



## Competentiedocument

BodemBreedAcademie

Beschrijving van de competenties ten behoeve van  
BeroepsCompetentieDocumenten

September 2008

## Inhoud

Het competentieprofiel.....	3
Inleiding .....	3
Toelichting op de lijst competenties .....	3
Werkwijze .....	4
Lijst van competenties.....	5
Beschrijving van de competenties.....	8
Aanpassingsvermogen.....	8
Analytisch vermogen .....	9
Besluitvaardigheid .....	10
Coachen .....	11
Communiceren.....	12
Conceptueel denken.....	13
Creativiteit.....	14
Financieel bewustzijn .....	15
Flexibiliteit.....	16
Gevoel voor details .....	17
Initiatief en nieuwsgierigheid .....	18
Integriteit.....	19
Internationale oriëntatie .....	20
Klantgerichtheid .....	21
Kwaliteitsgerichtheid .....	22
Leiderschap .....	23
Netwerken.....	24
Omgevingsbewustzijn.....	25
Ondernemend handelen .....	26
Oordeelsvorming.....	27
Organisatiebewustzijn.....	28
Organisatie van het werk.....	29
Overtuigen .....	30
Planmatig werken .....	31
Resultaatgerichtheid.....	32
Samenwerken .....	33
Sociale sensitiviteit.....	34
Stresstolerantie.....	35
Verantwoordelijkheid .....	36
Vertrouwen opbouwen.....	37
Visie ontwikkelen.....	38
Visie uitdragen.....	39
Competentiematrix.....	40

---

## Het competentieprofiel.

### Inleiding

Het competentieprofiel is een set van competenties die horen bij de specifieke functie. Door uit een lijst van denkbare competenties te kiezen voor een kleiner aantal competenties is het voor de functionaris duidelijk welke gedragscomponenten belangrijker zijn en welke minder belangrijk, een duidelijke ontwikkelrichting is daarmee mogelijk. Het zelfde geldt voor de leidinggevende, de beperking van het aantal competenties leidt tot een hanteerbaar instrumentarium voor coaching, sturing, opleiding en beoordeling.

Bij het bepalen van eenduidige competenties voor een beroepsgroep dient te worden uitgegaan van de vraag: wat zijn de competenties voor de specifieke groep functionarissen waar alle (of de meeste) organisaties zich aan kunnen verbinden. Dit zal verlopen middels een consensusproces dat eindigt in een "grootste gemene deler"..

### Toelichting op de lijst competenties

Niet alle deskundigen hanteren dezelfde definitie van het begrip competentie. Voorbeelden uit de arbeidspsychologische literatuur (Jansen 2002) zijn: "een effectieve beheersing van een kritische werksituatie", "vermogens die hem (een medewerker) in staat stellen op een adequate wijze taken uit te voeren, oplossingen te vinden en deze te realiseren op de werkplek", "vermogen tot situationele effectiviteit". De verschillende definities zijn in te delen in twee groepen: competentie als vaardigheid of getoond gedrag en competentie als vermogen. Er kan ook een combinatie van beide gekozen worden: "het verworven vermogen om een taak, rol of missie adequaat uit te voeren" (Roe, 2002).

*(Prof. dr. P.G.W. Jansen van de V.U. in Gedrag en Organisatie nr.1 2002)*

*(R.A. Roe van de K.U.N. in Gedrag en Organisatie nr. 4 2002)*

In de praktijk hanteren werkgevers definities waarin het vermogen en het bewezen en onderscheidend gedrag samenkomen: "kennis, vaardigheid of persoonskarakteristiek waardoor de effectieve medewerker zich onderscheidt van een minder of niet effectieve medewerker" of "persoonlijke kenmerken die ten grondslag liggen aan succes in een bepaalde positie"

Een meer volledige beschrijving kan zijn:

---

Een competentie is een cluster van verwante kennis, vaardigheden en houdingen die van invloed is op een belangrijk deel van iemands taak (of verantwoordelijkheid), die samengaat met de prestaties op die taak, die kan worden gemeten en getoetst aan aanvaarde normen en die kan worden verbeterd door middel van training en ontwikkeling.

Hier hanteren we een eenvoudige definitie: *“gedemonstreerde vaardigheden”*. zodat duidelijk wordt welk type gedrag van de medewerker verwacht wordt.

#### Werkwijze

Deze lijst bestaat uit 32 competenties, deze lijst is samengesteld vanuit verschillende bronnen. Elke competentie wordt kort omschreven met een zin waarin het te vertonen gedrag wordt beschreven. De competentie wordt nader beschreven in drie niveaus waarbij

ledere competentie wordt nader geclassificeerd op basis van het niveau. Daarbij wordt uitgegaan van het niveau wat noodzakelijk is voor het op een adequaat niveau uitvoeren van de functie. Het eerste niveau is het eenvoudigste niveau, het derde het meest complexe. Ruwweg kan een indeling gemaakt worden in VBO-MBO (niveau 1); MBO HBO (niveau 2); HBO WO (niveau 3).

We gaan uit van de volgende beschrijving:

Niveau 1: dit is het basisniveau waarbij de functionaris in staat is om informatie en gegevens te reproduceren en deze kennis toe te passen in het eigen expertgebied;

Niveau 2: dit niveau kenmerkt zich door toepassing en overdracht: de functionaris is in staat om binnen het eigen vakgebied op te treden en zodoende verbanden met gerelateerde vakgebieden te leggen. Men is ook in staat om de eigen vakkennis over te dragen;

Niveau 3: dit is het hoogste niveau en is te beschrijven als het expert niveau. De functionaris treedt daarbij op als vraagbaak en klankbord voor anderen en wordt binnen de organisatie benaderd als autoriteit op het betreffende expertgebied.

## Lijst van competenties

### **Aanpassingsvermogen**

Speelt effectief in op veranderende omstandigheden, alsmede op mensen met uiteenlopende perspectieven en vragen.

### **Analyserend vermogen**

Ontleedt een probleem, een situatie of een proces in componenten en begrijpt de herkomst en samenhang hiervan

### **Besluitvaardigheid**

Neemt besluiten, ook wanneer zaken onzeker zijn of risico's inhouden

### **Coachen**

Helpt anderen hun capaciteit te vergroten, hun mogelijkheden optimaal te benutten of alternatieven te herkennen.

### **Communiceren**

Structureert ideeën en informatie op zodanige wijze en brengt ze zo over dat de bedoelde essentie bij anderen overkomt en wordt begrepen.

### **Conceptueel denken**

Schetst een algemeen begrip van problemen of situaties door deze in een (theoretisch) kader te plaatsen of door relaties te leggen met andere informatie.

### **Creativiteit**

Komt met oorspronkelijke oplossingen. Bedenkt nieuwe werkwijzen om zo tot betere resultaten te komen.

### **Financieel bewustzijn**

Houdt bewust rekening met zowel de kosten als de baten van activiteiten en beslissingen

### **Flexibiliteit**

Wijzigt van stijl en aanpak om een bepaald doel te bereiken indien er signalen zijn dat een eerder gekozen stijl of aanpak minder/niet effectief zal zijn.

### **Gevoel voor details**

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

### **Initiatief en nieuwsgierigheid**

Handelt voordat iets wordt gevraagd en voordat omstandigheden tot actie dwingen. Zoekt kansen en neemt daarop actie.

### **Internationale oriëntatie**

Herkent en begrijpt de gewoonten en culturele achtergronden van mensen en/of organisaties uit andere landen. Weet hier effectief mee om te gaan.

