door aan te geven hoe deze de ander kunnen helpen.
	2. Houdt rekening met de organisatiecultuur bij het doen van voorstellen.	2. Komt terug op wat eerder in een gesprek door een ander is gezegd.	2. Wijst op de voordelen en effecten die mogelijke acties kunnen opleveren.
	3. Neemt verantwoordelijkheid voor de in- en uitvoering van regels en procedures.	3. Verwoordt -non-verbale- signalen die de ander afgeeft en vraagt de ander of hij/zij deze herkent.	3. Schetst de ander een positief en realistisch beeld van de mogelijkheden die de ander heeft.
	4. Houdt rekening met de consequenties voor andere organisatieonderdelen.	4. Geeft een kernachtige samenvatting van complexe gesprekken en discussies.	4. Staat stil bij de situatie van de ander en zoekt samen met hem naar kansrijke mogelijkheden.
C	1. Toont zich loyaal aan besluiten van het management. Ook al sluiten die niet altijd aan op de eigen mening.	1. Vraagt naar wat de ander beweegt en meemaakt en verwijst hiernaar.	1. Noemt positieve voorbeelden en succesverhalen.
	2. Spreekt anderen erop aan wanneer hun gedrag niet aansluit bij in de organisatie geldende normen en waarden.	2. Spreekt zij/haar begrip uit voor de gevoelens of gedachten van de ander.	2. Weet medewerkers, collega's en of anderen te bewegen om initiatieven te nemen, om door te zetten of in actie te komen.
	3. Bewaakt binnen zijn/haar organisatie, onderdeel of groep dat de activiteiten aansluiten op de doelen en prioriteiten van de organisatie, het onderdeel of de groep.	3. Geeft afwijkende standpunten de ruimte; laat anderen in hun waarde.	3. Weet een positief prestatieklimaat te creëren in de organisatie, het onderdeel of de groep.
	4. Creëert bij anderen binnen de organisatie door zijn/haar manier van communiceren een 'wij-gevoel'.	4. Reageert op emoties en/of weerstanden van anderen en maakt deze bespreekbaar.	4. Beloont prestaties en het nemen van initiatief.

	16. Netwerken <i>Bouwt actief relaties en netwerken op die van pas komen bij het realiseren van de organisatiedoelstellingen en onderhoudt deze. Wendt deze aan om zaken voor elkaar te krijgen.</i>	17. Omgevingsbewustzijn <i>Laat blijken goed geïnformeerd te zijn/haar over inhoudelijke maatschappelijke, politieke en economische ontwikkelingen. Benut deze kennis effectief voor de eigen functie, het eigen team, de organisatie en het netwerk. Informeert zich over ontwikkelingen in de markt, technologie en het vakgebied.</i>	18. Onafhankelijkheid <i>Onderneemt acties die meer gebaseerd zijn op eigen overtuigingen dan op het verlangen om een ander een plezier te doen. Werkt zelfstandig.</i>
A	1. Spreekt, mailt of belt regelmatig met contactpersonen.	1. Informeert zich over maatschappelijke, politieke en economische ontwikkelingen.	1. Geeft desgevraagd de eigen mening, ook als deze afwijkt van die van anderen.
	2. Bezoekt gelegenheden waar hij/zij de kans heeft te kunnen netwerken.	2. Bezoekt congressen/seminars op het eigen vakgebied om gericht informatie over nieuwste ontwikkelingen te vergaren.	2. Geeft zowel positieve als negatieve feedback aan anderen die om feedback vragen.
	3. Maakt gebruik van bestaande interne contacten om iets te regelen.	3. Toont zich op de hoogte van actuele ontwikkelingen in de markt en technologie.	3. Volgt eigen aanpak ongeacht bezwaren of druk van anderen.
	4. Biedt hulp aan collega's binnen de werksituatie, ook in de andere teams of groepen.	4. Informeert bij anderen naar hun visie op maatschappelijke, politieke en economische ontwikkelingen.	4. Geeft desgevraagd de eigen mening over een kwestie op een directe, expliciete wijze.
