

privacy1

A decorative white line graphic consisting of a horizontal line that enters from the left, curves downwards, then curves back up and continues horizontally to the right.

COMPETENTIE BIBLIOTHEEK



privacy1



Introductie

Wat zijn competenties?

Competenties zijn vermogens die bepalend zijn voor het succesvol vervullen van een functie. Ze omvatten zowel kennis, vaardigheden als attitude. Uiteraard zijn niet voor elke functie dezelfde competenties van belang. Daarom wordt voor elke functie binnen Privacy1 een competentieprofiel opgesteld met een select aantal competenties dat voor die functie belangrijk is.

In deze bibliotheek staan de 26 competenties beschreven die we binnen Privacy1 hanteren. Het betreffen universele gedragscompetenties. Specifieke vakinhoudelijke kennis en vaardigheden zijn in deze bibliotheek niet opgenomen.

Toepassing competenties

Competenties ondersteunen het behalen van organisatiedoelstellingen. Competentieprofielen worden zorgvuldig opgesteld in lijn met de strategie en doelstellingen van de afdeling en de organisatie. Op deze manier geven competenties medewerkers de mogelijkheid zich doelgericht te kunnen ontwikkelen. Ze geven immers aan welke vaardigheden van belang zijn voor een functie en waar mogelijk ontwikkeling nodig is. Hiermee wordt een koppeling gelegd tussen de te bereiken resultaten van de organisatie en de ontwikkeling van medewerkers. Competenties bieden medewerkers en leidinggevenden zo een taal waarmee ze beter de dialoog over functioneren en ontwikkelen kunnen voeren.



Hoe beschrijven we competenties?

Competenties in deze competentiebibliotheek worden beschreven in waarneembaar gedrag. De nadruk ligt op wat medewerkers zichtbaar doen. Elke competentie bestaat uit 3 tot 5 competentieniveaus, in oplopende graad van complexiteit.

De veronderstelling is dat het onderliggende competentieniveau deel uitmaakt van het naasthogere. Mensen die bijvoorbeeld het derde niveau laten zien, zijn in principe ook in staat om niveau 1 en 2 te laten zien.

Clusters van competenties

De competenties in deze bibliotheek zijn in vijf clusters ingedeeld. Elk cluster neemt een ander perspectief in ten opzichte van de manier waarop mensen hun werkomgeving benaderen en met werk gerelateerde situaties omgaan.

De vijf clusters zijn als volgt te typeren:

1. Persoonlijke effectiviteit
2. Denkkracht
3. Resultaatgericht werken
4. Communiceren en beïnvloeden
5. Leidinggeven en ontwikkelen

Ontwikkelbaarheid van competenties

Competenties verschillen in de mate van ontwikkelbaarheid en in hoe gemakkelijk ze te zien zijn. Competenties uit het cluster 1 'Persoonlijke effectiviteit' en 2 'Denkkracht' bijvoorbeeld, zijn veelal persoonlijke kenmerken die moeilijker te ontwikkelen zijn dan competenties uit de andere clusters. Voor alle competenties geldt dat competentieontwikkeling meer is dan enkel het volgen van een training. Het betekent continu monitoren en vragen om coaching en feedback.



Inhoudsopgave

1. Persoonlijke effectiviteit

De competenties in dit cluster zijn veelal persoonlijke kenmerken die een indicatie geven over hoe functiehouders werksituaties in het algemeen benaderen:

- Accuratesse
- Integriteit
- Flexibiliteit
- Onafhankelijkheid
- Stressbestendigheid

2. Denkkracht

De competenties in dit cluster hebben betrekking op het vermogen om een bepaalde situatie of probleem te begrijpen of doorgronden of om nieuwe invalshoeken te kunnen creëren:

- Creativiteit
- Analyserend vermogen
- Strategisch denken

3. Resultaatgericht werken

De competenties in dit cluster hebben betrekking op hoe functiehouders doelen voor zichzelf stellen, op welke manier ze definiëren wat belangrijk is om zich op te richten, of hoe ze kansen signaleren en deze benutten:

- Besluitvaardigheid
 - Initiatief
 - Klantgerichtheid
 - Ondernemerschap
 - Organisatieloyaliteit
 - Plannen en Organiseren -
 - Resultaatgerichtheid
- 

Inhoudsopgave

4. Communiceren en beïnvloeden

De competenties in dit cluster hebben betrekking op de mogelijkheden van een functiehouder om met andere mensen te communiceren en mensen samen aan doelen te laten werken:

- Luisteren en sensitiviteit
- Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid
- Organisatiebewustzijn
- Overtuigingskracht
- Omgevingsbewustzijn
- Relatiemanagement
- Samenwerken
- Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid

5. Leidinggeven en ontwikkelen

De competenties in dit cluster hebben betrekking op de manier waarop een functiehouder een leiderschapsrol invult om anderen in beweging te krijgen in de richting van gestelde doelen voor een organisatie (team, business unit etc.):

- Aansturen van anderen
 - Ontwikkelen van anderen
 - Leiderschap
- 

privacy1

A decorative graphic consisting of two horizontal white lines. The left line starts from the left edge and ends with a small downward curve. The right line starts from the right edge, has a small upward curve, and then continues horizontally.

Persoonlijke effectiviteit



Accuratesse

Omschrijving

Vermogen om gedurende langere periode nauwkeurig en zorgvuldig te werken, met oog voor detail, gericht op het voorkomen van fouten en slordigheden, zowel in eigen als andermans werk.

