



**Waypoint Consultancy BV**  
*uw partner in verandering*

Competenties

# Competentieboek



# Competenties

## Introductie

Talentmanagement is het op een gestructureerde manier omgaan met de talenten van medewerkers, zodat iedereen zich optimaal kan ontplooiën en optimaal ingezet kan worden. Dit is een continu proces. Door het blijven ontwikkelen van medewerkers zal de inzetbaarheid in de huidige (veranderende) en eventuele toekomstige functies groter zijn. Het gaat hier om ontwikkeling op het gebied van kennis, vaardigheden en gedrag.

Gedragscompetenties vragen binnen Talentmanagement bijzondere aandacht, omdat die veelal op meerdere manieren geïnterpreteerd kunnen worden. Willen medewerkers zich gericht kunnen ontwikkelen, dan is het noodzakelijk om binnen een organisatie dezelfde taal te spreken. In dit document wordt deze taal aangereikt door middel van een set gedragscompetenties. Het document bestaat uit drie onderdelen: een overzicht, een lijst met definities en een uitwerking in concreet gedrag op drie niveaus.

## Overzicht

In dit overzicht staan de 30 competenties gegroepeerd in een vijftal clusters.

## Lijst met definities

Per competentie staat beschreven wat we hier onder verstaan.

## Uitwerking in concreet gedrag op drie niveaus

Per competentie wordt het basisgedrag omschreven. Elke competentie is tevens uitgewerkt in concreet gedrag op drie niveaus. Dit gedrag is niet uitputtend, het geeft slechts een indicatie van wat van de persoon op een bepaald niveau aan gedrag verwacht mag worden. Het basisgedrag is het gedrag dat als vanzelfsprekend bij iedereen (ongeacht het niveau binnen de organisatie) verwacht mag worden. Niveau 1 geeft hiervan een uitwerking in concreet gedrag, en is dus van toepassing op iedere medewerker binnen de organisatie. *Communicatie* als voorbeeld: zowel een receptioniste, medewerker verhuur of een medewerker financiële zaken moet in korte bewoordingen aan een ander kunnen uitleggen wat de kern van zijn/haar boodschap is. Afhankelijk van de situatie zal het meer of minder van de persoon vergen om dit gedrag te laten zien.

Niveau 2 geeft een omschrijving van concreet gedrag én van de context waarbinnen dit gedrag moet worden vertoond. Zowel het omschreven gedrag als de context worden complexer, waardoor niveau 2 voor een beperktere groep personen binnen de organisatie van toepassing is. Niveau 2 wordt van toepassing geacht op personen die leiding geven aan (een deel van) een afdeling of een grotere stafafdeling. Of op personen die leiding geven aan complexe projecten. Te denken valt aan een projectmanager, afdelingsmanager etc.

Richting niveau 3 wordt er aanzienlijk meer van de persoon gevraagd om bepaald gedrag te vertonen: de werkzaamheden en de context waarbinnen deze werkzaamheden worden verricht worden complexer. Niveau 3 is ten minste van toepassing op personen die op strategisch niveau leiding geven aan een grote eenheid, bestaande uit verschillende afdelingen of units. Of op personen die leiding geven aan een vakgebied of professie.

Deze set van 30 gedragscompetenties betekent overigens niet dat we van medewerkers verwachten dat zij het gehele gedragsrepertoire volledig beheersen. Het is nadrukkelijk een basisset, waaruit voor verschillende doeleinden een selectie gemaakt wordt.



## Competenties

### Overzicht

#### **Persoonlijke Effecten**

1. Communiceren
2. Interpersoonlijke sensitiviteit
3. Impact
4. Overtuigingskracht
5. Samenwerking
6. Netwerking

#### **Leiderschap**

7. Samenwerking stimuleren
8. Organiseren
9. Coaching
10. Delegeren
11. Visie uitdragen
12. Besluitvaardigheid
13. Resultaatgerichtheid

#### **Zelf management**

14. Stressbestendigheid
15. Flexibiliteit
16. Rendementsgerichtheid
17. Verantwoordelijkheid
18. Initiatief

#### **Externe gerichtheid**

24. Omgevingsbewustzijn
25. Organisatiebewustzijn
26. Visie ontwikkeling
27. Klantgerichtheid
28. Marktgerichtheid
29. Ondernemerschap
30. Internationale oriëntatie

#### **Reasoning for business**

19. Analytisch vermogen
20. Conceptualisering
21. Creativiteit
22. Gevoel voor details
23. Oordeelsvorming



## Competenties

### Persoonlijke effectiviteit

- 1. Communicatie** Wisselt ideeën en informatie via uiteenlopende media (schriftelijk of mondeling) op zodanige wijze uit dat de bedoelde essentie aan beide kanten overkomt en wordt begrepen. Gaat daarbij effectief om met signalen van lezer(s)/gesprekspartner(s).
- 2. Interpersoonlijke anderen;  
Sensitiviteit** Staat open voor de verbale en non-verbale signalen van toont middels concreet gedrag open te staan voor de gevoelens, houding en motivatie van anderen. Is zich goed bewust van de eigen invloed op anderen.
- 3. Impact** Is vanuit de eigen professionaliteit, integriteit, deskundigheid en doelmatigheid, in staat een positieve eerste indruk op anderen te maken; weet die te handhaven.
- 4. Overtuigingskracht** Presenteert het eigen standpunt zodanig aan anderen, dat zij hun attitude wijzigen en hun gedrag daaraan aanpassen.
- 5. Samenwerking** Levert een actieve bijdrage in het formuleren en behalen van gemeenschappelijk doelen, ook als het doel niet direct van persoonlijk belang is.
- 6. Netwerking** Legt en onderhoudt makkelijk contacten met anderen die nu en in de toekomst nuttig kunnen zijn voor het verkrijgen van informatie of het behalen van doelen en resultaten. Wendt de eigen contacten effectief aan om in het belang van de organisatie, zaken voor elkaar te krijgen.

### Leiderschap

- 7. Samenwerking stimuleren** Brengt individuen en/of groepen van binnen en/of buiten de organisatie bij elkaar om gemeenschappelijke doelen te bereiken.
- 8. Organiseren** Heeft overzicht van wat nodig is aan mensen, middelen en randvoorwaarden om een doel te bereiken; weet mensen en middelen te mobiliseren en optimaal in te zetten.
- 9. Coaching** Herkent en ontwikkelt talent bij anderen met het oog op huidig en toekomstig functioneren en presteren; past hiertoe de eigen stijl aan de ander en de situatie aan.
- 10. Delegeren** Geeft een ander, met behoud van de eindverantwoordelijkheid, de benodigde bevoegdheden en middelen, zodat de ander zelf beslissingen kan nemen binnen het eigen verantwoordelijkheidsgebied. Toont de ander vertrouwen in hem/haar te hebben.



## Competenties

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| 11. Visie uitdragen      | Brengt de richting waarin de organisatie (of een onderdeel daarvan) zal gaan en de doelen die worden nagestreefd op een aansprekende en beeldende wijze over. |
| 12. Besluitvaardigheid   | Is actiegericht; neemt besluiten, spreekt oordelen uit, ook wanneer zaken onzeker zijn of risico's inhouden.  |
| 13. Resultaatgerichtheid | Is gericht op het realiseren van doelstellingen en resultaten.  |

### Zelfmanagement

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| 14. Stressbestendigheid   | Blijft effectief presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag of teleurstelling. Behoudt kalmte en doelgerichtheid.                                   |
| 15. Flexibiliteit         | Speelt effectief in op veranderende omstandigheden, alsmede op mensen met uiteenlopende perspectieven, opmerkingen en vragen. Anticipeert daarop. |
| 16. Rendementsgerichtheid | Houdt bij inspanningen die geleverd worden zichtbaar rekening met de bijdrage daarvan aan het te behalen resultaat, op korte en langere termijn.  |
| 17. Verantwoordelijkheid  | Aanvaardt de risico's en neemt zelf de consequenties van beslissingen gemaakte afspraken.   |
| 18. Initiatief            | Ziet kansen en mogelijkheden en neemt daarop actie.   |

### Reasoning for business

- |                         |   |
|-------------------------|---|
| 19. Analytisch vermogen | Onderscheidt in een probleem, situatie of proces hoofd- van bijzaken; dringt door tot de kern, de essentie.                                     |
| 20. Conceptualisering   | Haalt uit basiselementen de hoofdlijnen; scheidt nieuwe inzichten door ze in onderlinge samenhang in een breder (modelmatig) kader te plaatsen. |
| 21. Creativiteit        | Komt met oorspronkelijke gezichtspunten, ideeën of oplossingen. Bedenkt nieuwe mogelijkheden om tot resultaten te komen.                        |
| 22. Gevoel voor details | Herkent de relevantie van aan het werk verbonden details; weet daar op accurate en verantwoordelijke wijze mee om te gaan.                      |
| 23. Oordeelsvorming     | Evalueert alternatieven om op basis daarvan keuzes te maken of conclusies te trekken.   |



## Competenties

### Externe gerichtheid

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| 24. Omgevingsbewustzijn       | Is alert op maatschappelijke, politieke, economische en/of technologische ontwikkelingen/signalen; toont zicht te hebben op de wederzijdse invloed van deze ontwikkelingen/signalen en de eigen organisatie en/of de afdeling. Weet die kennis effectief te benutten. |
| 25. Organisatiebewustzijn     | Herkent en begrijpt de samenhang binnen een organisatie en maakt daar effectief gebruik van. Houdt rekening met de gevolgen van acties op de eigen organisatie of die van de klant.   |
| 26. Visie ontwikkeling        | Is in staat zonedig samen met anderen, de richting aan te geven waarin de organisatie (of een onderdeel daarvan) zal gaan en de doelstellingen te formuleren die worden nagestreefd.  |
| 27. Klantgerichtheid          | Handelt vanuit het perspectief van de klant/gebruiker; anticipeert op problemen en behoeften. Realiseert klanttevredenheid door een goede afweging te maken tussen organisatie- en klantbelang.   |
| 28. Marktgerichtheid          | Is alert op ontwikkelingen/signalen in de markt; toont zicht te hebben op de wederzijdse invloed van deze ontwikkelingen/signalen en de eigen onderneming en/of de afdeling. Weet die kennis effectief te benutten.   |
| 29. Ondernemerschap           | Zoekt actief op de interne of de externe markt, zowel voor bestaande als nieuwe diensten en producten, zet acties in gang om deze te benutten, neemt zonedig verantwoorde risico's.   |
| 30. Internationale oriëntatie | Handelt vanuit het perspectief van mensen en/of organisaties uit andere landen. Weet hier effectief mee om te gaan.   |



# Competenties

## 1. Communiceren

*Wisselt ideeën en informatie via uiteenlopende media (schriftelijk of mondeling) op zodanige wijze uit dat de bedoelde essentie aan beide kanten overkomt en wordt begrepen. Gaat daarbij effectief om met signalen van lezer(s)/gesprekspartner(s).*

### **Toelichting:**

De essentie van mondelinge communicatie is dat de persoon aansluiting vindt bij zijn/haar gesprekspartner(s) of toehoorders. Bij schriftelijke communicatie ligt het accent op het zich kunnen verplaatsen in de lezer(s). Het basisgedrag is: informatie zodanig overbrengen dat de ander die begrijpt.