B	1. Neemt uit zichzelf contact op met collega's die hij/zij een tijd niet heeft gesproken.	1. Gebruikt kennis van externe ontwikkelingen en deelt deze met medewerkers of collega's.	1. Maakt beslissers duidelijk dat hij/zij het niet eens is met een door hen genomen beslissing.
	2. Initieert ontmoetingen met relaties die van pas kunnen komen bij de realisatie van organisatiedoelstellingen.	2. Attendeert anderen binnen de directe werkomgeving op relevante externe ontwikkelingen.	2. Bepaalt zelf de speelruimte die nodig is om het werk naar eigen inzicht te kunnen uitvoeren.
	3. Participeert in netwerken ten behoeve van het realiseren van de doelen van eigen organisatie, onderdeel of groep.	3. Verwerkt actuele maatschappelijke, politieke, economische en technologische ontwikkelingen in voorstellen die hij/zij doet.	3. Onderneemt zelfstandig acties die meer gebaseerd zijn op eigen overtuiging dan op het verlangen anderen een plezier te doen.
	4. Brengt interne relaties of netwerken in contact met externe relaties of netwerken.	4. Komt met ideeën hoe externe ontwikkelingen van invloed kunnen zijn op eigen werksituatie.	4. Houdt vast aan eigen aanpak, ook al zijn er bezwaren of is er druk van anderen.
C	1. Onderneemt buiten werktijd activiteiten met contactpersonen die van pas kunnen komen bij de realisatie van doelen die het werk betreffen.	1. Discussieert met medewerkers, collega's en anderen over mogelijke gevolgen van externe ontwikkelingen.	1. Stelt een door een beslisningnemer genomen beslissing ter discussie wanneer hij/zij het er niet mee eens is.
	2. Benut relaties uit het eigen netwerk om doelen van eigen organisatie te realiseren of ten behoeve van doelstellingen van een ander.	2. Stimuleert medewerkers en collega's om zich te informeren over externe ontwikkelingen die het eigen werk beïnvloeden.	2. Initieert door hem/haar noodzakelijk geachte acties ondanks bezwaren.
	3. Draagt in eigen organisatie, onderdeel of groep uit het van belang te vinden om te netwerken.	3. Draagt uit het van belang te vinden dat externe ontwikkelingen worden vertaald naar beleidsterreinen in de eigen organisatie.	3. Gaat een zakelijk of persoonlijk conflict niet uit de weg.
	4. Ontwikkelt en onderhoudt relaties met 'beslissers' uit verschillende segmenten van de maatschappij.	4. Toont zijn/haar eigen beelden over de mogelijke invloed van externe ontwikkelingen voor eigen organisatie of onderdeel.	4. Stelt, onafhankelijk van de mening van anderen, zelf het beleid vast.

	19. Onderhandelen <i>Communiqueert effectief eigen standpunten en argumenten. Ontdekt en benoemt gemeenschappelijke uitgangspunten en doelen op een wijze die leidt tot overeenstemming en acceptatie.</i>	20. Ondernemendheid <i>Signaleert kansen voor zowel bestaande als nieuwe producten, diensten en werkwijzen en weegt deze zakelijk af. Gaat risico's aan om een zakelijk voordeel te behalen voor de organisatie.</i>	21. Overtuigingskracht <i>Probeert anderen van een bepaald standpunt te overtuigen en tracht instemming te verkrijgen door gebruik te maken van juiste argumenten en methoden.</i>
A	1. Toont respect voor de onderhandelingspartner en gaat tevens uit van eigen doelstellingen.	1. Stuurt er tijdens klantcontacten op aan om af te sluiten met een concrete overeenkomst waar beide partijen voordeel van hebben.	1. Laat blijken in het eigen standpunt te geloven.
	2. Bereidt zich voor op een gesprek; geeft aan welke onderhandelingsmogelijkheden hij/zij ziet.	2. Brengt nieuwe of andere producten en diensten onder de aandacht van klanten.	2. Presenteert op enthousiaste wijze de eigen standpunten.
	3. Stelt op basis van de reactie van de onderhandelingspartner de uitgangseisen bij.	3. Benoemt vooral kansen in de markt in plaats van risico's.	3. Gebruikt logische en heldere argumenten om de eigen mening naar voren te brengen.