Niveaus

1 Werkt nauwkeurig

- houdt eigen werkplek netjes
- werkt zorgvuldig met oog voor detail
- kijkt het eigen werk nog eens extra na
- houdt eigen werk overzichtelijk en inzichtelijk, ook voor anderen

2. Zorgt voor correcte output

- werkt volgens afgesproken procedures
- heeft en gebruikt eigen checklist van uit te voeren taken en activiteiten
- kan langdurig met details omgaan zonder fouten te maken vraagt
- anderen het eigen werk te controleren op fouten

3. Controleert kwaliteit van werkzaamheden

- controleert eigen en andermans werk op juistheid en volledigheid
- blijft alert op nauwkeurigheid, ook bij regelmatig terugkerende werkzaamheden
- checkt of juiste werkwijze/procedure is gehanteerd en de werkzaamheden zijn uitgevoerd houdt status van (eigen) werkzaamheden gedetailleerd bij

4. Bewaakt de totale kwaliteit van data/projecten

- monitort totale project op juistheid, volledigheid en tijdigheid
 - zorgt ervoor dat ook onder druk en over langere tijd werkzaamheden accuraat worden uitgevoerd
 - ontwikkelt een systeem om fouten te voorkomen
- 

Integriteit

Omschrijving

Handelen in overeenstemming met persoonlijke en sociale normen en opvattingen over zakelijke ethiek.

Niveaus

1. Is open en eerlijk

- is open en eerlijk ten opzichte van anderen
- houdt zich aan gemaakte afspraken
- is consistent in woord en daad

2. Respecteert anderen

- heeft respect voor andere meningen
- gaat correct om met (gevoelige) informatie
- laat tijdens de uitvoering tijdig weten als afspraken veranderen

3. Handelt in lijn met normen en waarden

- heeft duidelijke (eigen) normen en waarden over wat wel en niet kan
- is open over eigen normen en waarden
- geeft eventuele fouten openlijk toe, ook als het de relatie kan schaden

4. Hanteert normen en waarden ook in lastige situaties

- handelt in lijn met normen en waarden ook als dit moeilijk is of persoonlijk risico met zich meebrengt
 - spreekt invloedrijke anderen aan op handelen in lijn met normen en waarden
 - neemt op kritieke momenten het voortouw en steunt openlijk lastige of controversiële beslissingen die goed zijn voor de organisatie
 - daagt invloedrijke anderen uit om volgens de (organisatie) waarden en normen te handelen
- 

Flexibiliteit

Omschrijving

Vermogen om zich aan te passen en effectief te werken in verschillende situaties en met diverse individuen of groepen mensen.

Niveaus

1. Schakelt in werkzaamheden

- is bereid om ideeën of percepties te wijzigen op basis van nieuwe informatie
- past zich aan specifieke omstandigheden aan; is bijvoorbeeld bereid extra werk te doen als de situatie daar om vraagt
- wisselt snel en efficiënt tussen de uitvoering van verschillende taken
- schakelt makkelijk over bij wisseling van onderwerp of onvoorziene omstandigheden

2. Past regels flexibel toe

- past procedures en regels flexibel toe om werk gedaan te krijgen en organisatie-doelstellingen te bereiken, zonder het werkproces te verstoren
- past prioriteiten aan in geval van wisselende werkbelasting of gewijzigde processen/procedures
- pakt zaken snel op en is snel inzetbaar bij verschillende taakgebieden

3. Past aanpak aan

- houdt vast aan de doelstelling of de strategie, maar wijzigt de aanpak om deze te verwezenlijken
- staat open voor wijzigingen in de situatie en beslist op basis daarvan zelfstandig hoe te werk te gaan
- past eigen (re)acties en gedrag aan als de omstandigheden of (re) acties van anderen dit vragen

4. Past eigen strategie aan

- past doelstelling, plan of project aan in overeenstemming met de situatie en/of het belang van de organisatie
- voert wijzigingen in (werk)proces en/of organisatie door om tegemoet te komen aan nieuwe (strategische) uitgangspunten

-

gebruikt afwisselende veranderstrategieën, afhankelijk van de externe omgeving en ontwikkelingen binnen de organisatie

Onafhankelijkheid

Omschrijving

Zelfstandig een oordeel of mening vormen, hierop vertrouwen en de eigen mening verdedigen, ook in moeilijker omstandigheden of bij sterke tegendruk.

Niveaus

1. Handelt zelfstandig

- voert het eigen werk zelfstandig uit
- kent eigen kennis en vaardigheden
- brengt eigen standpunt naar voren vraagt feedback en hulp op het juiste moment

2. Is onafhankelijk

- staat voor eigen mening, communiceert daarover met anderen, ook wanneer die mening afwijkt
- neemt besluiten zonder de mening van anderen nodig te hebben
- neemt beslissingen in onzekere situaties
- vertrouwt op zichzelf en schept ruimte voor eigen ideeën

3. Spreekt expliciet vertrouwen uit in eigen kunnen

- spreekt expliciet vertrouwen in eigen oordeel of mogelijkheden uit
- houdt ook onder grote druk vast aan eigen mening
- stelt duidelijke grenzen bij provocaties en tegenslag
- neemt verantwoorde risico's op eigen aandachtsgebied

4. Gaat voor uitdagingen

- wordt gestimuleerd door uitdagingen, ook als dit mogelijk persoonlijk risico met zich meebrengt
 - zoekt naar nieuwe verantwoordelijkheden
 - gaat confrontaties niet uit de weg; ook niet met invloedrijke anderen
- 

Stressbestendigheid

Omschrijving

Effectief blijven functioneren in geval van tegenslag, weerstand of in geval van grote druk.

Niveaus

1. Beheerst zich

- weerstaat de verleiding om te handelen/reageren zonder na te denken
- blijft rustig en vriendelijk bij (tijds)druk bewaakt eigen grenzen van
- kennen en kunnen

2. Maakt het werk af onder druk

- blijft beheerst bij ervaren druk, spanningen en emoties en gaat door
- laat zich niet afleiden door spanningen en/of emoties en maakt het werk af
- geeft bij (tijds)druk voorrang aan bepaalde zaken in het eigen werk en blijft doelgericht handelen

3. Relativeert en straalt rust uit

- stelt anderen gerust met kalm optreden
- kan zaken in perspectief zetten en reageert weloverwogen onder druk en in geval van tegenslag, weerstand of emoties van anderen
- herkent de eigen emotie en laat zich in reacties naar anderen daardoor niet leiden
- maakt weerstand bespreekbaar door het proces met anderen te analyseren

4. Handelt preventief

- past speciale technieken toe of plant vooruit om effectief met stress of emoties om te kunnen gaan
 - onderkent tijdig oplopende spanningen en onderneemt effectieve actie
 - schermt anderen af van stress door druk en zorgt ervoor dat het werk hier geen schade van ondervindt
- 

privacy1

A decorative white line graphic consisting of a horizontal line on the left, a vertical line segment, and a horizontal line on the right, with a small loop at the end of the right segment.

