COMPETENTIEMANUAL
ARCHITECTENBUREAUS

SFA | STICHTING FONDS ARCHITECTENBUREAUS
BNA | CNV DIENSTENBOND | DE UNIE | FNV BONDGENOTEN

Uitgave september 2011

INHOUDSOPGAVE

Inleiding 3

Competentiematrix 5

Competenties

1 Contactuele vaardigheden 6
2 Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid 7
3 Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid 8
4 Inlevingsvermogen 9
5 Organisatiesensitiviteit 10
6 Respect / integriteit 11
7 Samenwerken 12
8 Samenwerken (extern) 13
9 Overtuigingskracht 14
10 Leiderschap 15
11 Coachen 16
12 Initiatief 17
13 Ondernemingszin 18
14 Klantgerichtheid 19
15 (Strategische) Visie 20
16 Onderhandelen * 21
17 Organisatievermogen 22
18 Besluitvaardigheid 23
19 Resultaatgerichtheid 24
20 Doorzettingsvermogen 25
21 Onafhankelijkheid 26
22 Flexibiliteit 27
23 (Zelf)discipline 28
24 Stressbestendigheid 29
25 Analytische vaardigheden 30
26 Creativiteit 31
27 Vakkundigheid 32
28 Nauwkeurigheid 33
29 Kwaliteitsgerichtheid 34
30 Ambitie 35
31 Taalkundig inzicht 36
32 Cijfermatig inzicht 37
33 Technisch inzicht * 38

* aangepast mei 2013

INLEIDING

Competentie betekent letterlijk 'bekwaamheid'. Een competentie is een combinatie van vaardigheden, kennis en houding die nodig is voor een succesvolle uitoefening van een functie.
In het Handboek Functie-indeling Architectenbureaus worden per functiefamilie en -niveau enkele 'relevante competenties' genoemd. Deze dienen volledig los van de indeling te worden beschouwd. **Competenties vormen geen onderdeel bij de functieweging/functie-indeling.** Daarom is er voor het toewijzen van competenties aan functies en personen dit aparte boekwerkje ontwikkeld. In dit manual wordt een compleet overzicht gepresenteerd van competenties, waaruit gekozen kan worden.

De SFA wil architectenbureaus ondersteuning bieden bij de employability van de medewerkers onder meer bij het toewijzen van competenties aan functies en eventueel individuele medewerkers. Doel van competentiemanagement is om medewerkers en daarmee ook het bureau verder te ontwikkelen.
Deze competentiemanual is in samenwerking met De Leeuw Consult (HRM adviseurs) ontwikkeld. Deze manual kan u helpen bij het kiezen van competenties voor verschillende functies en functieniveaus. De competentiemanual bevat tevens een competentiematrix. De diverse functiefamilies en -niveaus zijn gekoppeld aan een maximale competentiegraad die u kunt verlangen op een bepaald functieniveau.

WAT KUN JE MET COMPETENTIES?

Zoals eerder aangegeven zijn competenties een combinatie van vaardigheden, kennis en houding. Deze zorgen er samen voor dat iemand in staat is zijn werk goed te doen. Competenties kunnen binnen een organisatie verschillende doelen dienen.

- Competenties kunnen een invalshoek zijn voor een architectenbureau om het gesprek te voeren over de competenties waarover medewerkers moeten beschikken om te realiseren dat het bureau de richting uitgaat, die het wil uitgaan.
- Competenties zijn een goed hulpmiddel voor een leidinggevende bij werving en selectie. Vooraf wordt bepaald welke competenties van belang zijn voor de uitoefening van een bepaalde functie. Zo kan door 'de leidinggevende' gekozen worden voor integriteit, contactuele vaardigheden en initiatief voor de functie van managementsecretaresse (M/V). Tijdens de selectiegesprekken kan er nagegaan worden of de sollicitant deze specifiek gekozen competenties bezit en dus geschikt wordt geacht voor de functie.
- Competenties kunnen binnen organisaties de opleiding en groei van de medewerker optimaliseren en stimuleren. Je maakt afspraken (en zet deze op papier) over wat iemand zou moeten kunnen, weten en willen en daarmee kun je (samen) aan de slag. De groei kan zowel persoonlijk zijn, maar ook functiegebonden. Competenties zijn namelijk ook hulpmiddelen om inzichtelijk te krijgen wie mogelijkheden heeft om door te groeien naar een nieuwe functie (met eventueel andere benodigde competenties).

HOE WERKT HET

De competentiemanual bevat 33 competenties. Elke competentie kent 4 graden. Graad 1 is de lichtste omschrijving van de competentie, graad 4 de zwaarste. Voor elke graad is een 'niveau-typerende tekst' opgesteld (zie de blauwe koptekst). Onder de blauwe kopteksten zijn enige gedragsvoorbeelden beschreven. Deze praktische voorbeelden dienen om de gesprekken over de competenties te vergemak-

kelijken en zijn hulpmiddel om met functievervullers per competentie concrete doelstellingen af te spreken.
Een voorbeeld ziet u in de tabel hieronder. Dit is de competentie contactuele vaardigheden. De beschrijving bij graad 1 is lichter dan die bij graad 4. U kunt zich wellicht voorstellen dat u van uw telefonist niet kunt vragen om actief contacten te onderhouden en te netwerken. Dit kunt u wel vragen van uw architect, die zelf opdrachten binnen moet halen.

voorbeeld

1 CONTACTUELE VAARDIGHEDEN

Niveautyperende tekst

Gedragsvoorbeelden

Graad 1 Onderhoudt het contact met gasten en / of collega's.	Graad 2 Treedt vlot en makkelijk in contact (actief) met gasten en / of collega's.	Graad 3 Treedt vlot en makkelijk in contact (actief) met nieuwe functionele relaties.	Graad 4 Boort actief nieuwe relaties aan.
• Onderhoudt zonder moeite gesprekken. • Geeft ruimte aan ideeën en inbreng van anderen. Luistert actief. • Houdt oogcontact, laat gesprekspartner uitspreken.	• Spreekt makkelijk en benadert anderen respectvol. • Begeeft zich gemakkelijk onder collega's c.q. bekenden en maakt vlot een praatje. • Legt contact met collega's c.q. bekenden ook zonder directe aanleiding.	• Spreekt makkelijk en benadert anderen (onbekenden) respectvol. • Begeeft zich gemakkelijk onder onbekende (nieuwe klanten) en maakt vlot een praatje. • Legt binnen de functie contact met nieuwe relaties (bijv. acquisitie) ook zonder directe aanleiding.	• Onderhoudt ook contacten wanneer niet direct resultaat verwacht wordt. • Netwerkt (legt en onderhoudt contacten ten behoeve van de eigen organisatie).

Bij het kiezen van de competenties zijn er twee zaken van belang.

1 Spreek **nooit** meer dan 8 competenties per functie af. Alleen de meest essentiële vaardigheden die een functionaris moet beheersen, om zijn vak goed uit te kunnen oefenen, moeten als competentie geëist worden.
2 Vermijd dat medewerkers qua competenties worden overvraagd. Bijvoorbeeld door bij een lichte functie een zware (lees hoge) graad van competentie-beschrijving te kiezen.

Om overvragen te vermijden is op pagina 5 van dit manual een competentiematrix opgenomen. De matrix geeft aan wat de maximale competentiegraad is die u bij een bepaald functieniveau als leidinggevende van een medewerker kunt verlangen. Zo kunt u van een receptionist die is ingedeeld in cao-schaal D, maximaal contactuele vaardigheden graad 1 vragen. Van een directiesecretaresse die werkzaam is in schaal H zou u maximaal contactuele vaardigheden graad 2 kunnen verlangen. Het staat echter altijd vrij om lichtere competentiegraden (beschrijvingen) dan in de matrix zijn weergegeven aan een functie toe te kennen.

NB: De graden lopen dus niet één op één met de functieniveaus.