**Klantgerichtheid**

Laat zien vanuit het perspectief van de klant/gebruiker te denken en te handelen; speelt in op de wensen en problemen van de klant/gebruiker.

**Kwaliteitsgerichtheid**

Stelt hoge eisen aan de kwaliteit van geleverde prestaties; streeft naar voortdurende verbetering van doelstellingen, processen en resultaten.

**Leiderschap**

Inspireert anderen en verkrijgt zo de ondersteuning, instemming en actie om een bepaalde richting op te gaan.

**Netwerken**

Legt en onderhoudt contacten met anderen die nu en in de toekomst nuttig kunnen zijn voor het verkrijgen van informatie of het behalen van doelen en resultaten.

**Initiatief en nieuwsgierigheid**

Handelt voordat iets wordt gevraagd en voordat omstandigheden tot actie dwingen. Zoekt kansen en neemt daarop actie.

**Omgevingsbewustzijn**

Toont alert te zijn op maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en vertaalt deze naar de invloed die zij op de organisatie en/of de business hebben.

**Ondernemend handelen**

Onderkent mogelijkheden op de interne of externe markt, zowel voor bestaande als nieuwe producten en diensten en neemt zelf actie om deze te beïnvloeden; Neemt zo nodig verantwoorde risico's.

**Oordeelsvorming**

Evalueert alternatieven en maakt op basis daarvan keuzes om gewenste resultaten te behandelen, rekening houden met aanwezige risico's.

**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.

**Organisatie van het werk**

Heeft goed overzicht van wat nodig is aan mensen en middelen om een doel te bereiken; weet mensen en middelen te mobiliseren en doelgericht in te zetten.

**Overtuigen**

Presenteert ideeën en plannen zo aan anderen dat zij hun standpunt wijzigen en hun activiteiten daaraan aanpassen

**Planmatig werken**

Zorgt voor een gestructureerde aanpak van het werk. Toetst de gerealiseerde voortgang regelmatig aan het te behalen resultaat.

### **Resultaatgerichtheid**

Is gericht op het realiseren van doelstellingen en resultaten; is daarbij gemotiveerd, gedreven en vasthoudend

### **Samenwerken en integriteit**

Zoekt samenwerking met anderen en levert een actieve bijdrage in het formuleren en behalen van gemeenschappelijke doelen.

### **Sociale sensitiviteit**

Staat open voor de verbale en non-verbale signalen van de gesprekspartners; toont middels concreet gedrag open te staan voor gevoelens, houding en motivatie van andere.

### **Stresstolerantie**

Blijft presteren onder druk en blijft kalm en objectief.

### **Verantwoordelijkheid**

Aanvaardt de risico's en neemt de consequenties van gemaakte afspraken; geeft noch anderen, noch de omstandigheden de schuld wanneer doelen niet worden bereikt.

### **Vertrouwen opbouwen**

Wekt bij anderen vertrouwen vanuit de eigen professionaliteit, integriteit, deskundigheid en doelmatigheid

### **Visie ontwikkelen**

Geeft de richting aan waarin de onderneming, of een deel hiervan, zal gaan en formuleert de doelstelling die worden nagestreefd.

### **Visie uitdragen**

Brengt de richting waarin de organisaties zal gaan en de doelen die worden nagestreefd op een aansprekende en beeldende wijze over.

## Beschrijving van de competenties

### Aanpassingsvermogen

Speelt effectief in op veranderende omstandigheden, alsmede op mensen met uiteenlopende perspectieven en vragen.

#### Niveau 1

Past de werkwijze aan bij eenvoudige veranderingen in taakinhoud of werkprocessen:

Heeft weinig tijd nodig om te wennen aan veranderingen in de eigen werkomgeving.  
Kan in het eigen werk snel overschakelen naar een andere taak.  
Blijft effectief wanneer taken in het eigen werk onverwacht veranderen.  
Reageert snel op wijzigende prioriteiten binnen het eigen werk.

#### Niveau 2

Past de werkwijze aan in een omgeving met elkaar snel volgende veranderingen:

Is snel effectief in nieuwe (multidisciplinaire) teams.  
Past de eigen werkwijze aan in een nieuwe omgeving  
Is in staat om, afhankelijk van de situatie, meerder rollen te vervullen.  
Gaait effectief om met een grote diversiteit aan personen, door qua taalgebruik en tempo moeiteloos bij hun niveau aan te sluiten.

#### Niveau 3

Past de werkwijze aan in een complexe/internationale omgeving waarin veranderingen elkaar snel opvolgen:

Kan in een veranderende organisatiestructuur de eigen rol snel aanpassen.  
Blijft effectief wanneer zich onverwacht veranderingen binnen de onderneming voordoen (bv in projectdefinitie, doelgroep, opdrachtgever).  
Verandert bij complexe, vergaande reorganisaties de eigen werkwijze indien de processen dit verlangen.  
Past de eigen strategie aan op veranderingen in de (internationale) markt/omgeving.



## Analytisch vermogen

Ontleedt een probleem, een situatie of een proces in componenten en begrijpt de herkomst en samenhang hiervan.

### 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.

### Niveau 2

Verheldert de herkomst van een probleem:

Controleert 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 probleem te achterhalen.

Is in staat uit een veelheid aan informatie mogelijke oorzaken van een probleem aan te wijzen.

### Niveau 3

Ziet verbanden in complexe probleemgebieden, ook wanneer die buiten het eigen deskundigheidsgebied liggen:

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.

## Besluitvaardigheid

Neemt besluiten, ook wanneer zaken onzeker zijn of risico's inhouden.

### Niveau 1

Neemt besluiten die voor de persoon zelf of de direct werkomgeving gevolgen kunnen hebben.

Durft impopulaire besluiten te nemen.

Ziet de consequenties van een besluit voor zichzelf en/of anderen.

Durft bij het nemen van besluiten risico's te nemen.

Hakt knopen door, ook als er voor zichzelf grote 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 belangrijkste besluiten worden genomen aan betrokkenen binnen het bedrijfsonderdeel duidelijk.

Betrekt anderen, indien nodig, bij het nemen van belangrijke besluiten over een bedrijfsonderdeel.

Betrekt informatie vanuit de omgeving bij belangrijke besluitvormingprocessen.

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 besluitvorming in processen die een grote impact hebben op de onderneming:

Vindt in de eigen onderneming in korte tijd de juiste informatie en gesprekspartners om een besluit met een grote impact voor de onderneming te kunnen nemen.

Durft besluiten te nemen die grote risico's voor de onderneming inhouden doordat de uitkomst onzeker is.

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.

## Coachen

Helpt anderen hun capaciteit te vergroten, hun mogelijkheden optimaal te benutten of alternatieven te herkennen.

### Niveau 1

Ondersteunt een ander om tot een verbetering te komen in zijn/haar functioneren:

Is aanspreekpunt voor vragen/probleem van medewerkers/collega's.

Geef 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 verbeterpunten aan.

### Niveau 2

Helpt anderen de eigen capaciteiten te vergroten met het oog op het toekomstig functionering in de functie:

Helpt medewerkers hun capaciteit te vergroten, met het oog op toekomstig functionering.

Helpt medewerkers hun inzicht te vergroten in de eigen sterke en zwakke kanten, interesses en ambities.

Ondersteun medewerkers bij het realiseren van lange termijnen doelstelling die zij voor zichzelf hebben geformuleerd.

Bespreekt samen met medewerkers/collega's welke computers zij verder kunnen ontwikkelen.