DENKKRACHT

Creativiteit

Omschrijving

Vermogen om patronen te herkennen of verbanden te leggen tussen situaties die geen duidelijke relatie lijken te hebben en het vermogen om te komen met nieuwe of originele ideeën.

Niveaus

1. Herkent patronen

- gebruikt vuistregels en gezond verstand bij het identificeren van problemen
- herkent wanneer een huidige situatie gelijk is aan een ervaring uit het verleden
- herkent patronen, tendensen of ontbrekende delen bij het bekijken van gegevens
- reageert enthousiast op nieuwe en/of ongebruikelijke ideeën
- toont belangstelling voor andere benaderingswijzen

2. Gebruikt concepten

- gebruikt theoretische kennis en/of eerdere ervaringen op het eigen vakgebied bij het bekijken van situaties
- past geleerde concepten of bestaande modellen toe om de huidige situatie te bestuderen
- maakt ingewikkelde situaties of ideeën duidelijker, eenvoudiger en gemakkelijker te begrijpen
- herkent goede ideeën (van anderen) en bouwt hierop

voort 3. Ontwikkelt vernieuwende oplossingen

- stelt aannames en vanzelfsprekendheden ter discussie om nieuwe ideeën te kunnen genereren
- integreert ideeën, onderwerpen en observaties in duidelijke en bruikbare voorstellen
- combineert bestaande oplossingen of ideeën tot een oplossing die vernieuwend is
- vindt vernieuwende oplossingen voor een probleem of om resultaten te verbeteren

4. Creëert nieuwe concepten

- creëert nieuwe concepten, diensten of toepassingen die voor de anderen niet voor de hand liggen en die kunnen worden toegepast in verschillende situaties
-

verbindt concepten uit andere vakgebieden met het eigen werk tot iets nieuws en past deze toe

Analyserend vermogen

Omschrijving

Oplossen van problemen door situaties, processen en vraagstukken uiteen te rafelen en systematisch te bekijken en te beoordelen.

Niveaus

1. Ordent en structureert informatie

- verzamelt en ordent informatie om een probleem of situatie in kaart te brengen
- splitst vraagstuk op in overzichtelijke delen zoals taken of activiteiten stelt een
- lijst met aandachtspunten op

2. Verheldert het vraagstuk

- begrijpt plek en voortgang van werkzaamheden in relatie tot het gehele werkproces
- brengt in kaart welke informatie beschikbaar is en welke informatie mist om vraagstukken aan te pakken
- is in staat om informatie op te delen in 'voors' en 'tegens'
- zet diverse stappen of factoren op een rij en kan de volgorde van belang (prioriteiten) aangeven

3. Komt tot de essentie van het vraagstuk

- ziet de kern en mogelijke oplossingen
- richt zich op de hoofdlijn zonder details uit het oog te verliezen
- herkent tegenstrijdigheden, onvolledigheden en oorzaak- en gevolgrelaties in vraagstukken en werkwijzen

4. Plaatst het vraagstuk in een bredere context

- beziet het vraagstuk vanuit meerdere invalshoeken en plaatst het binnen de context
- van andere vraagstukken binnen de (eigen) organisatie
- maakt op basis van diverse informatie van verschillende aard een inschatting van de gevolgen van een verandering voor de (eigen) organisatie en kiest op basis daarvan de meest geschikte oplossing
- werkt verschillende oplossingsrichtingen voor vraagstukken uit
-

Strategisch denken

Omschrijving

Het vermogen om afstand te nemen van de dagelijkse praktijk, zich te concentreren op de hoofdlijnen en het langetermijnbeleid en dit te vertalen naar korte termijnbeleid.

Niveaus

1. Denkt in strategische (toekomstgerichte) termen

- begrijpt hoe de doelstellingen van het (eigen) organisatieonderdeel aansluiten op de strategie van de (eigen) organisatie en bijdragen aan de realisatie hiervan
- begrijpt de strategie van de (eigen) organisatie en weet de consequenties hiervan aan te geven voor te nemen besluiten
- ontwikkelt een eigen mening over de wijze waarop kansen en mogelijkheden op de langere termijn gerealiseerd kunnen worden

2. Legt de relatie tussen huidige gebeurtenissen en bedrijfsstrategie/ een langeretermijnvisie

- relateert (eigen) jaarplan in de context van lange termijn businessstrategieën of lange termijn doelstellingen
- kan benoemen of korte termijn doelen voldoen aan lange termijn doelstellingen
- plaatst korte termijn plannen in het langeretermijnperspectief
- heeft een duidelijk lange termijn doel en een scenario om hiertoe te komen

3. Begrijpt externe invloeden op interne strategie

- kent de relevante trends en ontwikkelingen buiten de (eigen) organisatie en geeft mogelijke consequenties aan voor de strategie van de (eigen) organisatie
- overweegt hoe het huidige beleid, de huidige processen en methoden kunnen worden beïnvloed door toekomstige externe ontwikkelingen en trends
- wijst anderen op nieuwe externe problemen of nieuwe situaties die voor hen nog niet duidelijk zijn

4. Plant acties om de strategie te realiseren en te voldoen aan externe ontwikkelingen

- vertaalt externe ontwikkelingen in doelstellingen en strategie voor de (eigen) organisatie
- bereidt voor en herzielt alternatieve scenario's of plannen voor problemen en situaties die zich kunnen voordoen, zoals herontwerp van de (eigen) afdeling of organisatie om beter te voldoen aan lange termijn doelen
-

ontwikkelt een hoeveelheid acties om lange termijn doel of -visie te bereiken, en deelt met anderen het beeld van de gewenste toekomstige staat van de (eigen) business, afdeling of organisatie

A decorative white line graphic consisting of a horizontal line on the left, a vertical line segment, and a horizontal line on the right, with a small loop in the middle.

privacy1

RESULTAATGERICHT WERKEN



Besluitvaardigheid

Omschrijving

Maken van een keuze op basis van heldere afweging en eigen oordeel.
Knopen doorhakken.