	4. Zet onderhandelingspartner onder druk zonder dat de relatie wordt geschaad.	4. Onderneemt direct actie wanneer zich kansen voordoen om voordeel te behalen.	4. Brengt zijn/haar argumenten gedoseerd naar voren.
B	1. Inventariseert standpunten en belangen van de onderhandelingspartner en gebruikt deze informatie in zijn/haar argumentatie om draagvlak te krijgen voor zijn/haar voorstellen.	1. Toont lef en verantwoordelijkheid bij het invullen van de klantrelaties en de te bereiken resultaten. Stelt zichzelf uitdagende doelen.	1. Gebruikt concrete voorbeelden om de eigen mening kracht bij te zetten.
	2. Bewaakt de eigen doelstellingen tijdens een onderhandeling.	2. Brengt veranderende wensen van klanten en marktsituaties in kaart.	2. Speelt tijdens zijn/haar argumentatie in op standpunten, belangen of voorkeuren van de ander.
	3. Doseert de eigen argumenten.	3. Bedenkt nieuwe of verbetert diensten naar aanleiding van klantenonderzoek en actuele marktontwikkelingen.	3. Weerlegt met aansprekende argumenten de bezwaren van de ander.
	4. Laat onderhandelingspartner blijken gericht te zijn/haar op een win-win situatie.	4. Neemt beheersbare risico's om met een klant een goed resultaat te behalen.	4. Komt met nieuwe argumenten wanneer de eerdere argumenten niet overtuigen.
C	1. Laat bij kleine verschillen de eigen uitgangspositie los om tot overeenstemming te komen.	1. Brengt investeringen en opbrengsten in kaart om een goede kosten/baten analyse te maken.	1. Zoekt in de standpunten en redeneringen van de ander naar mogelijkheden om de eigen argumenten bij aan te sluiten.
	2. Evalueert met medewerkers, collega's of anderen onderhandelingsresultaat en het proces.	2. Komt met voorstellen voor -nieuwe- producten of diensten die aansluiten op behoeften in de markt.	2. Presenteert naast het eigen standpunt ook de eventuele tegenwerpingen van de ander en toont de ongeldigheid daarvan aan.
	3. Maakt inzichtelijk aan medewerkers en collega's binnen welke marges en normen onderhandeling is toegestaan.	3. Draagt uit het belangrijk te vinden om proactief om te gaan met klantsignalen door medewerkers, collega's en anderen.	3. Integreert in zijn/haar argumentatie de belangen van allen die betrokken zijn (klanten, medewerkers, opdrachtgevers etc.).
	4. Stuurt er op aan dat onderhandelingen serieus en gedegen worden voorbereid. Spreekt anderen er op aan wanneer dit niet gebeurt.	4. Stimuleert het verantwoord nemen van risico's om meer succes te behalen.	4. Maakt weerstanden bespreekbaar die in eigen organisatie, onderdeel of groep leven en buigt deze om.

	22. Plannen en organiseren <i>Bepaalt op effectieve wijze doelen en prioriteiten. Geeft benodigde tijd, acties, stappen en middelen aan om bepaalde doelen op efficiënte wijze te bereiken. Organiseert effectief het eigen werk door het formuleren van doelstellingen, het plannen van activiteiten en richt beschikbare tijd en energie op hoofdzaken en acute problemen.</i>	23. Presenteren <i>Presenteert ideeën en feiten op een heldere wijze en maakt daarbij gebruik van de juiste middelen. Stemt van tevoren en tijdens het presenteren de presentatie af op het publiek.</i>	24. Probleemanalyse <i>Signaleert en onderkent problemen. Herkent belangrijke informatie, legt verbanden tussen gegevens, spoort mogelijke oorzaken op en onderzoekt gevolgen. Is actief op zoek naar relevante gegevens en informatie. Toont daarbij een open houding.</i>
A	1. Organiseert en documenteert het werk zodanig dat hij/zij en anderen zaken snel kunnen terugvinden.	1. Neemt een ontspannen houding en manier van spreken aan wanneer hij/zij een presentatie geeft.	1. Combineert nieuw verkregen informatie met bestaande informatie.