### Niveau 3

Ondersteun anderen bij het vergroten van hun capaciteiten met het oog op toekomstige ontwikkelingen in de organisatie:

Spreekt medewerkers/collega's aan op de eigen verantwoordelijkheid om te werken aan de ontwikkeling van hun eigen competenties.

Wijst medewerkers/collega's op competenties 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.

## Communiceren

Structureert ideeën en informatie op zodanige wijze en brengt ze zo over dat de bedoelde essentie bij anderen overkomt en wordt begrepen.

### Niveau 1

Kan een 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.  
Maakt gebruik van begrijpelijke voorbeelden en illustraties om het verhaal te verduidelijken.  
Geeft in duidelijke bewoordingen de belangrijkste punten uit een betoog weer.

### Niveau 2

Kan complexe informatie duidelijk weergeven zodat deze aansluit bij een of meerdere doelgroepen:

Brengt complexe informatie op duidelijke en begrijpelijke wijze aan andere over.  
Plaatst complexe informatie in een bredere context, zodat de relevantie ervan duidelijk wordt voor de groep.  
Maakt complexe informatie (maatregelen, beleidsplannen, etc.) voor de doelgroep concreet door aan te geven wat de gevolgen voor hen zijn.  
Brengt complexe informatie op verschillende manieren over, zodat de boodschap door verschillende doelgroepen wordt begrepen.

### Niveau 3

Kan complexe en abstracte informatie uit verschillende bronnen, kernachtig en duidelijk overbrengen:

Vat complexe informatie die uit verschillende bronnen afkomstig is, kernachtig samen.  
Geeft een bondige samenvatting van lange discussies, waarin verschillende partijen een veelheid van argumenten hebben aangevoerd.  
Maakt abstracte informatie (strategie, visie, etc) voor verschillende doelgroepen concreet door aan te geven wat voor hen de gevolgen zijn.  
Brengt abstracte informatie zodanig aan verschillende belanghebbende over, dat het onderscheid tussen hoofd- en bijzaken, alsmede oorzaken en gevolgen, voor hen duidelijk is.

## Conceptueel denken

Schetst een algemeen begrip van problemen of situaties door deze in een (theoretisch) kader te plaatsen of door relaties te leggen met andere informatie.

### 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 de 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 de 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 nieuw, complexe situatie te krijgen.

Is in staat een veelheid en diversiteit aan nieuw informatie direct om te zetten in eenvoudige concepten.

Is in staat modellen, schema's, ect. uit verschillende werkgebieden met elkaar in verband te brengen en komt zo tot vernieuwende concepten.

## Creativiteit

Komt met oorspronkelijke oplossingen. Bedenkt nieuwe werkwijzen om zo tot betere resultaten te komen.

### 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 nu toe door anderen bedacht.

## Financieel bewustzijn

Houdt bewust rekening met zowel de kosten als de baten van activiteiten en beslissingen.

### Niveau 1

Signaleert mogelijkheden om financiële kosten en baten m.b.t het eigen werk te verbeteren:

Houdt bij acties in het werk rekening met de kosten ervan.  
Zoekt in het werk naar mogelijkheden om kosten te besparen.  
Gaaf in het werk zuinig om met materialen en hulpmiddelen.  
Maakt in het werk een afweging tussen kosten en baten.

### Niveau 2

Zoekt naar optimalisering van financiële bestedingen van eigen afdeling / project:

Vergelijkt alternatieve leveranciers op basis van prijs-kwaliteit verhouding.  
Vertaalt oplossingen en beslissingen in zowel financiële als het niet financiële opbrengsten voor eigen afdeling/projecten.  
Is er op gericht de verhouding tussen kosten en baten van de eigen eenheid te verbeteren.  
Zoekt bij veranderingsvoorstellen naar een optimale kosten/baten verhouding.

### Niveau 3

Neemt maatregelen om de strategische financiële bestedingen van de organisatie te optimaliseren:

Zoekt naar mogelijkheden om de efficiency van de bedrijfsvoering te optimaliseren.  
Zoekt naar investeringsmogelijkheden met een optimaal rendement voor de onderneming.  
Streeft in een partnership naar een optimale verhouding tussen korte termijn investeringen en toekomstige opbrengsten voor de eigen onderneming.  
Streeft bij strategische beslissingen naar minimalisering van de bij behorende kosten.

## Flexibiliteit

Wijzigt van stijl en aanpak om een bepaald doel te bereiken indien er signalen zijn dat een eerder gekozen stijl of aanpak minder of niet effectief zal zijn.

### Niveau 1

Wijzigt van aanpak als een voorgaande aanpak niet tot het gewenste resultaat leidt:

Verandert de manier van werken indien blijkt dat het gewenste resultaat niet wordt behaald. Geeft het gesprek een andere wending op het moment dat het gewenste resultaat niet wordt behaald.

Wijzigt van aanpak indien deze niet aanslaat bij de gesprekspartner.

Verandert de eigen aanpak op het moment dat een ander aangeeft dat die aanpak niet effectief is.

### Niveau 2

Is continu bezig zijn/haar aanpak tijdens het proces af te stemmen op de gesprekspartner(s):

Hanteert voortdurend verschillende stijlen of aanpakken 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.

Wijzigt zichtbaar van stijl indien de eerder gekozen aanpak het proces belemmert.

Wijzigt soepel de eigen aanpak op het moment dat deze door de gesprekspartners niet wordt geaccepteerd.

### Niveau 3

Is continu bezig tijdens het proces van stijl of aanpak te wisselen op basis van subtiele signalen:

Is in staat om op basis van subtiele signalen een stijl te kiezen die effectief is in een nieuw, onbekende situatie.

Hanteert in een groepsgesprek verschillende stijlen die aansluiten bij individuele personen.

Is in een bijeenkomst in staat van stijl of aanpak te wijzigen op het moment dat zich onverwacht kritiek, weerstand, ect. voordoet.

Hanteert een stijl die naadloos aansluit bij de verschillende achtergronden, belangen, etc. van de gesprekspartners.



## Gevoel voor details

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

### 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 die ander over het hoofd zijn gezien.

Is alert op detailzaken die niet direct tot de gezien 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 het 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.

### Initiatief en nieuwsgierigheid

Handelt voordat iets wordt gevraagd en voordat omstandigheden tot actie dwingen. Zoekt kansen en neemt daarop actie.

#### Niveau 1

Doet, binnen de eigen werksituatie, meer dan gevraagd c.q. verwacht:

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 zo nodig in actie.

Onderneemt actie op zaken in de directe werkomgeving die anders en/of beter kunnen.

#### Niveau 2

Zoekt kansen en onderneemt actie ter verbetering van resultaten van het team:

Komt met voorstellen ter verbetering van het resultaat van het team.

Zoekt naar mogelijkheden om op de (middel) lange termijn beter werk te leveren en onderneemt hierop actie.

Zoekt actief naar kansen om teamresultaten te verbeteren en onderneemt actie om deze te benutten.

Ziet, op basis van signalen buiten de directe werkomgeving, kansen om de teamresultaten te verbeteren.

#### Niveau 3

Zoekt mogelijkheden en onderneemt actie met het oog op kansen voor de organisatie 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 belangrijke 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)

## Integriteit

Voelt normen en waarden aan en handhaaft deze in activiteiten en gedrag, speelt open kaart en houdt geen informatie achter.  
Roddelt niet en maakt geen misbruik van kennis of macht.

### Niveau 1

Voelt algemeen aanvaarde sociale en ethische normen en waarden aan en handhaaft deze in activiteiten en gedrag.  
Roddelt niet over collegae

### Niveau 2

Respecteert en beschermt vertrouwelijke informatie zowel wat betreft zakelijke als personele onderwerpen.  
Speelt open kaart in zowel interne als externe situaties waarin sprake is van tegengestelde belangen.

