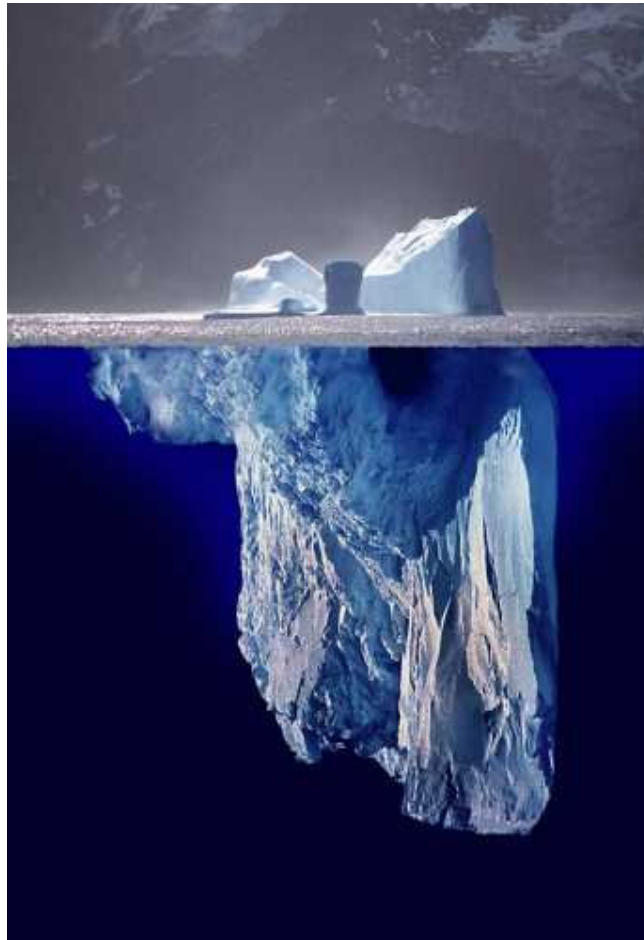


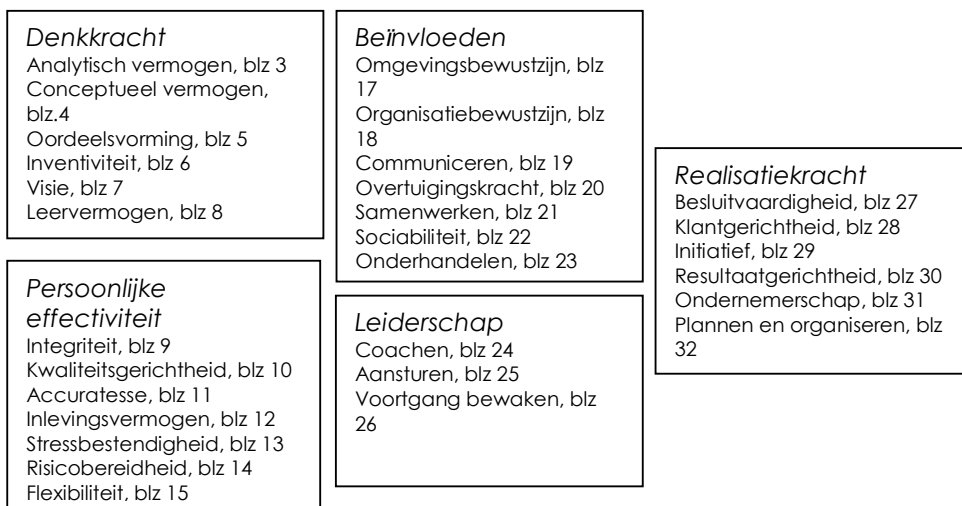
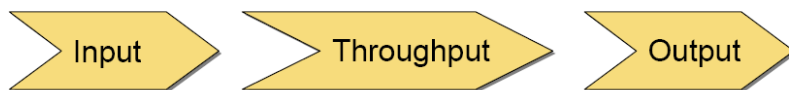
Competentiewoordenboek

MEE Drenthe



Clusters van competenties

De competenties in dit woordenboek zijn in vijf clusters ingedeeld. Deze clustering maakt het werken met competenties overzichtelijker. De clusters zijn als volgt te typeren:



Denkkracht

Analytisch vermogen (moeilijk ontwikkelbaar)

In complexe materie hoofd- en bijzaken kunnen onderscheiden en logische verbanden leggen tussen verschillende aspecten (oorzaak-gevolg verbanden).

Niveau 1

1. Ontleedt een vraagstuk in onderdelen en beschrijft de onderlinge samenhang
2. Behoudt het overzicht over de deelaspecten van een probleem
3. Weegt objectief gegevens en informatie
4. Verzamelt relevante gegevens uit meerdere bronnen, stelt gerichte vragen om problemen helder te krijgen
5. Bepaalt eerst de hoofdlijnen, detailleert later

Niveau 2

1. Achterhaalt oorzaak en gevolg van problemen
2. Brengt structuur aan in complexe situaties, kan gegevens inzake een probleem gestructureerd en objectief weergeven
3. Dringt tot de kern van zaken door
4. Voorziet knelpunten die zich zullen voordoen en de gevolgen van bepaalde keuzes, en geeft dit duidelijk aan
5. Maakt een helder onderscheid tussen hoofd- en bijzaken, tussen symptomen/gevolgen en oorzaken, tussen feiten en meningen

Niveau 3

1. Doorziet consequenties van lange termijn-beslissingen en geeft dit duidelijk aan
2. Analyseert gemakkelijk complexe informatie
3. Ziet hoe zaken onderling met elkaar in verband staan. Betreft naast oorzakelijke factoren ook de context bij de analyse
4. Analyseert problemen vanuit verschillende invalshoeken, zoekt structurele oorzaken
5. Onderzoekt informatie en signaleert ontbrekende gegevens

Conceptueel vermogen (moeilijk ontwikkelbaar)

Breder of dieper inzicht verschaffen in problemen of situaties door deze in een meer omvattend kader te plaatsen of door verbanden te leggen met andere informatie.

Niveau 1

1. Is in staat oorzaken en gevolgen van gebeurtenissen in kaart te brengen.
2. Onderkent de samenhang tussen ogenschijnlijk verschillende zaken.
3. Ziet de rode draad in een serie voorvallen.
4. Kan een toevallige samenloop goed onderscheiden van een systematisch verband.
5. Kan een complexe gebeurtenis in een logisch verhaal weergeven.

Niveau 2

1. Kan onsamenvattende informatie structuur geven door de achtergrond toe te lichten.
2. Kan een abstract begrip zo toepassen op een concreet probleem dat dit er eenvoudiger en duidelijker van wordt.
3. Tilt problemen naar een hoger abstractieniveau indien nodig.
4. Weet de achtergronden van een besluit altijd goed toe te lichten, zodat ieder begrijpt waarom het besluit genomen is.
5. Weet op het oog verschillende zaken onder één noemer te brengen.