Niveaus

1. Neemt een standpunt in

- durft een standpunt in te nemen en spreekt dit uit
- geeft snel aan wanneer iets wel of niet kan
- neemt een besluit als anderen hem/haar hierom vragen

2. Neemt tijdig een besluit bij voldoende informatie

- neemt tijdig en zelfstandig een besluit bij voldoende informatie
- stelt anderen expliciet op de hoogte van het genomen besluit
- benut bij het nemen van beslissingen de eigen beslissingsruimte optimaal

3. Neemt beslissingen op basis van beperkte gegevens

- stelt beslissingen niet onnodig lang uit
- houdt vast aan het genomen besluit, ook wanneer anderen hierover de discussie opnieuw openen
- neemt beslissingen waarvoor wel de belangrijkste informatie, maar nog niet alle informatie voorhanden is

4. Neemt lastige beslissingen

- neemt snel en effectief lastige beslissingen
- neemt besluiten waarvan de gevolgen nog niet voor honderd procent te overzien zijn
- neemt een beslissing in het geval van tegenstrijdige belangen, ook wanneer anderen het er niet mee eens zijn

Initiatief

Omschrijving

Signaleren van kansen en/of bedreigingen en daarop gericht actie ondernemen.

Niveaus

1. Signaleert

- signaleert mogelijkheden binnen eigen werkveld en stelt deze aan de orde
- bespreekt problemen met leidinggevende en/of collega's

2. Is doortastend

- onderneemt snel en resoluut actie in geval zich een kans of probleem aandient
- neemt het voortouw om zich voordoende problemen op te lossen of kansen te benutten
- is besluitvaardig - ook onder tijdsdruk – en hakt indien noodzakelijk knopen door
- doet suggesties om problemen op te lossen en draagt ideeën aan

3. Doet voorstel tot verbetering en zorgt voor realisatie

- is proactief; formuleert een voorstel tot verbetering naar aanleiding van gesignaleerde kansen en mogelijkheden
- bespreekt verbetervoorstel met verschillende personen binnen de (eigen) organisatie
- zorgt voor realisatie van het voorstel en voert gewenste wijzigingen/aanpassingen door/ uit

4. Creëert kansen en mogelijkheden

- neemt maatregelen om ontstaan/herhaling van problemen te voorkomen of kansen op langere termijn te benutten
 - anticipeert op situaties in de toekomst
 - onderneemt actie om een kans te creëren of toekomstige crisis te voorkomen die niet zichtbaar is voor anderen
- 

Klantgerichtheid

Omschrijving

Onderzoeken van de wensen en behoeften van de (interne en/of externe) klanten en daarop effectief inspelen.

Niveaus

1. Reageert gepast

- luistert naar vragen en opmerkingen van klanten
- geeft duidelijk en concreet antwoord op vragen van klanten
- gaat aan de slag met vragen of klachten van klanten
- verleent op vriendelijke wijze service

2. Zorgt voor heldere communicatie

- houdt klanten op de hoogte van de voortgang van werkzaamheden of projecten
- luistert naar de klant, vraagt door en formuleert helder en eenduidig
- de vraag bespreekt met klanten wederzijdse verwachtingen

3. Neemt persoonlijke verantwoordelijkheid

- bewaakt klanttevredenheid
- overtreft verwachtingen door ondernomen acties
- corrigeert problemen snel en is niet defensief naar de klant
- neemt persoonlijke verantwoordelijkheid voor het oplossen van problemen bij de klant, ook als dat extra kosten met zich meebrengt

4. Adresseert onderliggende behoeften van de klant

- onderneemt specifieke aanvullende acties om toegevoegde waarde voor de klant te leveren
- verplaatst zich in de werkelijke behoeften, problemen en vragen van de klant
- denkt met de klant mee om tot oplossingen te komen onderzoekt de ‘vraag achter de vraag’

5. Heeft een langetermijnperspectief

- verplaatst zich in lange termijnissues van de klant, houdt daar in advies en aanpak rekening mee
-
-
-

plaatst problemen en vragen van de klant in een bredere context is een vertrouwenspersoon, maar behoudt een onafhankelijke blik ontwikkelt samen met klant een aanpak met langere termijnimplicaties

Ondernemerschap

Omschrijving

Signaleren van kansen in de markt, zowel voor bestaande als nieuwe producten/ diensten, ernaar handelen en daarbij risico's durven nemen.

Niveaus

1. Volgt de markt

- toont zich op de hoogte van relevante producten en diensten van de eigen organisatie
- kent de behoefte van de klanten
- kent de positie van de (eigen)organisatie in de markt

2. Reageert op commerciële kansen

- signaleert kansen in de markt en geeft aan hoe de (eigen) organisatie hierop in kan spelen
- maakt een inschatting van de benodigde investeringen en opbrengsten en formuleert op basis hiervan een advies
- onderneemt actie richting nieuwe klanten om daar andere of nieuwe producten/ diensten af te zetten

3. Creëert commerciële kansen

- maakt verborgen behoeften zichtbaar voor anderen
- bepaalt op eigen kracht uitdagende commerciële doelen, op basis van eigen verbeeldingskracht en inzicht
- komt met voorstellen die gericht zijn op het vergroten van de marktgerichtheid of het marktaandeel

4. Creëert nieuwe business

- maakt een significante hoeveelheid aan tijd en/of middelen beschikbaar om nieuwe business modellen of producten/diensten te ontwikkelen en succesvol in de markt te zetten
- combineert visie op de markt(ontwikkelingen) met actiegerichtheid
- gaat nieuwe partnerships aan en boort nieuwe doelgroepen aan gericht op het vergroten van de winstgevendheid

Organisatieloyaliteit

Omschrijving

Bereidheid om het eigen gedrag in lijn te brengen met behoeften, prioriteiten en doelstellingen van Privacy1 en de organisaties waar mee wordt samengewerkt en hiernaar te handelen.