### Niveau 3

Wijst transacties af die botsen met geldende waarden en normen  
Maakt geen misbruik van voorkennis of machtspositie  
Roddelt niet over collegae of medewerkers

## Internationale oriëntatie

Herkent en begrijpt de gewoonten en culturele achtergronden van mensen en/of organisaties uit andere landen. Weet hier effectief mee om te gaan.

### Niveau 1

Weet zowel hier als in het buitenland effectief om te gaan met personen met verschillende culturele achtergronden:

Staat open voor de werkwijze 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 een uiteenlopende landen op natuurlijke wijze een weg te vinden.

Hanteert te midden van meerdere, verschillende culturen een eigen effectieve stijl van zaken doen.

Vindt het een uitdaging om een weg te vinden in andere en/of 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:

Plaats de strategische acties van het bedrijf vanzelfsprekend in een multinationale marktomgeving.

Hanteert de wereld als werkterrein in de zoektocht naar strategische business mogelijkheden.

Verkent continu internationale markten op mogelijkheden voor het bedrijf

Bouwt op strategisch niveau makkelijk relaties op met potentiële internationale business partners.

## Klantgerichtheid

Laat zien vanuit het perspectief van de klant/gebruiker te denken en te handelen; speelt in op de wensen en problemen van de klant/gebruiker.

### Niveau 1

Komt op efficiënte wijze met de juiste oplossingen voor de klant:

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.

### Niveau 2

Stelt de business van de klant centraal en gaat daar pro-actief mee om:

Denkt vanuit de bedrijfsprocessen van de klant en geeft mogelijke oplossingsrichtingen.

Geeft aan wat de meerwaarde van bepaalde producten of diensten is voor de organisatie van de klant.

Onderhoudt lange termijn relaties met klanten door regelmatig contact te zoeken.

Signaleert ontwikkelingen in de organisatie van de klant en neemt hierop actie.

### Niveau 3

Toont aan effectief op strategisch niveau met business partners te kunnen meedenken:

Stimuleert samenwerking tussen businesspartners door voor alle partijen kansen en mogelijke voordelen te benoemen.

Denkt op strategisch niveau mee met business partners.

Doorziet en beïnvloedt complexe verhoudingen in de samenwerking met businesspartners.

Vertaalt de strategische visie van de organisatie in bruikbare concepten.

## Kwaliteitsgerichtheid

Stelt hoge eisen aan de kwaliteit van geleverde prestaties; streeft naar voortdurende verbetering van doelstellingen, processen en resultaten.

### Niveau 1

Hanteert hoge kwaliteitsnormen binnen het eigen werk:

Dubbel checkt werk voordat het wordt opgeleverd.

Doet meer dan gevraagd om de kwaliteit te verbeteren.

Controleert de voortgang aan de hand van kwaliteitscriteria.

Levert extra inspanning om een hogere kwaliteit te leveren.

### Niveau 2

Is gericht op het verbeteren van de kwaliteit van het werk in eigen afdeling of project.

Onderneemt actie naar aanleiding van signalen over ineffectiviteit en kwaliteitsverlies op eigen afdeling of binnen eigen project.

Bouwt in eigen afdeling controle-momenten in om de kwaliteit te waarborgen.

Meldt aan verantwoordelijke personen wanneer er signalen zijn dat de kwaliteit van het werk op het eigen project verslechtert.

Ziet toe op het hanteren van kwaliteitseisen en normen binnen de eigen afdeling of project.

### Niveau 3

Streeft naar verbetering van de kwaliteit van processen in de organisatie:

Zorgt voor uniforme kwaliteitsnormen voor de verschillende bedrijfsonderdelen om op de langere termijn optimale kwaliteit te kunnen garanderen.

Bespreekt kwaliteitsaspecten met de verantwoordelijke personen binnen het bedrijf om tot algemene verbetering van de kwaliteit te komen.

Bewaakt de kwaliteit van diensten of producten van het bedrijf op de lange termijn door rekening te houden met relevante ontwikkelingen in de omgeving.

Zorgt ervoor dat kwaliteit op alle niveau's binnen het bedrijf voortdurend op de agenda staat.

## Leiderschap

Inspireert als natuurlijk leider anderen en verkrijgt zo de ondersteuning, instemming en actie om een bepaalde richting op te gaan.

### Niveau 1

Krijgt anderen mee om een doelstelling te bereiken:

Mobiliseert bij andere energie om zich in te zetten om een bepaald doel te bereiken.  
Stimuleert anderen actief mee te denken hoe een gekozen richting vorm te geven.  
Brenkt de noodzaak voor het ondernemen van bepaalde acties op motiverende wijze over op anderen.  
Enthousiasmeert en motiveert betrokkenen voor de keuzes van een bepaalde richting.

### Niveau 2

Krijgt grote groepen personen en verschillende organisatieonderdelen in een richting:

Draagt op inspirerende en aansprekende wijze binnen de gehele organisatie de noodzaak van een gekozen richting uit.  
Krijgt sleutelfiguren uit verschillenden in beweging om een bepaald doel te bereiken.  
Zet zichtbare organisatie-brede acties uit om managers op verschillende niveau's binnen de organisatie in een bepaalde richting te krijgen.  
Geeft duidelijk aan wat van groepen personen in de organisatie verwacht wordt om een lange termijn doelstelling te realiseren.

### Niveau 3

Is in staat omvangrijke bewegingen binnen en buiten de organisatie op gang te brengen.

Brenkt politieke en maatschappelijke discussies op gang met de organisatie een nieuwe richting op te kunnen gaan.  
Brenkt op charismatische wijze een gekozen richting aan anderen over.  
Maakt gebruik van kansen die zich buiten en binnen het bedrijf voordoen ter realisatie van organisatiedoelstellingen.  
Schaart grote groepen mensen binnen en buiten de eigen organisatie achter voor het bedrijf belangrijke doelen.

## Netwerken

Legt en onderhoudt contacten met anderen die nu en in de toekomst nuttig kunnen zijn voor het verkrijgen van informatie of het behalen van doelen en resultaten.

### Niveau 1

Onderhoudt contacten die naast de dagelijks uitvoering van het werk 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 anderszins te helpen.

Creëert ingangen voor zichzelf door gebruik te maken van netwerken van anderen.

### Niveau 2

Bouwt een netwerk op binnen de eigen organisaties om nieuwe kansen en mogelijkheden te signaleren:

Legt en onderhoudt relaties met personen binnen of buiten de onderneming, door regelmatig wat van zich te laten horen.

Zoekt voortdurend nieuwe, bruikbare contacten met personen buiten de directe werksituatie.

Legt nuttige contacten door zichzelf te profileren d.m.v. prestaties, publicaties, etc.

Legt op eigen initiatief nieuwe contacten met personen die hiërarchisch hogere functies in de onderneming vervullen.

### Niveau 3

Gebruikt eigen netwerk om op organisaties- en politiek/internationaal niveau invloed uit te oefenen en te verkrijgen:

Komt via het eigen netwerk aan recente informatie over zaken als winstcijfers, overnames, nieuwe ontwikkelingen, toekomstige acties van concurrenten, etc.

Maakt bij diverse organisaties gebruik van de eigen contacten om ingangen te creëren.

Gebruik het eigen netwerk om invloed uit te oefenen op besluitvormingsprocedures (op organisaties-, politiek- of internationaal niveau).