Niveau 3

1. Weet verbanden tussen zaken op een nieuwe manier voor te stellen of te verwoorden.
2. Komt op basis van gelegde verbanden met strategische plannen.
3. Weet bestaande inzichten op een verrassend nieuwe manier te gebruiken en toe te passen.
4. Vindt succesvolle nieuwe benaderingen door oude ideeën te integreren.
5. Komt met nieuwe vergelijkingen of termen om iets ingewikkelds eenvoudig en begrijpelijk te maken.

Oordeelsvorming (moeilijk ontwikkelbaar)

Op basis van informatie en analyse van een gegeven situatie, juiste en realistische conclusies trekken om te komen tot een kansrijke prognose.

Niveau 1

1. Weegt verschillende aspecten rationeel tegen elkaar af, zorgt ervoor voldoende geïnformeerd te zijn over de keuzeopties
2. Schat het belang van feiten goed in
3. Heeft oog voor ontwikkelingen op de korte termijn
4. Is kritisch en objectief in de oordeelsvorming
5. Benoemt van de diverse mogelijkheden zowel de voordelen als de nadelen, houdt rekening met wat haalbaar is

Niveau 2

1. Betrekt benodigde informatie in de oordeelsvorming
2. Houdt rekening met de organisatorische factoren
3. Bezieet zaken vanuit verschillende invalshoeken en belangen
4. Heeft oog voor ontwikkelingen op de middellange termijn
5. Onderkent de invloed van de eigen positie in de oordeelsvorming en weet snel van positie te wijzigen als de actuele ontwikkelingen dat eisen

Niveau 3

1. Betrekt informatie van uiteenlopende aard in het oordeel
2. Maakt afweging op basis van alle factoren en ontwikkelingen in het krachtenveld binnen en buiten de organisatie, nu en in de toekomst
3. Oordeelt in complexe situaties. Zorgt voor een deugdelijke risicoanalyse bij strategische keuzes, ook al bevat de informatie veel aannames en onzekerheden
4. Neemt tijd voor reflectie en overleg. Laat zich niet opjagen of verleiden tot overhaaste beslissingen
5. Behoudt een objectieve positie bij de oordeelsvorming, stelt zich op 'boven' de betrokken partijen



Inventiviteit (moeilijk ontwikkelbaar)

Het genereren van verschillende, soms onconventionele, ideeën en oplossingen voor een bepaald vraagstuk.

Niveau 1

1. Staat open voor andere benaderingswijzen, houdt van veranderingen
2. Gebruikt bestaande methoden op een nieuwe manier
3. Toont verbeeldingsvermogen
4. Komt met een originele kijk op praktische problemen
5. Komt met nieuwe ideeën om de eigen werkzaamheden uit te voeren

Niveau 2

1. Combineert verschillende zaken tot een nieuwe of onverwachte aanpak.
2. Stelt vanzelfsprekendheden ter discussie om nieuwe ideeën te kunnen genereren
3. Geeft een frisse kijk op bestaande werkwijzen, denkt buiten bestaande kaders
4. Verrast anderen met originele oplossingen voor problemen
5. Komt met nieuwe ideeën op afdelingsniveau

Niveau 3

1. Ontwikkelt vernieuwende, oorspronkelijke ideeën en inzichten die een grote impact hebben, en aanslaan bij anderen.
2. Bedenkt meerdere oplossingsrichtingen voor een probleem, toont lef en prikkelt anderen
3. Neemt initiatieven om ideeën te genereren met anderen uit verschillende disciplines, zoekt en creëert ruimte
4. Draagt uit dat het van belang is zich als organisatie op de markt te onderscheiden door met nieuwe/ongebruikelijke oplossingen en methoden te komen
5. Komt met nieuwe ideeën op organisatieniveau

Visie (moeilijk ontwikkelbaar)

Het vermogen zaken in een breder kader te zetten. Conceptueel en beleidsmatig denken, met daarbij een lange termijn strategie en doelen voor ogen.

Niveau 1

1. Stelt lange termijn plannen op voor het eigen werk
2. Komt met ideeën en voorstellen die een 'looptijd' van meerdere jaren hebben
3. Vertaalt de visie van de afdeling naar de eigen werkzaamheden
4. Neemt afstand van de dagelijkse praktijk, en neemt de tijd om vooruit te denken
5. Denkt na over toekomstige ontwikkelingen, en bepaalt op basis hiervan de koers voor de eigen werkzaamheden.

Niveau 2

1. Voorziet consequenties van ontwikkelingen op het eigen vakgebied
2. Heeft een overkoepelende en inspirerende visie op de ontwikkeling van de afdeling
3. Vertaalt de visie van de organisatie in een visie voor de afdeling
4. Ziet kansen voor de afdeling bij ontwikkelingen in de organisatie
5. Werkt beleid uit en kan de beleidskeuzen waar de organisatie voor staat goed weergeven en inspirerend aan anderen overbrengen.

Niveau 3

1. Kijkt breder dan het eigen vakgebied
2. Bedenkt een strategische koers, wordt hierbij gedreven door idealisme
3. Vertaalt externe trends en ontwikkelingen in een visie voor de organisatie
4. Overziet bij het bepalen van een beleidsrichting ook de negatieve gevolgen voor sommige organisatieonderdelen en bouwt daar maatregelen voor in.
5. Draagt een inspirerende en uitgesproken visie uit, die past binnen de strategie en de doelen van de organisatie

Leervermogen (moeilijk ontwikkelbaar)

Het in zich opnemen en kritisch verwerken van nieuwe kennis. Nieuwsgierigheid naar kennis, willen weten hoe zaken in elkaar steken en werken.

Niveau 1

1. Werkt zich snel in bij nieuwe ontwikkelingen, past nieuwe werkwijzen snel toe
2. Laat zien dat hij/zij leert van eigen fouten, is bereid naar het eigen aandeel in minder goed verlopen situaties te kijken
3. Toont interesse in nieuwe ideeën en methoden
4. Is in staat nieuwe informatie te integreren in bestaande kennis
5. Ziet eigen sterke en zwakke punten, en ontwikkelt deze

Niveau 2

1. Deelt kennis- en leerervaringen met anderen, leert van en met anderen
2. Doet moeite om feedback te krijgen over het eigen werk, blijft kritisch op de eigen ontwikkeling en stelt eigen werk ter discussie
3. Formuleert leerdoelen en realiseert deze, eventueel door minder sterke kanten te compenseren met zaken waar hij/zij goed in is
4. Stelt zich ook in minder veilige situaties leergierig op
5. Vindt zelfstandig zijn/haar eigen weg in ingewikkelde nieuwe informatie (bijvoorbeeld software). Zoekt echt uit hoe het werkt, laat het niet bij snuffelen

Niveau 3

1. Creëert randvoorwaarden in de organisatie, waardoor medewerkers in staat zijn te leren
2. Stimuleert het gebruik van verschillende methoden om te leren
3. Doorziet eigen leerprocessen, blijft kritisch op de eigen ontwikkeling voor de lange termijn, realiseert deze leerdoelen
4. Zoekt van goede ideeën of programma's uit waarom ze werken en benut die kennis
5. Gaat kritisch om met nieuwe informatie, checkt voor hij/zij accepteert. Analyseert referentiegegevens.