	2. Maakt een haalbare en realistische tijdsplanning voor de uit te voeren taken.	2. Vertelt tijdens het geven van een presentatie op spontane wijze en kijkt het publiek aan.	2. Zoekt eerst naar de grote lijnen bij het doornemen van informatie.
	3. Inventariseert welke activiteiten nodig zijn om het doel te bereiken.	3. Gebruikt hulpmiddelen die zijn afgestemd op het onderwerp, het publiek en de ruimte.	3. Onderscheidt feiten van veronderstellingen.
	4. Bepaalt in overleg met eindverantwoordelijke welke activiteit prioriteit heeft.	4. Geeft tijdens een presentatie aan wanneer het publiek vragen mag stellen of commentaar kan geven.	4. Maakt een onderscheid tussen oorzaak en gevolg bij het doornemen van informatie.
B	1. Maakt volledige afspraken die het wat, waarom, wie en wanneer van de afspraak weergeven.	1. Stemt de inhoud en de vorm af op de verwachtingen van de doelgroep.	1. Benoemt trends in de tijd bij doornemen van informatie.
	2. Houdt bij het opstellen van een planning rekening met factoren die deze planning negatief zouden kunnen beïnvloeden.	2. Maakt tijdens presentaties contact met het publiek en weet de aandacht vast te houden.	2. Maakt duidelijk onderscheid tussen hoofd- en bijzaken en ordent deze.
	3. Communiceert wijzigingen in de planning tijdig naar anderen.	3. Brengt zelfstandig structuur aan in een presentatie.	3. Combineert en benoemt relaties tussen (verschillende soorten) losse informatie.
	4. Combineert taken die met elkaar samenhangen en anticipeert op taken op langere termijn.	4. Reageert op vragen en reacties uit het publiek zonder het doel en de structuur van de presentatie uit het oog te verliezen.	4. Maakt in korte tijd een goede samenvatting van een grote hoeveelheid informatie. En benoemt de kern.
C	1. Past zijn/haar plan van aanpak aan zodra zich ontwikkelingen voordoen die op de doelstellingen van invloed kunnen zijn.	1. Helpt anderen bij het maken van een goede opzet voor hun presentatie en geeft hen tips om hun manier van presenteren te verbeteren.	1. Bekijkt en onderzoekt een probleem vanuit meerdere invalshoeken
	2. Stemt doelen en activiteiten van diverse organisatieonderdelen op elkaar af.	2. Speelt goed in op reacties en vragen van het publiek tijdens presentaties.	2. Legt vergelijkingen met andere situaties in eigen of andere organisaties.
	3. Draagt het belang uit dat medewerkers inzicht hebben en houden in de eigen planning en prestaties.	3. Stimuleert om medewerkers, collega's en anderen om rekening te houden met hun doelgroep bij het geven van presentaties.	3. Stuurt erop dat aan een beslissing een vooronderzoek voorafgaat, waarin alle relevante aspecten in beeld worden gebracht.
	4. Stuurt erop dat de planning en control cyclus optimaal wordt gebruikt.	4. Presenteert ideeën en feiten tijdens een grote bijeenkomst op voor het publiek heldere en boeiende wijze.	4. Legt in zijn/haar analyse verband tussen het probleem en de organisatorische en maatschappelijke context waarbinnen het zich afspeelt.

	25. Resultaatgerichtheid <i>Is actief gericht op het behalen van resultaten en het realiseren van doelstellingen. Toont bereidheid om in te grijpen bij tegenvallende resultaten of wanneer doelstellingen effectiever op een andere wijze kunnen worden gerealiseerd.</i>	26. Samenwerken <i>Levert een actieve bijdrage aan een gezamenlijk resultaat of probleemoplossing, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet direct van persoonlijk belang is.</i>	27. Sensitiviteit <i>Toont zich bewust van andere mensen en de omgeving, alsmede de eigen invloed hierop. Vertoont gedrag dat getuigt van onderkennen van de gevoelens en behoeften van anderen. Weet een vertrouwenwekkende indruk op anderen te maken, begeeft zich gemakkelijk onder andere mensen en wordt door hen geaccepteerd.</i>
A	1. Houdt vol en behaalt het geplande resultaat.	1. Steunt de voorstellen van anderen en bouwt daarop voort als het er om gaat tot een gezamenlijk resultaat te komen.	1. Benoemt en erkent de gespreksdoelen van de ander.