Niveaus

1. Past zich aan de organisatie aan

- houdt zich aan procedures en afspraken, bijvoorbeeld met betrekking tot taal, kleding en omgang met anderen

2. Is loyaal

- helpt anderen hun werk te doen, waar nodig voor het behalen van de resultaten
- houdt zich aan procedures en afspraken, ook als het eenvoudiger is om dit niet te doen
- is er trots op deel uit te maken van Privacy1

3. Steunt de organisatie actief

- steunt openlijk managementbeslissingen
- maakt keuzes en stelt prioriteiten in lijn met de doelen van de organisatie
- werkt samen met anderen om (eigen) organisatiedoelstellingen te bereiken
- promoot en verdedigt de reputatie van de (eigen) organisatie

4. Stelt het organisatiebelang voorop

- stelt het (eigen) organisatiebelang boven het eigen belang
- staat achter beslissingen die op lange termijn het (eigen) organisatiebelang ten goede komen, ook al zijn deze op korte termijn minder gunstig voor de eigen situatie

Plannen en Organiseren

Omschrijving

Structuur aanbrengen in het uit te voeren werk, gericht op het efficiënt omgaan met beschikbare tijd, middelen en mensen, nu en in de toekomst.

Niveaus

1. Plant eigen werk

- behoudt/(heeft) overzicht over uit te voeren werkzaamheden
- controleert voortgang eigen werk
- werkt systematisch en zorgt dat benodigde middelen tijdig beschikbaar zijn

2. Stemt eigen werk af op dat van anderen

- beoordeelt wat zelf te doen en wat beter door anderen gedaan kan worden
- maakt afspraken met anderen over werkzaamheden
- herkent wat belangrijk en urgent is in het eigen werk, ook in relatie tot het werk van anderen en wijzigt eigen prioriteiten indien nodig
- combineert verschillende werkzaamheden op effectieve en efficiënte wijze; brengt een praktische volgorde aan in eigen werkzaamheden

3. Komt met plan van aanpak

- maakt plan voor eigen en andermans werkzaamheden met doelen en activiteiten en stelt prioriteiten
- verdeelt werkzaamheden en maakt afspraken met betrokkenen over de uitvoering
- volgt de voortgang van het werk en brengt betrokkenen hiervan op de hoogte

4. Stelt plannen bij

- signaleert problemen in de planning en voortgang tijdig en spreekt anderen hierop aan
- overziet gevolgen van wijzigingen in het plan van aanpak en heroverweegt prioriteiten
- stuurt bij wijzigende inzichten en omstandigheden plannen bij
- treft in geval van problemen maatregelen om orde op zaken te stellen

5. Anticipeert

- schat toekomstige werkdruk in en houdt hiermee rekening in de toewijzing van middelen en capaciteiten
- anticipeert op wijzigingen en ontwikkelingen en houdt daar in de planning rekening mee

coördineert en overziet werk van diverse onderdelen van (eigen) organisaties
waar mee wordt samengewerkt en schat in wat dit voor het totaal betekent

Resultaatgerichtheid

Omschrijving

Voortdurend streven naar realisatie van resultaten en gericht zijn op continue verbetering.

Niveaus

1. Wil het werk goed doen

- wil goed werk leveren
- streeft ernaar beter te worden
- stelt ondoelmatigheid of inefficiëntie aan de orde
- maakt af wat af moet

2. Werkt doelgericht

- formuleert een doel en werkt hier naartoe
- controleert of tussentijdse doelstellingen gehaald worden
- is vasthoudend om doelen te bereiken

3. Verbetert prestaties

- houdt de (gewenste) doelen en resultaten helder voor ogen en vertaalt deze naar concrete acties
- zoekt voortdurend naar mogelijkheden tot verbetering van (eigen) werkmethoden, aanpak of systemen en voert deze uit
- onderneemt actie om zaken sneller, beter of efficiënter te doen en vindt het leuk om nieuwe zaken op te pakken
- ziet kansen en mogelijkheden om prestaties te verbeteren en voert deze uit

4. Verlegt grenzen

- formuleert specifieke doelstellingen voor prestaties die voorbij bestaande normen gaan en die veranderingen vereisen
- stelt uitdagende maar realistische doelen
- zet zich waarneembaar in om gestelde uitdagende doelen te bereiken en realiseert deze

5. Neemt weloverwogen risico's

- weegt kosten en opbrengsten, voor- en nadelen van beslissingen nadrukkelijk af en gaat voor het maximaal haalbare
-

neemt weloverwogen risico's om doelen te bereiken, accepteert onzekerheid over de kans van slagen en is volhardend in de uitvoering zet zich in om unieke prestaties te leveren

A decorative white line graphic consisting of a horizontal line on the left, a vertical line segment, and a horizontal line on the right, with a small loop in the middle.

privacy 1

Communiceren en beïnvloeden



Luisteren en sensitiviteit

Omschrijving

Zich bewust tonen van andere mensen en de omgeving, alsmede de eigen invloed hierop. Onderkent de gevoelens en behoeften van anderen.