COMPETENTIEMATRIX

De maximale competentiegraad per CAO-niveau

Competenties		CAO-niveaus											
		B	C	D	E	F	G	H	J	K	L	M	N
1	Contactuele vaardigheden	nvt	Graad 1			Graad 2				Graad 3		Graad 4	
2	Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid	Graad 1				Graad 2				Graad 3	Graad 4		
3	Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid	nvt	Graad 1				Graad 2		Graad 3			Graad 4	
4	Inlevingsvermogen	nvt		Graad 1			Graad 2			Graad 3			Graad 4
5	Organisatiesensitiviteit	nvt		Graad 1			Graad 2		Graad 3			Graad 4	
6	Respect / integriteit	Graad 1			Graad 2			Graad 3					Graad 4
7	Samenwerken	Graad 1				Graad 2		Graad 3			Graad 4		
8	Samenwerken (extern)	Graad 1				Graad 2		Graad 3				Graad 4	
9	Overtuigingskracht	nvt		Graad 1			Graad 2			Graad 3			Graad 4
10	Leiderschap	nvt					Graad 1	Graad 2		Graad 3			
11	Coachen	nvt			Graad 1		Graad 2		Graad 3		Graad 4		
12	Initiatief	Graad 1		Graad 2				Graad 3				Graad 4	
13	Ondernemingszin	nvt				Graad 1			Graad 2		Graad 3		Graad 4
14	Klantgerichtheid	Graad 1		Graad 2			Graad 3			Graad 4			
15	(Strategische) Visie	nvt				Graad 1			Graad 2		Graad 3		Graad 4
16	Onderhandelen	nvt				Graad 1			Graad 2		Graad 3		
17	Organisatievermogen	Graad 1			Graad 2			Graad 3				Graad 4	
18	Besluitvaardigheid	Graad 1				Graad 2			Graad 3				Graad 4
19	Resultaatgerichtheid	Graad 1					Graad 2		Graad 3			Graad 4	
20	Doorzettingsvermogen	nvt				Graad 1			Graad 2		Graad 3		
21	Onafhankelijkheid	Graad 1			Graad 2						Graad 3		
22	Flexibiliteit	nvt	Graad 1			Graad 2		Graad 3				Graad 4	
23	(Zelf)discipline	Graad 1			Graad 2			Graad 3					Graad 4
24	Stressbestendigheid	Graad 1		Graad 2			Graad 3					Graad 4	
25	Analytische vaardigheden	Graad 1				Graad 2		Graad 3				Graad 4	
26	Creativiteit	Graad 1				Graad 2			Graad3		Graad 4		
27	Vakkundigheid	Graad 1			Graad 2		Graad 3			Graad 4			
28	Nauwkeurigheid	Graad 1				Graad 2		Graad 3		Graad 4			
29	Kwaliteitsgerichtheid	Graad 1					Graad 2			Graad 3			Graad 4
30	Ambitie	Graad 1		Graad 2			Graad 3		Graad 4				
31	Taalkundig inzicht	nvt	Graad 1		Graad 2			Graad 3			Graad 4		
32	Cijfermatig inzicht	nvt		Graad 1		Graad 2		Graad 3				Graad 4	
33	Technisch inzicht	nvt		Graad 1		Graad 2			Graad 3		Graad 4		

1 CONTACTUELE VAARDIGHEDEN

Het vermogen om vlot en op gepaste wijze contact te leggen en te onderhouden.

Graad 1 **Onderhoudt het contact met gasten en / of collega's.**	**Graad 2** **Treedt vlot en makkelijk in contact (actief) met gasten en / of collega's.**	**Graad 3** **Treedt vlot en makkelijk in contact (actief) met nieuwe functionele relaties.**	**Graad 4** **Boort actief nieuwe relaties aan.**
• Onderhoudt zonder moeite gesprekken. • Geeft ruimte aan ideeën en inbreng van anderen. Luistert actief. • Houdt oogcontact, laat gesprekspartner uitspreken.	• Spreekt makkelijk en benadert anderen respectvol. • Begeeft zich gemakkelijk onder collega's c.q. bekenden en maakt vlot een praatje. • Legt contact met collega's c.q. bekenden ook zonder directe aanleiding.	• Spreekt makkelijk en benadert anderen (onbekenden) respectvol. • Begeeft zich gemakkelijk onder onbekende (nieuwe klanten) en maakt vlot een praatje. • Legt binnen de functie contact met nieuwe relaties (bijv. acquisitie) ook zonder directe aanleiding.	• Onderhoudt ook contacten wanneer niet direct resultaat verwacht wordt. • Netwerkt (legt en onderhoudt contacten ten behoeve van de eigen organisatie).

2 MONDELINGE UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

Het vermogen om ideeën, gedachten, emoties en voorstellen op vlotte gepaste wijze mondeling te verwoorden.

Graad 1 **Drukt zich helder uit.**	**Graad 2** **Drukt zich helder en gevarieerd uit.**	**Graad 3** **Drukt zich publiekelijk vlot en gevarieerd uit.**	**Graad 4** **Spreekt en presenteert in het openbaar helder, gevarieerd en enthousiasmerend.**
• Kan binnen het eigen bekende werkterrein bedoelingen, meningen en intenties duidelijk maken. • Bedient zich van een logische zinsbouw (b.v. geen lange zinnen). • Gebruikt begrijpelijk taal (logisch opgebouwd betoog). • Gaat naar aanleiding van signalen van de ander dieper in op onderdelen van het betoog.	• Drukt zich duidelijk en to-the-point uit. Houdt de rode draad vast in een betoog. • Discussieert en stelt ter zake doende vragen ter verduidelijking. • Hanteert een breed vocabulaire. • Past in gesprekken een helder woordgebruik toe. • Gebruikt intonatie en lichaamshouding ter ondersteuning.	• Bouwt een betoog logisch op. • Houdt begrijpelijke en overzichtelijke lezingen / speeches. • Presenteert enthousiast en met een gevarieerd en gedurfd taalgebruik (bijv. slogans). • Gebruikt alleen vaktaal indien dit overkomt bij publiek. • Stemt het eigen verhaal af op de luisteraar.	• Brengt in het openbaar zijn of haar gedachten helder en enthousiast onder woorden. • Presenteert op een zeer enthousiasmerende wijze. • Boeit het publiek door gevarieerd taalgebruik. • Verlevendigt een presentatie. • Maakt tijdens een presentatie contact met het publiek.

3 SCHRIFTELIJKE UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

Het vermogen om informatie, ideeën, gedachten, emoties, voorstellen op een vlotte en gepaste wijze schriftelijk te verwoorden.

Graad 1 **Drukt zich duidelijk uit.**	**Graad 2** **Hanteert een helder en gevarieerd woordgebruik.**	**Graad 3** **Weet aandacht te vestigen.**	**Graad 4** **Enthousiasmeert, formuleert en recenseert.**
• Legt schriftelijk goed en duidelijk bedoelingen, intenties en argumenten uit. • Geeft berichten adequaat schriftelijk door. • Gebruikt begrijpelijk taal.	• Bedient zich van afwisselend en gevarieerd woordgebruik. • Houdt door woordgebruik en tekstopbouw anderen 'bij de les'. • Formuleert kernachtig.	• Stelt zonder veel moeite een pakkend betoog op schrift. • Bouwt een rapportage logisch op. • Trekt de aandacht door middel van gevarieerd, gedurfd woordgebruik, slogans e.d. • Boeit lezers door de wijze van schrijven. • Gebruikt alleen vaktermen wanneer dit gewenst is.	• Enthousiasmeert door middel van geschreven teksten. • Schrijft wervende teksten. • Verwoordt op hoog niveau (complexe zaken) vlot en opvallend. • Formuleert een correct verweer of kritiek op andermans nota of betoog.

4 INLEVINGSVERMOGEN

Het vermogen zich in te leven in de situatie van anderen (zaken, gevoelens, behoeften, ideeën, emoties etc.).

Graad 1 **Luistert.**	**Graad 2** **Doorziet effecten van eigen gedrag.**	**Graad 3** **Is diplomatiek.**	**Graad 4** **Doorgrondt.**
• Luistert naar anderen en stelt – waar nodig – vragen. • Vangt non-verbale signalen op. • Laat ook anderen aan het woord. • Vat geregeld samen. • Houdt oogcontact. • Signaleert gevoeligheden en moeilijke onderwerpen / stekelige situaties in gesprekken.	• Heeft een antenne voor het effect van het eigen gedrag. • Reageert op non-verbale signalen en maakt deze onderdeel van de discussie. • Ziet mogelijke gevolgen / effecten van gebeurtenissen of gedrag.	• Maakt gebruik van diverse tactieken om reacties aan mensen te ontlokken. • Houdt in gedrag voldoende rekening met gevoeligheden bij anderen. • Toont begrip voor meningen en gevoelens bij anderen. • Stemt communicatiemiddel af op de (probleem)situatie (verbaal en non-verbaal). • Bouwt 'rapport' op (congruent gedrag; intunen).	• Doorziet verborgen agenda's en addertjes onder het gras. • Confronteert anderen op verantwoorde wijze, ook met minder prettige zaken. • Doorziet de dieperliggende gedragsmotieven van anderen en speelt daar op in.

