

---

# TMA Competentiemodel

Verrijn Stuartlaan 42 F  
2288 EM Rijswijk  
T 070-3190130  
I [www.noxpeople.nl](http://www.noxpeople.nl)  
E [info@noxpeople.nl](mailto:info@noxpeople.nl)

**NOX**PEOPLE

**Inhoudsopgave:**

Aandacht voor details	3
Aanpassingsvermogen	4
Ambitie	5
Assertiviteit	6
Besluitvaardigheid	7
Coachen	8
Conflicthantering	9
Creativiteit	10
Delegeren	11
Discipline	12
Durf	13
Energie	14
Flexibel gedrag	15
Groepsgericht leidinggeven	16
Initiatief	17
Innoverend vermogen	18
Integriteit	19
Klantgerichtheid	20
Kwaliteitsgerichtheid	21
Leervermogen	22
Leidinggeven	23
Luisteren	24
Managementidentificatie	25
Mondelinge vaardigheid	26
Netwerken	27
Omgevingsbewustzijn	28
Onafhankelijkheid	29
Onderhandelen	30
Ondernemerschap	31
Ontwikkelen van medewerkers	32
Oordeelsvorming	33
Optreden	34
Organisatiesensitiviteit	35
Overtuigingskracht	36
Plannen en organiseren	37
Politieke sensitiviteit	38
Presenteren	39
Prestatiemotivatie	40
Probleemanalyse	41
Resultaatgerichtheid	42
Samenwerken	43
Schriftelijke vaardigheid	44
Sensitiviteit	45
Sociabiliteit	46
Stressbestendigheid	47
Vasthoudendheid	48
Visie	49
Voortgangscontrole	50
Zelfontwikkeling	51

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Aandacht voor details

*Consistent en effectief kunnen omgaan met detailinformatie.*

### 0. Algemeen

- blijft alert en geconcentreerd
- stoort zich aan kleine fouten
- is volhardend en laat de aandacht niet verslappen bij detailinformatie

### 1. Operationeel

- gaat nauwkeurig om met details en maakt weinig fouten
- voert nauwkeurig voorgeschreven instructies foutloos uit
- controleert het eigen werk zorgvuldig en blijft alert op details
- blijft in routinetaken kritisch en alert; let op de eigen uitvoering hiervan
- kan langdurig om gaan met inhoudelijk materiaal

### 2. Tactisch

- ordent gegevens met oog voor relevante details
- herkent vlot tegenstrijdigheden in gedetailleerde informatie
- herkent vlot lacunes in tabellen en schema's
- kan grondig en gedetailleerd ideeën uitwerken tot een effectief plan van aanpak
- kan systemen uitwerken om detailinformatie adequaat te kunnen beheren en overzien

### 3. Strategisch

- signaleert vlot inconsistenties in rapporten, voortgangsrapportages en begrotingen
- kan de juiste essentiële details uit een complexe hoeveelheid informatie halen
- signaleert vlot tegenstrijdigheden in een complexe hoeveelheid informatie
- kan trends herkennen in cijfermatig materiaal
- herkent details in gegevens en in gedrag die relevant zijn voor een bepaald patroon

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Aanpassingsvermogen

*Zich bij veranderende omstandigheden (omgeving, werkwijzen of mensen) makkelijk aanpassen.*

### 0. Algemeen

- is bereid om eigen routines te veranderen
- is niet rigide
- verwacht aanpassingsvermogen niet met het opgeven van de eigen identiteit (en normen en waarden)

### 1. Operationeel

- past de eigen werkwijzen gemakkelijk aan wanneer de situatie hierom vraagt
- heeft niet al te veel tijd nodig om zich aan te passen aan een nieuwe taak
- werkt effectief wanneer taken onverwacht veranderen
- past zich gemakkelijk aan aan een nieuwe werkomgeving met andere regels
- gaat gemakkelijk om met andere normen en waarden

### 2. Tactisch

- past zich na fusies of overnames gemakkelijk aan aan de veranderde eisen en taken
- is in staat adequate werkrelaties op te bouwen en in stand te houden met klanten en collega's van verschillende etnische achtergronden, religies en karakters
- past de eigen plannen en doelen aan wanneer hiermee een bepaald voordeel te behalen is
- past de eigen gedragsstijl snel aan aan de andere cultuur in andere werkomgevingen
- past plannen en schema's vlot aan en stuurt deze bij wanneer dit noodzakelijk blijkt

### 3. Strategisch

- maakt zich vlot de gedragsregels en de attitude eigen die aansluiten bij een nieuwe positie in en buiten de organisatie
- gedraagt zich in verschillende culturen passend en hanteert de juiste normen en waarden
- stelt in onderhandelingen het eigen doel en standpunt bij om uiteindelijk het beoogde resultaat te behalen
- staat open voor een grote diversiteit van normen, waarden en gedragsregels zonder het gevoel te hebben de eigen identiteit te verliezen
- signaleert in allerlei situaties en omgevingen vlot wat de relevante cultuurelementen zijn en kan hier passend op reageren

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Ambitie

*Ernaar streven hogerop te komen, carrière te maken en succes te behalen en zich inspinnen om dit te bereiken. Denken in competitieve termen.*

### 0. Algemeen

- is bereid energie in de eigen ontwikkeling te steken
- leert van succesvolle personen
- beschikt over voldoende energie
- zet eigen loopbaanplan uit en handelt hiernaar