Persoonlijke effectiviteit

Integriteit (moeilijk ontwikkelbaar)

Handhaven van sociale en ethische normen in het werk, ook als de verleiding of druk om het minder nauw te nemen groot is. Vertrouwen wekken in eigen professionaliteit en integriteit.

Niveau 1

1. Maakt geen misbruik van macht of voorkennis
2. Respecteert en beschermt aan hem toevertrouwde vertrouwelijke informatie
3. Roddelt niet over collega's, valt een persoon in aanwezigheid van anderen niet af.
4. Is toegankelijk en bereikbaar. Stelt zich open en eerlijk op, houdt geen informatie achter waar de ander recht op heeft.
5. Doet wat hij zegt, komt beloften en afspraken na. Is consequent in gedrag.
6. Neemt verantwoordelijkheid voor het eigen handelen

Niveau 2

1. Handelt volgens algemeen aanvaardbare ethische normen, ook als de verleiding groot is daarvan af te wijken.
2. Gaat altijd correct om met vertrouwelijkheid voor zover die in de functie in het geding is.
3. Doet al het mogelijke om het vertrouwen dat anderen in hem/haar hebben krachtens de functie of professie waar te maken en niet te beschamen.
4. Maakt geen misbruik van speciale kennis of omstandigheden die hij/zij heeft verworven of kent in het kader van de functie-uitoefening.
5. Speelt geen klanten, zorgaanbieders of cliënten tegen elkaar uit om meer voordeel te behalen.

Niveau 3

1. Houdt zich consequent aan gedragsregels die hij/zij anderen heeft opgelegd, vervult daarin een voorbeeldfunctie, ook wanneer dit nadeel, spanning of conflicten met zich meebrengt.
2. Voorkomt belangenverstrengeling door het openlijk bespreken van de verschillende belangen
3. Maakt geen verschil tussen mensen of situaties in het handhaven van normen.

4. Geeft informatie over zijn/haar standpunt met betrekking tot zaken betreffende beroepsethiek, en handelt hiernaar.
5. Helpt de ander om kansen, openingen, mogelijkheden voor verbetering te scheppen

Kwaliteitsgericht (goed ontwikkelbaar)

Stelt hoge eisen aan eigen en andermans werk. Is voortdurend gericht op verbeteringen.

Niveau 1

1. Stelt hoge eisen aan zichzelf en probeert daar steeds aan te voldoen.
2. Is kritisch ten aanzien van eigen prestaties, levert verzorgd werk af.
3. Gaat door tot het echt goed is, is niet tevreden met 'goed genoeg'.
4. Bereidt zich goed voor op te leveren prestaties
5. Kan eigen stijl/aanpak wijzigen om de kwaliteit te verbeteren.

Niveau 2

1. Ziet zaken waar anderen overheen kijken en geeft constructieve feedback als de kwaliteit van het werk beter kan
2. Maakt afwegingen tussen kwaliteit en (bijvoorbeeld) snelheid of omvang expliciet en zorgt voor heldere afspraken daarover.
3. Draagt het belang van kwaliteit actief uit en bevordert die opvatting in team of afdeling. Geeft anderen duidelijk en expliciet aan welke kwaliteit verwacht wordt. Streeft naar onderlinge afstemming van standaards voor kwaliteit.
4. Signaleert kansen voor kwaliteitsverbetering en onderneemt hier actie op.
5. Bevordert regelmatig onderzoek naar de geleverde kwaliteit bij klanten

Niveau 3

1. Ontwikkelt en implementeert een systeem waarmee fouten opgespoord en hersteld kunnen worden.
2. Signaleert de noodzaak tot kwaliteitsverbeteringen in de organisatie en neemt passende actie.
3. Is continu op zoek naar verbetering van de bestaande procedures/processen, ook zonder dat daar direct noodzaak voor is, voert verbeteringen door.
4. Reageert direct corrigerend als er wat betreft de kwaliteit van eigen of andermans werk iets niet goed gegaan is
5. Stelt zich consciëntieus, georganiseerd en secuur op, ook onder druk van meerdere belangen, tijd of impact van mogelijke fouten

Accuratessse (goed ontwikkelbaar)

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

Niveau 1

1. Is nauwkeurig in detailwerk.
2. Controleert het eigen werk zorgvuldig en laat het zo nodig door anderen controleren.
3. Hanteert een checklist ter ondersteuning van de uitvoering van werkzaamheden
4. Organiseert de eigen files, zowel op papier als elektronisch, zeer ordelijk en systematisch
5. Werkt volgens afgesproken procedures en richtlijnen

Niveau 2

1. Draagt actief oplossingen aan na signalering van afwijkende belangrijke details
2. Heeft gegevens over een besproken onderwerp altijd goed geordend bij de hand.
3. Blijft nauwkeurig werken als meerdere mensen tegelijk op antwoord wachten of aandringen
4. Haalt de meest relevante details naar boven uit een grote hoeveelheid informatie
5. Benoemt relevante details die de grote lijn ondersteunen

Niveau 3

1. Analyseert de oorzaak van gesignaleerde afwijkingen, en draagt op grond daarvan de juiste oplossing aan.
2. Stelt zich consciëntieus, georganiseerd en secuur op onder druk van meerdere belangen, tijd of impact van mogelijk fouten
3. Wijkt zonnodig van procedures en richtlijnen af wanneer hierdoor fouten worden voorkomen
4. Coördineert en corrigeert het werk van meerdere mensen, zodat fouten worden voorkomen
5. Overziet of de vorderingen van anderen conform plannen en afspraken verlopen, signaleert afwijkingen en stuurt zonnodig bij

Inlevingsvermogen (redelijk ontwikkelbaar)

Het eigen gedrag kunnen afstemmen op de gevoelens en behoeften van anderen. Zich in de belevingswereld van een ander kunnen verplaatsen.

Sensitiviteit.

Niveau 1

1. Houdt rekening met de gevoelens van anderen
2. Laat anderen in hun waarde
3. Stelt zich respectvol op
4. Luistert aandachtig en actief
5. Leeft met anderen mee, reageert op belangrijke gebeurtenissen

Niveau 2

1. Toont begrip voor de gevoelens van de gesprekspartner, ook wanneer er sprake is van weerstand bij de ander.
2. Laat blijken afwijkende ideeën te respecteren
3. Pikt non-verbale communicatie op.
4. Verplaatst zich in de gevoelens van anderen, reflecteert de gevoelens van anderen
5. Geeft blijk van waardering voor de ander, deelt complimenten uit

Niveau 3

1. Stelt vragen om de belevingswereld van anderen te begrijpen
2. Maakt vermoede onvrede van de ander bespreekbaar door die te benoemen, vraagt naar achterliggende redenen van iemands gedrag.
3. Bespreekt binnen een groep hoe groepsleden met elkaar omgaan. Maakt zaken waar de ander niet uit zichzelf over begint bespreekbaar. Bespreekt complexe spanningen of conflictsituaties met betrokkenen.
4. Is zich bewust van de invloed van het eigen gedrag op anderen
5. Anticipeert op de gevoelens van anderen

Stressbestendigheid (redelijk ontwikkelbaar)