	2. Vraagt naar gewenste doelstellingen en resultaten.	2. Overlegt met anderen met wie hij/zij samenwerkt hoe een taak moet worden aangepakt.	2. Vraagt naar wat de ander beweegt en meemaakt en verwijst hiernaar.
	3. Kan op elk moment laten zien wat het resultaat is van zijn/haar inspanningen.	3. Deelt belangrijke informatie met anderen die aan dezelfde taak of hetzelfde onderwerp werken.	3. Heeft aandacht voor de persoonlijke situatie van de ander. Spreekt zijn/haar begrip uit voor de gevoelens of gedachten van de ander.
	4. Meldt tussentijds welke resultaten er al behaald zijn.	4. Helpt anderen bij het behalen van hun resultaten, ook bij een hoge eigen werkdruk.	4. Benadert anderen op een open en vriendelijke manier.
B	1. Stelt zelfstandig en op eigen initiatief ambitieuze doelen en realiseert deze.	1. Komt met ideeën die worden overgenomen, over de manier waarop een resultaat gezamenlijk verbeterd kan worden.	1. Geeft afwijkende standpunten de ruimte; laat anderen in hun waarde.
	2. Komt tot het afgesproken resultaat, beter of sneller dan verwacht.	2. Wisselt op eigen initiatief informatie, kennis of ideeën uit met medewerkers of collega's.	2. Geeft tijdens een gesprek tevens aandacht aan de sfeer en een goede relatie met de ander.
	3. Grijpt tijdig in wanneer resultaten dreigen tegen te vallen.	3. Benoemt problemen binnen het team of de werkgroep en zet zich in om deze samen op te lossen.	3. Reageert op emoties of weerstanden van anderen en maakt deze bespreekbaar.
	4. Signaleert en doet voorstellen die leiden tot een effectief en efficiënt resultaat.	4. Vraagt tijdig hulp wanneer het resultaat niet behaald dreigt te worden of wanneer hij/zij zelf moeilijkheden ondervindt.	4. Geeft persoonlijke informatie om een gemeenschappelijke belangstelling te vinden.
C	1. Initieert veranderingen die een positieve bijdrage leveren aan de organisatieresultaten.	1. Doet concessies aan de eigen standpunten om als groep een stap verder te kunnen komen.	1. Benoemt onuitgesproken gevoelens in de groep en maakt deze bespreekbaar.
	2. Stelt meetbare deadlines en normen en toetst bij medewerkers, collega's of anderen periodiek de resultaten van hun activiteiten.	2. Initieert samenwerking tussen verschillende groepen om een gezamenlijk resultaat te behalen.	2. Wijst medewerkers, collega's of anderen erop rekening te houden met de gevoelens en behoeften van anderen.
	3. Definieert heldere structuren, taakverdelingen en procedures die effectiviteit en efficiency bevorderen.	3. Werkt samen met externe partijen om doelen van de organisatie of het onderdeel te realiseren.	3. Houdt rekening met de reactie van de ander en de consequentie voor diens organisatieonderdeel bij het communiceren van ingrijpende beslissingen of slecht nieuws.
	4. Stimuleert medewerkers, collega's of anderen tot het opstellen van ambitieuze en concrete doelstellingen en actieplannen.	4. Verbindt belangen/acties/activiteiten van verschillende partijen met elkaar met als doel een 'win-win' situatie te creëren.	4. Grijpt in wanneer medewerkers, collega's of anderen niet op een respectvolle manier met elkaar omgaan.

	28. Stressbestendigheid <i>Blijft effectief en efficiënt presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, tegenspel of teleurstelling.</i>	29 Vasthoudendheid <i>Blijft bij een bepaald actieplan, uitgangspunt of opvatting totdat het beoogde doel bereikt is of ophoudt te bestaan of redelijkerwijs bereikbaar te zijn.</i>	30. Verantwoordelijkheid <i>Aanvaardt de consequenties van gemaakte afspraken, voegt zich naar het beleid, de procedures en/of kaders van de organisatie. Laat zich daarop persoonlijk aanspreken en verschuilt zich niet.</i>
A	1. Blijft onder tijdsdruk geconcentreerd en foutloos werken.	1. Behaalt de afgesproken resultaten.	1. Informeert voordat hij/zij actie onderneemt hoe processen binnen de organisatie behoren te verlopen.