5 ORGANISATIESENSITIVITEIT

Het vermogen om sociale verhoudingen en informele circuits in een organisatie te herkennen en daarop in te spelen.

Graad 1 **Heeft inzicht in (organisatiepolitieke) gebeurtenissen.**	**Graad 2** **Doorziet effecten van eigen gedrag op anderen.**	**Graad 3** **Werkt met de kennis over de informele circuits.**	**Graad 4** **Is een voortreffelijke tacticus.**
• Wordt niet snel verrast door gebeurtenissen in de organisatie. • Doorziet interne verhoudingen. • Volgt de interne ontwikkelingen. • Ziet samenhang in gebeurtenissen binnen de organisatie.	• Houdt rekening met mogelijke gevolgen van eigen gedrag, acties of besluiten op anderen in de organisatie. • Houdt voeling met verschillende afdelingen en/of functionarissen. • Houdt rekening met typerende reactiepatronen van mensen / afdelingen. • Overziet de gevolgen van afspraken voor de organisatie.	• Maakt gebruik van kennis van interne verhoudingen. • Speelt flexibel in op de te verwachten reacties van anderen. • Betrekt de juiste collega's en/of organisatieonderdelen in overleg en besluitvorming. • Kent de informele kanalen en weet deze te benutten.	• Ontdekt 'addertjes onder het gras' en 'verborgen agenda's'. • Weet door te lobbyen zaken rond te krijgen. • Doorziet zeer goed organisatie-politieke verhoudingen en strategieën aan. • Weet tactisch te manoeuvreren om controversiële zaken toch geregeld te krijgen. • Benut informele verhoudingen ten voordele van het doel van de organisatie. • Kent de effecten van (organisatie-) verandering op mensen en processen en houdt daar rekening mee.

6 RESPECT / INTEGRITEIT

Het vermogen om op zorgvuldige wijze om te gaan met personen en met gevoelige informatie.

Graad 1 **Handelt normbewust.**	**Graad 2** **Handelt integer.**	**Graad 3** **Is drager van ethische waarden.**	**Graad 4** **Bouwt aan een op ethische waarden gebaseerde cultuur.**
• Gedraagt zich volgens de ethische normen / waarden van de organisatie. • Benadert anderen met respect. • Laat zich niet verleiden tot roddel. • Gedraagt zich respectvol in de ogen van anderen. • Schaadt de belangen van anderen niet. • Houdt zich aan zelf opgelegde normen en waarden.	• Is alert op afwijkingen van de ethische norm. • Laat zich niet verleiden tot indiscreet gedrag bij frequente blootstelling / zwicht niet. • Weet ook daar waar ethische normen en waarden niet duidelijk zijn omschreven afwegingen te maken. • Weet goed onderscheid te maken in bepaalde situaties wat wel of niet hoort. • Weet wat je wel en niet naar buiten kan brengen.	• Geeft een voorbeeldfunctie ten aanzien van ethiek. • Handhaaft een stelsel van ethische normen en waarden voor de organisatie. • Spreekt anderen aan op ethisch gedrag. • Signaleert noodzaak tot normontwikkeling. • Bevordert de eenduidigheid in ethiek.	• Zorgt voor de totstandkoming van ethiek in alle mogelijke bedrijfsuitingen. • Zorgt voor eenduidigheid in ethische waarden. • Betrekt ethische/ maatschappelijke waarden in besluitvorming op het hoogste niveau.

7 SAMENWERKEN

Het vermogen om met anderen te werken aan een gezamenlijk resultaat zonder daarbij te streven naar persoonlijk voordeel.

Graad 1 Werkt samen met anderen.	Graad 2 Stimuleert samenwerking (actief).	Graad 3 Optimaliseert samenwerking door zich te verdiepen in de kwaliteiten van teamleden.	Graad 4 Schept een samenwerkings-cultuur.
• Werkt met anderen samen aan een bepaalde taak. • Wekt geen irritatie bij anderen op in de samenwerking. • Toont zich een loyaal en belangstellend collega. • Staat open voor meningen en ervaringen van anderen. • Uit zich positief over prestaties van collega's.	• Vervult een voorbeeld-functie in een team ten aanzien van samenwerking. • Levert ongevraagd bijdragen aan de taak van een team. • Signaleert samenwerkings-problemen (ook bij anderen) en neemt het initiatief tot bespreking daarvan. • Ziet wanneer anderen geholpen moeten worden in het realiseren van het werk en neemt waar nodig actie. • Moedigt positieve kritiek aan. • Schept een gevoel van vertrouwen. • Stelt het gemeenschap-pelijk belang boven het eigen belang. • Doet concessies aan eigen wensen. Teneinde als groep een stap verder te kunnen komen.	• Herkent de verschillende bekwaamheden in het team en maakt daar gebruik van. • Stelt effectieve teams samen. • Bouwt constructief verder op ideeën (van anderen). • Respecteert bijdragen uit andere (vak)gebieden, respectievelijk van andere personen en probeert daarbij aan te sluiten.	• Verbetert de effectiviteit van het team door nieuwe manieren van samenwerken te introduceren. • Schept een samenwerkingscultuur en visie. • Weet bij teamleden belangstelling te wekken voor bijdragen van anderen. • Weet kwaliteiten van anderen (ook andere disciplines) effectief te benutten.

8 SAMENWERKEN (EXTERN)

Het vermogen om externe contacten effectief te benutten, doelmatig te participeren in samenwerkingsverbanden en daarbij de belangen van de eigen organisatie optimaal te behartigen.

Graad 1 **Werkt correct samen (binnen een extern team).**	**Graad 2** **Weet in samenwerkings-verbanden een eigen specifieke bijdrage toe te voegen en uit te leggen.**	**Graad 3** **Geeft vorm aan de bijdrage van de eigen organisatie.**	**Graad 4** **Kan de inbreng c.q. het belang van de eigen organisatie verdedigen, ook bij belangen-tegenstellingen.**
• Benadert externe relaties met respect en op doelmatige wijze. • Reageert met open houding op de (externe) contacten buiten de eigen organisatie. • Bewaakt in externe contacten de eigen identiteit en die van de organisatie.	• Heeft inzicht in de specifieke bijdrage van de eigen organisatie / discipline in samenwerkingssituaties en zet deze helder uiteen. • Maakt de specifieke bijdrage van de eigen organisatie / discipline aan buitenstaanders duidelijk. • Heeft respect en waardering voor de bijdragen van andere dan de eigen organisatie / deskundigheid en probeert actief een gemeenschappelijke basis te vinden. • Is bereid zich in de bijdragen van andere dan de eigen organisatie / deskundigheid te verdiepen.	• Weet zich inzicht te verschaffen in grotere multifunctionele projecten/verbanden waarmee de eigen organisatie bezig is. • Weet de bijdrage van de organisatie vorm te geven. • Is in staat vanuit de eigen organisatie / discipline de inbreng in een groter geheel te plaatsen. • Grijpt de mogelijkheid aan om met concurrenten samen te werken op aspecten die zich daarvoor lenen.	• Weet het belang van de eigen organisatie in samenwerkingsverbanden te onderkennen en te behartigen. • Beschikt over onder-handelingstechnieken. • Beschikt over conflict-beheersende kwaliteiten. • Weet effectief (politieke) druk uit te oefenen om eigen belangen ten steunen. • Is in staat reële compromissen te sluiten als dit nodig is.

9 OVERTUIGINGSKRACHT

Het vermogen om anderen te winnen voor standpunten, opvattingen en ideeën.

Graad 1 **Beroept zich op feiten.**	**Graad 2** **Beïnvloedt.**	**Graad 3** **Heeft duidelijk invloed.**	**Graad 4** **Inspireert, bindt en overtuigt.**
• Beschrijft argumenten. • Zet zaken 'to-the-point' uiteen. • Overtuigt op basis van feiten.	• Argumenteert met behulp van duidelijke en op feiten gebaseerde analyses. • Weerlegt tegenwerpingen. • Stelt vragen om bezwaren te overwinnen. • Bereidt argumenten voor. • Creëert draagvlak voor de eigen ideeën door binnen de organisatie de juiste mensen aan te spreken.	• Gebruikt meerdere tactieken om anderen te overtuigen. • Zorgt dat anderen ideeën bewust accepteren. • Vormt zich een beeld van de positie van anderen en bereid zich voor op hun reactie. • Draagt enthousiasme over. • Spreekt zich stellig uit. • Houdt bij een betoog e.d. de aandacht van anderen vast. • Anticipeert op weerstand door deze te benoemen. • Geeft ruimte voor kritiek.	• Maakt anderen niet alleen instemmers, maar ook pleitbezorgers. • Werkt samen met anderen om ondersteuning op te bouwen. • Zet anderen aan tot activiteiten die voor langere termijn van invloed zijn op de gang van zaken. • Is stellig en enthousiast in uitspraken en onderbouwt deze met sterke inhoudelijke argumenten.