### **Niveau 1 Kan informatie/boodschap duidelijk overbrengen**

- Maakt in korte bewoordingen aan anderen duidelijk wat de kern van de boodschap is.
- Gebruikt taal die aansluit bij (het niveau van) de doelgroep.
- Bouwt een betoog zodanig op, dat de denkstappen die zijn gezet en de conclusies/de kern van het verhaal voor de ander(en) duidelijk zijn.
- Gaat naar aanleiding van signalen van de ander, dieper in op onderdelen van het betoog.

### **Niveau 2 Kan complexe informatie duidelijk weergeven zodat die aansluit bij één of meerdere doelgroepen**

- Plaatst complexe informatie (maatregelen, beleidsplannen, etc.) in een bredere context, zodat de relevantie ervan voor de doelgroep duidelijk wordt.
- Maakt complexe informatie voor de doelgroep concreet door aan te geven welke implicaties eraan verbonden zijn.
- Is in staat complexe informatie op verschillende manieren over te brengen (zodanig met voorbeelden die aanspreken), zodat de boodschap door verschillende doelgroepen wordt begrepen; raakt hierbij de juiste toon.
- Schakelt op basis van signalen van de gesprekspartner(s); maakt snelheid in het verhaal waar dat kan, neemt gas terug wanneer dit nodig blijkt.
- Geeft een bondige samenvatting van lange discussies, waarin verschillende partijen een veelheid van argumenten hebben aangevoerd.

### **Niveau 3 Kan complexe/abstracte/'gevoelige' informatie kernachtig en duidelijk op verschillende belanghebbenden overbrengen**

- Kiest bij het overbrengen van 'gevoelige' informatie zijn/haar woorden zodanig, dat de ander zich erin herkent, zich er direct in kan vinden.
- Brengt strategische informatie zodanig over aan (externe) partijen dat hiermee direct het vertrouwen van hen gewonnen wordt.
- Brengt complexe/abstracte informatie (strategie, visie, etc.) zodanig aan verschillende belanghebbenden (op verschillende niveaus) over, dat het onderscheid tussen hoofd- en bijzaken, alsmede oorzaken en gevolgen, voor hen duidelijk is.
- Maakt een juiste inschatting van de gesprekspartner(s): maakt abstracte en/of 'gevoelige' informatie concreet, zonder per se het achterste van de tong te laten zien.



## Competenties

### 2. Interpersoonlijke sensitiviteit

*Staat open voor de verbale en non-verbale signalen van anderen; toont middels concreet gedrag open te staan voor de gevoelens, houding en motivatie van anderen. Is zich goed bewust van de eigen invloed op anderen.*

#### **Toelichting:**

Bij deze competentie ligt de nadruk op het invoelend vermogen van een persoon en de wijze waarop dit wordt getoond in de communicatie met anderen.

Het basisgedrag is: interesse tonen in mensen waarbij niet direct sprake is van een afhankelijkheidsrelatie.

#### **Niveau 1 Toont door te luisteren interesse in een ander**

- Moedigt de gesprekspartner aan om zijn/haar verhaal of standpunt naar voren te brengen.
- Staat open voor de mening van een ander, ook als die afwijkt van de eigen of de 'gangbare' mening.
- Reageert tijdens een gesprek op de inhoud van de boodschap en de wijze waarop die door de gesprekspartner wordt gebracht (de toon en de houding).
- Laat merken naar de gesprekspartner te luisteren door de ander aan te kijken, samenvattingen te geven, vragen te stellen, etc.

#### **Niveau 2 Speelt in op achterliggende gevoelens en motivaties van anderen door alert te zijn op signalen en deze bespreekbaar te maken**

- Vraagt in een gesprek door naar de achterliggende redenen van het gedrag van de gesprekspartner.
- Denkt bij het zoeken naar oplossingen mee vanuit het gezichtspunt van de ander.
- Spreekt iemand aan die zich anders gedraagt dan gewoonlijk.
- Maakt onvrede, weerstand, etc. van de ander bespreekbaar.

#### **Niveau 3 Gaat in op complexe gevoelens en motivaties binnen een groep**

- Maakt (onderhuidse) spanningen of conflictsituaties in een groep bespreekbaar.
- Maakt onuitgesproken emoties die het functioneren van een groep nadelig beïnvloeden in een groep bespreekbaar.
- Maakt onvrede, weerstand, etc. binnen een groep bespreekbaar.
- Verplaatst zich in (groepen van) personen met een geheel andere belevingswereld, door mee te denken vanuit hun perspectief.





## Competenties

### 3. Impact

*Is vanuit de eigen professionaliteit, integriteit, deskundigheid en doelmatigheid, in staat een positieve eerste indruk op anderen te maken; weet die te handhaven.*

#### **Toelichting:**

Bij deze competentie gaat het om het beeld dat anderen van iemand hebben/krijgen op basis van ervaringen die ze met de betreffende persoon hebben. Het basisgedrag is: laten merken dat je weet waar je het over hebt, een zinvolle bijdrage leveren.

#### **Niveau 1 Verkrijgt door het functioneren in het werk het vertrouwen van anderen**

- Geeft blijk deskundig te zijn binnen het eigen vakgebied.
- Houdt persoonlijke informatie over anderen voor zich.
- Is consequent in gedrag naar anderen, waait niet met alle winden mee.
- Helpt anderen in probleemsituaties naar oplossingen te zoeken.

#### **Niveau 2 Verkrijgt door zijn/haar kennis, houding en gedrag het vertrouwen van anderen waarbij uiteenlopende belangen een rol spelen**

- Laat merken op de hoogte te zijn van zaken die voor de ander belangrijk zijn, door met toegesneden voorstellen, oplossingen, etc. te komen.
- Valt een persoon in aanwezigheid van anderen niet af, verdedigt deze zonodig.
- Communiqueert standpunt helder zodat anderen weten wat ze aan hem/haar hebben.
- Laat anderen merken op de hoogte te zijn van relevante ontwikkelingen op het vakgebied.

#### **Niveau 3 Weet het vertrouwen van anderen voor langere termijn te behouden en/of terug te winnen**

- Zoekt naar alle mogelijke oplossingen voor zaken die niet naar tevredenheid van de ander zijn verlopen; communiceert hier ook met die ander over.
- Lost zaken die niet naar tevredenheid van de ander verlopen zijn op bevredigende wijze op.
- Zoekt vanuit de eigen expertise actief naar mogelijkheden voor de ander om diens zaken anders of beter te laten verlopen.
- Weet op basis van professionaliteit gedurende langere tijd een goede samenwerkingsrelatie met klant/opdrachtgever te behouden.



## Competenties

### 4. Overtuigingskracht

*Presenteert het eigen standpunt zodanig aan anderen, dat zij hun attitude wijzigen en hun gedrag daaraan aanpassen.*

#### **Toelichting:**

Het gaat hierbij enerzijds om argumenten en de wijze waarop die worden gepresenteerd, maar anderzijds ook om de stevigheid, waarmee dit gebeurt.

Het basisgedrag is: argumenteert op zakelijke en heldere wijze, onderbouwt een idee/plan met argumenten.

#### **Niveau 1 Krijgt mensen mee en overbrugt belangtegenstellingen**

- Brengt een standpunt/idee op stellige wijze; laat hiermee merken er zelf in te geloven.
- Gebruikt tegenargumenten ter ondersteuning van het eigen standpunt.
- Benoemt in een standpunt de voordelen voor de verschillende partijen die tegengestelde belangen hebben.
- Benadrukt in een plan voor verschillende partijen het gemeenschappelijk belang.
- Presenteert een standpunt zodanig dat anderen de voordelen zien en erachter staan.

#### **Niveau 2 Weet met weerstand om te gaan en creëert draagvlak binnen de eigen organisatie**

- Toont aan goed op de hoogte te zijn en zich goed te hebben voorbereid.
- Sluit bij het formuleren van een standpunt aan bij de verschillende belangen en onderlinge verhoudingen binnen de organisatie.
- Creëert draagvlak voor de eigen ideeën door binnen de organisatie de juiste personen aan te spreken.
- Anticipeert op weerstand in de organisatie, door bij het presenteren van ideeën die weerstand te benoemen.
- Presenteert een standpunt zodanig dat groepen in uiteenlopende onderdelen van de organisatie de voordelen/noodzaak zien en erachter staan.