### 1. Operationeel

- werkt hard en wil uitblinken in de functie
- zoekt naar kansen om zichtbare successen te behalen
- profileert zich door vakinhoudelijke kwaliteiten
- ontwikkelt zich uit eigen beweging door in eigen tijd opleidingen te volgen om de eigen expertise te vergroten

### 2. Tactisch

- oriënteert zich in de organisatie om eigen mogelijkheden te verkennen
- trekt verantwoordelijkheden naar zich toe en neemt extra taken op zich
- neemt geen genoegen met een situatie waarin weinig promotiemogelijkheden voorhanden zijn
- bouwt een netwerk op binnen en buiten de eigen organisatie teneinde de eigen carrièrekansen te vergroten
- heeft duidelijke doelstellingen voor ogen

### 3. Strategisch

- heeft zitting in verschillende organisaties/besturen en neemt deel aan maatschappelijke activiteiten
- is extern gericht en dus niet alleen op de eigen organisatie georiënteerd
- wil de organisatie representeren in relevante netwerken, organisaties en instanties
- is actief geïnteresseerd in de eigen organisatie en haar relatie met de omgeving
- herkent actief kansen om zichzelf en de organisatie verder te profileren

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Assertiviteit

*De eigen standpunten op een heldere en duidelijke manier overbrengen zonder daarmee de relatie met de ander te schaden.*

### 0. Algemeen

- spreekt rustig en duidelijk een mening of standpunt uit
- wacht, wanneer er iets wringt, niet af, maar uit ongenoegen uit eigen beweging
- straalt zelfvertrouwen uit door een rechte lichaamshouding en kijkt de ander aan
- spreekt de eigen mening uit (bijvoorbeeld tijdens een teamvergadering), ook al staat deze haaks op de mening van collega's
- blijft rustig reageren, ook wanneer anderen dominant en luidruchtig handelen en spreken

### 1. Operationeel

- spreekt zich duidelijk uit en maakt de eigen mening kenbaar
- houdt de eigen mening niet voor zich maar formuleert deze zodanig dat deze niet beledigend overkomt
- geeft duidelijk aan welk gedrag niet prettig gevonden wordt en geeft niet direct een mening over de desbetreffende persoon

### 2. Tactisch

- komt op voor de eigen belangen, rekening houdend met het algemeen belang
- spreekt de eigen mening uit op een zodanige manier dat de verhoudingen niet geschaad worden
- geeft de eigen belangen weer zonder het organisatiebelang uit het oog te verliezen

### 3. Strategisch

- komt in samenwerkingsverbanden op voor de belangen van de eigen organisatie
- handelt strategisch; weet wanneer zich wel of niet duidelijk uit te spreken
- houdt de eigen mening soms bewust even voor zich totdat er voldoende steun is verworven

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Besluitvaardigheid

*Op het juiste moment beslissingen nemen en standpunten innemen en zich hieraan committeren door ze uit te spreken en/of ernaar te handelen.*

### 0. Algemeen

- formuleert kort en bondig de eigen mening
- neemt standpunten in en hakt knopen door
- stelt direct actieplannen op op basis van genomen beslissingen
- aarzelt niet

### 1. Operationeel

- neemt beslissingen die direct ingrijpen in de dagelijkse gang van zaken
- onderneemt acties wanneer zich structurele problemen voordoen die de dagelijkse gang van zaken belemmeren
- grijpt vlot in wanneer zich een acuut probleem op de werkvloer voordoet
- neemt standpunten in en spreekt een eigen mening uit over de gang van zaken en over het functioneren van anderen
- hakt knopen door tijdens (team)vergaderingen

### 2. Tactisch

- neemt beslissingen die mede van invloed zijn op en gevolgen hebben voor andere afdelingen
- neemt beslissingen en onderneemt acties die de efficiency en effectiviteit van de eigen afdeling en die van andere afdelingen bevorderen
- vertaalt het organisatiebeleid naar acties voor de eigen afdeling, rekening houdend met andere afdelingen
- neemt beslissingen en onderneemt acties die regelmatig voorkomende problemen structureel oplossen
- neemt besluiten die getuigen van een afdelingsoverstijgende invalshoek

### 3. Strategisch

- neemt beslissingen die gevolgen hebben voor het toekomstige dienstenpakket van de organisatie
- neemt beslissingen die van invloed zijn op de koers die de organisatie de komende tijd dient in te slaan
- neemt risicovolle beslissingen met verregaande gevolgen voor de organisatie en haar medewerkers (fusie, overname, inkrimping, diversificatie etc.)
- neemt beslissingen op basis van globale informatie met betrekking tot ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en de maatschappij

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Coachen

*Medewerkers begeleiden en motiveren teneinde hen effectiever te laten functioneren door hun zelfinzicht en probleemoplossend vermogen te vergroten.*

### 0. Algemeen

- onderkent de eigen positie als coach en de invloed hiervan op de ander
- beschikt over ervaring en de juiste kennis om te coachen
- beschikt over een goed zelfinzicht

### 1. Operationeel

- maakt anderen duidelijk wat er van hen verwacht wordt en helpt hen dit te realiseren
- inventariseert en verheldert de problemen met de taakuitvoering van de ander
- stimuleert en motiveert de ander om zelf met mogelijke oplossingen te komen
- geeft tips, aanwijzingen en deskundig advies met het doel de taakuitvoering van anderen te verbeteren
- geeft anderen eigen verantwoordelijkheid met name voor hun eigen leertraject