10 LEIDERSCHAP

Het vermogen richting en sturing te geven aan een groep zodat de (vastgestelde) doelen gerealiseerd worden.

Graad 1 **Coördineert de werkzaamheden.**	**Graad 2** **Stuurt taak- en relatiegericht aan.**	**Graad 3** **Stuurt competentiegericht aan.**	**Graad 4** **Stuurt via cultuuraspecten aan.**
• Geeft duidelijke taakinstructies en legt uit. • Corrigeert medewerkers. • Volgt de voortgang en grijpt in bij afwijkingen.	• Biedt ondersteuning bij samenwerkings-problemen. • Werkt harmoniërend bij conflicten. • Erkent prestaties van medewerkers. • Motiveert medewerkers (evt. tot samenwerking met anderen). • Geeft duidelijke doelen aan. Maakt deadlines duidelijk. • Stelt prioriteiten. • Stimuleert input van anderen.	• Maakt (resultaatgerichte) afspraken over toekomstig functioneren. • Onderkent en geeft aandacht aan de sterke en zwakke punten van een ander. • Maakt optimaal gebruik van de gekende talenten bij het aansturen van personen. • Bouwt een team op waarin gelijke en verschillende bekwaamheden zijn ondergebracht.	• Motiveert door aandacht te geven aan rituelen o.m. mythen, formaliteiten en symbolen. Bouwt daardoor draagvlak voor overall doelen en cultuur. • Inspireert anderen door eigen visie en enthousiasme over te dragen. • Leidt anderen door duidelijke richting aan te geven en toelichting te geven bij waarden en vereiste houding. • Draagt actief bij aan open en doelgerichte communicatie in de organisatie.

11 COACHEN

Het vermogen anderen te begeleiden, zodat deze zich persoonlijk kunnen ontwikkelen en de effectiviteit en efficiëntie van het werk wordt verhoogd.

Graad 1 **Zorgt voor terugkoppeling.**	**Graad 2** **Onderkent behoeften en moedigt talenten aan.**	**Graad 3** **Schept een 'ontwikkelingssfeer'.**	**Graad 4** **Ontwikkelt loopbanen**
• Zorgt voor terugkoppeling over de gang van zaken. • Stelt vragen ter bewustwording. • Draagt suggesties aan voor verbetering van het functioneren van anderen. • Beoordeelt individuele bijdragen (aan een team). • Moedigt anderen aan ook terug te koppelen of om te bezien hoe de eigen bijdrage verbeterd kan worden. • Communiceert open en helder over het functioneren van een medewerker. • Past de stijl van leidinggeven aan aan de behoeften en capaciteiten van de medewerker.	• Onderkent ontwikkelingsbehoeften van anderen. • Moedigt de talenten van anderen aan. • Helpt anderen om manieren te vinden waarmee ze zichzelf kunnen verbeteren. • Moedigt anderen aan en waardeert het ondernemen van ontwikkelingsactiviteiten.	• Zoekt naar specifieke terugkoppeling om zelfontwikkeling te ondersteunen. • Schept een ontwikkelingssfeer door het minimaliseren van zaken die ontwikkeling tegenhouden. • Begeleidt anderen zichzelf te ontwikkelen. • Helpt medewerkers hun inzicht te vergroten in de eigen sterke en zwakke kanten.	• Onderkent lange termijn trainings- en ontwikkelingsbehoeften en regelt geschikte opdrachten, processen en ervaringen. • Zet passende carrièrelijnen uit. • Ontwikkelt voorwaarden zodat medewerkers zichzelf kunnen ontwikkelen. • Wijst medewerkers op te ontwikkelen talenten met het oog op loopbaanmogelijkheden.

12 INITIATIEF

Het vermogen om uit eigen beweging ideeën aan te dragen, plannen te ontwikkelen en actie te ondernemen.

Graad 1 **Biedt hulp en ondersteuning.**	**Graad 2** **Neemt ongevraagd actie.**	**Graad 3** **Neemt het voortouw.**	**Graad 4** **Handelt proactief.**
• Steekt de helpende hand uit bij dagelijks praktische zaken. • Neemt actie bij praktische zaken. • Geeft in praktische zin suggesties en ideeën bij het aanpakken van zaken.	• Grijpt kansen aan en komt spontaan naar voren met ideeën en acties. • Stelt oplossingen en ideeën voor. • Signaleert knelpunten en initieert actie (eventueel na overleg). • Signaleert kansen die zich voordoen en komt met voorstellen. • Komt uit zichzelf met verbetervoorstellen.	• Neemt het voortouw (in discussies, projecten, veranderingen). • Vormt een mening over nieuwe ontwikkelingen en draagt deze uit. • Komt als eerste met voorstellen betreffende bepaalde acties of procedures/ projecten. • Onderneemt actie, ook buiten hetgeen direct wordt gevraagd door de zaak of het probleem. • Pakt zaken op, ook als die niet direct te maken hebben met de doelstellingen van het eigen onderdeel.	• Neemt initiatief, ook als alle ter zake doende gegevens nog niet voorhanden zijn. • Geeft altijd gemakkelijk als eerste een mening over nog onbekende zaken. • Neemt initiatieven ten aanzien van te verwachten, nieuwe ontwikkelingen, ook als daarop nog geen duidelijk beleid is ontwikkeld. • Initieert acties die gericht zijn op lange termijn veranderingen, ook als deze mogelijkerwijs voorlopig nog geen succes hebben.

13 ONDERNEMINGSZIN

Het vermogen om nieuwe kansen (bijv. tot vernieuwing, uitbreiding) te zien en te benutten.

Graad 1 **Herkent mogelijkheden.**	**Graad 2** **Ziet trends aankomen en doet voorstellen (ook buiten eigen marktterrein).**	**Graad 3** **Wacht niet af tot iedereen in het idee gelooft.**	**Graad 4** **Probeert continu nieuwe dingen uit om zakelijk resultaat te verbeteren en daagt dit uit.**
• Ziet binnen eigen marktterrein mogelijkheden die van waarde kunnen zijn voor de zaak (winst / resultaatverbetering) en neemt zelf actie om dee te beïnvloeden. • Evalueert voor- en nadelen van zakelijke mogelijkheden binnen het eigen marktterrein. • Voelt aan waar vraag naar is op het eigen marktgebied. • Vertaalt de behoeften van de klant in diensten. • Neemt initiatief voor cross-selling.	• Kijkt over de grenzen van de bestaande markt en producten heen. • Ontwerpt voorstellen waardoor het zakelijk resultaat zal verbeteren. • Formuleert alternatieve strategieën voor marktbenadering. • Voorspelt trends en onderneemt actie hierop door het doen van concrete voorstellen. • Heeft kennis van de markt en kansen die zich daar voordoen.	• Loopt vooruit en voorop met ideeën. Toont durf. • Bevordert een innovatieve houding binnen het bedrijf en dat anderen binnen het bedrijf verder kijken dan de gebaande paden. • Initieert nieuwe zakelijke mogelijkheden, door ze in te passen in het totaalpakket van het bedrijf.	• Zoekt naar mogelijkheden, ook als daar aanmerkelijke risico's aan verbonden zijn. • Zoekt naar nieuwe producten en / of markten, voor de lange termijn en presenteert deze met verve. • Is voortdurend alert op nieuwe kansen en mogelijkheden voor resultaatverbetering en weet deze te benutten. • Inspireert door zakelijke, innovatieve gedragsvoorbeelden.

14 KLANTGERICHTHEID

Het vermogen om de behoeften / wensen van zowel interne als externe gasten te herkennen en dienovereenkomstig te handelen.