#### **Niveau 3 Overtuigt op strategisch niveau uiteenlopende partners**

- Is een krachtig spreker; is to the point en gebruikt zulke aansprekende voorbeelden/taal dat anderen geboeid zijn door wat hij/zij te vertellen heeft.
- Verkrijgt medestanders voor een strategisch plan, door aan te sluiten bij de interne en externe ontwikkelingen van de organisatie.
- Verkrijgt medestanders voor een strategisch plan, door voor alle belanghebbende partijen een win-win-situatie te creëren.
- Verkrijgt het commitment van invloedrijke personen binnen de organisatie om acties in gang te zetten om straks concurrentievoordeel te kunnen behalen.
- Geeft in de presentatie van een strategisch plan duidelijk aan welke investering van de verschillende partijen noodzakelijk is om op de langere termijn doelen te kunnen bereiken.



## Competenties

### 5. Samenwerking

*Levert een actieve bijdrage in het formuleren en behalen van gemeenschappelijke doelen, ook als het doel niet direct van persoonlijk belang is.*

#### **Toelichting:**

In deze competentie gaat het om het bijdragen aan het behalen van een gemeenschappelijk doel.

Het basisgedrag is: zich openstellen voor samenwerking en de bereidheid om eigen belangen zo nodig naar de achtergrond te schuiven.

#### **Niveau 1 Deelt makkelijke informatie/kennis met anderen**

- Hecht binnen een team evenveel waarde aan ieders standpunt of visie.
- Deelt relevante informatie en ervaringen met anderen in het team
- Stelt het gemeenschappelijk resultaat van het team boven het behalen van eigen resultaten.
- Houdt rekening met de gevolgen die individuele acties voor anderen binnen het team kunnen hebben.
- Draagt in teamverband actief bij aan het bevorderen van de onderlinge bekendheid met elkaars vakgebieden, expertise, ervaringen, etc.
- Spreekt teamleden aan, ook als het om complexe/gevoelige kwesties gaat.

#### **Niveau 2 Gaat actief op zoek naar personen in de organisatie om een gezamenlijke doelstelling te behalen**

- Kan in een team bestaande uit personen met verschillende achtergronden duidelijk maken wat ieder kan bijdragen aan het behalen van het gemeenschappelijk doel.
- Kan in een multidisciplinair team met de eigen expertise aansluiten bij anderen zodat gemeenschappelijke resultaten worden behaald.
- Neemt contact op met personen binnen de organisatie naar aanleiding van signalen dat zaken gezamenlijk kunnen worden opgepakt.
- Communiceert open over plannen die nog in ontwikkeling zijn, vraagt actief om input van anderen.

#### **Niveau 3 Gaat actief op zoek naar partners om gezamenlijke strategische doelstellingen te ontwikkelen c.q. te behalen**

- Levert een actieve bijdrage om synergie tussen de organisatieonderdelen te bereiken c.q. te vergroten.
- Toont commitment aan de doelstellingen van de organisatie door zo nodig de eigen belangen (voor een deel) los te laten en zich te richten op het gezamenlijk belang.
- Toont zicht te hebben op de vereiste bijdrage van anderen aan de totstandkoming van strategische doelstellingen en plannen.
- Kent de (persoonlijke) belangen van anderen en sluit daarop aan om de strategische doelstellingen van de organisatie te formuleren c.q. te behalen.



## Competenties

### 6. Netwerking

*Legt en onderhoudt makkelijk contacten met anderen die nu en in de toekomst nuttig kunnen zijn voor het verkrijgen van informatie of het behalen van doelen en resultaten. Wendt de eigen contacten effectief aan om in het belang van de organisatie, zaken voor elkaar te krijgen.*

#### **Toelichting:**

Het gaat hier vooral om het aangaan van contacten, die van belang kunnen zijn voor de betreffende persoon of zijn/haar werkzaamheden. Het basisgedrag is: het leggen van contacten die rechtstreeks betrekking hebben op het uitoefenen van de functie.

#### **Niveau 1    Onderhoudt contacten die niet alleen voor de dagelijkse uitvoering van het werk, maar ook in de toekomst van belang kunnen zijn**

- Spreekt personen die niet direct van belang zijn voor de uitvoering van de directe werkzaamheden.
- Legt contacten met personen die nu of later nuttig kunnen zijn.
- Legt contacten door anderen informatie te geven, met hen mee te denken of hen anderzijds te helpen.
- Creëert ingangen voor zichzelf door gebruik te maken van contacten van anderen.

#### **Niveau 2.    Legt en onderhoudt contacten binnen de organisatie om nieuwe kansen en mogelijkheden te signaleren**

- Legt en onderhoudt relaties met personen binnen of buiten de onderneming.
- Zoekt voortdurend nieuwe, bruikbare contacten met personen buiten het eigen onderdeel.
- Legt nuttige contacten door zichzelf te profileren d.m.v. presentaties, publicaties, etc.
- Legt op eigen initiatief nieuwe contacten met personen die hiërarchisch hogere functies binnen de onderneming vervullen, zonder dat dit direct voor het uitoefenen van de functie noodzakelijk is.

#### **Niveau 3.    Gebruikt de eigen contacten om op organisatie- en politiek niveau invloed uit te oefenen**

- Komt via de eigen contacten aan de meest recente informatie over zaken als winstcijfers, overnames, nieuwe ontwikkelingen, toekomstige acties van concurrenten, etc.
- Maakt bij diverse organisaties gebruik van de eigen contacten op top-niveau om voor de eigen organisatie ingangen te creëren.
- Gebruikt de eigen contacten om invloed uit te oefenen op strategische besluitvormingsprocedures (op organisatie- en/of politiek-niveau).
- Bouwt en onderhoudt relatienetwerken in verschillende maatschappelijke sferen (sport, cultuur, opleidingsinstituten, politiek, etc.) met het doel informatie en invloed te krijgen.



## Competenties

### 7. Samenwerking stimuleren

*Brengt individuen en/of groepen van binnen en/of buiten de organisatie bij elkaar om gemeenschappelijke doelen te bereiken.*

#### **Toelichting:**

Hier gaat het niet zozeer om het samenwerken zelf, maar om het creëren van de randvoorwaarden waarbinnen samenwerking in of tussen groepen tot stand kan komen. Het basisgedrag is: mogelijkheden zien voor samenwerking en de samenstelling van de groep daarop afstemmen.

#### **Niveau 1 Stimuleert individuele personen tot samenwerking**

- Bevordert de uitwisseling van informatie, kennis en ervaring tussen personen.
- Lost conflictsituaties of wrijvingen tussen personen op adequate wijze op.
- Stimuleert personen om gebruik te maken van expertise die elders (bij anderen) aanwezig is.
- Stimuleert personen om gezamenlijk te werken aan een gemeenschappelijk doel.

#### **Niveau 2 Stimuleert samenwerking binnen en tussen afdelingen om een gezamenlijke doelstelling te behalen**

- Kan medewerkers/managers van verschillende afdelingen duidelijk maken wat eik van hen kan bijdragen aan het behalen van een gemeenschappelijk doel.
- Faciliteert de onderlinge uitwisseling van expertise door zonedig op te treden als intermediair tussen afdelingen.
- Brengt partijen binnen het bedrijfsonderdeel bij elkaar naar aanleiding van signalen dat zaken gezamenlijk kunnen worden opgepakt.
- Vertoont voorbeeldgedrag door open te communiceren over plannen die nog in ontwikkeling zijn.
- Laat medewerkers/managers van verschillende afdelingen elkaar aanspreken en met elkaar overleggen.
- Zorgt dat afdelingen het gemeenschappelijk resultaat boven het behalen van persoonlijke en afdelingsresultaten stellen.

#### **Niveau 3. Stimuleert samenwerking tussen partners om gezamenlijke strategische doelstellingen te ontwikkelen c.q. te behalen**

- Stelt gemeenschappelijke, strategische doelstellingen voor het eigen onderdeel; geeft continu een terugkoppeling van de voortgang.
- Brengt partijen uit verschillende onderdelen van de organisatie bij elkaar om synergie te bereiken c.q. te vergroten.
- Maakt aan (potentiële) samenwerkingspartners duidelijk wat een ieders bijdrage kan zijn in de realisatie van een bepaald strategisch doel.
- Weet de verschillen (belangen, eigen strategische doelstellingen, etc.) en overeenkomsten tussen samenwerkingspartners binnen de organisatie optimaal te benutten om strategische doelstellingen te bereiken.



## Competenties

### 8. Organiseren

*Heeft overzicht van wat nodig is aan mensen, middelen en randvoorwaarden om een doel te bereiken; weet mensen en middelen te mobiliseren en optimaal in te zetten.*

#### **Toelichting:**

Bij deze competentie gaat het om het vermogen om zaken snel en efficiënt te kunnen regelen. En het in korte tijd overzicht hebben van de benodigde resources. Het basisgedrag is: onderkennen dat er iets georganiseerd moet worden en overzicht hebben van wat hierbij nodig is.

#### **Niveau 1. Organiseert en regelt zaken op korte termijn**

- Regelt datgene wat nodig is om op korte termijn resultaat te behalen.
- Zet de juiste middelen in om op korte termijn resultaat te behalen.
- Voert zelfstandig acties uit om een relatief eenvoudig doel te behalen.
- Onderneemt bij onverwachte gebeurtenissen in het eigen werk passend actie.

#### **Niveau 2. Organiseert zaken binnen gegeven randvoorwaarden die op relatief korte termijn behaald moeten worden**

- Zet zaken in gang die gedurende alle fasen van een traject van belang zijn.
- Zoekt binnen de gegeven randvoorwaarden actief naar (nieuwe) mogelijkheden om mensen en middelen op zo goed mogelijke wijze in te zetten.
- Behaalt op relatief korte termijn resultaten met een beperkte hoeveelheid mensen en middelen.
- Zorgt continu voor een optimale afstemming tussen beschikbare en benodigde middelen.

#### **Niveau 3. Stelt eigen randvoorwaarden op voor zaken die op de lange termijn gerealiseerd moeten worden**

- Zorgt continu voor een optimale afstemming tussen beschikbare en benodigde mensen/middelen om lange termijn doelstellingen te kunnen behalen.
- Brengt de randvoorwaarden in kaart voor de uitvoering van complexe lange termijn projecten.
- Stelt bestaande randvoorwaarden bij indien dit noodzakelijk is om doelstellingen te behalen.
- Krijgt de juiste mensen en middelen los, ook als hij/zij geen formele bevoegdheden hiertoe heeft.