Bouwt en onderhoudt relatienetwerken in verschillende maatschappelijke sferen (sport, cultuur, politiek) met het doel informatie en invloed te krijgen.



### Omgevingsbewustzijn

Toont alert te zijn op maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en vertaalt deze naar de invloed die zij op de organisatie en/of de business hebben.

#### Niveau 1

Is algemeen en breed geïnteresseerd in ontwikkelingen op het eigen vakgebied, die voor 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.

Pas relevante externe ontwikkelingen toe in eigen afdeling/project.

#### Niveau 2

Is actief op zoek naar externe ontwikkelingen op diverse vakgebieden, die voor het eigen bedrijfsonderdeel van belang zijn:

Zoekt actief naar technologische en maatschappelijke trends die relevant zijn voor het eigen bedrijfsonderdeel.

Zoek actief naar relevante informatie op diverse vakgebieden die van belang zijn voor het eigen bedrijfsonderdeel.

Gebruikt zijn/haar netwerk om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen die voor het eigen bedrijfsonderdeel relevant zijn.

Wisselt regelmatig ervaringen en informatie met betrekking tot externe ontwikkelingen uit met andere bedrijfsonderdelen.

#### Niveau 3

Is continu bezig met de betekenis van externe (nationale en internationale) ontwikkelingen voor de organisatie:

Herkent ontwikkelingen in de omgeving die relevant zijn voor de organisatie.

Gebruiken meerdere (inter)nationale netwerken om op de hoogte te blijven van relevante ontwikkelingen.

## Ondernemend handelen

Onderkent mogelijkheden op de interne of externe markt, zowel voor bestaande als nieuwe producten en diensten en neemt zelf actie om deze te beïnvloeden; neemt zo nodig risico's.

### Niveau 1

Ziet mogelijkheden om meer te verkopen/leveren en benut die:

Biedt de klant/gebruiker aanvullingen op de oorspronkelijk gevraagde oplossing.

Maakt de klant/gebruiker enthousiast voor nieuwe producten/diensten.

Vertaalt de behoeften van de klant/gebruiker in producten/diensten.

Herkent 'koop'signalen en onderneemt hierop actie.

### Niveau 2

Zoekt actief naar marktmogelijkheden en benut die:

Biedt, op basis van kennis van bedrijfsprocessen bij de klant/gebruiker, mogelijke producten en/of diensten aan.

Vertaalt globale behoeften bij de klant/gebruiker in mogelijke oplossingen.

Benoemt voor de klant/gebruiker de toegevoegde waarde van relevante nieuwe producten en/of diensten.

Grijpt ontwikkelingen rondom nieuwe producten en/of diensten aan om behoeften bij de klant/gebruiker te creëren.

### Niveau 3

Genereert behoeften bij klanten/opdrachtgevers, creëert kansen:

Maakt de juiste afweging in de risicoinschatting 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 in beeld.

Vertaalt toekomstige ontwikkelingen bij de klanten/opdrachtgevers in een mogelijke behoefte.

## Oordeelsvorming

Evalueert alternatieven en maakt op basis daarvan keuzes om gewenste resultaten te behandelen, rekening houdend met aanwezige risico's.

### 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 meerdere alternatieven.

Benoemt van een gekozen alternatief de voor- en nadelen.

### Niveau 2

Maakt op tactisch niveau (voor eigen afdeling/project) keuzes uit meerdere complexere alternatieven:

Benoemt de consequenties van verschillende alternatieven voor eigen afdeling/project.

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 of het eigen project optimaal en de eventuele risico's minimaal zijn.

### Niveau 3

Maakt strategische keuzes rekening houdend met complexiteit van de (internationale) 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 (nationaal/internationaal).

## 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.

### Niveau 1

Benut het krachtenveld in de organisatie om eigen doelen te realiseren:

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

### Niveau 2

Benut het krachtveld 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 effectieve en efficiënte wijze bedrijfsdoelen te realiseren.  
Benut het krachtenveld in de eigen organisatie of die van de klant bij het nemen van beslissingen.

### 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 business partners besluiten voor de eigen onderneming.

## Organisatie van het werk

Heeft goed overzicht van wat nodig is aan mensen en middelen om een doel te bereiken; weet mensen en middelen te mobiliseren en doelgericht in te zetten.

### Niveau 1

Organiseert en regelt zaken op kortere termijnen:

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 relatief kortlopend traject van belang zijn.

Zoekt binnen de gegeven randvoorwaarden actief naar (nieuwe) mogelijkheden om mensen en middelen op zo goed moegelijke wijze in te zetten.

Behaalt op kortere termijn resultaten met een beperkte hoeveelheid mensen en middelen.

Zorgt continu voor een optimale afstemming tussen beschikbare en benodigde mensen/middelen om resultaten te kunnen behalen.

### 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 voorwaarden 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.

## Overtuigen

Presenteert ideeën en plannen zo overtuigend en stellig aan anderen dat zij hun standpunt wijzigen en hun activiteiten daaraan aanpassen.

### Niveau 1

Krijgt mensen mee en overbrugt belangentegenstellingen:

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 gemeenschappelijke belang.

Presenteert een standpunt zodanig dat anderen de voordelen zien en er achter staan.

### Niveau 2

Weet met weerstand om te gaan en creëert draagvlak binnen het eigen organisatie:

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 zien en erachter staan.

### Niveau 3

Overtuigt op strategisch niveau uiteenlopende partners:

Verkrijgt medestanders voor een strategisch plan, door aan te sluiten bij de interne en externe ontwikkelingen van het bedrijf.

Verkrijgt medestanders voor een strategisch plan, door voor alle belanghebbende partijen een win-win- situatie te creëren.

Verkrijgt het commitment van invloedrijke personen binnen het bedrijf om acties in gang te zetten om straks concurrentievoordeel te kunnen behalen.

Geeft in de presentatie van een strategisch plan duidelijk aan welke investeringen van de verschillende partijen noodzakelijk is om op langere termijn doelen te kunnen bereiken.

## Planmatig werken

Zorgt voor een gestructureerde aanpak van het werk. Toetst de gerealiseerde voortgang regelmatig aan het te behalen resultaat.

### Niveau 1

Is in staat het eigen werk (proces) te structureren en signaleert tijdig verstoringen in de voortgang:

Brengt gestructureerd de eigen capaciteit en middelen in kaart voor het realiseren van de eigen doelen.

Kent de gevolgen op het werk van anderen als de eigen taak niet tijdig wordt afgerond.

Brengt anderen tijdig op de hoogte wanneer de eigen taak niet afkomt.

Komt met een voorstel om kleine verstoringen in het eigen werk op te lossen.

### Niveau 2

Structureert werk (processen) van anderen en zoekt tijdig een oplossing voor verstoringen in de voortgang:

Herkent factoren die een versturende werking op het werk van anderen kunnen hebben.

Gaat na of het werk van anderen de nodige voortgang boekt.

Onderneemt tijdig actie om verstoringen in het werk van anderen te voorkomen.

Brengt in het werk van anderen gestructureerd tijd, capaciteit en middelen in kaart.

### Niveau 3

Structureert en bewaakt de voortgang van bedrijfsprocessen:

Zorgt voor een tijdige input van verschillende kanten zodat de voortgang van een complex proces gerealiseerd wordt.

Maakt in een proces taken en verantwoordelijkheden van anderen voor iedereen duidelijk.

Brengt in een complexe situatie de wisselwerking tussen uiteenlopende factoren in kaart.

Weet de informatie te verkrijgen die van belang is om de voortgang van een complex proces te bewaken.