Graad 1 **Reageert op wensen en behoeften van gasten.**	**Graad 2** **Voldoet aan de wensen en behoeften van gasten (actief).**	**Graad 3** **Schept voorwaarden, passend bij het gastprofiel (korte termijn).**	**Graad 4** **Stemt de dienstbaarheids-strategie af op de behoeften van de gast (lange termijn).**
• Zorgt dat eigen handelen bij de klant niet nodeloos tot irritatie leidt. • Reageert op signalen van de klant. • Begrijpt de wensen van de klant en leeft zich in. • Handelt (op verzoek) met begrip en coulance. • Vervult de door de klant aangegeven wensen.	• Komt tegemoet aan wensen en behoeften van de klant, ook wanneer deze niet rechtstreeks door de klant worden aangegeven. • Begrijpt trends in de houding van de klant. • Houdt zich op de hoogte van klantenwensen en behoeften. • Onderzoekt wat de klant wil. • Spreekt de klant aan op diens eigen niveau en wijze. • Handelt coulant, maar verantwoord. • Denkt vanuit de klant en geeft oplossingsrichtingen.	• Brengt verbeteringen aan in dienstbaarheidsnormen. • Zorgt ervoor dat dienstbaarheidsniveaus tegemoetkomen aan de vraag van de klant. • Schept een klantvriendelijke werkomgeving.	• Stemt de dienstbaarheidsstrategie af op de veranderende wensen en behoeften van de klant. • Is in staat behoeften van klanten te peilen en te voorspellen. • Wijzigt zakelijke activiteiten om veranderingen in de vraag van de klant te beantwoorden. • Past lange termijn strategie aan om aan de vraag van de klant tegemoet te komen. • Denkt op strategisch niveau mee met business partners.

15 (STRATEGISCHE) VISIE

Het vermogen trends en situaties in de maatschappij, markten, concurrentie, klanten e.d. te onderkennen, in onderlinge samenhang te begrijpen, te voorspellen en op basis daarvan een richting voor de organisatie c.q. afdeling aan te geven.

Graad 1 **Begrijpt ontwikkelingen.**	**Graad 2** **Herkent patronen en legt verbanden.**	**Graad 3** **Ontwikkelt nieuwe strategieën en modellen.**	**Graad 4** **Evalueert nieuwe strategieën en modellen en stuurt bij.**
• Begrijpt de belangrijke aspecten van externe ontwikkeling. • Vertaalt ontwikkelingen in praktische plannen en legt deze uit. • Is op de hoogte van trends in de zakelijke omgeving.	• Neemt tegenstrijdigheden, trends en verbanden waar tussen gegevens en gebeurtenissen en beschrijft de gevolgen voor de huidige en toekomstige strategie. • Gebruikt kennis van markttrends e.d. om beslissingen te nemen. • Merkt (externe) veranderingen op en ziet het belang ervan in voor de organisatie.	• Maakt nieuwe ontwerpen en modellen als uitgangspunt voor de positiebepaling op langere termijn. • Ontwerpt geheel nieuwe modellen om de samenhang tussen complexe zaken te beschrijven en te begrijpen. • Voorziet veranderingen in de buitenwereld die effect hebben op de organisatie en zet strategieën uit die hiermee rekening houden. • Is in staat om een samenhangende visie op de gehele organisatie te ontwikkelen.	• Beoordeelt verschillende strategieën op basis van een aantal relevante criteria en maakt op basis van een grondige afweging een keuze daaruit. • Schat voor de organisatie de mogelijke gevolgen in van verschillende toekomstscenario's, evalueert deze en geeft op basis daarvan de gewenste richting aan.

16 ONDERHANDELEN *

Het vermogen om personen door overleg zodanig te beïnvloeden dat ondanks tegengestelde belangen een (vrijwillig) akkoord wordt bereikt.

Graad 1 Onderkent onderhandelings-mogelijkheden.	Graad 2 Wisselt voorwaarden en resultaten uit.	Graad 3 Brengt uiteenlopende standpunten bij elkaar.	Graad 4 Behaalt gunstige resultaten.
• Ziet mogelijke te behalen voor- en nadelen. • Kent de eigen onderhandelingsruimte. • Schat in of onderhandelingen tot resultaat kunnen leiden.	• Geeft voorwaarden aan om de behoeften van de ander te vervullen. • Geeft de voordelen aan ten opzichte van de nadelen. • Spreekt zich uit in 'als-dan' termen (bijv. als jij dit regelt, dan zal ik…). • Exploreert, d.w.z. zoekt, verkent en tast af v.w.b. informatie en mogelijkheden. • Kent steeds alle relevante feiten.	• Stelt alternatieve oplossingen voor om de verschillende standpunten van partijen te overbruggen. • Geeft aan op welke aspecten partijen water bij de wijn moeten doen om tot elkaar te komen. • Kan zich verplaatsen in de positie van de onderhandelingsopponent. • Is in staat een relatie van wederzijds begrip en respect op te bouwen.	• Bereikt een gunstig akkoord dat door de onderhandelingsopponent vrijwillig wordt aanvaard. • Maakt gebruik van een scala onderhandelingstechnieken. Weet waar nodig te exploreren of argumenteren.

* aangepast mei 2013

17 ORGANISATIEVERMOGEN

Het vermogen om, efficiënt om te gaan met middelen en tijd ten behoeve van een optimale planning en organisatie.

Graad 1 **Ordent het eigen werk.**	**Graad 2** **Ordent het werk van zichzelf en één of enkele anderen optimaal.**	**Graad 3** **Coördineert het werk in relatie met dat van anderen.**	**Graad 4** **Optimaliseert werkprocessen.**
• Houdt zich aan de planning of gestelde normen. • Gaat efficiënt om met middelen. • Houdt de voortgang van het eigen werk in de gaten en stuurt tijdig bij. • Realiseert tijdig de opdracht. • Archiveert op een duidelijke wijze. • Brengt orde en systematiek aan.	• Regelt de lopende zaken. • Stelt realistische planningen op. • Stelt planning bij in geval van afwijkingen. • Stelt prioriteiten voor zichzelf en anderen. • Houdt de voortgang van het werk voor zichzelf en anderen in de gaten en stuurt tijdig bij.	• Plant door efficiënt taken te verdelen tussen een groot aantal anderen. • Beheerst complexe planningen, waar anderen bij betrokken zijn. • Houdt totaaloverzicht en grijpt in bij afwijkingen.	• Schept voorwaarden voor efficiënt werk en inzet van middelen en waakt voor overregulering. • Optimaliseert organisatorische processen, bewaakt en stelt bij. • Herkent knelpunten in bestaande structuur en past deze aan. • Brengt werkprocessen en functievervulling in een optimaal evenwicht. • Zorgt voor een optimale afstemming tussen beschikbare en benodigde mensen / middelen om lange termijn doelstellingen te behalen.

18 BESLUITVAARDIGHEID

Het vermogen om beslissingen te nemen en / of oordelen of standpunten uit te spreken.

Graad 1 **Beslist over eigen werk.**	**Graad 2** **Neemt operationele beslissingen.**	**Graad 3** **Neemt tactische beslissingen.**	**Graad 4** **Neemt strategische beslissingen.**
• Is in staat het eigen werk effectief in te delen. • Maakt binnen een gegeven kader van regels en richtlijnen vlot eigen keuzen. • Neemt beslissingen ten aanzien van de voortgang van het eigen werk.	• Neemt uitvoeringsbeslissingen in het werk. • Bepaalt voor de dagelijkse gang van zaken de aanpak en de prioriteiten. • Spreekt zich ondubbelzinnig voor of tegen zaken uit. • Neemt beslissingen ten aanzien van de voortgang van het werk. • Vertaalt bedrijfsbeleid in operationele beslissingen. • Is bereid beslissingen te nemen waarvan de gevolgen niet volledig zijn te overzien.	• Houdt bij het nemen van beslissingen rekening met de specifieke situatie en omgevingsvariabelen. • Neemt tactische beslissingen. • Grijpt in primaire processen in ten behoeve van verbetering van effectiviteit of efficiency. • Vertaalt strategisch beleid in operationeel beleid. • Geeft bij grote onduidelijkheden aan wanneer een beslissing wordt genomen.	• Vertaalt externe ontwikkelingen (bijv. in markt, maatschappij) in beleid en actieplannen. • Neemt besluiten die de koers van de organisatie raken. • Vertaalt beleid in langetermijn acties. • Neemt strategische beslissingen onder invloed van complexe omgevingsfactoren.

19 RESULTAATGERICHTHEID

Het vermogen om optimaal resultaat te behalen, zonder daarbij op zijsporen te belanden.