### 2. Tactisch

- draagt geen oplossingen aan, maar vergroot het probleemoplossend vermogen van anderen
- helpt anderen de juiste contacten in de organisatie op te bouwen
- maakt anderen het belang van een brede oriëntatie in de organisatie duidelijk en is hen hierin behulpzaam
- vergroot het inzicht van anderen in de informele spelregels en in circuits van de organisatie
- stimuleert anderen in het ondernemen van organisatiebrede activiteiten

### 3. Strategisch

- stimuleert anderen in het uitzetten van hun eigen loopbaantraject
- is behulpzaam bij het verkennen van de grenzen en mogelijkheden van een ander, ook al liggen die mogelijk buiten de eigen organisatie
- stimuleert anderen om acties te ondernemen die hun eigen loopbaanwensen realiseerbaar maken
- onderkent de talenten van anderen
- is behulpzaam bij het realiseren van de loopbaanwensen van anderen, ook wanneer deze buiten de eigen organisatie liggen



Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Conflicthantering

*Op een diplomatieke wijze omgaan met belangentegenstellingen en deze helpen oplossen.*

### 0. Algemeen

- onderkent belangen en drijfveren van gesprekspartners
- schat de emoties en de diepgang van de conflicterende partijen goed in
- schat de reikwijdte van het conflict goed in

### 1. Operationeel

- voelt spanningen in een team aan en benoemt deze
- onderzoekt wat de redenen en achtergronden van een conflict zijn
- zoekt naar concrete oplossingen waarin alle partijen zich kunnen vinden
- draagt verschillende oplossingen aan die geaccepteerd worden door de conflicterende partijen

### 2. Tactisch

- onderkent complexe belangen en onuitgesproken meningen
- anticipeert op mogelijke complexe belangentegenstellingen en latente conflicten
- heeft vooraf verschillende strategieën voorhanden om spanningen te doen verminderen
- overbrugt tegengestelde meningen door te zoeken naar een of meerdere gemeenschappelijke noemers
- schat de machtsverhoudingen in een team of groep goed in

### 3. Strategisch

- stelt gerichte vragen om zo de diepgang en reikwijdte van de tegenstellingen of het conflict te analyseren
- doordringt conflicterende partijen van het voordeel om te komen tot een oplossing van het conflict
- stimuleert de conflicterende partijen om zelf te komen met mogelijke oplossingen
- laat de voordelen van de wederzijdse samenwerking zien en ervaren
- wint bij de verschillende ruziemakende personen informatie in over de redenen van het conflict

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## **Creativiteit**

*Originele of nieuwe ideeën en oplossingen kunnen bedenken; invalshoeken vinden die afwijken van de gevestigde denkpatronen.*

### 0. Algemeen

- is onafhankelijk van geest
- heeft het lef om met vindingrijke en ongewone oplossingen te komen
- gelooft in het eigen vermogen

### 1. Operationeel

- legt gemakkelijk verbanden tussen ogenschijnlijk los van elkaar staande aspecten
- kijkt verder dan de meest voor de hand liggende oplossing
- doet voorstellen voor originele producten, werkwijzen, benaderingen
- experimenteert met nieuwe mogelijkheden en aanpakken
- is gericht op het zoeken naar alternatieven

### 2. Tactisch

- herkent de waarde van de ideeën van anderen
- laat bestaande structuren en werkwijzen los
- kan ideeën en gegevens herschikken om zo te komen tot een vernieuwend idee of alternatieve aanpak
- denkt in termen van mogelijkheden in plaats van in problemen
- is wendbaar in het denken en heeft veel ideeën

### 3. Strategisch

- komt met totaal nieuwe ideeën die voor anderen (nog) onuitvoerbaar lijken
- is in het redeneren niet altijd voor anderen te volgen vanwege de snelle en ongebruikelijke associaties
- verbindt concepten en denkwijzen uit verschillende vakgebieden met elkaar
- denkt buiten bestaande kaders
- is onconventioneel in zowel gedrag als in denken

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Delegeren

*Taken en verantwoordelijkheden doorgeven, rekening houdend met de interesse, ambitie, ontwikkeling en competentie van medewerkers. De gedelegeerde taken opvolgen.*

### 0. Algemeen

- heeft vertrouwen in de kwaliteiten van anderen
- kan afstand doen van de eigen bevoegdheden
- delegeert aan de juiste persoon

### 1. Operationeel

- geeft duidelijk aan wat er van de ander verwacht wordt met betrekking tot de uitvoering en de planning van de gedelegeerde activiteiten
- draagt taken over die aansluiten bij het competentieniveau van de medewerker (de juiste taak aan de juiste persoon)
- geeft de persoon aan wie taken gedelegeerd zijn voldoende instructies over de wijze waarop de taken dienen te worden uitgevoerd
- heeft vertrouwen in de kwaliteiten van de persoon aan wie taken gedelegeerd zijn
- durft anderen fouten te laten maken en hen te blijven steunen

### 2. Tactisch

- houdt bij het delegeren van verantwoordelijkheden rekening met haalbaarheid en afbreukrisico
- informeert klanten en andere betrokkenen over de delegatie van taken en verantwoordelijkheden
- ziet het delegeren als ontwikkelingsmogelijkheid voor de betrokken medewerker en gebruikt het als zodanig
- biedt voldoende speelruimte om de gedelegeerde taken naar eigen inzicht uit te voeren
- bespreekt de mogelijke gevolgen van de gedelegeerde taken en verantwoordelijkheden met het hoger management