## Competenties

### 9. Coaching

*Herkent en ontwikkelt talent bij anderen met het oog op huidig en toekomstig functioneren en presteren; past hiertoe de eigen stijl aan de ander en de situatie aan.*

#### **Toelichting:**

Coachen is een proces (vaak tussen manager en medewerker), waarin aandacht wordt besteed aan de ontplooiingsmogelijkheden voor de medewerkers op korte/lange termijn.

Het basisgedrag is: de bereidheid om anderen te begeleiden en te helpen en daarvoor tijd en ruimte vrij te maken.

#### **Niveau 1. Ondersteunt de ander om tot een verbetering te komen in zijn/haar functioneren**

- Is aanspreekpunt voor vragen./problemen van medewerkers/collega's.
- Geeft medewerkers/collega's regelmatig inhoudelijke tips om tot betere resultaten in het werk te komen.
- Schept duidelijkheid over wat er aan prestaties van medewerkers/collega's wordt verwacht.
- Geeft op basis van geleverde prestaties van medewerkers/collega's welke talenten zij verder kunnen ontwikkelen.

#### **Niveau 2. Helpt anderen de eigen capaciteiten te vergroten met het oog op toekomstig functioneren in de functie**

- Helpt medewerkers hun talenten te ontwikkelen, gezien de eisen die er in de toekomst aan hen gesteld zullen worden.
- Helpt medewerkers hun inzicht te vergroten in de eigen sterke en zwakke kanten, interesses en ambities.
- Ondersteunt medewerkers bij het realiseren van lange termijn doelstellingen die zij voor zichzelf hebben geformuleerd.
- Bespreekt samen met medewerkers/collega's welke talenten zij verder kunnen ontwikkelen.

#### **Niveau 3. Ondersteunt anderen bij het vergroten van hun capaciteiten met het oog op toekomstige ontwikkelingen in de organisatie**

- Sprekt medewerkers/collega's aan op de eigen verantwoordelijkheid om te werken aan de ontwikkeling van hun eigen talenten.
- Wijst medewerkers/collega's op talenten die zij moeten ontwikkelen met het oog op hun loopbaanmogelijkheden binnen de onderneming.
- Stimuleert medewerkers/collega's het competentie-niveau voortdurend af te stemmen op ontwikkelingen van de afdeling/organisatie.
- Denkt met anderen mee hoe zij hun capaciteiten kunnen vergroten om hun effectiviteit in toekomstige functies te vergroten.



## Competenties

### 10. Delegeren

*Geeft een ander, met behoud van de eindverantwoordelijkheid, de benodigde bevoegdheden en middelen, zodat de ander zelfbeslissingen kan nemen binnen het eigen verantwoordelijkheidsgebied. Toont de ander vertrouwen in hem/haar te hebben.*

#### **Toelichting:**

Bij deze competentie gaat het om de kunst van het afstand nemen (maar niet geheel loslaten) van taken met bijbehorende bevoegdheden.

Het basisgedrag is: er vertrouwen in hebben dat datgene wat overgedragen wordt succesvol wordt afgerond.

#### **Niveau 1. Delegeren van uitvoerende taken**

- Draagt aan een ander taken over die passen bij wat hij/zij aankan.
- Geeft bij de overdracht van een taak duidelijk aan welke resultaat verwacht wordt.
- Toont zichtbaar vertrouwen in degene die de taak krijgt overgedragen.
- Bewaakt de voortgang op afstand; grijpt pas in als dat noodzakelijk is.

#### **Niveau 2. Delegeren van complexe, langere termijn opdrachten**

- Houdt bij het delegeren van een complexe, langere termijn opdracht rekening met de haalbaarheid en het afbreukrisico.
- Geeft de nodige speelruimte bij het uitvoeren van een opdracht, legt niet alles uit voorzorg vast.
- Geeft de persoon aan wie de opdracht is gedelegeerd, de nodige bevoegdheden.
- Stuurt op afstand; neemt de opdracht (of delen daarvan) niet over.

#### **Niveau 3. Delegeren van complexe, strategische problemen**

- Maakt een goede inschatting van de persoon aan wie hij/zij het probleem kan delegeren.
- Voorziet degene aan wie het probleem wordt gedelegeerd van alle relevante informatie.
- Zorgt ervoor dat degene die het probleem krijgt gedelegeerd, de nodige steun en faciliteiten van zichzelf en uit de organisatie krijgt: 'gooit een probleem niet over de schutting'.
- Is duidelijk over de termijn en de kaders waarbinnen het probleem dient te zijn opgelost.





## Competenties

### 11. Visie uitdragen

*Brengt de richting waarin de organisatie (of een onderdeel daarvan) zal gaan en de doelen die worden nagestreefd op een aansprekende en beeldende wijze over.*

#### **Toelichting:**

Deze competentie onderscheidt zich van "overtuigen" met name door de context c.q. de inhoud van hetgeen gepresenteerd wordt, namelijk de visie voor afdelingen of ondernemingen in de context van een veranderende omgeving.

Het basisgedrag is: het ventileren van ideeën zodat draagvlak ontstaat voor een bepaalde koers.

#### **Niveau 1. Is in staat de doelstelling waar het team voor staat aan anderen duidelijk te maken**

- Is naar anderen duidelijk over de koers van het team en de doelen die worden nagestreefd.
- Weet de groepsvisie duidelijk over te brengen.
- Draagt de groepsdoelstellingen zodanig aan betrokkenen over dat hen duidelijk wordt vanuit welke gedachte (achtergrond, redenen) die tot stand zijn gekomen.
- Brengt op inspirerende wijze de groepsdoelstellingen aan anderen over.

#### **Niveau 2. Is in staat anderen duidelijk te maken hoe de eigen koers past binnen de visie van de organisatie**

- Maakt betrokkenen duidelijk hoe hun werkzaamheden passen binnen de visie en doelstellingen van de onderneming.
- Laat anderen bij het maken van keuzes, rekening houden met de richting die de onderneming heeft ingezet.
- Brengt eigen ideeën over de richting die het onderdeel heeft ingezet op aansprekende wijze aan anderen over. Maakt aan anderen duidelijk hoe de uitgezette koers (van de afdeling, bedrijfsonderdeel, etc.) past binnen de doelstellingen van de onderneming.

#### **Niveau 3. Is in staat om een visie zodanig uit te dragen dat er vertrouwen in de organisatie ontstaat**

- Zet zowel voor interne als externe partijen een helder toekomstbeeld van de eigen onderneming uiteen.
- Sluit bij het presenteren van de toekomstplannen van organisatie aan bij de strategische doelstellingen van externe partners.
- Sluit bij het presenteren van de toekomstplannen van de organisatie aan bij belangrijke ontwikkelingen in de omgeving.
- Brengt de toekomstplannen van de onderneming op geheel eigen, authentieke en aansprekende wijze over aan externe, belanghebbende partijen.



## Competenties

### 12. Besluitvaardigheid

*Is actiegericht; neemt besluiten, spreekt oordelen uit, ook wanneer zaken onzeker zijn of risico's inhouden.*

#### **Toelichting:**

Bij deze competentie gaat het om het vermogen om beslissingen te nemen. Het gaat hier dus niet om de kwaliteit van de beslissing. Die komt met name aan de orde bij de competentie oordeelsvorming.

Het basisgedrag is: durft knopen door te hakken.

#### **Niveau 1. Neemt besluiten die voor de persoon zelf of de directe werkomgeving negatieve gevolgen kunnen hebben**

- Durft impopulaire besluiten te nemen.
- Ziet de consequenties van een besluit voor zichzelf en/of anderen.
- Durft bij het nemen van beslissingen risico's te nemen.
- Hakt knopen door, ook als er voor zichzelf grote (negatieve) gevolgen aan vastzitten.

#### **Niveau 2. Neemt besluiten die grote gevolgen kunnen hebben voor een bedrijfsonderdeel en besteedt daarnaast aandacht aan de wijze waarop deze tot stand komen**

- Maakt de wijze waarop belangrijke besluiten worden genomen aan betrokkenen binnen het bedrijfsonderdeel duidelijk.
- Betrekt anderen, indien nodig, bij het nemen van belangrijke besluiten voor een bedrijfsonderdeel.
- Maakt effectief gebruik van informatie vanuit de omgeving bij omvangrijke besluitvormingsprocessen.
- Is bereid een besluit met grote impact voor een bedrijfsonderdeel, aan te passen op basis van nieuwe informatie of argumenten.

#### **Niveau 3. Is gericht op een efficiënte en effectieve vorming van een besluit dat een grote impact heeft op de onderneming**

- Vindt in de eigen onderneming in korte tijd de juiste informatie en gesprekspartners om een besluit met een grote impact op de onderneming te kunnen nemen.
- Durft besluiten te nemen die grote risico's voor de onderneming inhouden.
- Heeft bij het nemen van risicovolle beslissingen oog voor de belangen van verschillende partijen in de eigen onderneming.
- Betrekt informatie vanuit de externe omgeving in belangrijke ondernemingsbrede besluitvormingsprocessen.



## Competenties

### 13. Resultaatgerichtheid

*Is gericht op het realiseren van doelstellingen en resultaten.*

#### **Toelichting:**

Bij deze competentie ligt het accent op het "gaan voor het resultaat", zowel individueel als met een team. Het basisgedrag is: de wil om te presteren.

#### **Niveau 1. Is gericht op het behalen van relatief korte termijn resultaat**

- Zet in een gesprek een duidelijke lijn uit, maakt daarbij efficiënt gebruik van de beschikbare tijd.
- Is in een gesprek vasthoudend bij tegenwerping(en) van anderen.
- Stelt in een gesprek de essentiële onderwerpen aan de orde.
- Maakt in het werk duidelijke afspraken met anderen over taken en verantwoordelijkheden.
- Geeft duidelijk aan welke tijdsbesteding van anderen verwacht wordt.
- Spreekt anderen aan op het (niet) behalen van het gewenste resultaat.
- Houdt vast aan de eigen doelstelling, ook wanneer anderen druk uitoefenen.