Effectief blijven werken onder grote druk, bij tegenslag, tegenspel en/of in een hectische omgeving. Kunnen omgaan met onzekerheden en onverwachte situaties

Niveau 1

1. Informeert betrokkenen tijdig als deadlines overschreden dreigen te worden
2. Gaat goed om met incidentele hectiek, blijft dan aan planning en voortgangscontrole doen, verdeelt de werklast effectief
3. Houdt het hoofd koel bij tegenslag, relativeert teleurstellingen
4. Kan goed omgaan met kritiek, antwoordt rustig op lastige en kritische vragen. Kan kritiek op werkzaamheden scheiden van de persoon.
5. Blijft efficiënt en foutloos werken bij een verhoogde werkdruk, kan in korte tijd veel werk verzetten om de werkzaamheden op tijd af te hebben

Niveau 2

1. Blijft goed functioneren ondanks grote druk, behoudt het overzicht en laat zich niet opjagen. Werkt kalm en effectief door als deadlines naderen
2. Gaat goed om met structurele hectiek, blijft dan doelgericht, gestructureerd en op basis van prioriteiten werken
3. Relativeert teleurstellingen, weet zijn/haar energie snel weer positief te richten.
4. Laat zich niet leiden door emoties bij het oplossen van problemen
5. Blijft zaken objectief en rationeel benaderen als een grote tegenslag dreigt, vlucht niet in paniekmaatregelen.

Niveau 3

1. Komt tot zijn of haar recht als de situatie hectisch is
2. Analyseert persoonlijke stressorzaken, communiceert hier adequaat over en pakt de bronnen van stress aan
3. Fungeert voor anderen als rustpunt in stressvolle situaties
4. Behoudt het overzicht in crisissituaties, blijft kalm
5. Weet bij verhitte situaties in een groep de gemoederen te bedaren en de wezenlijke knelpunten aan te wijzen

Risicobereidheid (moeilijk ontwikkelbaar)

Zich niet laten weerhouden door onzekerheden. Lef hebben. Buiten de gebaande paden durven gaan.

Niveau 1

1. Durft nek uit te steken
2. Onderneemt actie ondanks dat er enige risico's aan vast zitten
3. Neemt ruimte voor het uitproberen van andere aanpak, wijkt van gewone paden af om doelen te bereiken
4. Durft een andere mening te verkondigen in een gesprek
5. Toont lef in de uitvoering van b.v. jaaplannen

Niveau 2

1. Accepteert de kans om gezichtsverlies te leiden
2. Onderneemt actie ondanks dat er mogelijke risico's aan vast zitten
3. Kiest liever een veelbelovend plan met enig risico dan een middelmatig plan dat complete zekerheid biedt
4. Durft meningen te verkondigen die ingaan tegen de gevestigde orde op de afdeling
5. Geeft anderen de ruimte voor het uitproberen van nieuwe ideeën

Niveau 3

1. Durft persoonlijke positie in de waagschaal te stellen
2. Investeert in projecten met een groot afbreukrisico omdat er potentieel veel te winnen is
3. Kan risico's die met een grote deal gepaard gaan goed in te schatten en zoveel mogelijk te spreiden.
4. Durft meningen te verkondigen die ingaan tegen de gevestigde orde in de organisatie
5. Geeft anderen de ruimte voor het nemen van risico's



Flexibiliteit (redelijk ontwikkelbaar)

Wanneer zich problemen of kansen voordoen zonodig gedragstijl veranderen om een gesteld doel te bereiken.

Niveau 1

1. Merkt signalen over een minder geslaagde aanpak op.
2. Stelt een gekozen aanpak ter discussie als die ineffectief lijkt.
3. Houdt niet kost wat kost vast aan één aanpak/stijl, is niet star.
4. Gebruikt veel verschillende argumenten om anderen te overtuigen.
5. Is bereid extra inzet te leveren wanneer dit gezien de tijdsdruk noodzakelijk is.

Niveau 2

1. Toont zich wendbaar in overleg en bij onderhandelingen.
2. Heeft geen favoriete stokpaardjes waar hij/zij niet af te brengen is.
3. Voelt goed aan in welke rol hij/zij gewaardeerd wordt en maakt daar effectief gebruik van.
4. Speelt gemakkelijk in op onverwachte maar urgente zaken, creëert nieuwe mogelijkheden-
5. Is bereid een gekoesterde eigen opvatting ter discussie te stellen als dat het doel dichterbij zou brengen.
6. Laat zien het uiteindelijk doel belangrijker te vinden dan de eigen opvattingen.

Niveau 3

1. Wisselt een leidende en sturende rol als dat nodig is goed af met een luisterende en afwachtende rol
2. Gebruikt in belangrijke gesprekken of onderhandelingen de subtiele signalen van anderen om zijn/haar eigen rol te bepalen of bij te stellen
3. Hanteert bij het beïnvloeden van anderen verschillende aanpakken: bijvoorbeeld dwingen, vragen, uitleggen en samenwerken
4. Schakelt bij weerstand in onderhandelingen met meerdere partijen over op een andere aanpak die wel tot het doel leidt.
5. Schakelt gemakkelijk over van de ene rol of positie naar de andere.



Aanpassingsvermogen (redelijk ontwikkelbaar)

Doelmatig blijven handelen door zich aan te passen aan veranderende omgevingen, taken, verantwoordelijkheden of mensen.

Niveau 1

1. Toont de bereidheid om persoonlijke prestaties te verbeteren en/of een andere stijl van werken aan te nemen om een beter resultaat te bereiken.
2. Past de eigen werkwijze gemakkelijk aan, met behoud van professionaliteit.
3. Heeft weinig tijd nodig om over te schakelen op een andere taak.
4. Pakt nieuwe methoden (b.v. software) snel en effectief op.
5. Blijft effectief wanneer taken onverwacht veranderen, accepteert nieuwe verantwoordelijkheden.

Niveau 2

1. Speelt steeds effectief in op nieuwe of onverwachte projecten, mensen en/of situaties, past eigen rol/aanpak zonodig op eigen initiatief aan
2. Kan met veel verschillende mensen samenwerken, geeft de ander het gevoel een prettige persoon te hebben getroffen.
3. Geeft er blijk van nieuwsgierig te zijn of zaken ook beter kunnen, stelt zich regelmatig op de hoogte van hoe zaken elders worden opgepakt
4. Toont zich bewust van cultuurverschillen en past zich aan aan de gewoonten van mensen uit ander culturen.
5. Past zich snel en effectief aan als hij/zij voor een andere doelgroep moet gaan werken.



Niveau 3

1. Past de werkwijze/strategie van de organisatie/afdeling aan op veranderende eisen vanuit de markt of veranderingen in de omgeving.
2. Spreekt medewerkers/collega's erop aan wanneer ze niet meegaan met veranderingen die ingezet zijn
3. Weet op uitzonderlijke wijze voordeel te behalen uit veranderingen en vervult een sturende rol in veranderingsprocessen.
4. Laat zien oog te hebben voor implementatieprocessen, creëert draagvlak. Houdt balans tussen kwaliteit, acceptatie en snelheid.
5. Moedigt creativiteit en innovativiteit aan, stimuleert het ontwikkelen van nieuwe ideeën.