### 3. Strategisch

- draagt belangrijke en aantrekkelijke taken en projecten aan anderen over, ook wanneer hier status aan verbonden is
- draagt alle taken en verantwoordelijkheden aan anderen over die door anderen gedaan kunnen worden
- delegeert om hiermee zelf meer speelruimte en vrijheid te verkrijgen en aldus een bijdrage te leveren aan het verhogen van de kwaliteit van de eigen organisatie
- staat open voor de risico's en problemen die gepaard gaan met de delegatie van taken
- durft lost te laten en volledig te vertrouwen op de kwaliteiten van anderen
- laat anderen met de eer strijken bij behaalde successen

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Discipline

*Zich aanpassen aan de geldende regels, procedures en het organisatiebeleid. Bij verandering of twijfel bevestiging zoeken bij de juiste persoon.*

### 0. Algemeen

- ziet het nut van regels en procedures in
- voegt zich zonder moeite naar de bestaande regelgeving
- onderkent de effecten van het zich houden aan de regels

### 1. Operationeel

- ontvangt graag duidelijke instructie omtrent regels, procedures en werkwijzen
- vraagt raad aan hoger management indien zich een situatie voordoet waarin de geldende regels en procedures overschreden dienen te worden
- verricht alleen handelingen die in overeenstemming zijn met de regels en procedures
- houdt zich actief op de hoogte van veranderingen omtrent de regelgeving, procedures en werkwijzen
- onderkent duidelijk de grenzen van het eigen vakgebied, de functie en de eigen bevoegdheid

### 2. Tactisch

- stelt zich op de hoogte van het organisatiebeleid en de ethiek van de organisatie
- vraagt raad aan hoger management bij kwesties die de eigen bevoegdheden overstijgen
- zoekt bij onduidelijkheid over de regelgeving bevestiging bij de juiste autoriteit
- signaleert situaties waarin afgeweken dient te worden van de regelgeving

### 3. Strategisch

- ziet in dat regels en procedures noodzakelijk zijn, maar blijft kritisch kijken of deze uitvoerbaar zijn
- onderkent dat er een `grijs gebied` is waarin de regels en procedures naar eigen inzicht, maar binnen randvoorwaarden uitgevoerd dienen te worden

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Durf

*Risico's nemen om er (op termijn) voordeel mee te behalen.*

### 0. Algemeen

- heeft zicht op de reikwijdte van het risico dat genomen wordt
- handelt niet impulsief, maar denkt na over de mogelijke gevolgen
- maakt onderscheid tussen durf en bravoure

### 1. Operationeel

- kiest bij problemen een aanpak die niet geheel volgens de geldende afspraken is
- handelt bij zich voordoende problemen wanneer dit nodig is, ook als dit buiten de kaders is
- steekt de nek uit en doet uitspraken die weerstand zullen oproepen
- kiest voor een aanpak waarmee nog geen ervaring is opgedaan
- komt met een zienswijze die niet strookt met de huidige situatie

### 2. Tactisch

- kiest eerder voor een veelbelovend plan waarvan de risico's niet geheel te overzien zijn dan voor een middelmatig plan dat volledige zekerheid biedt
- biedt diensten of producten aan die nog niet eerder geleverd zijn
- doet toezeggingen voor volledig nieuwe activiteiten die innovatief en realiseerbaar zijn
- uit opbouwende kritiek in het belang van de organisatie
- draagt zelf verantwoordelijkheid voor acties waarvan de gevolgen niet steeds volledig te overzien zijn

### 3. Strategisch

- durft te investeren in potentiële partnerships die een afbreukrisico met zich meebrengen maar voordelen kunnen opleveren voor de eigen organisatie
- neemt beslissingen die het imago van de gehele organisatie grondig kunnen veranderen
- schat de onverzekerbare en onvoorziene risico's die gepaard gaan met nieuwe activiteiten goed in
- investeert in nieuwe experimenten zonder dat geheel duidelijk is of zij daadwerkelijk resultaten zullen opleveren
- laat zich leiden door eigen intuïtie en 'Fingerspitzengefühl'

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Energie

*Gedurende een lange(re) periode actief zijn wanneer de functie dat verlangt; uithoudingsvermogen hebben.*

### 0. Algemeen

- heeft uithoudingsvermogen
- verdeelt de eigen energie adequaat
- heeft inzicht in het eigen energieniveau

### 1. Operationeel

- werkt lang door zonder moeheid en aandachtsverlies
- verdeelt de eigen energie goed en efficiënt
- is na intensieve en langdurige inspanning niet opgebrand
- ziet niet op zien tegen extra werk en inspanning
- straalt enthousiasme uit, ook na een dag hard werken

### 2. Tactisch

- is aan het einde van eentonige en langdurige bijeenkomsten nog fit en alert
- geeft niet snel op bij het hanteren van taaie problemen, blijft zoeken naar oplossingen
- brengt extra energie op voor een belangrijke prestatie, ook na gedane arbeid
- handelt na een zware werkdag zaken nog nauwkeurig af
- houdt aanzienlijke belasting lang vol

### 3. Strategisch

- herstelt zich bij zware tegenslagen snel
- heeft nevenfuncties en werkt in de weekeinden en `s avonds door
- ziet na zware teleurstellingen toch weer nieuwe mogelijkheden
- kan emotioneel belastende gesprekken en situaties hanteren en raakt hierdoor niet uitgeblust
- is zich bewust van de eigen energie en verdeelt deze adequaat over de verschillende activiteiten
- onderkent de eigen emoties die veel energie kosten en uit deze beheerst