#### **Niveau 2. Is gericht op het behalen van een gemeenschappelijk resultaat op de langere termijn**

- Geeft tijdig aan welke resultaten behaald moeten worden en hoe deze gemeten (gaan) worden.
- Maakt vage doelstellingen concreet en werkt ze op zodanige wijze uit dat deze behaald kunnen worden.
- Stelt zowel voor individuele personen als voor groepen uitdagende, maar realistische doelen, waarbij taken en verantwoordelijkheden voor iedereen duidelijk zijn.
- Neemt hindernissen voor anderen weg, zodat gemeenschappelijke resultaten kunnen worden behaald.
- Plaatst een behaald tussentijds resultaat in het groter te realiseren gemeenschappelijk doel.
- Stemt de verschillende resultaten van betrokken groepen (of afdelingen) continu op elkaar af met het oog op het behalen van de gemeenschappelijke doelstelling.
- Gaat continu na of gemeenschappelijke resultaten effectiever en/of efficiënter kunnen worden bereikt.

#### **Niveau 3. Is gericht op het behalen van strategische doelen die een grote impact hebben op de gehele organisatie**

- Vertaalt strategische organisatiedoelstellingen naar specifieke afdelingsdoelstellingen.
- Zorgt dat de strategische doelen op heldere wijze terugkomen in de strategische en operationele plannen van de verschillende bedrijfsonderdelen.
- Zet op korte termijn organisatiebrede acties uit wanneer de resultaten van de onderneming dreigen tegen te vallen.
- Is voortdurend gericht op mogelijke efficiencyverbeteringen in de organisatie, neemt op basis daarvan zonnig ingrijpende maatregelen.



## Competenties

### 14. Stressbestendigheid

*Blijft effectief presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag of teleurstelling. Behoudt kalmte en doelgerichtheid.*

#### **Toelichting:**

Stress komt in een dynamische omgeving steeds meer voor. Deze competentie is vooral van belang in functies waar een groot afbreukrisico bestaat voor personen of processen. Het basisgedrag is: het niet snel uit het evenwicht gebracht worden.

#### **Niveau 1. Blijft onder tijdsdruk eigen werk snel en nauwkeurig afhandelen**

- Blijft effectief werken wanneer onverwacht sprake is van een grote hoeveelheid werk.
- Kan enige tijd snel werken om de werkzaamheden op tijd af te hebben.
- Blijft efficiënt en foutloos werken bij een verhoogde werkdruk.
- Blijft ook onder tijdsdruk het eigen werk nauwkeurig afronden.
- Gaat constructief om met kritiek van anderen, laat dit niet van invloed zijn op het eigen werk.
- Blijft effectief en efficiënt werken wanneer de deadline van werkzaamheden (onverwacht) dichterbij komt.

#### **Niveau 2. Blijft efficiënt en effectief werken in onzekere situaties**

- Blijft kalm en beheerst in conflictsituaties, waarbij grote belangen voor het eigen onderdeel in het spel zijn.
- Blijft onder druk oog hebben voor de consequenties van eigen ideeën en standpunten voor het grotere geheel.
- Is in staat in een belangenconflict feiten van meningen en personen te scheiden ("blijft op de bal spelen")
- Blijft effectief in spanningssituaties waarbij de eigen positie afhankelijk is van de uitkomst.

#### **Niveau 3. Blijft effectief in crisis situaties waarbij prestaties onder druk komen te staan**

- Behoudt het overzicht in crisissituaties waarin de druk vanuit de omgeving wordt opgevoerd.
- Houdt in crisissituaties oog voor de impact van het eigen handelen op anderen/de eigen onderneming.
- Neemt in crisissituaties geen besluiten waar hij/zij niet achter kan staan.
- Neemt goed doordachte besluiten ondanks toenemende druk van verschillende kanten.



## Competenties

### 15. Flexibiliteit

*Speelt effectief in op veranderende omstandigheden, alsmede op mensen met uiteenlopende perspectieven, opmerkingen en vragen. Anticipeert daarop.*

#### **Toelichting:**

Het gaat hier om het effectief kunnen schakelen tussen werkwijzen, stijlen, zienswijzen, etc. om een doel te bereiken (pro-actief).

Het basisgedrag is: het openstaan voor verwachte of onverwachte veranderingen in de omgeving, en bereid zijn daar iets mee te doen.

#### **Niveau 1. Is in staat eigen mening, houding, aanpak, etc. te veranderen op basis van nieuwe inzichten**

- Geeft het gesprek een andere wending op het moment dat het gewenste resultaat niet wordt behaald.
- Verandert de manier van werken indien blijkt dat het gewenste resultaat niet wordt behaald.
- Is in staat van mening te veranderen op basis van nieuwe informatie/argumenten.
- Schakelt makkelijk over op een nieuwe werkwijze als hij/zij daarmee de efficiency en/of effectiviteit kan vergroten.

#### **Niveau 2. Is continu bezig het eigen werk af te stemmen op (veranderende) eisen vanuit de omgeving**

- Schakelt makkelijk over op een andere stijl of aanpak om een doel te kunnen bereiken.
- Is in een gesprek voortdurend op zoek naar een stijl of aanpak die het meest aansluit bij de gesprekspartners.
- Staat open voor andere manieren van werken, wanneer er signalen zijn dat daarmee de efficiency en/of effectiviteit kan worden vergroot.
- Wijzigt soepel de eigen aanpak op het moment dat deze door de gesprekspartners niet wordt geaccepteerd.
- Hanteert een stijl die naadloos aansluit bij de verschillende achtergronden, belangen, etc. van betrokkenen.

#### **Niveau 3. Is continu bezig tijdens het proces van stijl of aanpak te wisselen op basis van subtiële signalen**

- Is in staat om op basis van subtiële signalen een stijl te kiezen die effectief is in een nieuwe, onbekende situatie.
- Is in staat stijl of aanpak te wijzigen op het moment dat zich onverwacht kritiek, weerstand, etc. voordoet.
- Wijzigt de eigen stijl, als dit gezien de fase waarin de onderneming zich bevindt, vereist is.
- Is bereid zijn mening te herzien, als er nieuwe argumenten zijn om een "go" te geven voor een strategisch voorstel.



## Competenties

### 16. Rendementsgerichtheid

*Houdt bij inspanningen die geleverd worden zichtbaar rekening met de bijdrage daarvan aan het te behalen resultaat, op korte en langere termijn.*

#### **Toelichting:**

Bij deze competentie gaat het om een gevoel voor de financiële kanten van het werk. Alle activiteiten moeten uiteindelijk een zichtbare bijdrage leveren aan het te behalen financiële resultaat.

Het basisgedrag is: oog hebben voor de verhouding tussen kosten en baten.

#### **Niveau 1. Kan de eigen werkzaamheden relateren aan de financiële doelstellingen van de afdeling**

- Houdt zichtbaar rekening met de gevolgen van de eigen acties op de te behalen financiële doelstellingen van de afdeling.
- Maakt in het werk een afweging tussen de kosten en baten.
- Geeft prioriteit aan die werkzaamheden die het meest bijdragen aan de te behalen financiële doelstelling van de afdeling.
- Is in staat de financiële resultaten van de eigen afdeling te plaatsen binnen de financiële doelstelling van de bedrijfseenheid/divisie.

#### **Niveau 2. Zet acties in gang die voor het eigen onderdeel het gewenste financiële resultaat opleveren**

- Vertaalt oplossingen en beslissingen in zowel financiële als niet-financiële aspecten voor de eigen afdeling/project.
- Beoordeelt investeringsvoorstellen van anderen op basis van wat die op de korte én langere termijn opleveren.
- Is continu bezig activiteiten en processen te toetsen aan de financiële kaders van de eigen afdeling.
- Initieert (of werkt mee aan) acties die niet direct een bijdrage leveren aan de te behalen resultaten van de eigen afdeling, maar wel bijdragen aan de financiële doelstellingen en ambities van de organisatie.

#### **Niveau 3. Neemt besluiten tot investeringen (in capaciteit en geld) die op korte of langere termijn de gewenste opbrengsten voor de organisatie opleveren**

- Neemt strategische financiële beslissingen die in lijn liggen met de missie van de organisatie.
- Beoordeelt investeringsvoorstellen op basis van de bijdrage die ze leveren aan de strategische doelstellingen van de onderneming.
- Streeft in een partnership naar een optimale verhouding tussen korte termijn investeringen en toekomstige opbrengsten voor de eigen onderneming.
- Stimuleert anderen met verrassende (nieuwe) ideeën om zo te zorgen voor groei van de afdeling op de langere termijn.



## Competenties

### 17. Verantwoordelijkheid

*Aanvaardt de risico's en neemt de consequenties van beslissingen en gemaakte afspraken.*

#### **Toelichting:**

Het gaat hier om een houdingsaspect: het staan voor genomen beslissingen en gemaakte afspraken en het nemen van de volle verantwoordelijkheid voor de consequenties. Het basisgedrag is: verantwoordelijkheid nemen voor gemaakte afspraken.

#### **Niveau 1. Neemt de verantwoordelijkheid voor persoonlijke toezeggingen met implicaties voor het bedrijf**

- Houdt zich aan gemaakte afspraken, ook als dit extra werk betekent voor zichzelf of voor anderen in het bedrijf.
- Komt zelf met een oplossing om de consequenties voor het bedrijf van het niet nakomen van een afspraak, op te vangen.
- Dekt zich niet vooraf in voor eventuele verstoringen bij het maken van afspraken.
- Houdt zich aan afspraken, ook wanneer er substantiële persoonlijke consequenties aan verbonden zijn voor zichzelf en/of voor betrokkene(n).