Niveaus

1. Luistert actief

- luistert naar wat de ander zegt en haakt hierop in
- komt terug op wat eerder in een gesprek gezegd is
- herkent emoties op basis van lichaamstaal, gezichtsuitdrukking en stem is
- toegankelijk en makkelijk om mee te praten; laat een open houding zien

2. Vraagt door en gaat in op reacties

- vraagt door op onduidelijke uitspraken of signalen en begrijpt zodoende goed wat het werkelijke probleem is of hoe de situatie in elkaar zit
- stelt vragen om erachter te komen of de gemaakte inschatting van de ander juist is
- stelt vragen om de eigen waarneming te toetsen en vat de boodschap van de ander correct samen
- toont begrip

3. Stelt zichzelf beschikbaar voor anderen

- is toegankelijk en probeert begrip te verkrijgen van de ander
- begrijpt zowel de inhoud als het onderliggende aspect in een boodschap (bijvoorbeeld: emotie, problemen en dergelijke) laat anderen in hun waarde en laat dit blijken
- is makkelijk om mee te praten over persoonlijke (niet-technische) zaken
- geeft de ander aandacht en biedt hulp

4. Begrijpt bedoelingen en voorspelt reacties van anderen

- begrijpt huidige onuitgesproken, of slecht uitgesproken bedoelingen
- herkent misverstanden en maakt deze bespreekbaar
- gebruikt kennis en begrip van andere mensen (gedrag, eigenschappen etc.) om op reacties van hen te anticiperen

5. Begrijpt onderliggende gedachten/gevoelens/ problemen

- begrijpt en verwoordt onderliggende gevoelens en problemen van anderen en houdt daar rekening mee
- begrijpt de onderliggende reden voor gevoelens, gedachten of zorgen van iemand op de lange termijn
- spreekt begrip voor de gevoelens of gedachten van de ander uit

presenteert een gebalanceerd beeld van specifieke sterke en zwakke punten van een persoon

Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid

Omschrijving

Ideeën, feiten en meningen in begrijpelijke taal en op heldere wijze aan anderen duidelijk maken.

Niveaus

1. Drukt zich verstaanbaar uit

- formuleert in goed lopende, vloeiende zinnen
- praat rustig en duidelijk, articuleert goed

2. Heeft een heldere opbouw en structuur

- drukt zich helder uit, de boodschap wordt goed begrepen
- houdt een samenhangend en helder betoog, waarin hoofd- en bijzaken gescheiden zijn
- beantwoordt inhoudelijke vragen afdoende

3. Illustreert boodschap en vat helder en kernachtig samen

- verheldert de eigen boodschap met aansprekende vergelijkingen, voorbeelden of metaforen
- vat het eigen betoog op gezette tijden goed samen

4. Legt zaken begrijpelijk en stapsgewijs uit

- hanteert een goed evenwicht tussen het ingaan op reacties van de toehoorders enerzijds, en het vasthouden van de structuur van zijn/ haar betoog anderzijds legt
 - complexe zaken stapsgewijs en in simpele bewoordingen uit, verkrijgt hiermee begrip voor (on)mogelijkheden
- 

Organisatiebewustzijn

Omschrijving

Inzicht in de (eigen) organisatie. Kennen van de relevante personen en verhoudingen en op basis hiervan inschatten wat de gevolgen zijn van (eigen) beslissingen en activiteiten voor de (eigen) organisatie.

Niveaus

1. Begrijpt de formele organisatiestructuur van de eigen organisatie en organisaties waar mee samen wordt gewerkt

- weet wie verantwoordelijk is voor bepaalde onderdelen binnen het proces en de organisatie
- begrijpt en/of werkt volgens de beslissingsstructuur en de geldende (besluitvormings-) procedures en regels
- herkent en/of gebruikt de formele organisatiestructuur of hiërarchie binnen de organisatie

2. Begrijpt de informele structuur van de eigen organisatie en organisaties waar mee samen wordt gewerkt

- weet wie de sleutelfiguren en belangrijkste beïnvloeders binnen de organisatie zijn
- herkent en/of gebruikt de informele structuur binnen een organisatie
- toetst ideeën via de informele structuur binnen de organisatie als de formele structuur niet werkt

3. Begrijpt organisatieklimaat en -cultuur van de eigen organisatie en organisaties waar mee samen wordt gewerkt

- begrijpt wat wel en niet mogelijk is op een bepaald moment en in een bepaalde situatie
- begrijpt de cultuur van de organisaties als geheel en van de verschillende onderdelen
- doorziet gewoonten en werkwijzen die onderdeel zijn van de organisatiecultuur en benut deze om resultaten te bereiken
- doorziet onuitgesproken organisatorische regels en belemmeringen

4. Begrijpt dieper liggende oorzaken

herkent en/of gebruikt machts- en politieke verhoudingen binnen de eigen organisatie en relevante organisaties waarmee wordt samengewerkt
begrijpt de dynamiek van verhoudingen binnen en tussen de delen/groepen in het

- privacy speelveld en plaatst dat binnen de context van de organisatiecultuur herkent onderliggende problemen, kansen of externe krachten die de organisatie
- beïnvloeden



Overtuigingskracht

Omschrijving

Anderen overtuigen van een bepaald standpunt gericht op het verkrijgen van instemming met bepaalde plannen, ideeën of producten.

Niveaus

1. Gebruikt feiten om anderen te overtuigen

- gebruikt directe overtuiging in een discussie, vergadering of gesprek door gebruik te maken van concrete voorbeelden, visuele hulpmiddelen bij presentaties en dergelijke)
- presenteert het eigen standpunt met duidelijke cijfers, feiten en concrete voorbeelden
- gebruikt duidelijke voorbeelden en argumenten om anderen te overtuigen spreekt
- duidelijk, gestructureerd en met zelfvertrouwen

2. Is vasthoudend in het overtuigen

- neemt meerdere stappen om steun en draagvlak te krijgen
- komt indien nodig meerdere malen terug op het onderwerp om een ander te overtuigen
- gebruikt meerdere argumenten en verschillende invalshoeken om te overtuigen in een discussie of presentatie

3. Berekent de impact van eigen woorden of acties

- sluit in een gesprek of discussie aan bij de belangen, interesse of niveau van de ander
- presenteert en bouwt met name voort op punten waar de ander gevoelig voor blijkt te zijn
- anticipeert op wat het effect kan zijn van een bepaalde actie of uitspraak
- hanteert argumenten die de ander aanspreken

4. Gebruikt indirecte invloed

- beïnvloedt stapsgewijs; creëert bijvoorbeeld eerst draagvlak bij collega's en gaat vervolgens een stap verder
- onderneemt twee of meer stappen om te beïnvloeden met elke stap aangepast aan de ander
- gebruikt experts of andere derde partijen om te beïnvloeden
- doseert argumenten/ standpunten op beslissende momenten

5. Gebruikt complexe beïnvloedingsstrategieën

- bouwt politieke coalities, bouwt 'achter de schermen' aan steun voor ideeën
- geeft informatie op strategisch juiste momenten om beoogde doelen te bereiken
- benoemt weerstand, maakt deze bespreekbaar en buigt deze om

presenteert naast eigen standpunt ook tegenwerpingen van de andere partij en ontkracht
deze één voor één

Omgevingsbewustzijn

Omschrijving

Laat blijken goed geïnformeerd te zijn over relevante maatschappelijke, politieke en/of vakinhoudelijke ontwikkelingen en kent de relevante spelers/stakeholders in de omgeving. Weet deze kennis effectief te benutten voor de eigen functie of voor de eigen organisatie.