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Flexibel gedrag

*Het veranderen van gedragstijl en/of invalshoek teneinde een gesteld doel te bereiken.*

### 0. Algemeen

- heeft een doel voor ogen
- houdt het gestelde doel vast, maar wisselt van aanpak, invalshoek of gedragstijl
- herkent blokkades die het realiseren van het doel belemmeren

### 1. Operationeel

- onderkent dat een gekozen aanpak of benadering geen effect heeft
- kan de inhoud van het proces onderscheiden
- kan afwisselen tussen het hanteren van logische argumenten en het inventariseren van de oorzaak van de weerstand
- houdt niet vast aan een benaderingswijze of dezelfde argumenten
- stelt de eigen aanpak ter discussie

### 2. Tactisch

- speelt soepel in op onverwachte wendingen
- veert mee met de gesprekspartner zonder het eigen doel uit het oog te verliezen
- verandert van benaderingswijze als de weerstand aanhoudt (andere invalshoek, nieuwe argumenten)
- hanteert verschillende argumenten en een alternatieve stijl op soepele wijze
- stelt problemen in een ander daglicht

### 3. Strategisch

- past de eigen tactiek aan aan de mate en soort van weerstand
- maakt gebruik van meerdere beïnvloedingstactieken (lobbyen, de beslissers benaderen, sponsors zoeken)
- maakt gebruik van de ideeën en van subtiele signalen van anderen om hiermee het gesprek in de gewenste richting te sturen
- wisselt verschillende gedragstijlen af om anderen effectief te beïnvloeden

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Groepsgericht leidinggeven

*Richting en sturing geven aan een groep; samenwerkingsverbanden tussen groepsleden stimuleren om doelstellingen te bereiken.*

### 0. Algemeen

- benoemt de opgave waarvoor het team gesteld staat
- geeft aan welke resultaten van het team verwacht worden
- geeft de eigen positie en wijze van werken aan
- maakt de rol van ieder teamlid duidelijk

### 1. Operationeel

- geeft de planning, procedure en wijze van werken aan
- onderkent en benut de verschillende kwaliteiten en talenten van de teamleden
- let erop dat de verschillende teamleden een actieve bijdrage leveren
- stuurt bij wanneer blijkt dat er spanningen zijn of wanneer de resultaten niet gehaald dreigen te worden

### 2. Tactisch

- benoemt het gezamenlijke resultaat en geeft het belang aan van de bijdragen van de verschillende teamleden
- stimuleert teamleden om over de grenzen van de eigen afdeling heen te kijken
- maakt onderlinge tegenstellingen bespreekbaar en overbrugt deze door te zoeken naar gemeenschappelijke factoren binnen het team
- benadrukt de eigen verantwoordelijkheid van de teamleden om te komen tot goede prestaties
- vergroot het probleemoplossend vermogen van het team door te stimuleren om met eigen oplossingen te komen voor gerezen problemen

### 3. Strategisch

- bespreekt strategische doelen, missie en visie met de teamleden en de strategische rol die de teamleden spelen in het inspireren van de lagere managementniveaus
- onderkent complexe belangen en onderlinge spanningen, maakt deze bespreekbaar en doet suggesties tot oplossingen
- inspireert teamleden door charisma en straalt geloof in de toekomst en in de deskundigheid van de teamleden uit
- maakt gebruik van de verschillende talenten in de groep en van de (informele) invloed die teamleden hebben in de organisatie
- spoort de teamleden aan om hun talenten in te zetten om de organisatiedoelen te realiseren



Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Initiatief

*Kansen creëren of problemen signaleren en ernaar handelen. Begint eerder uit zichzelf en wacht niet af.*

### 0. Algemeen

- heeft een actieve opstelling
- komt als eerste met plannen en ideeën
- creëert en benut kansen
- doet iets waar niet om gevraagd is

### 1. Operationeel

- komt ongevraagd met voorstellen en ideeën die bijdragen aan de kwaliteit van de organisatie
- denkt actief na over de eigen werkzaamheden en komt met nieuwe plannen en voorstellen
- ziet kansen en vertaalt deze naar voordelen voor de eigen organisatie
- wacht niet af, maar handelt uit zichzelf

### 2. Tactisch

- zoekt actief naar kansen en mogelijkheden die de dienstverlening kunnen verbeteren
- creëert openingen en kansen in een gesprek om voordeel te behalen
- zoekt bij patstellingen in bijeenkomsten naar nieuwe openingen en oplossingen
- neemt initiatieven in onduidelijke situaties waarin anderen geen actie ondernemen
- trekt activiteiten en verantwoordelijkheden naar zich toe

### 3. Strategisch

- gaat bij weerstand over tot het benoemen en bespreekbaar maken van deze weerstand
- herkent kansen en openingen in samenwerkingsrelaties om de eigen organisatie beter te profileren of om anderzijds winst te boeken
- herkent `kruiwagens` en relevante contacten om deze te benaderen ten voordele van de eigen organisatie
- onderkent langetermijnkansen voor de eigen organisatie en komt met plannen om hierop in te spelen
- is actief in het `netwerken` en lobbyen bij de juiste personen
- legt voorstellen en plannen bij strategische partners neer voor toekomstige activiteiten

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Innoverend vermogen

*Zich met een onderzoekende en nieuwsgierige geest richten op toekomstige vernieuwing van strategie, producten, diensten en markten.*