#### **Niveau 2. Neemt de verantwoordelijkheid voor toezeggingen waarvan de implicaties voor het bedrijf moeilijk zijn te overzien**

- Houdt zich aan afspraken, ook als de consequenties ongunstiger uitpakken dan was voorzien.
- Staat voor gemaakte afspraken, ook als (een groot deel van) de verantwoordelijkheden aan anderen zijn gedelegeerd.
- Staat voor gemaakte afspraken, ook wanneer de impact voor de organisatie of personen in de organisatie moeilijk is te overzien.
- Onderneemt acties om de consequenties van zijn/haar besluiten voor personen of afdelingen in de organisatie zo goed mogelijk op te vangen.

#### **Niveau 3. Neemt de verantwoordelijkheid voor maatregelen die de gehele organisatie raken**

- Houdt rekening met de impact van zijn/haar besluiten op processen in de organisatie.
- Houdt rekening bij het opstellen van strategische plannen met de belangen van grote groepen medewerkers.
- Zet organisatiebrede acties in gang om ervoor te zorgen dat genomen maatregelen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd.
- Houdt rekening met de impact van zijn/haar besluiten op personen in de organisatie.



## Competenties

### 18. Initiatief

*Ziet kansen en mogelijkheden en neemt daarop actie.*

#### **Toelichting:**

Bij deze competentie gaat het vooral om een pro-actieve houding en het op basis daarvan ondernemen van actie.

Het basisgedrag is: bereidheid om meer te doen dan gebruikelijk is in de werk/bedrijfssituatie.

#### **Niveau 1. Doet binnen de eigen werksituatie, meer dan gevraagd c.q. verwacht wordt**

- Doet in het werk meer dan strikt genomen van hem/haar verwacht wordt.
- Komt uit zichzelf met voorstellen ter verbetering van het eigen werk.
- Kijkt in het eigen werk vooruit en komt zonodig in actie.
- Komt met voorstellen ter verbetering van het resultaat van het team.
- Ziet, op basis van signalen buiten de directe werkomgeving, kansen om de teamresultaten te verbeteren.

#### **Niveau 2. Zoekt kansen en onderneemt actie ter verbetering van resultaten van het onderdeel**

- Zoekt naar mogelijkheden om op de (middel-)lange termijn beter werk te leveren en onderneemt hierop actie.
- Onderneemt actie op zaken in de onderneming die anders en/of beter kunnen.
- Zoekt actief naar kansen om de resultaten van het onderdeel te verbeteren en onderneemt actie om deze te benutten.
- Pakt zaken op, ook als die niet direct te maken hebben met de doelstellingen van het eigen onderdeel.

#### **Niveau 3. Zoekt mogelijkheden en onderneemt actie met het oog op kansen voor de onderneming in de toekomst**

- Zet acties uit om voor de onderneming kansen te grijpen als deze zich voordoen.
- Ziet in lange termijn ontwikkelingen (intern en extern) kansen voor de onderneming en onderneemt hierop actie.
- Zorgt dat belangrijk kansen voor de onderneming door verantwoordelijke bedrijfsonderdelen worden opgepakt.
- Stuurt de koers van de onderneming tijdig bij op basis van nieuwe ontwikkelingen (intern en extern).





## Competenties

### 19. Analytisch vermogen

*Onderscheidt in een probleem, situatie of proces hoofd- van bijzaken; dringt door tot de kern, de essentie.*

#### **Toelichting:**

Analytisch vermogen onderscheidt zich van conceptualisering doordat bij analytisch vermogen het hebben van een (theoretisch) kader niet persé noodzakelijk is.

Het basisgedrag is: het in staat zijn om informatie te ordenen.

#### **Niveau 1.    **Probeert een eenvoudig(e) situatie/probleem helder te krijgen****

- Raadpleegt een of meerdere bronnen om de benodigde relevante informatie te verzamelen.
- Stelt gerichte vragen aan de gesprekspartner om een situatie of een probleem helder te krijgen.
- Vraagt in een gesprek door wanneer de verkregen informatie niet volledig is.
- Ordent verzamelde informatie om tot inzicht in een probleem te komen.
- Maakt in de verzamelde informatie een onderscheid tussen feiten en meningen
- Leidt uit een veelheid van informatie de essentiële zaken af.
- Maakt in de verzamelde informatie een onderscheid tussen hoofd- en bijzaken.
- Evalueert de verzamelde informatie tussentijds op volledigheid en betrouwbaarheid.

#### **Niveau 2.    **Verheldert de herkomst van een complex probleem****

- Controleert vanuit meerdere perspectieven of het geconstateerde probleem ook daadwerkelijk het echte probleem is.
- Bakent het probleemgebied af, voordat gezocht wordt naar oorzaken.
- Stelt in een gesprek gerichte vragen om de mogelijke oorzaken van een complex probleem te achterhalen.
- Is in staat uit een veelheid aan informatie mogelijke oorzaken van een probleem aan te wijzen.
- Heeft snel de essentie door van een complexe, ondoorzichtige probleemsituatie.
- Onderscheidt in een geheel van oorzaken, gevolgen, symptomen, etc. van een probleemsituatie de hoofd- en bijzaken.

#### **Niveau 3.    **Ziet verbanden in een complex probleemgebied, ook wanneer die buiten het eigen deskundigheidsgebied liggen****

- Expliciteert de mogelijke onderlinge samenhang en verbanden van verschillende factoren die van invloed zijn op de situatie/het probleem.
- Maakt bij het in kaart brengen van een situatie of een probleem gebruik van ervaringen uit andere werkgebieden.
- Beschrijft de samenhang tussen de eigen probleemsituatie en andere werkgebieden.
- Weet snel door te dringen tot de kern van een probleemsituatie, liggend op het grensvlak van meerdere werkgebieden.
- Heeft zicht op de lange termijn gevolgen van een oplossing voor verschillende werkgebieden.



## Competenties

### 20. Conceptualisering

*Haalt uit basiselementen de hoofdlijnen; scheidt nieuwe inzichten door ze in onderlinge samenhang in een breder (modelmatig) kader te plaatsen.*

#### **Toelichting:**

Bij conceptualisering is in tegenstelling tot analytisch vermogen het hebben van een (theoretisch) kader een voorwaarde. De informatie moet op een zinvolle wijze in dit kader geplaatst kunnen worden.

Het basisgedrag is: het kunnen hanteren van concepten en referentiekaders.

#### **Niveau 1. Doorziet snel een complexe situatie door een probleem in een kader te plaatsen**

- Maakt gebruik van een raamwerk om problemen helder te krijgen.
- Herkent snel de essentie van een complexe situatie nadat oorzaken en gevolgen in kaart gebracht zijn.
- Herkent overeenkomsten tussen gelijksoortige problemen.
- Maakt gebruik van eerder opgedane ervaringen om een nieuwe probleemsituatie in kaart te brengen.

#### **Niveau 2. Plaatst de problematiek in een (theoretisch) kader**

- Tilt een veelheid aan informatie (feiten, meningen) naar een hoger abstractieniveau om tot de kern van de problematiek te komen.
- Gebruikt metaforen en analogieën om de essentie van de problematiek helder te maken.
- Gebruikt (theoretische) kaders om een complexe situatie inzichtelijk te maken.
- Herkent de gemeenschappelijke kenmerken van verschillende probleemgebieden door deze in een globaal (theoretisch) kader te plaatsen.

#### **Niveau 3. Gebruikt verschillende concepten om een algemeen begrip van de situatie te verkrijgen**

- Komt tot vernieuwende inzichten in probleemsituaties op basis van bestaande concepten.
- Hanteert concepten uit andere werkgebieden om inzicht in een nieuwe, complexe situatie te krijgen.
- Is in staat een veelheid en diversiteit aan nieuwe informatie direct om te zetten in eenvoudige concepten.
- Is in staat modellen, schema's, etc. uit verschillende werkgebieden met elkaar in verband te brengen en komt zo tot vernieuwende concepten.



## Competenties

### 21. Creativiteit

*Komt met oorspronkelijke gezichtspunten, ideeën of oplossingen. Bedenkt nieuwe mogelijkheden om tot resultaten te komen*

#### **Toelichting:**

In alle functies is een bepaalde mate van creativiteit nodig. Deze competentie is echter met name bedoeld voor functies waarin het van belang is met totaal nieuwe ideeën te komen, buiten de gebaande paden te treden, geheel nieuwe concepten te bedenken, etc. (schertsend ook wel een hoog "Willie Wortel gehalte" genoemd).

Het basisgedrag is: het bezitten van verbeeldingskracht.

#### **Niveau 1. Komt met oorspronkelijke ideeën, oplossingen in de eigen werksituatie**

- Staat open voor voorstellen om een probleem op een andere wijze te benaderen.
- Komt/denkt mee met andere zienswijzen.
- Staat open voor de creatieve inbreng van anderen.
- Denkt los van de heersende orde, structuur en hiërarchie.

#### **Niveau 2. Komt met oorspronkelijke ideeën buiten de eigen werksituatie**

- Komt met alternatieve mogelijkheden om een probleem op te lossen.
- Zoekt uitdagingen in nieuwe en andere oplossingen, gedachten en werkwijzen.
- Past bestaande oplossingen voor bekende problemen aan voor andersoortige problemen.
- Benadert problemen vanuit nieuwe of onverwachte invalshoeken.

#### **Niveau 3. Komt met oorspronkelijke/innovatieve ideeën in nieuwe onbekende situaties**

- Creëert synergie tussen de eigen ideeën en die van anderen om tot vernieuwende voorstellen te komen.
- Komt met ideeën die getuigen van een grote verbeeldingskracht en vindingrijkheid.
- Komt in situaties waar anderen geen mogelijkheden meer zien, met vernieuwende ideeën.
- Komt met ideeën die wezenlijk anders zijn dan tot dan toe door anderen bedacht.



## Competenties

### 22. Gevoel voor details

*Herkent de relevantie van aan het werk verbonden details; weet daar op accurate en verantwoordelijke wijze mee om te gaan.*

#### **Toelichting:**

Essentieel bij deze competentie is het herkennen van de relevantie van details en de gevolgen van eventuele fouten.

Het basisgedrag is: het hebben van oog voor relevante details.