	2. Toont geduld voor anderen en blijft rustig en vriendelijk onder druk.	2. Blijft bij weerstand of kritiek werken volgens de afgesproken werkwijze of procedure.	2. Houdt zich aan de regels, procedures en normen, ook al zijn deze in strijd met het eigen belang.
	3. Blijft kalm en beheerst onder persoonlijke kritiek.	3. Houdt onder druk of weerstand vast aan het afgesproken actieplan of een eerder gekozen standpunt.	3. Benoemt het wanneer situaties afwijken van de geldende regels of procedures in de organisatie.
	4. Blijft rustig en beleefd reageren op emotioneel gedrag van anderen.	4. Gaat door met het nastreven van een bepaald doel, ondanks kritiek of weerstand.	4. Staat voor eventuele consequenties van gemaakte afspraken.
B	1. Herstelt snel na een tegenslag of teleurstelling.	1. Geeft anderen die te maken hebben met weerstand tips over hoe zij vol kunnen houden totdat zij hun doel hebben bereikt.	1. Neemt de realisatie van producten en diensten voor zijn/haar rekening en aanvaardt de risico's.
	2. Blijft bij veranderingen of onduidelijke taken gestructureerd en op basis van prioriteiten werken.	2. Houdt bij tegenspel/kritiek vast aan zijn/haar oorspronkelijke standpunt/voorstel met extra argumenten.	2. Heeft inzicht in gevolgen van eigen handelen en een kritische houding ten opzichte van eigen prestaties en dienstverlening.
	3. Blijft effectief presteren onder tijdsdruk, tegenspel en/of persoonlijke verwijten.	3. Benoemt kritiek op de argumenten van de ander.	3. Laat zich aanspreken op de eigen-, groeps- en teamprestaties.
	4. Blijft gestructureerd werken wanneer meerdere mensen een beroep op hem doen.	4. Blijft een idee zolang naar voren brengen totdat er uiteindelijk voldoende draagvlak is.	4. Werkt aan de persoonlijke ontwikkeling en verbetering van eigen prestaties.
C	1. Schetst bij gezamenlijke tegenslag, mogelijkheden en stelt prioriteiten zodat anderen effectief blijven werken.	1. Spreekt medewerkers, collega's of anderen erop aan wanneer zij hun actieplannen zonder geldige reden wijzigen of stopzetten.	1. Realiseert doelstellingen van organisatie, onderdeel of groep.
	2. Blijft onder grote druk en in complexe situaties positief en optimistisch.	2. Grijpt in wanneer belangrijke afspraken niet worden nagekomen of actieplannen worden stopgezet.	2. Spreekt anderen aan op afwijken van afspraken, regels, processen of normen.
	3. Bespreekt met de medewerker, collega of ander diens stressbestendigheid en zoekt samen met hem/haar naar manieren om effectiever om te gaan met stresssituaties.	3. Blijft ondanks weerstand zijn/haar opvattingen binnen de organisatie of het onderdeel uitdragen.	3. Laat zich aanspreken op het nemen van eigen verantwoordelijkheid.
	4. Motiveert bij tegenvallende organisatieresultaten organisatieonderdelen of groepen tot betere prestaties.	4. Stelt medewerkers, collega's of anderen die door hun vasthouden belangrijke doelen hebben bereikt als voorbeeld voor anderen.	4. Draagt het belang uit dat medewerkers, collega's en anderen hun verantwoordelijkheid nemen.

	31. Visie <i>Neemt afstand van de dagelijkse praktijk en de waan van de dag, concentreert zich op hoofdlijnen en lange termijn beleid.</i>	32. Voortgangsbewaking <i>Stelt procedures op om de voortgang zeker te stellen van taken, activiteiten en verantwoordelijkheden van zichzelf en van anderen en bewaakt deze.</i>	33. Zelfontwikkeling <i>Heeft inzicht in eigen sterktes en zwakten. Onderneemt op basis van dit inzicht acties om de kennis, vaardigheden en eigenschappen te vergroten of verbeteren om tot betere prestaties te komen.</i>
A	1. Spreekt met anderen over de strategie van eigen organisatie (onderdeel).	1. Neemt uit zichzelf actie om zich te informeren als werkinformatie die anderen zouden leveren ontbreekt.	1. Vraagt tijdens gesprekken over het werk feedback op de mate waarin zijn/haar bijdrage voldoet aan de verwachtingen.