### 0. Algemeen

- is op hoogte van toekomstige trends en ontwikkelingen die relevant zijn voor het eigen vakgebied en de eigen organisatie
- vertaalt trends naar vernieuwingen
- is op de hoogte van de toekomstige wensen van de klant c.q. afnemer

### 1. Operationeel

- is op de hoogte van marktontwikkelingen en nieuwe vormen van technologie
- spreekt veel met vakgenoten en stelt vragen naar de manier waarop concurrenten werken
- toont interesse en vraagt door naar de toekomstige wensen van klanten
- is op de hoogte van de diensten en producten waar klanten c.q. afnemers niet tevreden over zijn en achterhaalt hiervan de reden
- leest veel en is bezig met vernieuwing en met diensten die nog niet aangeboden worden

### 2. Tactisch

- participeert in netwerken die relevant zijn voor de eigen organisatie en die bekend staan om hun innoverende gedachten
- treedt buiten de veelbetreden paden en doet voorstellen die niet altijd voor de hand liggen, maar die wel haalbaar zijn
- discussieert veel met collega's en vakgenoten over nieuwe mogelijkheden of andere toepassingen van reeds bestaande technieken en methoden
- luistert alert naar de ideeën van anderen en schat deze juist in op hun innoverende waarde
- heeft geen last van competitieve gevoelens wanneer een ander met een goed idee komt, maar denkt direct mee en ziet de waarde hiervan

### 3. Strategisch

- denkt vooruit en formuleert ideeën die door anderen nog niet gedeeld worden
- kan de eigen ideeën en producten los laten en denken in volstrekt nieuwe en gewaagde concepten
- weet anderen voor nieuwe ideeën te winnen en hen mee te krijgen om deze mede uit te dragen
- durft tegen de stroom in te roeien en kan weerstanden tegen de eigen ideeën hanteren zonder deze los te laten of op te geven
- blijft geloof uitstralen in de eigen ideeën en in de eigen vernieuwende denkbeelden

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Integriteit

*Zich houden aan de normen, waarden en omgangsregels die gelden voor de functie en voor de cultuur waarin men werkt. Niet vatbaar zijn voor frauduleuze handelingen.*

### 0. Algemeen

- draagt informatie consistent en eerlijk over (voor iedereen hetzelfde verhaal)
- behandelt iedereen gelijk en respectvol en maakt geen onderscheid
- maakt geen misbruik van macht of voorkennis
- beschermt vertrouwelijke informatie
- komt gemaakte beloften na

### 1. Operationeel

- verstrekt alleen informatie aan anderen indien deze daar werkelijk recht op hebben
- neemt verantwoordelijkheid voor het eigen handelen
- is transparant in het eigen handelen
- informeert interne en externe klanten eerlijk over mogelijke risico's en nadelen

### 2. Tactisch

- stuurt erop aan dat anderen zich gedragen volgens aanvaarde sociale en ethische normen
- geeft openheid van zaken indien dit van belang is voor anderen binnen de organisatie
- laat blijken kritisch te zijn als er achter de rug om van een collega wordt gepraat
- vertoont voorbeeldgedrag op het gebied van ethiek, normen en waarden

### 3. Strategisch

- gaat zorgvuldig om met macht
- laat blijken welk (integer) gedrag van anderen verwacht wordt
- draagt er zorg voor dat collega's die onethisch gedrag vertonen tot de orde worden geroepen
- komt gemaakte afspraken op organisatie-/afdelingsniveau na

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Klantgerichtheid

*De wensen en behoeften van de klant onderzoeken en hiernaar handelen, rekening houdend met de kosten en baten voor de eigen organisatie.*

### 0. Algemeen

- heeft respect voor de klanten, ongeacht de onredelijkheid van de wensen of klachten
- toont de bereidheid om tot een oplossing te komen
- werkt toe naar een win-winsituatie
- ziet kansen en mogelijkheden om klantgroepen te informeren over de eigen dienstverlening

### 1. Operationeel

- inventariseert de wensen en de behoeften van de klant grondig
- licht klanten in over oplossingen die aansluiten bij hun wensen
- vertaalt de wensen van de klant naar producten en diensten van de organisatie
- zorgt ervoor dat de klant tevreden is en verleent desgewenst extra service
- luistert aandachtig en geeft de klant het gevoel dat deze gehoord wordt en belangrijk is

### 2. Tactisch

- kijkt vanuit de belangen van de klant naar de eigen organisatie
- is op de hoogte van de belangen en wensen van de klant en anticipeert hierop
- laat de klant de voordelen van de eigen dienstverlening zien
- is duidelijk tegenover de klant over de diensten en producten van de organisatie
- is open en eerlijk wanneer diensten niet geboden kunnen worden

### 3. Strategisch

- is op de hoogte van de wensen en problemen van specifieke klantgroepen en hun problemen
- komt met strategische benaderingen die verschillende klantgroepen nu en in de toekomst bedienen
- bouwt relaties op met organisaties en instellingen die de klanten vertegenwoordigen
- is creatief in het bedenken van manieren waarop klanten nu en in de toekomst tegemoet gekomen kunnen worden

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Kwaliteitsgerichtheid

*Hoge kwaliteitsnormen hanteren en streven naar voortdurende verbeteringen en borging van kwaliteit.*

### 0. Algemeen

- werkt zorgvuldig zonder veel fouten
- stelt verbeteringen voor
- toont gedrag dat een voorbeeld is van een hoge kwaliteit
- levert kwalitatief goed werk