Graad 1 **Resultaatbewust.**	**Graad 2** **Geeft hoge prioriteit aan het resultaat.**	**Graad 3** **Legt realistische resultaatmaatstaven vast voor zichzelf en anderen.**	**Graad 4** **Ontwikkelt een resultaatgerichte cultuur.**
• Is zich bewust van geldende resultaatnormen. Weet wat er verlangd wordt. • Bewaakt de eigen uitvoering m.b.v. meetpunten. • Zorgt voor het realiseren van het gewenste resultaat.	• Stelt haalbare doelen en normen vast. • Waarborgt normen en doelen. • Treedt actief op bij haperingen in het proces. • Blijft vasthouden aan de uitgangspunten met betrekking tot het resultaat. • Praat in termen van output bij vrijwel alle activiteiten. Geeft aan: wat, wanneer, hoeveel en hoe.	• Maakt uitvoeringsplannen om resultaten te behalen, concretiseert deze en bewaakt de realisatie. • Zet meetpunten uit om de uitvoering te sturen. • Is in staat duidelijk te maken welk handelen noodzakelijk is om de gewenste resultaten te behalen. • Brengt de noodzaak van een resultaatgerichte cultuur in beeld. • Spreekt anderen aan op het behalen van resultaten.	• Schept normen en waarden waarin resultaat voorop staat. • Inspireert door resultaat-gerichte gedragsvoorbeel-den. • Gebruikt lange termijn uitvoeringsstrategie om de zakelijke voortgang te meten. • Stelt voortdurend de resultaatnorm scherp.

20 DOORZETTINGSVERMOGEN

Het vermogen om langere tijd vol te houden en hindernissen of weerstanden te overwinnen bij het bereiken van doelen.

Graad 1 **Laat zich niet snel van iets afbrengen.**	**Graad 2** **Zet door ondanks weerstanden.**	**Graad 3** **Blijft onder alle omstandigheden consistent.**	**Graad 4** **Bevordert een cultuur van vasthoudendheid.**
• Herhaalt argumenten of beweegredenen. • Houdt vol om doel te bereiken. • Waait niet met alle winden mee.	• Is consistent in de argumentatie. • Is niet snel bereid tot concessies. • Zet eenmaal gestelde doelen door, ondanks in- en externe tegenslagen / oppositie.	• Blijft volhouden, ook als tegenslagen zich opstapelen. • Vertoont meer dan normale vasthoudendheid. • Heeft een lange adem. • Toont zich consistent in beslissingen en aanpak.	• Kan anderen op een doel focussen gedurende langere tijd. • Draagt vasthoudendheid over. • Inspireert door gedrags-voorbeelden van vast-houdendheid.

21 ONAFHANKELIJKHEID

Het vermogen om aan het werk volgens eigen inzicht zelfstandig invulling te geven.

Graad 1 **Werkt zelfstandig binnen duidelijk omschreven kaders.**	**Graad 2** **Werkt zelfstandig.**	**Graad 3** **Geeft vorm aan de aanpak en bepaalt prioriteiten.**	**Graad 4** **Stuurt zichzelf aan en tast grenzen af van eigen bevoegdheden.**
• Is in staat om zelf kritisch te bepalen of voor het starten, uitvoeren of afhandelen van werkzaamheden consulteren of controle van anderen nodig is. • Is in staat om na (gedegen) instructie taken zelfstandig tot een goed einde te brengen.	• Werkt zoveel mogelijk zonder inmenging van anderen. • Stemt af over gewenste resultaten; bereidt het werk zodanig voor dat verdere afhandeling zonder advisering / raadpleging mogelijk is. • Kan zonder hulp van anderen taken uitvoeren. • Organiseert het uitvoerend werk zelfstandig.	• Is in staat werkzaamheden volledig zelfstandig af te handelen. • Bepaalt zelfstandig de keuze van de aanpak / werkmethoden en werkvolgorde. • Kan zonder hulp van anderen diverse taken combineren en tot een goede einde brengen. • Kan zelfstandig vormgeven aan het werk zonder toezicht.	• Bepaalt de eigen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en kan waar nodig buiten de gestelde bevoegdheden treden om taken tot een goed einde te brengen. • Geeft zelfstandig richting aan het eigen werk. • Maakt bij de organisatie van het werk keuzen die een andere richting aangeven dan de gestelde.

22 FLEXIBILITEIT

Het vermogen zich op adequate wijze aan te passen aan een veranderende situatie en daarbij doelgericht te blijven handelen.

Graad 1 **Staat open voor veranderingen.**	**Graad 2** **Past zich aan omstandigheden aan.**	**Graad 3** **Voorziet veranderende omstandigheden en hanteert deze constructief.**	**Graad 4** **Past de organisatie aan snelle veranderingen aan.**
• Staat open voor onbekende / nieuwe informatie uit de omgeving. • Laat eigen denkpatroon los. • Is niet star in denken en houding. • Gaat soepel om met problemen of niet geëigende situaties.	• Kan het eigen gedrag makkelijk bijsturen ten behoeve van het doel. • Kan zich makkelijk aan andere personen, situaties en ideeën aanpassen. • Houdt in het gedrag rekening met de beperkingen en mogelijkheden van mensen en middelen. • Past de houding aan ten behoeve van veranderende omstandigheden.	• Speelt op veranderende omstandigheden in. • Kan zich adequaat oriënteren op de nieuwe situatie en / of omstandigheden en brengt deze in kaart. • Weet zich staande te houden en aan te passen aan een andere cultuur (organisatiecultuur). • Heeft een repertoire aan tactieken en benaderingswijzen waaruit men kan kiezen gezien het doel en de situatie. • Schakelt bij weerstand / tegenslag snel / gemakkelijk over naar een andere aanpak.	• Is in staat om delen van een organisatie op snelle wijze aan te passen aan verandering. • Stimuleert anderen zich op snelle wijze aan te passen aan verandering. • Draagt benaderingswijzen en tactieken om om te gaan met veranderingen over op anderen. • Kan zich goed oriënteren op de nieuwe situatie en / of omstandigheden en de gevolgen voor de organisatie daarop overzien.

23 (ZELF)DISCIPLINE

Respecteren en handelen conform instructies van leidinggevenden, heersende normen en waarden en de geldende procedures en richtlijnen binnen de organisatie.

Graad 1 **Werkt conform de geldende regels.**	**Graad 2** **Handelt gedisciplineerd uit zichzelf.**	**Graad 3** **Bevordert discipline.**	**Graad 4** **Bouwt aan een cultuur waarin discipline hoog in het vaandel staat.**
• Neemt beslissingen van leidinggevende(n) over. • Volgt instructies op en werkt volgens afgesproken protocollen. • Werkt volgens procedures en richtlijnen. • Vraagt wat wel / niet kan, indien regels onduidelijk zijn. • Blijft zich ook bij hoge werkdruk houden aan geldende procedures.	• Houdt zich uit zichzelf aan de normen en waarden van de organisatie. • Rondt werkzaamheden af ook al wordt dat niet door de organisatie verwacht. • Heeft geen aansturing nodig om te werken volgens de regels en procedures van de organisatie. • Blijft bij afwezigheid van doelen, instructies, deadlines e.d. gestaag doorwerken volgens de geldende regels. • Voert beleid uit, ook wanneer dit negatieve acties bij anderen zou oproepen.	• Geeft een voorbeeldfunctie ten aanzien van gedisciplineerd werken. • Spreekt anderen aan op het niet volgen van regels en procedures. • Spreekt anderen aan op het nakomen van afspraken c.q. behalen van deadlines. • Bevordert het volgen van werkwijzen en protocollen.	• Zorgt voor de totstandkoming van 'afspraak is afspraak' in alle mogelijke situaties. • Zorgt voor eenduidigheid in de regels en procedures binnen de organisatie. • Handhaaft normen en waarden met betrekking tot discipline.

24 STRESSBESTENDIGHEID

Het vermogen om op gepaste wijze te blijven presteren, ondanks toenemende/ afnemende werkdruk, oppositie en / of tegenslag.