#### **Niveau 1. Heeft gevoel voor details in het eigen werk/deskundigheidsgebied**

- Controleert het eigen werk zorgvuldig, blijft hierbij kritisch en alert.
- Vindt in de eigen werksituatie fouten die door anderen over het hoofd zijn gezien.
- Handelt routinematige werkzaamheden met voldoende aandacht en zorgvuldigheid af.
- Gebruikt in het eigen werk checklisten om er zeker van te zijn dat alle aspecten zijn meegenomen.

#### **Niveau 2. Stuurt anderen aan op detailzaken binnen het eigen deskundigheidsgebied**

- Maakt anderen alert op detailzaken door aan te geven waar zij precies op moeten letten.
- Wijst anderen op het gebruik van checklisten om er zeker van te zijn dat alle aspecten worden meegenomen.
- Spreekt een ander aan op fouten in het werk die door de ander over het hoofd zijn gezien.
- Is alert op detailzaken die niet direct tot de eigen verantwoordelijkheid horen, maar die wel van invloed zijn op het werk.

#### **Niveau 3. Heeft gevoel voor essentiële details buiten het eigen deskundigheidsgebied**

- Weet de juiste vraagtekens te zetten bij een verhaal (plan, voorstel, etc.-) van personen uit andere vakgebieden.
- Weet de juiste vragen te stellen (voor onderbouwing, achtergronden) zonder deskundig te zijn op het betreffende gebied.
- Ontdekt in een verhaal (plan, voorstel, etc.) van personen uit andere vakgebieden onvolkomenheden of blinde vlekken.
- Signaleert relevante details in het werk van personen uit een ander vakgebied die een grote impact kunnen hebben.



## Competenties

### 23. Oordeelsvorming

*Evalueert alternatieven om op basis daarvan keuzes te maken of conclusies te trekken.*

#### **Toelichting:**

Het gaat hier om op basis van het afwegen van alternatieven te komen tot een afgewogen oordeel, dat de basis kan vormen voor een te nemen besluit (zie besluitvaardigheid). Het gaat dus niet om het besluit zelf.

Het basisgedrag is: het kunnen maken van een beargumenteerde keuze.

#### **Niveau 1. Maakt op operationeel niveau (eigen werksituatie) keuzes uit beperkte aantallen alternatieven**

- Spreekt de voorkeur uit voor een bepaald alternatief om het gewenste resultaat te behalen.
- Maakt op basis van beschikbare informatie, een beargumenteerde keuze uit meerdere alternatieven.
- Geeft argumenten waarom het ene alternatief de voorkeur heeft boven de andere alternatieven.
- Benoemt van een gekozen alternatief de voor- en nadelen.

#### **Niveau 2. Maakt op tactisch niveau keuzes uit meerdere complexere alternatieven**

- Benoemt de consequenties van verschillende alternatieven voor de eigen afdeling/project of de klant.
- Houdt bij de keuze uit meerdere complexe alternatieven rekening met de voorkeuren van anderen.
- Is in een complexe probleemsituatie, in staat aan te geven waarom een bepaald alternatief de voorkeur verdient boven de verschillende andere alternatieven.
- Geeft aan bij welk alternatief de opbrengsten voor de eigen afdeling, het eigen project en/of voor de klant optimaal en de eventuele risico's minimaal zijn.

#### **Niveau 3. Maakt strategische keuzes rekening houdend met complexiteit van de omgeving en met toekomstige ontwikkelingen**

- Beargumenteert strategisch belangrijke keuzes op basis van een grondige risicoanalyse.
- Geeft met strategische argumenten aan waarom een bepaald alternatief de voorkeur verdient boven verschillende andere alternatieven.
- Durft na grondige analyse een duidelijke voorkeur uit te spreken voor een alternatief dat strategisch van belang is, ook als dit risico's met zich meebrengt.
- Geeft aan bij welk alternatief optimaal rekening wordt gehouden met toekomstige ontwikkelingen (intern en extern).



## Competenties

### 24. Omgevingsbewustzijn

*Is alert op maatschappelijke, politieke, economische en/of technologische ontwikkelingen/signalen; toont zicht te hebben op de wederzijdse invloed van deze ontwikkelingen/signalen en de eigen organisatie en/of de afdeling. Weet de kennis effectief te benutten.*

#### **Toelichting:**

Het accent ligt op brede ontwikkelingen buiten de eigen organisatie en het effect dat deze kunnen hebben op die organisatie.

Het basisgedrag is: interesse in trendmatige ontwikkelingen.

#### **Niveau 1. Is algemeen en breed geïnteresseerd in ontwikkelingen die raken aan het eigen vakgebied, die voor de eigen afdeling/project van belang zijn**

- Is op de hoogte van maatschappelijke en technologische ontwikkelingen die raken aan het eigen vakgebied of werkterrein.
- Onderbouwt eigen mening met informatie over relevante externe ontwikkelingen.
- Gebruikt relevante nieuwe kennis op het eigen vakgebied ten behoeve van eigen afdeling/project.
- Past relevante externe ontwikkelingen toe in eigen afdeling/project.

#### **Niveau 2. Is actief op zoek naar externe ontwikkelingen op diverse vakgebieden, die voor de eigen afdeling van belang zijn**

- Zoekt actief naar technologische en maatschappelijke trends die relevant zijn voor de eigen afdeling.
- Zoekt actief naar relevante informatie op diverse vakgebieden die van belang zijn voor de eigen afdeling.
- Gebruikt zijn/haar netwerk om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen die voor de eigen afdeling relevant zijn.
- Wisselt regelmatig ervaringen en informatie met betrekking tot externe ontwikkelingen uit met andere afdelingen.

#### **Niveau 3. Is continu bezig met de betekenis van externe ontwikkelingen voor de organisatie**

- Herkent ontwikkelingen in de omgeving die de afdeling van de organisatie raken.
- Gebruikt meerdere netwerken om op de hoogte te blijven van relevante ontwikkelingen.
- Relateert relevante externe ontwikkelingen met ontwikkelingen binnen de organisatie.
- Doet aan benchmarking op ondernemingsniveau.



## Competenties

### 25. Organisatiebewustzijn

*Herkent en begrijpt de samenhang binnen een organisatie en maakt daar bewust gebruik van. Houdt rekening met de gevolgen van acties op de eigen organisatie of die van de klant*

#### **Toelichting:**

Hier ligt het accent met name op het op de hoogte zijn van processen binnen een organisatie en de plaats waar belangrijke processen/afdelingen zich in de organisatie bevinden.

Het basisgedrag is: weten hoe de organisatie in elkaar steekt en hier effectief mee omgaan.

#### **Niveau 1. Weet in de organisatie zijn weg te vinden om eigen doelen te realiseren**

- Vindt in de eigen organisatie de relevante personen om werkzaamheden voor elkaar te krijgen.
- Kent en benut de juiste paden binnen het onderdeel om eigen doelen te realiseren.
- Houdt bij acties rekening met de gevolgen op andere afdelingen.
- Maakt handig gebruik van verhoudingen in de organisatie om doelen te bereiken.

#### **Niveau 2. Benut het krachtenveld in de organisatie om operationele bedrijfsdoelen te realiseren**

- Weet welke personen belangrijk zijn voor het creëren van draagvlak voor bedrijfsdoelen.
- Weet welke sleutelfiguren in de eigen organisatie of die van de klant, betrokken moeten worden bij het realiseren van bedrijfsdoelen.
- Kent en benut de informele kanalen om op efficiënte wijze bedrijfsdoelen te realiseren.
- Benut het krachtenveld in de eigen organisatie of die van de klant bij het nemen van beslissingen.
- Kent de invloed van het eigen onderdeel op andere delen van de onderneming, en houdt hier rekening mee.

#### **Niveau 3. Benut krachtenvelden binnen en tussen organisaties om strategische bedrijfsdoelen te realiseren**

- Weet bij wie en op welke wijze organisatiebreed draagvlak gecreëerd kan worden voor strategische beslissingen.
- Houdt rekening met de gevolgen van strategische besluiten voor verschillende interne en externe partijen.
- Weet wat de gevolgen zijn van strategische beslissingen van partners op de eigen onderneming.
- Houdt in allianties voortdurend rekening met de implicaties van besluiten voor de eigen onderneming.



## Competenties

### 26. Visie ontwikkeling

*Is in staat zonedig samen met anderen, de richting aan te geven waarin de organisatie (of een onderdeel daarvan) zal gaan en de doelstellingen te formuleren die worden nagestreefd.*

#### **Toelichting:**

Bij deze competentie gaat het vooral om het kunnen formuleren van heldere doelen of richtingen, op basis van ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie.

Het basisgedrag is: het integreren van verschillende denkbeelden tot een consistente boodschap.

#### **Niveau 1.   Vertaalt de ondernemingsdoelstellingen in een koers voor het eigen team**

- Vertaalt ondernemingsdoelstellingen in een koers voor het eigen team.
- Plaatst de groepsdoelstelling in de brede context van de organisatiedoelstellingen.
- Houdt bij het vaststellen van de groepsdoelen rekening met de implicaties ervan op de langere termijn.
- Zet voor het eigen team de richting uit om langere termijn doelstellingen te behalen.

#### **Niveau 2.   Vertaalt de ondernemingsdoelstellingen naar de gewenste richting van een bedrijfsonderdeel of een bedrijfsbreed werkveld**

- Stelt voor bedrijfsonderdelen of bedrijfsbrede werkvelden lange termijn doelstellingen op.
- Geeft voor een bedrijfsonderdeel of een bedrijfsbreed werkveld de randvoorwaarden aan waarbinnen zij zelf hun doelstellingen moeten bereiken.
- Heeft een duidelijk eigen beeld over de toekomst van bedrijfsonderdelen en bedrijfsbrede werkvelden.
- Is actief op zoek naar gesprekspartners bij het bepalen c.q. invullen van een richting voor een bedrijfsonderdeel of bedrijfsbreed werkveld.