### 1. Operationeel

- houdt zich aan de voorgeschreven kwaliteitseisen
- controleert regelmatig of het eigen werk aan de voorgeschreven kwaliteitsnormen voldoet
- vraagt regelmatig feedback over de kwaliteit
- herstelt fouten als deze aan het licht komen
- onderneemt zelfstandig actie om de kwaliteit van het eigen werk te waarborgen

### 2. Tactisch

- stimuleert anderen rekening te houden met de kwaliteit
- gebruikt klachten om zaken zo te veranderen dat de klacht zich niet herhaalt
- controleert regelmatig of het werk van anderen of het team voldoet aan de gestelde kwaliteitsnormen
- stimuleert het team aandacht te geven aan kwaliteitsaspecten van het geleverde werk
- geeft helder en expliciet aan welke kwaliteit verwacht wordt

### 3. Strategisch

- zorgt dat bij beleidsvoorstellen rekening wordt gehouden met de kwaliteitsnormen van de organisatie
- stimuleert en activeert anderen de kwaliteit van diensten, producten en/of werkprocessen te verbeteren
- signaleert kansen om de kwaliteit te verhogen
- stelt systemen en procedures voor die gericht zijn op het verhogen van de kwaliteit
- maakt middelen en tijd vrij binnen de organisatie zodat gewerkt kan worden aan kwaliteitsvraagstukken

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Leervermogen

*Nieuwe informatie vlot en gemakkelijk kunnen opnemen en in de praktijk kunnen toepassen.*

### 0. Algemeen

- heeft doorzettingsvermogen en geeft niet eenvoudig op
- toont discipline
- is gemotiveerd

### 1. Operationeel

- begrijpt instructies snel en kan deze correct toepassen
- is leergierig, stelt veel vragen en gebruikt de opgedane kennis
- onderkent eigen fouten en doet pogingen om deze te verbeteren of te voorkomen
- kan theoretische kennis (opgedaan in een cursus of opleiding) toepassen
- leest veel en pikt informatie op tijdens gesprekken die nuttig zijn voor de eigen taakuitvoering

### 2. Tactisch

- verdiept zich grondig in zaken die te maken hebben met de eigen functie
- krijgt graag feedback op het eigen handelen teneinde dit te kunnen verbeteren
- is in staat zelfstandig complexe informatie tot zich te nemen en deze te integreren in de eigen denkwijze
- leert snel van eigen fouten
- verwerkt nieuwe informatie en benut deze voor de eigen organisatie

### 3. Strategisch

- neemt in nieuwe omgevingen de omgangsvormen, spelregels en de wijze van aanpak snel tot zich en handelt hiernaar
- doorgrondt complexe informatie over doelgroepen en trends en benut deze voor de eigen organisatie
- doorgrondt vlot de strategie van concurrenten of samenwerkingspartners en neemt op basis hiervan effectieve maatregelen voor de eigen organisatie
- benut de mogelijkheden van theoretische kennis voor de eigen organisatie

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Leidinggeven

*Op een resultaatgerichte manier richting geven aan medewerkers. Doelen formuleren en faciliteren van middelen. Voortgang bewaken en corrigeren van medewerkers.*

### 0. Algemeen

- sluit de stijl van leidinggeven aan bij het niveau en de bekwaamheid van de ander (kan meerdere stijlen hanteren)
- vindt een goed evenwicht tussen een resultaat- en mensgerichte stijl van leidinggeven
- is zich bewust van de eigen hiërarchische positie

### 1. Operationeel

- maakt concreet duidelijk welke resultaten verwacht worden
- spreekt anderen op hun resultaten en functioneren aan
- geeft duidelijke aanwijzingen voor de uitvoering van het werk
- motiveert anderen voor de gestelde doelen en zorgt voor passende ondersteuning en begeleiding
- schat de kwaliteiten van anderen goed in en benut deze

### 2. Tactisch

- draagt zorg voor de juiste middelen, faciliteiten en voorwaarden zodat het primaire proces effectief verloopt
- vertaalt strategische doelen naar praktisch uitvoerbare activiteiten (plan van aanpak)
- stimuleert anderen om te komen met eigen initiatieven die bijdragen aan de gewenste resultaten
- moedigt medewerkers aan om buiten de grenzen van de eigen afdeling te kijken
- draagt de gewenste cultuur(verandering) uit

### 3. Strategisch

- heeft een natuurlijk overzicht op anderen
- geeft richting en sturing aan teambesprekingen waarin tegengestelde belangen een rol spelen
- onderscheidt organisatiebelangen van individuele belangen
- stemt de loopbaanontwikkeling van de medewerkers af op de strategische doelen
- kan de kwaliteiten van de medewerkers zodanig managen dat deze optimaal benut worden

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Luisteren

*(Non-) verbale boodschappen op kunnen nemen en begrijpen, doorvragen bij onduidelijkheden.*

### 0. Algemeen

- laat geduldig de ander uitpraten
- wil niet steeds zelf aan het woord zijn
- toont daadwerkelijke interesse

### 1. Operationeel

- laat middels lichaamstaal en oogcontact merken naar de ander te luisteren
- onderbreekt de ander niet steeds en geeft hem de ruimte om zijn verhaal te kunnen vertellen
- vat hetgeen de ander vertelt in eigen bewoordingen samen

### 2. Tactisch

- vat de essentie samen van hetgeen de ander naar voren heeft gebracht
- toetst of de eigen samenvatting correct is weergegeven
- stelt veel vragen totdat hetgeen de ander wil vertellen duidelijk is
- gaat in op de meer verborgen en onduidelijke hints en opmerkingen van de ander
- luistert `tussen de regels door`