Graad 1 **Blijft normaal functioneren bij meer / minder dan gemiddelde werkdruk.**	**Graad 2** **Blijft overzicht houden bij zware stress (eigen werk).**	**Graad 3** **Voorkomt voortgangsbelemmering en kwaliteitsschade bij zichzelf en anderen.**	**Graad 4** **Weet bij crisissituaties de prestatie van de organisatie te waarborgen.**
• Blijft onder druk effectief werken. • Laat zich niet opjagen. • Raakt niet snel in verwarring bij confrontatie met nieuwe stressoren. • Weet in stressvolle situaties te voorkomen dat (al te grote) achterstanden ontstaan.	• Blijft effectief werken onder zware druk / stress. • Raakt niet snel in paniek bij zware stress / werkdruk. • Houdt in stressvolle situaties het totaaloverzicht en neemt de juiste beslissingen.	• Voorkomt door een actieve houding een fatalistische instelling, ook bij anderen. • Weet het werk zodanig te (her)structureren zodat welzijn van anderen daarmee gediend is. • Reikt manieren aan om om te gaan met stress. • Onderkent oorzaken van stress en tegenslag en hanteert technieken om hier adequaat mee om te gaan. • Houdt in crisissituaties oog voor de impact van het eigen handelen op anderen.	• Stelt orde op zaken bij crisissen en geeft (opnieuw) richting aan het oppakken van de reguliere gang van zaken. • Is in staat zeer stressvolle omstandigheden (reorganisatie / crisis) effectief te leiden. • Bewaart rust en stimuleert de voortgang en het leveren van prestaties in crisissituaties, bij zichzelf en anderen.

25 ANALYTISCHE VAARDIGHEDEN

Het vermogen om effectief problemen te onderkennen, relevante informatie te herkennen, oorzaken van problemen op te sporen en een ter zake doend oordeel te vormen in het licht van de gegeven feiten.

Graad 1 **Onderkent problemen.**	**Graad 2** **Analyseert.**	**Graad 3** **Evalueert.**	**Graad 4** **Integreert.**
• Signaleert afwijkingen van het gangbare. • Stelt gerichte vragen om duidelijkheid te krijgen over het probleem / de situatie en hoofd en bijzaken. • Vergaart informatie over wat gebeurd is en wat kan gebeuren met betrekking tot probleem en oplossing. • Doorziet in welke situatie problemen kunnen ontstaan. • Raadpleegt meerdere bronnen om betrouwbare informatie te verzamelen. • Kent of vindt de wegen om gewenste informatie te verkrijgen.	• Legt een probleem uiteen in onderdelen. • Stelt vragen om duidelijkheid te krijgen omtrent oorzaak en gevolg. • Onderscheidt hoofd- en bijzaken. • Doorziet de samenhang tussen de delen van een probleem. • Ziet de logische gevolgen die met probleemoplossing te maken hebben. • Analyseert complexe problemen en komt tot nieuwe concepten / oplossingen.	• Zet diverse benaderingen tegen elkaar af t.b.v. oplossingen. • Overziet consequenties van de diverse mogelijkheden. • Weegt benaderingen op toepasbaarheid, voor- en nadelen. • Ziet de volgende noodzakelijke stappen en brengt ze in kaart. • Anticipeert op mogelijke hindernissen bij het afwegen van oplossingen.	• Combineert (ook ogenschijnlijk) losstaande feiten om tot een oplossing te komen. • Verandert bestaande modellen en technieken om nieuwe gegevens in aanmerking te nemen. • Maakt nieuwe theorieën om tot oplossingen te komen en test deze. • Zoekt informatie uit een veel breder gebied dan alleen het probleemgebied met het oogmerk om verbindingen tot stand te brengen. • Voegt benaderingen en / of mogelijkheden samen en betrekt daarbij verschillende aanwijzingen.

26 CREATIVITEIT

Het vermogen om nieuwe of originele ideeën en voorstellen te genereren alsook oplossingen te bedenken ten behoeve van verbetering, ontwikkeling of vervanging van bestaande werkwijzen, ideeën producten of diensten.

Graad 1 **Zoekt naar mogelijkheden / oplossingen voor bekende / bestaande problemen.**	**Graad 2** **Komt met nieuwe ideeën gebaseerd op bestaande concepten en modellen.**	**Graad 3** **Komt met geheel nieuwe ideeën (binnen ruime, maar bestaande kaders).**	**Graad 4** **Komt met geheel nieuwe ideeën (buiten bestaande kaders).**
• Vindt oplossing om vaak voorkomende problemen aan te pakken. • Kijkt verder dan het meest voor de hand liggende. • Improviseert. • Komt met voorstellen die goed gewerkt hebben in vergelijkbare situaties.	• Legt verbanden tussen bestaande ideeën en / of gezichtspunten en vormt deze tot iets nieuws. • Gebruikt bestaande concepten in nieuwe modellen. • Past bestaande producten, concepten of modellen toe in nieuwe probleemsituaties. • Associeert gemakkelijk, legt snel verbanden vanuit één gegeven naar andere.	• Genereert nieuwe ideeën en oplossingen. • Ontwikkelt nieuwe methoden en technieken (ter vervanging van oude). • Gebruikt middelen die voorheen nog niet gebruikt werden. • Stelt binnen ruime bestaande kaders hypothesen op.	• Bedenkt voortdurend geheel nieuwe werkwijzen. • Brengt voortdurend nieuwe en originele gezichtspunten en mogelijkheden naar voren (is een Willie Wortel). • Geeft geheel nieuwe richtingen aan voor werkwijze en productie. • Stelt hypothesen op en is in staat deze te toetsen.

27 VAKKUNDIGHEID

Het beschikken over (en overdragen) van inhoudelijke kennis en vaardigheden met betrekking tot het vakgebied.

Graad 1 **Is vaktechnisch bekwaam.**	**Graad 2** **Is vaktechnisch volwassen.**	**Graad 3** **Draagt vakinhoudelijke kennis over.**	**Graad 4** **Functioneert als nestor / vraagbaak en stimuleert de ontwikkeling van vakbekwaamheid.**
• Werkt met steun van vakinhoudelijke collega's. • Is theoretisch op de hoogte van methoden en werkwijzen binnen het vakgebied. • Heeft betrekkelijk weinig praktijkervaring binnen het vakgebied.	• Neemt moeilijke vakinhoudelijke klussen over. • Handelt moeilijke vakinhoudelijke zaken vlot af. • Geeft vakinhoudelijk richtlijnen aan minder ervaren collega's. • Is te kenmerken als een medior: heeft ervaring binnen het vakgebied.	• Geeft adviezen met betrekking tot een vakinhoudelijke opleiding. • Draagt vakinhoudelijke informatie over. • Leert anderen 'de fijne kneepjes van het vak'. • Speelt een rol bij het ontwikkelen van cursussen. • Is te kenmerken als een senior; heeft zeer veel ervaring binnen het vakgebied. • Treedt op als mentor en begeleider van vaktechnische jongere collega's en wordt geraadpleegd.	• Ontwikkelt vaktechnische opleidingen. • Wordt frequent en intensief geraadpleegd bij complexe vaktechnische problemen. • Geeft richtlijnen aan in de ontwikkeling van het vakgebied. • Schrijft inhoudelijke artikelen / stukken over zijn vakgebied.

28 NAUWKEURIGHEID

Het vermogen om onnauwkeurigheden te minimaliseren en effectief om te gaan met detailinformatie.

Graad 1 **Heeft oog voor detail.**	**Graad 2** **Werkt punctueel.**	**Graad 3** **Heeft aandacht voor en is kritisch t.a.v. detailzaken in het werk van anderen.**	**Graad 4** **Ontwikkelt voorwaarden voor nauwkeurig werken.**
• Ontdekt fouten / onnauwkeurigheden in het eigen werk. • Is opmerkzaam ten aanzien van kleinigheden. • Werkt precies en ordelijk. • Vermijdt onnauwkeurigheden • Werkt stipt.	• Ontdekt fouten / onnauwkeurigheden, ook in andermans werk. • Bekijkt, ook tussentijds, werkzaamheden in detail. • Is in staat langdurig met detailinformatie om te gaan. • Komt gemaakte afspraken na.	• Controleert kwaliteit van het werk met betrekking tot de nauwkeurigheid van de organisatie en / of het team. • Bewaakt zorgvuldigheid.	• Is alert op mogelijkheden tot verbetering op detailniveau. • Ontwikkelt en bewaakt systemen en procedures gericht op het voorkomen van onnauwkeurigheden.

29 KWALITEITSGERICHTHEID

Het vermogen te werken volgens kwaliteitsnormen (bijv. levertijd, lever-betrouwbaarheid) en deze te ontwikkelen.