Beïnvloeden

Omgevingsbewustzijn (bewustzijn wel, vertaling niet ontwikkelbaar)
Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke, politieke, vakinhoudelijke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren; deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie.

Niveau 1

1. Bezoekt regelmatig bijeenkomsten op eigen werk- of vakgebied.
2. Kent de recente ontwikkelingen die voor het eigen werk van direct belang zijn.
3. Kent de belangrijkste concurrenten en de ontwikkelingen bij hen.
4. Kent de markt waarop hij/zij werkzaam is en houdt de trends goed bij.
5. Leest dag- en weekbladen, kijkt naar actualiteitenrubrieken. Kan meepraten over actuele onderwerpen.

Niveau 2

1. Volgt actief de economische, culturele, sociale en maatschappelijke ontwikkelingen die raken aan het eigen werkterrein en gebruikt deze informatie bij de uitvoering van de werkzaamheden.
2. Onderkent politieke invloeden op het eigen werkgebied en anticipeert daarop.
3. Toont zich bewust van cultuurverschillen, en gaat hier adequaat mee om.
4. Heeft een breed netwerk van contacten en houdt zich daardoor goed op de hoogte.
5. Onderkent machtsverschillen en belangentegenstellingen en gaat hier vaardig mee om.

Niveau 3

1. Toont zich bewust van de plaats van de eigen organisatie in de wereld.
2. Legt in plannen relaties tussen ontwikkelingen in de samenleving en de strategie en structuur van de eigen organisatie.
3. Komt met voorstellen voor zaken op basis van analyse van maatschappelijke ontwikkelingen (politiek, maar ook cultureel en sociaal).
4. Onderhoudt een breed netwerk buiten de eigen organisatie op een niveau dat de organisatie kan beïnvloeden.
5. Heeft een goede neus voor belangrijke trends; gaat tijdig mee met ontwikkelingen die later blijken door te breken

Organisatiebewustzijn (goed ontwikkelbaar)

Het begrijpen van de gang van zaken in een organisatie. Doorzien van organisatiepolitieke processen en het daarin onderkennen van diverse interne en externe invloedsfactoren

Niveau 1

1. Kent de hiërarchische verhoudingen en geldende procedures, en onderkent de eigen rol en positie hierin
2. Kent de gewenste omgangsvormen binnen de organisatie
3. Weet wat zich binnen de afdeling afspeelt
4. Speelt in op ongeschreven regels de organisatie
5. Voegt zich naar de gedragsregels van de afdeling

Niveau 2

1. Begrijpt de impact van het eigen gedrag binnen de organisatie
2. Stemt de handelswijze af op de interne procesgang
3. Weet wat zich binnen de organisatie afspeelt
4. Doorziet onderhuidse processen
5. Begrijpt de interne processen, zegt naar klanten toe geen zaken toe die de organisatie niet waar kan maken

Niveau 3

1. Beseft welke personen en groepen invloed hebben, weet wie beïnvloeders en beslissers zijn
2. Kent het formele en informele netwerk en maakt daar effectief gebruik van
3. Doorziet misbruik door informele netwerken
4. Is zich ervan bewust de organisatie tegenover derden te vertegenwoordigen en gedraagt zich in overeenstemming daarmee
5. Weet welke invloed zijn/haar eigen werk heeft op dat van anderen in de organisatie en houdt daar rekening mee.

Communicatieve vaardigheden (redelijk ontwikkelbaar)

Ideeën en informatie in heldere en correcte taal communiceren, zodanig dat de essentie bij anderen overkomt en wordt begrepen. Belangrijke boodschappen oppikken uit verbale en non-verbale communicatie

Niveau 1

1. Helder taalgebruik; kan iets kort en duidelijk zeggen en schrijven.
2. Sluit taalgebruik aan bij de toehoorders of lezers, gebruikt geen jargon.
3. Brengt heldere structuur aan in de gegeven informatie, door vorm en opbouw.
4. Laat in lichaamshouding merken naar anderen te luisteren.
5. Toont respect. Geeft anderen de ruimte om te praten, onderbreekt niet voortdurend. Heeft een open houding en zorgt ervoor dat er sprake is van een dialoog.

Niveau 2

1. Kan vakinhoudelijke onderwerpen begrijpelijk maken voor de doelgroep. Betreft daartoe de doelgroep of kenmerken daarvan bij de inkleding van het verhaal en gebruikt voorbeelden die passen bij de doelgroep.
2. Kan vertellen in een levendige, aansprekende stijl.
3. Vraagt door bij onduidelijkheden. Vangt ook non-verbale signalen op, en gaat daarop in
4. Structureert verkregen informatie en vat deze kort samen om te onderzoeken of hij de ander begrepen heeft
5. Houdt de structuur in een gesprek vast, laat zich niet afleiden van het vooraf vastgestelde doel van het gesprek

Niveau 3

1. Kan van meerdere complexe onderwerpen hun onderlinge samenhang uitleggen.
2. Kan vage en onduidelijke discussies verhelderen door de verschillende meningen van elkaar te onderscheiden en tot de kern terug te brengen.
3. Kan abstracte informatie (bijvoorbeeld beleidsplannen) samenvatten, en vertalen in concrete informatie.
4. Toetst eigen interpretatie van de boodschap door vragen te stellen en door samen te vatten en zich daarop te laten corrigeren/bevestigen
5. Maakt onderscheid tussen hoofd- en bijzaken voor de ander duidelijk, geeft helder de achtergronden, argumenten en consequenties weer.

Overtuigingskracht (goed ontwikkelbaar)

Op basis van persoonlijk overwicht invloed uitoefenen op mensen en situaties. Ideeën duidelijk en stellig communiceren, zodat deze worden geaccepteerd door anderen.

Niveau 1

1. Geeft niet alle argumenten in een keer, maar faseert het gebruik van argumenten, geeft wisselgeld niet meteen weg
2. Communiqueert stellig en helder, verwoordt argumenten op een voor de doelgroep aansprekende manier
3. Toont begrip en acceptatie voor meningen en standpunten van anderen
4. Overtuigt anderen in discussies door argumenten te baseren op vakkennis en feiten
5. Is standvastig zonder rigide te zijn

Niveau 2

1. Anticipeert op tegenvoorstellen
2. Onderkent belangen, weerstanden en drijfveren van de ander, en gaat daarop in
3. Benoemt duidelijk de voordelen van de eigen ideeën voor de ander, en benoemt de nadelen wanneer de ander er niet mee in zou stemmen
4. Versnelt of vertraagt de actie als dat nodig is, doet eventueel zelf een stapje terug
5. Sluit met de eigen voorstellen en argumenten aan bij die van anderen

Niveau 3

1. Integreert in zijn argumentatie de belangen van allen die bij de organisatie betrokken zijn (klanten, medewerkers, financiers, etc)
2. Dwingt acceptatie af door persoonlijk overwicht
3. Benut de juiste sleutelfiguren om mensen en groepen mee te krijgen
4. Weet eigen overtuigingsgedrag op tijd te stoppen. Vertoont derhalve niet teveel en te langdurig overtuigingsgedrag
5. Doorziet het politieke krachtenveld en de eigen positie daarin en kiest de juiste weg



Samenwerken (goed ontwikkelbaar)

Een constructieve bijdrage leveren aan de samenwerking om het beoogde doel te halen, in het bijzonder aan de relaties binnen de groep of het team.