Niveaus

1. Blijft op de hoogte van externe ontwikkelingen

- onderkent de noodzaak voor de organisatie om in lijn te blijven met de externe ontwikkelingen
- heeft inzicht in stand van zaken en ontwikkelingen binnen het eigen werkterrein
- zorgt er actief voor dat deze kennis up-to-date blijft (door vakliteratuur te lezen, politieke ontwikkelingen te volgen, congressen bij te wonen etc.)
- gebruikt opgedane kennis en ervaring over de omgeving/ontwikkelingen om de eigen werkzaamheden effectief en efficiënt uit te voeren

2. Heeft oog voor posities en belangen in de omgeving

- weet wie verantwoordelijk is voor bepaalde onderdelen binnen het proces, zowel binnen de eigen organisatie als in de relatie met de omgeving
- benut de kennis en ervaring van collega's en anderen over de externe omgeving en ontwikkelingen
- begrijpt hoe de eigen rol zich verhoudt tot die van anderen (klanten, leveranciers, samenwerkingspartners, politiek/ overheid)
- begrijpt de belangen van verschillende stakeholders

3. Handelt vanuit begrip van de omgeving

- bouwt een relatie met de stakeholders op en benut deze relatie om afdeling/organisatiedoelen te realiseren
- draagt eigen kennis van (externe) ontwikkelingen en omgeving over aan anderen
- participeert als vertegenwoordiger van de organisatie in (externe) discussies over ontwikkelingen die relevant zijn voor de organisatie

4. Begrijpt verhoudingen en creëert synergie

- is op de hoogte van datgene waar autoriteiten op het vakgebied/ beleidsterrein mee bezig zijn en zorgt ervoor dat de organisatie anticipeert op ontwikkelingen ontwikkelt
- netwerken om mede vorm te kunnen geven aan (politieke) ontwikkelingen presenteert
- een visie op (maatschappelijke) ontwikkelingen en mogelijke consequenties van deze ontwikkelingen naar buiten toe

stimuleert medewerkers van de organisatie (onderdelen) om een relatie op te bouwen met stakeholders en te participeren in discussies over voor de organisatie relevante ontwikkelingen

Relatiemanagement

Omschrijving

Opbouwen en onderhouden van (in- en externe) contacten die (op lange termijn) nuttig zijn.

Niveaus

1. Onderhoudt formele contacten

- onderhoudt functionele relaties met (externe) partijen
- legt contacten met potentiële relaties
- houdt (externe) relaties op de hoogte van ontwikkelingen bij de eigen organisatie

2. Onderhoudt informele contacten

- toont interesse in de persoonlijke situatie van relaties
- onderhoudt informele relaties met (externe) partijen
- maakt makkelijk contact met anderen en beweegt zich soepel in diverse sociale omgevingen

3. Neemt deel aan netwerken

- neemt deel aan netwerken die voor de organisatie van belang zijn
- benut netwerken voor het realiseren van zakelijke voordelen
- maakt gebruik van netwerken om nieuwe contacten op te bouwen

4. Ontwikkelt netwerken

- bouwt netwerken met verschillende doelen
 - brengt via diverse netwerken mensen met elkaar in contact
 - stimuleert anderen binnen de organisatie om actief deel te nemen aan netwerken
- 

Samenwerken

Omschrijving

Samenwerken met anderen, aan een gezamenlijk doel.

Niveaus

1. Is coöperatief

- stemt werk af met anderen
- werkt mee aan het totale proces en voert eigen deel van het werk uit
- helpt anderen als daar om gevraagd wordt
- deelt informatie over werkzaamheden met teamleden en houdt hen op de hoogte
- draagt (eigen) werk tijdig over en maakt afspraken over uitvoering

2. Heeft oog voor anderen

- ziet wanneer collega's of anderen hulp nodig hebben en biedt ook ongevraagd hulp aan
- geeft uitleg over werkzaamheden en werkwijzen toont respect voor anderen en laat hen in hun waarde
- laat zich positief uit over anderen
- doet concessies om tot gezamenlijk doel of resultaat te komen

3. Staat open voor de input van anderen

- vraagt om advies, ideeën en meningen van anderen
- waardeert en gebruikt de input van anderen
- wil van anderen leren en vraagt om feedback over eigen functioneren of gedrag betreft anderen om tot een gemeenschappelijk doel te komen
- beweegt anderen tot samenwerken en benadrukt dat het resultaat als een gezamenlijke verantwoordelijkheid ervaren wordt

4. Ondersteunt en motiveert anderen

- geeft anderen open en constructieve feedback
- complimenteert een ander bij goede prestaties
- houdt rekening met de belangen van anderen en handelt daarnaar
- betreft relevante partijen in besluitvorming; activeert derden tot leveren van een bijdrage aan het resultaat en houdt daarbij rekening met hun kwaliteiten

5. Bouwt aan betrokkenheid

- stimuleert samenwerking binnen eigen organisatieonderdeel én met andere organisatieonderdelen
- bevordert goede werkrelaties onafhankelijk van persoonlijke voorkeuren
- maakt conflicten bespreekbaar en werkt zo aan de oplossing ervan
- draagt actief bij aan het formuleren en realiseren van teamdoelen en –werkwijzen in de organisatie

houdt bij beslissingen, keuzes en prioriteiten rekening met de belangen en implicaties voor andere afdelingen/units en stemt dit zorgvuldig af

Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid

Omschrijving

Ideeën en meningen in begrijpelijke en correcte taal op schrift stellen.