Graad 1 **Volgt nauwgezet de kwaliteitsnormen.**	**Graad 2** **Optimaliseert bestaande kwaliteitsnormen.**	**Graad 3** **Ontwikkelt nieuwe kwaliteitsnormen.**	**Graad 4** **Schept een kwaliteitsgerichte cultuur en sfeer.**
• Voert het werk volgens kwaliteits-normen uit, daarbij verlies of inefficiency vermijdend. • Verzekert zich ervan dat eigen werk aan kwaliteitsnormen voldoet (door vragen of controle).	• Toetst bestaande kwaliteitsnormen en stelt deze bij. • Introduceert herziene uitvoerings-methoden, gebaseerd op interne en externe normen. • Stelt de geleverde kwaliteit regelmatig ter discussie.	• Initieert kwaliteitsverbeteringen. • Stimuleert anderen om tot kwaliteitsverbetering te komen. • Zoekt naar mogelijkheden om de manier waarop dingen gedaan worden te verbeteren (m.b.t. kwaliteit). • Laat kwaliteitsprocedures opstellen.	• Inspireert door kwaliteitsgerichte gedragsvoorbeelden. • Bevordert het genereren van kwaliteitsideeën die nieuw zijn voor de organisatie.

30 AMBITIE

De behoefte om uit zichzelf steeds hogere eisen te stellen aan het eigen werk en aan dat van anderen.

Graad 1 **Toont extra inzet.**	**Graad 2** **Streeft naar meer dan het gemiddelde.**	**Graad 3** **Mobiliseert en enthousiasmeert anderen.**	**Graad 4** **Mobiliseert en enthousiasmeert afdelingen en / of een organisatie.**
• Legt voor zichzelf resultaten / maatstaven vast en bewaakt de realisatie daarvan. • Versnelt, waar nodig, om doelen te halen, het werktempo om doelen te halen. • Maakt het werk te allen tijde af binnen de gestelde doorlooptijd.. • Is niet gauw tevreden met zichzelf.	• Verhoogt bestaande maatstaven voor de eigen prestatie door controle en bijsturing. • Vraagt op eigen initiatief om extra werk. • Laat zien te willen uitblinken. • Oriënteert zich breed in de organisatie op mogelijkheden voor zichzelf. • Trekt verantwoordelijkheden naar zich toe.	• Stimuleert verhoging van de maatstaven van anderen t.a.v. de prestatie en bewaakt de realisatie daarvan. • Inspireert door prestatie gericht gedrag. • Stimuleert tot hogere inzet. • Stelt prioriteiten vast waarin prestatie voorop staat.	• Legt voor een afdeling en / of organisatie maatstaven vast en bewaakt de realisatie daarvan. • Creëert een organisatiecultuur waarin prestatie een hoge waarde heeft. • Verbetert inefficiënte en / of ineffectieve werkwijzen in de organisatie om prestaties te verhogen. • Stemt de diverse middelen in de organisatie op elkaar af in het licht van prestatieverhoging.

31 TAALKUNDIG INZICHT

Het vermogen om gesproken en geschreven taal te analyseren en te begrijpen, belangrijke informatie te herkennen, verbanden te onderkennen en een ter zake doend oordeel in het licht van de gegeven informatie te vormen.

Graad 1 **Onderkent basale stijl- en spelfouten.**	**Graad 2** **Analyseert.**	**Graad 3** **Evalueert.**	**Graad 4** **Integreert.**
• Signaleert basale stijl- en spelfouten. • Verbetert basale fouten in spelling en stijl • Stelt vragen om duidelijkheid te krijgen over de gebruikte taal.	• Legt (onderdelen van) tekst en / of taalkundig probleem uiteen in onderdelen. • Stelt vragen om duidelijkheid te krijgen omtrent oorzaak en gevolg in (onderdelen van) teksten. • Onderscheidt hoofd- en bijzaken in (onderdelen van) teksten. • Doorziet de samenhang tussen de (onder)delen van teksten. • Gebruikt analysetechnieken om (onderdelen van) teksten te doorgronden. • Ziet de logische verbanden in (onderdelen van) teksten. • Analyseert (onderdelen van) teksten en maakt een logische samenvatting daarvan.	• Zet diverse (onderdelen van) teksten tegen elkaar af en vergelijkt deze. • Doorziet de functie van (onderdelen van) teksten c.q. alinea's als onderdeel van het geheel. • Beoordeelt (onderdelen van) teksten uit verschillende perspectieven. • Evalueert de toegevoegde waarde van alinea's, delen van teksten en doet daarover gegronde uitspraken.	• Zet diverse teksten tegen elkaar af, vergelijkt de perspectieven en integreert deze. • Past de opbouw van verschillende (onderdelen van) teksten aan, zodat een (beter) logisch geheel ontstaat. • Analyseert de functie c.q. toegevoegde waarde van verschillende teksten en vat deze samen tot één geheel.

32 CIJFERMATIG INZICHT

Het vermogen om verbanden, trends en onderliggende bepalende factoren in cijfermateriaal te doorzien en daarover een ter zake doend oordeel te vormen.

Graad 1 **Onderkent basale technische verbanden (bijv. 2,4,6,…).**	**Graad 2** **Analyseert en past modellen toe.**	**Graad 3** **Evalueert en past methoden toe.**	**Graad 4** **Integreert en past methodologie toe.**
• Signaleert en verbetert fouten in basale cijfermatige verbanden • Stelt vragen om duidelijkheid te krijgen over het verband tussen basale cijfermatige gegevens • Begrijpt de toegepaste rekenmethode.	• Legt cijfermateriaal en / of cijfermatige problemen uiteen in onderdelen. • Stelt vragen om duidelijkheid te krijgen omtrent oorzaak en gevolg in cijfermatige verbanden. • Doorziet de samenhang in cijfermateriaal (bijv. samenhang kosten en opbrengsten). • Gebruikt analysetechnieken (bijv. herleiden) en formules om cijfermateriaal te doorgronden. • Maakt op basis van cijfermateriaal extra- en interpolaties.	• Maakt analyses van complex cijfermateriaal en beoordeelt deze aan de hand van gestelde normen • Hanteert diverse analysetechnieken (bijv. bij berekenen ratio's, kengetallen) en formules om verbanden in complex cijfermateriaal te doorzien. • Doorziet en bepaalt trends en ontwikkelingen in complexe cijfermatige problemen. • Beoordeelt complex cijfermateriaal uit verschillende perspectieven.	• Integreert nieuw financiële gegevens (bijv. investering) en bepaalt de consequenties daarvan voor de totale begroting. • Brengt nieuwe cijfermatige gegevens / variabelen of veronderstellingen in om complexe cijfermatige problemen op te lossen c.q. financiële scenario's te ontwikkelen. • Past ingewikkelde methoden (bijv. integreren, differentiëren) toe om complex cijfermateriaal te analyseren. • Beoordeelt complexe cijfermatige problemen met behulp van verschillende methodieken. • Ontwerpt nieuwe methoden o.b.v. cijfermatige formules en vergelijkingen.

33 TECHNISCH INZICHT *

Het vermogen om technische processen te doorzien, oorzaken van technische problemen te doorgronden, onderlinge verbanden te bepalen en daarover een ter zake doend oordeel te vormen.

Graad 1 **Onderkent basale technische verbanden.**	**Graad 2** **Analyseert en past kennis toe.**	**Graad 3** **Evalueert en stelt oplossingsrichtingen vast.**	**Graad 4** **Integreert en past methodologie toe.**
• Signaleert fouten in basale technische relaties. • Stelt vragen om duidelijkheid te krijgen over het verband tussen basale technische verbanden. • Doorziet het waarom van de toegepaste technische werkwijze. • Begrijpt materiaaleigenschappen en het doel waar ze voor gebruikt worden.	• Stelt vragen om duidelijkheid te krijgen omtrent oorzaak en gevolg in technische verbanden. • Doorziet de samenhang in technische gegevens. • Doorziet de pro's en contra's van specifieke technische oplossingen. • Weet oplossingen te vinden bij afwijkende uitgangspositie of afwijkende procesgang. • Lost technische problemen methodisch en systematisch op.	• Maakt analyses van complexe technische processen en beoordeelt deze aan de hand van gestelde normen. • Analyseert complexe technische processen. • Komt met verschillende oplossingsrichtingen voor complexe technische vraagstukken.	• Brengt technische gegevens c.q. nieuwe technische processen in, om complexe technische problemen op te lossen. • Stuurt analyse en processen aan. • Integreert technieken en methodieken uit verschillende disciplines. • Weegt de gevolgen af van technische en procesmatige keuzes.

* aangepast mei 2013