## Resultaatgerichtheid

Is gericht op het realiseren van doelstellingen en resultaten; is daarbij gemotiveerd, gedreven en vasthoudend.

### Niveau 1

Is gericht op het behalen van korte termijn resultaat:

Maakt in het werk duidelijke afspraken met anderen.

Zet in een gesprek een duidelijke lijn uit, maakt daarbij efficiënt gebruik van de beschikbare tijd.

Is in het gesprek vasthoudend bij tegenwerpingen van anderen.

Stelt in een gesprek de essentiële onderwerpen aan de orde.

### Niveau 2

Is gericht op het behalen van een gemeenschappelijk doel met of via anderen op de lange termijn:

Maakt afspraken met anderen hoe hun lange termijn doel te halen.

Plaast een behaalde tussentijds resultaat in het grotere te realiseren gemeenschappelijke doel.

Neemt hindernissen voor andere weg, zodat gemeenschappelijke resultaten kunnen worden behaald.

Geeft tijdig aan welke resultaten behaald moeten worden en hoe deze gemeten (gaan) worden.

### Niveau 3

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

Vertaalt strategische organisatiedoelstellingen naar specifieke bedrijfsdoelstellingen.

Zorgt dat de strategische doelen op heldere wijze terugkomen in de strategische en operationele plannen van de verschillende bedrijfsonderdelen.

Zet op korte termijn bedrijfsbrede 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 zonedig ingrijpende maatregelen.



## Samenwerken

Zoekt samenwerking met anderen en levert een actieve bijdrage in het formuleren en behalen van gemeenschappelijke doelen.

### Niveau 1

Draagt bij aan een goede communicatie en samenwerking in een team van personen met een gelijke achtergrond:

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.

### Niveau 2

Draagt bij aan een effectieve samenwerking binnen een team bestaande uit personen met verschillende achtergronden:

Draagt in een teamverband actief bij aan het bevorderen van de onderlinge bekendheid met elkaar vakgebieden, expertise, ervaringen, etc.

Spreekt teamleden aan, ook als de om complexe/gevoelige kwesties gaat.

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.

### Niveau 3

Draagt bij aan een effectieve samenwerking in een relatief groot verband waarin personen met verschillende achtergronden en belangen zitting hebben:

Levert een actieve bijdrage om de synergie binnen omvangrijke en complexe teams te vergroten.

Laat in samenwerkingsverbanden het eigen perspectief los om de positie(s) van andere deelnemers te verkennen.

Benoemt in samenwerkingsverbanden de bijdrage van alle deelnemers aan de tot standkoming van een gemeenschappelijk doel.

Benut in een samenwerkingsverband de verschillen (belangen, nationaliteiten en culturen, etc.) en overeenkomsten tussen deelnemers.

## Sociale sensitiviteit

Staat open voor de verbale en non-verbale signalen van de gesprekspartners; toont middels concreet gedrag open te staan voor gevoelens, houding en motivatie van andere.

### Niveau 1

Toont door te luisteren interesse in een ander en laat dit blijken:

Moedigt de gesprekspartner aan om zijn/haar verhaal of standpunt naar voren te brengen.  
Staat open voor andermans mening, ook als die afwijkt van de eigen mening of die van anderen  
Reageert tijdens een gesprek op de boodschap, de toon en de houding van de gesprekspartner.  
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.  
Verplaats zich in (groepen van) personen met een geheel andere belevingswereld, door mee te denken vanuit hun gezichtspunt.

## Stresstolerantie

Blijft presteren onder druk en blijft kalm en objectief.

### 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.

### Niveau 2

Blijft efficiënt en effectief werken in onzeker situaties:

Blijft kalm en beheerst in conflictsituaties.

Blijft onder druk oog hebben voor de consequenties van eigen ideeën en standpunten.

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)

dichtbij komt.

### Niveau 3

Blijft efficiënt 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.

Neemt in crisissituaties geen besluiten waar hij/zij niet achter kan staan.

Neemt goed doordachte besluiten ondanks toenemende druk van verschillende kanten.

## Verantwoordelijkheid

Aanvaardt risico's en neemt de consequenties van gemaakte afspraken; geeft noch anderen, noch de omstandigheden de schuld wanneer doelen niet worden bereikt.

### 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 betrokkenen.

### Niveau 2

Neemt de verantwoordelijkheid voor toezeggingen waarvan de implicaties voor het bedrijf moeilijk te overzien zijn

Houdt zich aan afspraken, ook als de consequenties ongunstiger uitpakken dan was voorzien. Staat voor gemaakte afspraken, ook als 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 werknemers.

Zet organisatie-brede 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.

## Vertrouwen opbouwen

Wekt bij anderen vertrouwen vanuit de eigen professionaliteit, integriteit, deskundigheid en doelmatigheid.

### 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 naderen 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 standpunten 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

Is in staat om een visie zodanig uit te dragen dat er vertrouwen in het bedrijf ontstaat:

Zet voor externe partijen een helder toekomstbeeld van de eigen onderneming uiteen.

Sluit bij het presenteren van de toekomstplannen aan bij de strategische doelstellingen van externe partners.

Sluit bij het presenteren van de toekomstplannen aan bij belangrijke ontwikkelingen in de omgeving.

Maakt gebruik van de aansprekende methoden en activiteiten om de toekomstplannen van de eigen onderneming bij externe, belanghebbende partijen voor het voetlicht te brengen.

## Visie ontwikkelen

Geeft de richting aan waarin de onderneming, of een deel hiervan, zal gaan en formuleert de doelstelling die worden nagestreefd.

### Niveau 1

Verlaat de ondernemingsdoelstellingen in een koers het eigen team:

Verlaat de ondernemingsdoelstellingen in een koers het eigen team.

Plaats de groepdoelstelling in de brede context van de organisatiedoelstellingen.

Houdt bij het vaststellen van groepsdoelen rekening met de implicaties ervan op langere termijn.

Zet voor het eigen team de richting uit om langere termijn doelstelling 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 en (internationale) richting voor de organisatie:

Integreert verschillende invalshoeken bij de formulering van de richting van de organisatie ontwikkeling

Integreert meerdere inzichten bij het uitzetten van lijnen naar de toekomst.

Bepaalt organisatiedoelen reining houdend met de relevante omgevingsfactoren.

Bepaalt de ontwikkelrichting rekening houdend met de implicaties voor de verschillende bestaande activiteiten.

## Visie uitdragen

Brengt de richting waarin de organisaties zal gaan en de doelen die worden nagestreefd op een aansprekende en beeldende wijze over.

### Niveau 1

Is in staat de doelen 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 ondernemingsdoelstellingen:

Maakt betrokkenen duidelijk hoe hun werkzaamheden passen binnen de doelstellingen van de onderneming.

Laat anderen bij het maken van keuzes, rekening houden met de doelstelling van de onderneming.

Weet steeds een uitgezette richting te relateren aan de ondernemingsdoelstellingen.

Maakt aan anderen duidelijk hoe de uitzette koers (van de afdeling, bedrijfs onderdeel, etc.) past binnen de doelstellingen van onderneming.