Niveau 1

1. Deelt informatie en ervaringen met anderen. Is hierbij kritisch in wat met wie te delen door het beoogde resultaat in de gaten te houden
2. Assisteert en helpt anderen, is bereid taken te delen of over te nemen
3. Is gericht op het gezamenlijk bereiken van het doel
4. Gunt ook anderen succes
5. Draagt bij aan een goede teamgeest

Niveau 2

1. Overlegt met anderen op eigen initiatief, ook als het gaat om kwesties die moeilijk liggen.
2. Neemt van tijd tot tijd genoeg met een plaats op de achtergrond, waardoor anderen op de voorgrond kunnen treden
3. Draagt actief bij aan het bevorderen van onderlinge bekendheid met elkaars werk, weet wat er speelt
4. Zorgt dat medewerkers/collega's een gezamenlijk doel voor ogen hebben
5. Probeert in groepsverband steeds gemeenschappelijke noemers te formuleren en de groepsbinding te versterken

Niveau 3

1. Zoekt actief naar mogelijkheden om de gewenste cultuur binnen de organisatie te realiseren
2. Maakt gebruik van capaciteiten uit verschillende groepen in de organisatie, bevordert samenwerking tussen groepen in de organisatie
3. Zoekt contacten met anderen over barrières en cultuurverschillen heen, heeft geen last van 'wij – zij - denken.
4. Bewerkstelligt een professionele samenwerking met de andere organisaties
5. Toont een goed inzicht in waar de eigen sterke punten liggen en waar die van potentiële partnergroepen.

Sociabiliteit (redelijk ontwikkelbaar)

Vlot en effectief contacten leggen en onderhouden ten dienste van het werk en zich daarbij geaccepteerd weten te maken.

Niveau 1

1. Legt regelmatig contacten die nodig zijn voor de uitvoering van het werk.
2. Maakt effectief gebruik van bestaande contacten om iets snel te regelen.
3. Aarzelt niet om mensen te benaderen met vragen of verzoeken.
4. Biedt regelmatig aan anderen te helpen, profileert zich als beschikbaar.
5. Regelt de eigen bereikbaarheid op een effectieve manier.

Niveau 2

1. Zorgt voor prettige sfeer tijdens groepsbijeenkomsten
2. Spreekt gemakkelijk voor kleine groepen
3. Weet ingangen voor zichzelf te creëren (bijvoorbeeld via netwerk van anderen)
4. Onderhoudt ook "slapende" contacten door af en toe van zich te laten horen
5. Geeft presentaties om zichzelf en de organisatie te profileren, zorgt dat men hem/haar weet te vinden.

Niveau 3

1. Beweegt zich makkelijk in uiteenlopende sociale situaties, slaagt erin aandacht te krijgen, en weet mensen aan zich te binden
2. Is wendbaar in lastige sociale situaties
3. Herkent, bespreekt en sluit externe samenwerkingsverbanden die vruchtbaar zijn voor de organisatie
4. Brengt de juiste mensen met elkaar in contact om bepaalde belangen te behartigen
5. Onderhoudt invloedrijke relatienetwerken in diverse maatschappelijke sferen

Onderhandelen (goed ontwikkelbaar)

Bereiken van een gewenste en gezamenlijke overeenkomst vanuit verschillende standpunten, argumenten en/of belangen.

Niveau 1

1. Stelt voor zichzelf duidelijke doelen voor de onderhandeling
2. Heeft feiten en argumenten snel paraat
3. Schat het doel en de gewenste resultaten van de onderhandelingspartners in
4. Bepaalt de ruimte voor onderhandeling en overziet het verschil tussen gewenst en haalbaar resultaat
5. Denkt na over wat de beste optie is als het niet tot een overeenkomst komt

Niveau 2

1. Herkent het doel en de resultaten van de onderhandelingspartners, en speelt hier tijdens de onderhandelingen op in.
2. Denkt vanuit het organisatiebelang en plaatst een onderhandelingsresultaat boven het eigen belang wanneer de situatie daarom vraagt
3. Overziet de effecten en risico's van de onderhandeling voor de betrokken in- en externe partijen
4. Weet de aandacht in de contacten steeds te richten op die zaken waar beide partijen bij kunnen winnen, c.q. potentieel belang bij hebben
5. Heeft goed gevoel voor timing, brengt op het juiste moment argumenten in, voert op het juiste moment de druk op, doet concessies waar en wanneer mogelijk en verantwoord

Niveau 3

1. Herkent de onderhandelingsstrategie van de andere partij en speelt daar effectief op in door de eigen strategie hierop aan te passen
2. Overziet korte en langere termijn effecten van voorstellen en onderhandelingsresultaten en neemt deze mee in de strategie
3. Gaat een conflictsituatie niet uit de weg, maar gebruikt deze om tot een geaccepteerd onderhandelingsresultaat te komen
4. Gaat zorgvuldig na of de partijen het eindresultaat op dezelfde manier interpreteren en daadwerkelijk accepteren
5. Is in staat een houding van open overleg te combineren met het tonen van kracht en beslistheid: hard op inhoud en zorgvuldig op de relatie

Leiderschap

Coachen (goed ontwikkelbaar)

Stimuleert en begeleidt medewerkers om hun persoonlijke kwaliteiten optimaal in te zetten in hun huidige functie en om hun talenten te ontwikkelen ten behoeve van hun loopbaan.

Niveau 1

1. Geeft helder weer wat er van de ander verwacht wordt door aanwijzingen, grenzen, doelen en kaders aan te geven, en te bespreken hoe de ander aan de verwachtingen kan voldoen.
2. Geeft de ander vertrouwen, geeft de juiste verantwoordelijkheden en bevoegdheden mee
3. Geeft anderen steun als zij dat nodig hebben, draagt kennis en ervaring over
4. Spreekt regelmatig met elke medewerker over diens ontwikkeling (competenties)
5. Heeft zicht op wat een ander wel en niet kan

Niveau 2

1. Houdt rekening met talenten en beperkingen van de ander, delegeert opdrachten die passen bij het competentieniveau en de omstandigheden van de medewerker
2. Fungeert als klankbord voor medewerkers, maakt het onbespreekbare bespreekbaar
3. Geeft heldere en opbouwende feedback
4. Geeft richting aan training en opleiding van medewerkers
5. Motiveert anderen om nieuwe uitdagingen aan te gaan, laat hierbij voorbeeldgedrag zien

Niveau 3

1. Moedigt anderen aan hun grenzen te verleggen
2. Evalueert werkzaamheden met het oog op de ontwikkeling van de ander
3. Vertaalt ontwikkelingen in de organisatie naar ontwikkelstappen voor medewerkers
4. Stimuleert de ontwikkeling van de ander, en schept randvoorwaarden zodat medewerkers zich kunnen ontwikkelen
5. Ondersteunt medewerkers bij gecompliceerde opdrachten