	2. Kent en benoemt de grote lijnen van de strategie van eigen organisatie (onderdeel) en de sterke en zwakke kanten ervan.	2. Houdt bij waar hij/zij met het werk gebleven is, zodat de voortgang op elk moment kan worden gecommuniceerd.	2. Informeert bij anderen met wie hij/zij samenwerkt naar persoonlijke verbeterpunten in kennis, vaardigheden of gedrag.
	3. Geeft aan hoe de eigen activiteiten zijn afgeleid van de strategie van eigen organisatie (onderdeel).	3. Controleert eigen werk meerdere malen tijdens uitvoering en rapporteert uit zichzelf over de voortgang van eigen activiteiten.	3. Vraagt collega's om informatie over hem/haar onbekende zaken en zoekt mogelijkheden om met meer ervaren collega's mee te lopen.
	4. Kijkt ook naar de langere termijn gevolgen van voorstellen.	4. Geeft direct bij anderen aan wanneer hij/zij afspraken niet kan nakomen.	4. Neemt deel aan cursussen, trainingen of opleidingen die hem worden aangeboden.
B	1. Neemt afstand van de waan van de dag om te komen tot een visie over de toekomst van het eigen organisatieonderdeel.	1. Stelt van tevoren vast hoe voortgangscontrole zal plaatsvinden en bewaakt uren, geld, afspraken en hulpmiddelen.	1. Werkt volgens een plan om eigen ontwikkelpunten te verbeteren.
	2. Houdt zich op de hoogte van ontwikkelingen in de markt en maatschappij om zijn/haar visie te ontwikkelen.	2. Informeert bij een medewerker of collega tussentijds naar de voortgang en/of resultaten zullen worden behaald.	2. Vraagt anderen regelmatig om feedback op zijn/haar presteren.
	3. Komt met een strategie voor de komende jaren waarin rekening is gehouden met externe ontwikkelingen.	3. Rapporteert periodiek over de voortgang van de resultaten.	3. Meldt zich aan voor projecten/activiteiten waarin hij/zij nieuwe kennis en ervaringen kan opdoen.
	4. Benoemt in grote lijnen de strategische thema's van eigen organisatie (onderdeel).	4. Anticipeert op knelpunten of belemmeringen die de voortgang zouden kunnen belemmeren.	4. Benoemt zowel sterke als zwakke punten in het eigen presteren.
C	1. Betreft ideeën van medewerkers, collega's bij de eigen ideeën over de te voeren visie en strategie van eigen organisatie (onderdeel).	1. Toetst periodiek of langdurige en complexe projecten/activiteiten verlopen volgens planning.	1. Zoekt actief naar situaties waarin hij/zij zijn/haar ontwikkelpunten in de praktijk kan brengen.
	2. Geeft anderen inzicht in de consequenties van beleids- of strategiewijzigingen.	2. Attendeert medewerkers of collega's bij de start van een project of activiteit op hun verantwoordelijkheid om deze volgens de afspraken te laten verlopen.	2. Vraagt om concrete tips van medewerkers, collega's of manager om eigen ontwikkelpunten te ontdekken en te verbeteren.
	3. Ontwikkelt een nieuwe interpretatie van de organisatiedoelstellingen of missie, gebaseerd op de externe ontwikkelingen.	3. Stuurt op het periodiek bespreken van de voortgangsbewaking van projecten/activiteiten in de organisatie of het onderdeel.	3. Werkt aan de ontwikkeling van de eigen loopbaan.
	4. Stemt plannen af op externe veranderingen en vernieuwingen, stelt bestaande plannen bij.	4. Toetst periodiek in hoeverre organisatieonderdelen hun doelstellingen hebben behaald.	4. Informeert zich over andere functies of banen.