## **Competentiematrix**



## Competentiematrix

Competentie	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>Aanpassingsvermogen</b> Speelt effectief in op veranderende omstandigheden, alsmede op mensen met uiteenlopende perspectieven en vragen.	Past de werkwijze aan bij eenvoudige veranderingen in taakinhoud of werkprocessen	Past de werkwijze aan in een omgeving met elkaar snel opvolgende veranderingen	Past de werkwijze aan in een complexe / internationale omgeving waarin veranderingen elkaar snel opvolgen
<b>Analyserend vermogen</b> Ontleedt een probleem, een situatie of een proces in componenten en begrijpt de herkomst en samenhang hiervan	Probeert een eenvoudig(e) situatie/probleem helder te krijgen	Verheldert de herkomst van een probleem	Ziet verbanden in complexe probleemgebieden, ook wanneer die buiten het eigendeskundigheidsgebied liggen.
<b>Besluitvaardigheid</b> Neemt besluiten, ook wanneer zaken onzeker zijn of risico's inhouden	Neemt besluiten die voor de persoon zelf of de direct werkomgeving gevolgen kunnen hebben.	Neemt besluiten die grote gevolgen kunnen hebben voor een bedrijfs onderdeel en besteedt daarnaast aandacht aan de wijze waarop deze tot stand komen	Is gericht op een efficiënte en effectieve besluitvorming in processen die een grote impact hebben op de onderneming
<b>Coachen</b> Helpt anderen hun capaciteit te vergroten, hun mogelijkheden optimaal te benutten of alternatieven te herkennen.	Ondersteunt een ander om tot een verbetering te komen in zijn /haar functioneren	Helpt anderen de eigen capaciteiten te vergroten met het oog op het toekomstig functioneren in de functie	Ondersteunt anderen bij het vergroten van hun capaciteiten met het oog op toekomstige ontwikkelingen in de organisatie
<b>Communiceren</b> Structureert ideeën en informatie op zodanige wijze en brengt ze zo over dat de bedoelde essentie bij anderen overkomt en wordt begrepen.	Kan een boodschap duidelijk overbrengen	Kan complexe informatie duidelijk weergeven zodat deze aansluit bij een of meerdere doelgroepen	Kan complexe en abstracte informatie uit verschillende bronnen, kernachtig en duidelijk overbrengen
<b>Conceptueel denken</b> Schetst een algemeen begrip van problemen of situaties door deze in een (theoretisch) kader te plaatsen of door relaties te leggen met andere informatie.	Doorziet snel een complexe situatie door een probleem in een kader te plaatsen	Plaast de problematiek in een theoretisch kader	Gebruikt verschillende concepten om een algemeen begrip van de situatie te verkrijgen
<b>Creativiteit</b> Komt met oorspronkelijke oplossingen. Bedenkt nieuwe werkwijzen om zo tot betere resultaten te komen.	Komt met oorspronkelijke ideeën, oplossingen in de eigen werksituatie	Komt met oorspronkelijke ideeën buiten de eigen werksituatie	Komt met oorspronkelijke/innovatieve ideeën in nieuwe onbekende situaties
<b>Financieel bewustzijn</b> Houdt bewust rekening met zowel de kosten als de baten van activiteiten en beslissingen	Signaleert mogelijkheden om financiële kosten en baten m.b.t het eigen werk te verbeteren	Zoekt naar optimalisering van financiële bestedingen van eigen afdeling / project	Neemt maatregelen om de strategische financiële bestedingen van de organisatie te optimaliseren
<b>Flexibiliteit</b> Wijzigt van stijl en aanpak om een bepaald doel te bereiken indien er signalen zijn dat een eerder gekozen stijl of aanpak minder/niet effectief zal zijn.	Wijzigt van aanpak als een voorgaande aanpak niet tot het gewenste resultaat leidt	Is continu bezig zijn/haar aanpak tijdens het proces af te stemmen op de gesprekspartner(s)	Is continu bezig tijdens het proces van stijl of aanpak te wisselen op basis van subtiele signalen
<b>Gevoel voor details</b> Herkent de relevantie van aan het werk verbonden details; Weet daar op accurate en verantwoordelijke wijze mee om te gaan.	Heeft gevoel voor details in het eigen werk/deskundigheidsgebied	Stuurt anderen aan op detailzaken binnen het eigen deskundigheidsgebied	Heeft gevoel voor essentiële details buiten het eigen deskundigheidsgebied
<b>Integriteit</b> Voelt normen en waarden aan en handhaaft deze in activiteiten en gedrag, speelt open kaart en houdt geen informatie achter. Roddelt niet en maakt geen misbruik van kennis of macht.	Voelt algemeen aanvaarde sociale en ethische normen en waarden aan en handhaaft deze in activiteiten en gedrag. Roddelt niet over collegae	Respecteert en beschermt vertrouwelijke informatie zowel wat betreft zakelijke als personele onderwerpen. Speelt open kaart in zowel interne als externe situaties waarin sprake is van tegengestelde belangen.	Wijst transacties af die botsen met gelden waarden en normen. Maakt geen misbruik van voorkennis of machtpositie. Roddelt niet over collegae of medewerkers.
<b>Initiatief en nieuwsgierigheid</b> Handelt voordat iets wordt gevraagd en voordat omstandigheden tot actie dwingen. Zoekt kansen en neemt daarop actie.	Doet, binnen de eigen werksituatie, meer dan gevraagd c.q. verwacht	Zoekt kansen en onderneemt actie ter verbetering van resultaten van het team	Zoekt mogelijkheden en onderneemt actie met het oog op kansen voor de organisatie in de toekomst.
<b>Internationale oriëntatie</b> Herkent en begrijpt de gewoonten en culturele achtergronden van mensen en/of organisaties uit andere landen. Weet hier effectief mee om te gaan.	Weet zowel hier als in het buitenland effectief om te gaan met personen met verschillende culturele achtergronden	Weet zich in een uiteenlopende landen op natuurlijke wijze een weg te vinden.	Is in zijn/haar manier van leven, denken en handelen breed, internationaal georiënteerd
<b>Klantgerichtheid</b> Laat zien vanuit het perspectief van de klant/gebruiker te denken en te handelen; speelt in op de wensen en problemen van de klant/gebruiker.	Komt op efficiënte wijze met de juiste oplossingen voor de klant	Stelt de business van de klant centraal en gaat daar pro-actief mee om	Toont aan effectief op strategisch niveau met business partners te kunnen meedenken
<b>Kwaliteitsgerichtheid</b> Stelt hoge eisen aan de kwaliteit van geleverde prestaties; streeft naar voortdurende verbetering van doelstellingen, processen en resultaten.	Hanteert hoge kwaliteitsnormen binnen het eigen werk	Is gericht op het verbeteren van de kwaliteit van het werk in eigen afdeling of project.	Streeft naar verbetering van de kwaliteit van processen in de organisatie