Aansturen (redelijk ontwikkelbaar)

*Het aansturen van mensen en processen, daarbij de voortgang bewakend.
Organisator en stuwende kracht; anderen in een bepaalde richting weten te activeren.*

Niveau 1

1. Geeft heldere opdrachten en aanwijzingen. Werkt met concrete afspraken
2. Geeft informatie op de juiste momenten
3. Volgt de voortgang van opdrachten, hecht groot belang aan het afmaken van het werk. Neemt adequate actie bij onvoldoende voortgang.
4. Delegeert operationeel werk of draagt dit over, geeft de juiste verantwoordelijkheden en bevoegdheden mee
5. Motiveert anderen zich optimaal in te zetten, spreekt anderen aan op bereikte resultaten

Niveau 2

1. Delegeert taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die passen bij het niveau van de medewerker
2. Is in staat de ondersteuning, instemming en/of actie van anderen te verkrijgen om de gestelde doelen te bereiken
3. Geeft aan medewerkers/collega's aan hoe hun individuele doelstellingen samenhangen met de doelen van het organisatieonderdeel
4. Spreekt de sleutelfiguren binnen de verschillende onderdelen van de organisatie persoonlijk aan op de noodzaak van hun steun voor het behalen van de doelstellingen
5. Geeft effectief leiding aan groepsbesprekingen, weet te enthousiasmeren en te motiveren

Niveau 3

1. Zorgt voor samenhang tussen de verschillende organisatieonderdelen
2. Kan sturing geven aan ingrijpende organisatieveranderingsprocessen
3. Controleert op hoofdlijnen en laat eventueel corrigeren
4. Vervult een voorbeeldfunctie in de organisatie
5. Geeft aan welke resultaten van een organisatie(onderdeel) verwacht worden, stelt meetbare doelstellingen op

Voortgang bewaken (goed ontwikkelbaar)

Effectief bewaken en controleren van de voortgang in eigen werk en dat van anderen; actief instellen en hanteren van daarop gerichte procedures en anticiperen op toekomstige ontwikkelingen

Niveau 1

1. Plant meetmomenten en gebruikt deze om de voortgang te meten
2. Spreekt anderen erop aan wanneer werkinformatie achterwege blijft
3. Informeert waar nodig klanten regelmatig over de voortgang in een project.
4. Lost verstoringen met prioriteit op, beperkt vertragingen tot het minimum.
5. Maakt aan het eind van gesprekken vervolgspraken en legt deze vast

Niveau 2

1. Anticipeert op verstoringen en oponthoud
2. Ontwikkelt toetsbare werkprocessen en -procedures
3. Initieert overleg met anderen om werkwijzen op elkaar af te stemmen en de samenwerking efficiënt en effectief te laten verlopen.
4. Vraagt uit eigen beweging om terugmelding of rapportage van anderen
5. Stuurt in geval van gebleken afwijkingen op de gemaakte plannen direct bij.

Niveau 3

1. Heeft oog voor meerdere facetten (kosten, kwaliteit, mensen) bij het opvangen van signalen over de voortgang.
2. Bewaakt de feitelijke voortgang op hoofdlijnen, met inachtneming van het belang van essentiële details.
3. Is alert op de effecten van communicatie over een project in de organisatie.
4. Maakt een helder plan van aanpak waarin bevoegdheden en timing duidelijk zijn aangegeven, en verspreidt dat zorgvuldig.
5. Durft activiteiten die in de praktijk niet blijken bij te dragen aan de realisatie van de doelstellingen, te beëindigen.

Realisatiekracht

Besluitvaardigheid (moeilijk ontwikkelbaar)

Beslissingen nemen als de situatie daar om vraagt. Knopen doorhakken en duidelijkheid scheppen.

Niveau 1

1. Verzamelt actief informatie rond besluitvormingstrajecten
2. Hakt knopen door binnen de eigen taak, stelt besluiten niet onnodig uit
3. Weet wanneer betrokkenen op de hoogte moeten worden gebracht van het genomen besluit en maakt duidelijke afspraken over vervolgactie
4. Blijft niet steken in de voorbereiding
5. Dwingt beslissing af in onduidelijke situaties

Niveau 2

1. Neemt besluiten met gevolgen voor anderen en neemt verantwoordelijkheid voor de gemaakte keuzes
2. Hakt knopen door bij onduidelijkheden op afdelingsniveau, stelt besluiten niet onnodig uit
3. Neemt beslissingen die de doelstelling van de afdeling ondersteunen
4. Draait besluiten terug als nieuwe informatie dat nodig maakt.
5. Creëert duidelijkheid, geeft heldere samenvatting bij onheldere discussies

Niveau 3

1. Neemt besluiten met belangrijke gevolgen voor zichzelf en anderen
2. Hakt knopen door bij onduidelijkheden in de organisatie, stelt besluiten niet onnodig uit.
3. Neemt beslissingen die de doelstelling van de organisatie ondersteunen
4. Maakt een juist inschatting voor welke beslissingen voldoende draagvlak bestaat en kan effectief lobbyen om besluiten gerealiseerd te krijgen
5. Doorbreekt patstellingen binnen de organisatie

Klantgerichtheid (goed ontwikkelbaar)

Actief onderzoeken van wensen en behoeften van klanten (in- en extern, verwijzer, zorgvrager en financier). Erop gericht zijn om de klant te helpen met acties en/of diensten.

Niveau 1

1. Is toegankelijk voor klanten, zowel voor externe als voor interne klanten (collega's), reageert snel op vragen van de klant
2. Checkt bij de klant of aan de verwachtingen, wensen of behoeften is voldaan. Houdt de klanttevredenheid continu in de gaten.
3. Maakt duidelijke afspraken met de klant en komt deze afspraken vervolgens na
4. Toont begrip voor klachten van klanten en zorgt voor correcte afhandeling.
5. Weet wat klanten willen, vraagt klanten zorgvuldig naar hun wensen; luistert en vraagt door tot een compleet beeld ontstaat.

Niveau 2

1. Neemt initiatieven, en motiveert de klant, tot het ontplooiën van nieuwe mogelijkheden en kansen. Zoekt pro-actief naar wensen en behoeften van klanten, en anticipeert hierop door deze te vertalen naar een passende of nieuwe dienst.
2. Investeert in een lange termijn relatie met klanten.
3. Handelt op basis van inzicht in de situatie, positie en de belangen van de klant. Kijkt vooruit en kan de klant adviseren vanuit eigen ervaring en inzicht.
4. Is commercieel, zonder de belangen van de klant en relatie uit het oog te verliezen. Genereert bijvoorbeeld individuele trajecten uit groepswork.
5. Zegt "nee" in geval van onredelijke eisen, legt achterliggende redenen uit en wijst op consequenties

Niveau 3

1. Verbetert de interne afstemming over de grenzen van de organisatieonderdelen heen om de klant nog beter van dienst te kunnen zijn.
2. Vervult op het gebied van serviceverlening een voorbeeldfunctie voor anderen
3. Onderzoekt en speelt op toekomstige behoeften van de klant in met nieuw te ontwikkelen diensten
4. Ontwikkelt binnen een organisatie nieuwe mogelijkheden en kansen voor de klant

5. Kijkt naar de eigen organisatie en het eigen werk door de ogen van de klant en zoekt naar verbeteringen

Initiatief (moeilijk ontwikkelbaar)

Zelfstandig actie ondernemen, nog voordat dit gevraagd wordt en voordat de omstandigheden ertoe dwingen. Kansen en mogelijkheden signaleren én er iets mee doen.