Niveaus

1. Maakt juist gebruik van taal

- maakt geen taalfouten en maakt juist gebruik van de grammatica
- is in staat bondige, standaardteksten in correcte taal op schrift te stellen

2. Gebruikt een heldere opbouw

- hanteert in teksten een heldere opbouw en structuur (in notities, presentatiemateriaal, brochures en dergelijke)

3. Maakt samenvattingen

- schrijft duidelijk en op heldere wijze een samenvatting van de tekst, boek, conferentie, etc.

4. Maakt aansprekende teksten

- maakt heldere, aansprekende en bondige teksten die voor een breed publiek leesbaar zijn
- 

A decorative white line graphic consisting of a horizontal line on the left, a vertical line segment, and a horizontal line on the right, with a small loop in the middle.

privacy1

Leiding geven & ontwikkelen

Aansturen van anderen

Omschrijving

Richting en sturing geven aan medewerkers en het op duidelijke wijze toebedelen van verantwoordelijkheden

Niveaus

1. Geeft instructies

- verdeelt het werk
- delegeert routinetaken en verantwoordelijkheden
- maakt duidelijke afspraken, procedures en planningen
- geeft gevraagd en ongevraagd (werk)instructies

2. Stelt doelen en grenzen

- geeft duidelijkheid over doelen en ieders rol daarin
- luistert naar verzoeken en wensen en geeft duidelijk aan wat wel/niet mogelijk is binnen de gestelde kaders (tijd, budget, kwaliteit)
- geeft aan welk gedrag/welke houding gewenst is binnen het team

3. Stelt hoge eisen aan prestaties

- stelt hoge kwaliteits- en voortgangseisen
- monitort kwaliteit en geleverde output en houdt in de gaten of aan standaarden wordt voldaan
- geeft consequenties aan als afgesproken prestaties niet gehaald worden

4. Onderneemt actie in geval van achterblijvende prestaties

- confronteert anderen open en direct over prestatieproblemen
 - onderneemt passende actie indien anderen zich niet houden aan gemaakte afspraken
 - neemt maatregelen om kwaliteit te verbeteren c.q. planning alsnog te halen, daarbij rekening houdend met prijs/kwaliteitverhouding
- 

Ontwikkelen van anderen

Omschrijving

Vormen en ontwikkelen van anderen op de lange termijn, gekoppeld aan een juiste analyse van behoeften en mogelijkheden.

Niveaus

1. Spreekt positieve verwachtingen uit

- laat zich positief uit over de ontwikkeling van anderen
- onderkent dat anderen willen en kunnen leren en hun rendement kunnen verhogen
- legt uit waarom zaken belangrijk zijn en wat de rol van medewerkers daarin is

2. Begeleidt medewerkers

- geeft uitleg en demonstreert zonder taken over te nemen
- geeft aanwijzingen om anderen te ontwikkelen
- biedt praktische ondersteuning of assistentie om het werk van anderen te vergemakkelijken
- stelt vragen en toetst of anderen uitleg of aanwijzingen begrepen hebben

3. Geeft feedback

- verwoordt observaties over gedrag/prestaties zonder te oordelen
- geeft directe en constructieve feedback over geleverde prestaties en persoonlijke ontwikkeling
- stimuleert anderen te leren van ervaring, zet hen aan het denken in plaats van antwoorden te geven

4. Ontwikkelt

- creëert voortdurend uitdagende mogelijkheden voor de ontwikkeling van anderen, bijvoorbeeld uitdagende projecten en/of wijziging van taken/rol
 - treedt op als mentor of coach met als doel de vaardigheden en competenties van de ander te ontwikkelen
 - geeft anderen de leiding: delegeert zijn/haar bevoegdheden en verantwoordelijkheden (volledig) t.b.v. de ontwikkeling van anderen
 - creëert ontwikkelkansen die niet (logisch) in het verlengde liggen van de taak en neemt hierbij risico (bijvoorbeeld bij het toewijzen van strategische projecten)
- 

Leiderschap

Omschrijving

Richting en sturing geven aan teams/groepen door het scheppen van de juiste randvoorwaarden en door het bevorderen van samenwerking, betrokkenheid en teamgeest.

Niveaus

1. Geeft duidelijkheid aan het team

- zorgt ervoor dat de teamleden alle benodigde informatie hebben
- geeft uitleg over stand van zaken binnen het team en over ontwikkelingen binnen de organisatie
- geeft achtergrondinformatie over beleid en doelen en de reden van bepaalde beslissingen
- geeft doelen, verwachtingen en richtlijnen duidelijk weer

2. Stimuleert teameffectiviteit

- creëert structurele randvoorwaarden waarbinnen het team kan functioneren (duidelijke richting, geschikte structuur, juiste personen)
- zorgt dat medewerkers hun werk goed kunnen uitvoeren (werkplek, ondersteuning, coaching, training)
- betreft medewerkers bij planning en besluitvorming
- stimuleert samenwerking binnen het team en onderlinge uitwisselbaarheid
- luistert naar teamleden en kent onderlinge verstandhoudingen, pakt eventuele problemen adequaat op en versterkt zo de teamgeest

3. Treedt op als leider

- komt op voor de belangen van het team
- verdedigt de reputatie en het imago van het team
- stelt normen voor functioneren in het team vast
- fungeert als rolmodel door zelf het gewenste gedrag te laten zien
- organiseert besluitvorming zodanig dat iedereen zijn bijdrage levert en er een goed draagvlak ontstaat
- creëert teamspirit en geeft teamleden een gevoel van waarde, respect en zelfvertrouwen

4. Draagt visie uit

- draagt de visie van de organisatie duidelijk en inspirerend over en stimuleert meedenken en invulling vanuit het team
-

formuleert heldere doelen voor het team op langere termijn, enthousiasmeert medewerkers hiervoor
weet missie en visie van de organisatie te vertalen naar de praktijk van het team