### Competentiematrix

Competentie	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>Leiderschap</b> Inspireert anderen en verkrijgt zo de ondersteuning, instemming en actie om een bepaalde richting op te gaan.	Krijgt anderen mee om een doelstelling te bereiken	Krijgt grote groepen personen en verschillende organisatieonderdelen in een richting	Is in staat omvangrijke bewegingen binnen en buiten de organisatie op gang te brengen.
<b>Netwerken</b> Legt en onderhoudt contacten met anderen die nu en in de toekomst nuttig kunnen zijn voor het verkrijgen van informatie of het behalen van doelen en resultaten.	Onderhoudt contacten die naast de dagelijks uitvoering van het werk ook in de toekomst van belang kunnen zijn	Bouwt een netwerk op binnen de eigen organisaties om nieuwe kansen en mogelijkheden te signaleren	Gebruikt eigen netwerk om op organisaties- en politiek/internationaal niveau invloed uit te oefenen en te verkrijgen
<b>Omgevingsbewustzijn</b> Toont alert te zijn op maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en vertaalt deze naar de invloed die zij op de organisatie en/of de business hebben.	Is algemeen en breed geïnteresseerd in ontwikkelingen op het eigen vakgebied, die voor eigen afdeling/project van belang zijn	Is actief op zoek naar externe ontwikkelingen op diverse vakgebieden, die voor het eigen bedrijfs onderdeel van belang zijn	Is continu bezig met de betekenis van externe (nationale en internationale) ontwikkelingen voor de organisatie
<b>Ondernemend handelen</b> Onderkent mogelijkheden op de interne of externe markt, zowel voor bestaande als nieuwe producten en diensten en neemt zelf actie om deze te beïnvloeden; Neemt zo nodig verantwoorde risico's.	Ziet mogelijkheden om meer te verkopen/leveren en benut die	Zoekt actief naar marktmogelijkheden en benut die	Genereert behoeften bij klanten/opdrachtgevers, creëert kansen
<b>Oordeelsvorming</b> Evalueert alternatieven en maakt op basis daarvan keuzes om gewenste resultaten te behalen, rekening houdend met aanwezige risico's.	Maakt op operationeel niveau (eigen werksituatie) keuzes uit beperkte aantallen alternatieven	Maakt op tactisch niveau (voor eigen afdeling/project) keuzes uit meerdere complexere alternatieven	Maakt strategische keuzes rekening houdend met complexiteit van de(internationale) omgeving en met toekomstige ontwikkelingen
<b>Organisatiebewustzijn</b> 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.	Benut het krachtenveld in de organisatie om eigen doelen te realiseren	Benut het krachtenveld in de organisatie om operationele bedrijfsdoelen te realiseren	Benut krachten velden binnen en tussen organisaties om strategische bedrijfsdoelen te realiseren
<b>Organisatie van het werk</b> Heeft goed overzicht van wat nodig is aan mensen en middelen om een doel te bereiken; weet mensen en middelen te mobiliseren en doelgericht in te zetten.	Organiseert en regelt zaken op kortere termijnen	Organiseert zaken binnen gegeven randvoorwaarden die op relatief korte termijn behaald moeten worden	Stelt eigen randvoorwaarden op voor zaken die op de lange termijn gerealiseerd moeten worden
<b>Overtuigen</b> Presenteert ideeën en plannen zo aan anderen dat zij hun standpunt wijzigen en hun activiteiten daaraan aanpassen	Krijgt mensen mee en overbrugt belangentegenstellingen	Weet met weerstand om te gaan en creëert draagvlak binnen het eigen organisatie	Overtuigt op strategisch niveau uiteenlopende partners
<b>Planmatig werken</b> Zorgt voor een gestructureerde aanpak van het werk. Toetst de gerealiseerde voortgang regelmatig aan het te behalen resultaat.	Is in staat het eigen werk (proces) te structureren en signaleert tijdig verstoringen in de voortgang	Structureert werk (processen) van anderen en zoekt tijdig een oplossing voor verstoringen in de voortgang	Structureert en bewaakt de voortgang van bedrijfsprocessen
<b>Resultaatgerichtheid</b> Is gericht op het realiseren van doelstellingen en resultaten; is daarbij gemotiveerd, gedreven en vasthoudend	Is gericht op het behalen van korte termijn resultaat	Is gericht op het behalen van een gemeenschappelijk doel met of via anderen op de lange termijn	Is gericht op het behalen van strategische doelen die een grote impact hebben op de gehele organisatie.
<b>Samenwerken</b> Zoekt samenwerking met anderen en levert een actieve bijdrage in het formuleren en behalen van gemeenschappelijke doelen.	Draagt bij aan een goede communicatie en samenwerking in een team van personen met een gelijke achtergrond	Draagt bij aan een effectieve samenwerking binnen een team bestaande uit personen met verschillende achtergronden	Draagt bij aan een effectieve samenwerking in een relatief groot verband waarin personen met verschillende achtergronden en belangen zitting hebben
<b>Sociale sensitiviteit</b> Staat open voor de verbale en non-verbale signalen van de gesprekspartners; toont middels concreet gedrag open te staan voor gevoelens, houding en motivatie van andere.	Toont door te luisteren interesse in een ander en laat dit blijken	Speelt in op achterliggende gevoelens en motivaties van anderen door alert te zijn op signalen en deze bespreekbaar te maken	Gaat in op complexe gevoelens en motivaties binnen een groep
<b>Stresstolerantie</b> Blijft presteren onder druk en blijft kalm en objectief.	Blijft onder tijdsdruk eigen werk snel en nauwkeurig afhandelen	Blijft efficiënt en effectief werken in onzekere situaties	Blijft efficiënt in crisis situaties waarbij prestaties onder druk komen te staan
<b>Verantwoordelijkheid</b> Aanvaardt de risico's en neemt de consequenties van gemaakte afspraken; geeft noch anderen, noch de omstandigheden de schuld wanneer doelen niet worden bereikt.	Neemt de verantwoordelijkheid voor persoonlijke toezeggingen met implicaties voor het bedrijf	Neemt de verantwoordelijkheid voor toezeggingen waarvan de implicaties voor het bedrijf moeilijk te overzien zijn	Neemt de verantwoordelijkheid voor maatregelen die de gehele organisatie raken

### Competentiematrix

Competentie	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>Vertrouwen opbouwen</b> Wekt bij anderen vertrouwen vanuit de eigen professionaliteit, integriteit, deskundigheid en doelmatigheid	Verkrijgt door het functioneren in het werk het vertrouwen van anderen	Verkrijgt door zijn/haar kennis, houding en gedrag het vertrouwen van anderen waarbij uiteenlopende belangen een rol spelen	Is in staat om een visie zodanig uit te dragen dat er vertrouwen in het bedrijf ontstaat
<b>Visie ontwikkelen</b> Geeft de richting aan waarin de onderneming, of een deel hiervan, zal gaan en formuleert de doelstelling die worden nagestreefd.	Verlaat de ondernemingsdoelstellingen in een koers het eigen team	Vertaalt de ondernemingsdoelstellingen naar de gewenste richting van een bedrijfs onderdeel of een bedrijfsbreed werkveld	Formuleert voor de lange termijn en (internationale) richting voor de organisatie
<b>Visie uitdragen</b> Brengt de richting waarin de organisaties zal gaan en de doelen die worden nagestreefd op een aansprekende en beeldende wijze over.	Is in staat de doelen waar het team voor staat aan anderen duidelijk te maken	Is in staat anderen duidelijk te maken hoe de eigen koers past binnen de ondernemingsdoelstellingen	

Competentiematrix – versie 2.0

Bron: Sikb prj 29

---

Competentie	Beheersingsniveau		
	1	2	3
Aanpassingsvermogen			
Analyserend vermogen			
Besluitvaardigheid			
Coachen			
Communiceren			
Conceptueel denken			
Creativiteit			
Financieel bewustzijn			
Flexibiliteit			
Gevoel voor details			
Initiatief en nieuwsgierigheid			
Internationale oriëntatie			
Klantgerichtheid			
Kwaliteitsgerichtheid			
Leiderschap			
Netwerken			
Initiatief en nieuwsgierigheid			
Omgevingsbewustzijn			
Ondernemend handelen			
Oordeelsvorming			
Organisatiebewustzijn			
Organisatie van het werk			
Overtuigen			
Planmatig werken			
Resultaatgerichtheid			
Samenwerken en integriteit			
Sociale sensitiviteit			
Stresstolerantie			
Verantwoordelijkheid			
Vertrouwen opbouwen			
Visie ontwikkelen			
Visie uitdragen			

---