Niveau 1

1. Neemt zelfstandig vervolgacties
2. Komt uit zichzelf met voorstellen ter verbetering van het eigen werk.
3. Laat zich niet door weerstand bij anderen weerhouden om actie te ondernemen
4. Wacht niet op de ander en/of op opdrachten bij het aanpakken van een taak
5. Neemt het voortouw om overeengekomen plannen daadwerkelijk te gaan uitvoeren

Niveau 2

1. Neemt het voortouw op de afdeling bij nieuwe ontwikkelingen
2. Zet actie in bij waargenomen kansen, ook als het onzeker is of het gewenste resultaat bereikt zal worden
3. Draagt uit eigen beweging ideeën of oplossingen aan om herhaling van problemen te voorkomen
4. Laat zich niet door extra werk weerhouden om zaken te initiëren
5. Start discussies over zaken die moeilijk liggen, begint er als eerste over

Niveau 3

1. Regisseert initiatieven die mogelijk op langere termijn resultaat zullen hebben (kans grijpen of bedreiging elimineren)
2. Begint grootschalige projecten uit eigen beweging
3. Zoekt actief naar kansen op terreinen of in markten die belangrijk maar onzeker zijn
4. Initieert acties waar veel anderen bij betrokken zijn
5. Speelt voortvarend in op externe ontwikkelingen

Resultaat- en doelgerichtheid (redelijk ontwikkelbaar)

Concrete doelen als uitgangspunt nemen voor het eigen gedrag en hieraan vasthouden tot dat het doel is bereikt.

Niveau 1

1. Werkt binnen de eigen taak naar een vastgesteld doel en vertaalt dit doel naar meetbare of zichtbare resultaten. Kan altijd laten zien tot welk resultaat de inspanningen hebben geleid
2. Doet extra moeite om een goed resultaat te bereiken
3. Werkt volgens een vastgesteld actieplan
4. Behaalt deadlines, houdt vast aan gemaakte afspraken
5. Vindt het realiseren van het doel belangrijker dan de manier waarop

Niveau 2

1. Zet algemeen geformuleerde strategieën om in plannen met duidelijke mijlpalen en eindresultaten en werkt hiernaar toe
2. Zoekt bij tegenslag naar nieuwe wegen om het doel te bereiken
3. Ziet kansen en uitdagingen in plaats van problemen
4. Plant het werk rekening houdend met de beheersaspecten tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie
5. Spreekt anderen aan op doelgericht en efficiënt werken, bedenkt samen oplossingen voor knelpunten

Niveau 3

1. Zorgt voor heldere structuren, taakverdeling en procedures om een effectieve en efficiënte inzet van medewerkers te bevorderen
2. Zorgt voor een efficiënte informatiestroom over de resultaten in de richting van het verantwoordelijk management
3. Installeert een systeem (en een cultuur) waarin mensen worden aangesproken en afgerekend op hun resultaten
4. Schakelt de juiste mensen en middelen in om doelen te bereiken
5. Richt processen in de organisatie zo in dat het behalen van resultaten voorop staat en snel zichtbaar is



Ondernemerschap (moeilijk ontwikkelbaar)

Signaleren van mogelijkheden, deze zelf actief beïnvloeden en daarbij verantwoorde risico's durven nemen

Niveau 1

1. Weet bestaande producten en/of diensten in nieuwe markten te verkopen
2. Neemt kansen waar om met potentiële klanten in gesprek te komen.
3. Speelt in op veranderende wensen van klanten
4. Houdt rekening met de sterktes en zwaktes van de concurrentie
5. Draagt ideeën aan voor nieuwe producten/diensten of voor verbeteringen van bestaande producten/diensten

Niveau 2

1. Benadert actief nieuwe klanten (prospects)
2. Signaleert knelpunten in de klantorganisatie en overtuigt de klant van een relevant aanbod.
3. Zoekt actief naar nieuwe markten, klanten, producten en/of diensten, en product/marktcombinaties
4. Houdt rekening met zowel kosten als baten, en bewaakt budgetten en werkprocessen
5. Neemt het initiatief voor cross-selling, probeert meer te verkopen dan het gevraagde.

Niveau 3

1. Zoekt actief naar partnerships die de eigen business kunnen versterken.
2. Neemt beheersbare risico's met betrekking tot investeringen in marketing, acquisitie en productontwikkeling.
3. Kent het relevante netwerk in het bedrijf van de klanten en weet waar voorstellen neergelegd moeten worden.
4. Is alert op veranderingen in de markt en vertaalt deze in nieuwe activiteiten
5. Vertaalt ontwikkelingen in de omgeving in zakelijke mogelijkheden voor de onderneming.

Plannen en organiseren (plannen is goed ontwikkelbaar, organiseren is minder makkelijk te ontwikkelen)

Doelen en prioriteiten bepalen, en de voor de realisatie daarvan benodigde tijd, acties en middelen aangeven

Niveau 1

1. Stelt prioriteiten voor het eigen werk binnen de daartoe gegeven kaders, heeft overzicht over de eigen werkzaamheden
2. Organiseert de eigen werkzaamheden systematisch en ordelijk
3. Stemt planning van eigen werkzaamheden af met anderen
4. Werkt nauwkeurig
5. Verdeelt de tijd evenwichtig tussen structurele en ad-hoc activiteiten

Niveau 2

1. Plant werkzaamheden voor zichzelf en voor anderen systematisch en ordelijk
2. Stelt jaarplannen op op afdelingsniveau, wijst mensen en middelen toe bij planningen, stemt activiteiten/projecten op elkaar af
3. Helpt anderen met het stellen van doelen en prioriteiten. Faseert de werkzaamheden en brengt per tijdsfase meetpunten aan om de voortgang te kunnen bewaken
4. Legt relaties tussen werkzaamheden binnen de organisatie en stemt planning van eigen werkzaamheden hierop af
5. Ontwikkelt vooraf oplossingen om mogelijke belemmeringen t.a.v. het te bereiken doel weg te nemen

Niveau 3

1. Stelt jaarplannen op voor de organisatie
2. Houdt in de planning rekening met interne en externe ontwikkelingen
3. Behoudt op elk moment en op elk niveau het overzicht van werkzaamheden/projecten binnen de organisatie en stuurt indien nodig bij.
4. Houdt rekening met diverse scenario's. Overziet de gevolgen (op zowel korte als lange termijn) van beslissingen en onderneemt daarop actie door het inzetten van mensen en/of middelen.
5. Vertaalt complexe problemen in een plan van aanpak