#### **Niveau 3.   Formuleert voor de lange termijn de richting voor organisatie als totaal of één van de afdelingen**

- Integreert verschillende invalshoeken bij de formuleren van de richting voor de organisatie of een afdeling.
- Integreert meerdere inzichten bij het uitzetten van lijnen naar de toekomst voor de organisatie.
- Bepaalt de ondernemingsdoelstelling voor de organisatie rekening houdend met de relevante omgevingsfactoren.
- Bepaalt de richting van de organisatie rekening houdend met implicaties voor de verschillende onderdelen.





## Competenties

### 27. Klantgerichtheid

*Handelt vanuit het perspectief van de klant/gebruiker, - anticipeert op problemen en behoeften. Realiseert klanttevredenheid door een goede afweging te maken tussen organisatie- en klantbelang.*

#### **Toelichting:**

Afhankelijk van de functie zijn er twee typen klanten: externe klanten zijn klanten van het bedrijf; interne klanten zijn klanten van de eigen afdeling bij andere afdelingen binnen het bedrijf. Het gaat bij deze competentie om een klantgerichte houding. Het daarbij behorende gedrag is voor beide typen klanten hetzelfde.

Het basisgedrag is: wezenlijke interesse in de klant en de bereidheid de klant optimaal te ondersteunen.

#### **Niveau 1. Onderzoekt de wensen van de klant en vertaalt deze in passende oplossingen**

- Geeft de klant voldoende ruimte om zijn verhaal (wensen, problemen, klachten) te doen.
- Informeert de klant over relevante nieuwe producten of diensten.
- Kan zaken voor de klant in bondige en begrijpelijke taal uitleggen.
- Neemt een klacht, probleem of wens van een klant serieus.
- Vertaalt het probleem of de wens van de klant in een passende oplossing.
- Verzamelt relevante informatie om de wens of het probleem van de klant in kaart te brengen.
- Zoekt naar mogelijke oplossingen bij een klant van een klant.
- Checkt of de oplossing waar de klant om vraagt, daadwerkelijk een oplossing voor het probleem is.

#### **Niveau 2. Kent de situatie (omstandigheden) van de klant en gebruikt die kennis tot wederzijds voordeel**

- Denkt vanuit de omstandigheden/problemen van de klant en geeft mogelijke oplossingsrichtingen.
- Geeft aan wat de meerwaarde van bepaalde diensten is voor de klant.
- Onderhoudt lange termijn relaties met klanten door regelmatig contact te zoeken.
- Signaleert ontwikkelingen in klantsituaties en neemt hierop actie.
- Gaat effectief om met de onderlinge verhoudingen binnen de organisatie van de klant.
- Is een gewaardeerd gesprekspartner voor personen op verschillende klant niveaus.

#### **Niveau 3. Toont aan effectief op strategisch niveau met partners te kunnen meedenken**

- Stimuleert samenwerking tussen afdelingen en partners door voor alle partijen kansen en mogelijke voordelen te benoemen.
- Denkt op strategisch niveau mee met partners.
- Doorziet en beïnvloedt complexe verhoudingen in de samenwerking met afdelingen en partners.



## Competenties

### 28. Marktgerichtheid

*Is alert op ontwikkelingen/signalen in de markt; toont zicht te hebben op de wederzijdse invloed van deze ontwikkelingen/signalen en de eigen onderneming. Weet die kennis effectief te benutten.*

#### **Toelichting:**

Bij deze competentie gaat het om de marktfocus: weten wat de collega bedrijven doen, ontwikkelingen in de gaten hebben, trends in de behoeften van de klanten van het bedrijf, nieuwe diensten/concepten die op de markt komen en die in meer of mindere mate van invloed zijn op het bedrijf, etc.

Het basisgedrag is: goed zicht blijven houden op de positie van het bedrijf (of het eigen onderdeel), gezien de ontwikkelingen in de markt.

#### **Niveau 1. Toont interesse voor ontwikkelingen in de markt**

- Signaleert trends bij klanten.
- Is op de hoogte van ontwikkelingen bij collega-organisaties/van nieuwe diensten die raken aan het eigen vakgebied/werk.
- Onderbouwt eigen ideeën/voorstellen met relevante ontwikkelingen in de markt.
- Toont aan op de hoogte te zijn van de positie van de organisatie (of een onderdeel daarvan) in de markt.

#### **Niveau 2. Houdt actief de ontwikkelingen in de markt bij om daar met de afdeling op in te spelen**

- Zoekt actief naar nieuwe markt-productcombinaties die kansen bieden voor de eigen organisatie.
- Gebruikt zijn/haar netwerk om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen bij collega-organisaties, leveranciers en partners.
- Gebruikt relevante ontwikkelingen in de markt bij de positionering van de eigen organisatie.
- Is op de hoogte van ontwikkelingen in "vreemde" markten die de positionering van de eigen diensten kunnen versterken (of juist verzwakken).

#### **Niveau 3. Is continu bezig met de betekenis van ontwikkelingen in de markt voor het bedrijf**

- Herkent ontwikkelingen in de markt die de core-business van de organisatie raken.
- Wendt meerdere netwerken aan om zicht te houden op relevante ontwikkelingen in verschillende markten.
- Relateert relevante marktontwikkelingen met ontwikkelingen binnen het bedrijf.
- Is op de hoogte van ontwikkelingen in "vreemde" markten die de eigen organisatie op strategisch niveau kunnen versterken (of daar juist een gevaar voor betekenen).



## Competenties

### 29. Ondernemerschap

*Zoekt actief naar mogelijkheden om de interne of de externe markt, zowel voor bestaande als nieuwe diensten, zet acties in gang om deze te benutten; neemt zondig verantwoorde risico's.*

#### **Toelichting:**

Afhankelijk van de functie, zijn er twee typen ondernemerschap. Extern ondernemerschap, waarbij het gaat om kansen voor de organisatie bij externe klanten. Intern ondernemerschap, waarbij het gaat om kansen voor de eigen afdeling bij andere afdelingen/onderdelen van de organisatie. Het bijbehorende gedrag is voor beide typen ondernemerschap hetzelfde. Het basisgedrag is: het hebben van gevoel voor commercie.

#### **Niveau 1. Maakt gebruik van mogelijkheden om een klant meer te bieden**

- Biedt de klant aanvullingen op de oorspronkelijk gevraagde oplossing.
- Maakt de klant enthousiast voor nieuwe diensten.
- Vertaalt de behoeften van klant in diensten.
- Herkent 'koop'signalen en onderneemt hierop actie.
- Biedt op basis van kennis van bedrijfsprocessen van de klant, mogelijke diensten aan.
- Vertaalt globale behoeften bij de klant in mogelijke oplossingen.

#### **Niveau 2. Genereert behoeften bij klanten, creëert kansen**

- Benoemt voor de klant de toegevoegde waarde van relevante nieuwe diensten/concepten.
- Grijpt ontwikkelingen rondom nieuwe diensten aan om de behoeften bij de klant te creëren.
- Maakt de juist afweging in de risico-inschatting tussen korte termijn succes en mogelijkheden op de langere termijn bij klanten/opdrachtgevers.
- Stelt concepten voor die bijdragen aan het versterken van de concurrentiepositie van de klant.
- Brengt (toekomstige) behoeften van klanten/opdrachtgevers effectief voor het voetlicht.
- Vertaalt toekomstige ontwikkelingen bij klanten/opdrachtgevers in een mogelijke behoefte.
- Komt tot business door mee te denken in beslissingen over bedrijfsprocessen bij klanten/opdrachtgevers.

#### **Niveau 3. Gaat strategisch samenwerkingsverbanden aan met klanten/leveranciers**

- Is actief op zoek naar win-win situaties om besluitvormingsprocessen bij klanten of leveranciers positief te beïnvloeden.
- Zoekt actief naar partners voor samenwerking op gebieden die de core-business van de organisatie raken.
- Sluit deals af met een hoog afbreukrisico die de core-business van de onderneming raken.
- Onderkent risico's die met grote 'deals' gepaard gaan en dekt deze zoveel mogelijk af.
- Vertaalt ontwikkelingen in de markt naar strategische businessmogelijkheden voor de organisatie.



## Competenties

### 30. Internationale oriëntatie

*Handelt vanuit het perspectief van mensen en/of organisaties uit andere landen. Weet hier effectief mee om te gaan.*

#### **Toelichting:**

Bij deze competentie gaat het om de gerichtheid op, c.q. de belangstelling voor andere culturen en daardoor op natuurlijke wijze kunnen omgaan met mensen uit die culturen. Het basisgedrag is: het herkennen van en effectief omgaan met gewoontes/achtergronden van mensen uit andere culturen.

#### **Niveau 1. Weet zowel hier als in het buitenland effectief om te gaan met personen met verschillende culturele achtergronden**

- Staat open voor de werkwijzen van personen uit andere culturen die wellicht naar Nederlandse maatstaven ongebruikelijk zijn.
- Gebruikt in het buitenland culturele verschillen om van elkaar te leren, door kennis, ervaring en werkwijze uit te wisselen.
- Bouwt in het buitenland actief relaties op ten behoeve van de eigen onderneming.
- Maakt in een multiculturele groep gebruik van ieders sterke kanten om tot een resultaat te komen.

#### **Niveau 2. Weet zich in uiteenlopende landen op natuurlijke wijze een weg te vinden**

- Hanteert te midden van meerdere, verschillende culturen een eigen effectieve stijl van opereren/zaken doen.
- Vindt het een uitdaging om een weg te vinden in andere/onbekende culturen.
- Bouwt in onbekende landen in korte tijd contacten met sleutelfiguren op.
- Doorziet in andere landen snel de (on)mogelijkheden voor het behalen van resultaten/het creëren van business kansen.

#### **Niveau 3. Is in zijn/haar manier van leven, denken en handelen breed, internationaal georiënteerd**

- Plaatst de strategische acties van de organisatie vanzelfsprekend in een multinationale marktomgeving.
- Hanteert de wereld als werkterrein in de zoektocht naar strategische businessmogelijkheden.
- Verkent continu internationale markten op mogelijkheden voor de organisatie.
- Bouwt op strategisch niveau makkelijk relaties op met potentiële internationale business partners.