### 3. Strategisch

- luistert naar het gesprokene, maar hoort ook het niet uitgesprokene
- anticipeert op basis van de verstrekte informatie op hetgeen de ander later nog naar voren zal brengen
- luistert naar de inhoud en pikt tevens informatie op uit het non-verbale gedrag over het betrekkingniveau (de wijze waarop de ander de relatie ervaart)
- weet wanneer teruggekomen dient te worden op iets dat eerder in het gesprek aan de orde was
- sluit aan bij het niveau, de achtergrond en de ervaringswereld van de gesprekspartner



Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Managementidentificatie

*Beslissingen en maatregelen door de ogen van het (hoger) management kunnen bekijken, begrijpen en accepteren.*

### 0. Algemeen

- kan zich verplaatsen in de positie van het (hoger) management
- hanteert dubbele loyaliteit op de juiste wijze
- committeert zich aan het beleid

### 1. Operationeel

- begrijpt het beleid van hogerhand, ook wanneer dit onplezierig voor de eigen afdeling is
- is in staat het beleid van de organisatie concreet en helder uit te leggen aan de medewerkers
- verduidelijkt de redenen van negatieve beslissingen zonder dat hier afbreuk aan gedaan wordt
- zal niet `met de wolven meehuilen`, noch spreken in termen van `het management wil dit nu eenmaal`
- identificeert zich niet met de belangen van de medewerkers, maar bagatelliseert deze ook niet

### 2. Tactisch

- verduidelijkt het organisatiebeleid en vertaalt dit naar de werkvloer
- voelt zich betrokken bij het hoger management en straalt dit uit
- ziet het grote overkoepelende belang
- bewaart het evenwicht tussen het begrip hebben voor de onvrede van de medewerkers en het uitvoeren van reorganisaties, fusies en overnames

### 3. Strategisch

- kan zich verplaatsen in de positie van de aandeelhouders
- vertaalt de wensen van de aandeelhouders naar organisatiebrede veranderingstrajecten
- legt de wensen van de aandeelhouders zodanig uit dat er draagvlak gecreëerd wordt

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Mondelinge vaardigheid

*Spreeken in begrijpelijke taal. Het taalgebruik aanpassen aan het niveau van de ander.*

### 0. Algemeen

- spreekt standaard-Nederlands
- is duidelijk verstaanbaar
- benut de eigen stem goed (volume, intonatie)

### 1. Operationeel

- spreekt correct Nederlands, gebruikt korte en krachtige zinnen en articuleert duidelijk
- spreekt in begrijpelijke termen
- geeft uitleg in heldere bewoordingen die voor anderen goed te volgen zijn
- bedient zich niet van ingewikkeld taalgebruik om indruk te maken

### 2. Tactisch

- past het taalgebruik aan aan het niveau van anderen
- weet een complex onderwerp duidelijk te maken aan een minder ontwikkelde doelgroep
- gebruikt voorbeelden die aansluiten bij de doelgroep en die het betoog duidelijker maken
- plaatst een verhaal in een bredere context zonder dat het hierdoor ingewikkelder wordt
- betreft kenmerken van de doelgroep in het vertelde verhaal waardoor het levendiger wordt
- weet een complex verhaal te vereenvoudigen zodat het voor iedereen te volgen is

### 3. Strategisch

- verheldert een vage en onduidelijke discussie door helder weer te geven waar deze nu eigenlijk om gaat
- vereenvoudigt complex taalgebruik van anderen en weet het terug te brengen tot de kern van de zaak
- vertaalt abstracte informatie naar concrete voorbeelden die iedereen aanspreken
- maakt gebruik van vergelijkingen, metaforen en uitdrukkingen om zijn betoog mee te verduidelijken
- kan inschatten welk taalgebruik in welke situatie vereist is en kan verschillende uitdrukkingstijlen hanteren

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Netwerken

*Ontwikkelen en verstevigen van relaties, allianties en coalities binnen en buiten de eigen organisatie en die aanwenden om informatie, steun en medewerking te verkrijgen.*

### 0. Algemeen

- communiceert regelmatig met contacten
- gaat naar bijeenkomsten om te netwerken
- toont actief interesse in andere personen
- neemt zelf initiatief om nieuwe contacten op te doen

### 1. Operationeel

- neemt regelmatig opnieuw contact op met anderen om het bestaande netwerk te onderhouden
- werkt regelmatig samen met collega's uit andere afdelingen, zich richtend op een specifiek probleem
- beschikt over enkele vaste contactpunten binnen de organisatie waarop regelmatig beroep gedaan kan worden
- neemt zelf contact op voor het verkrijgen van informatie, steun of samenwerking
- maakt gebruik van contacten die ontstaan zijn bij beurzen, seminars, vakverenigingen, opleidingen

### 2. Tactisch

- brengt mensen met elkaar in contact, stelt hen aan elkaar voor
- onderneemt actie om contacten te leggen en te onderhouden
- zoekt samenwerking met interne en externe partners uit wederzijds belang
- gaat actief op zoek naar collega's uit andere afdelingen omwille van informatie, expertise
- legt contacten met andere afdelingen indien dat voor beide partijen relevant is (bijv. in voor- of natraject)
- legt contacten met andere afdelingen om de slaagkansen van het eigen project te vergroten (samenwerking, ondersteuning)

### 3. Strategisch

- kan het eigen netwerk inschakelen (bijv. voor informatie) om eigen werkzaamheden te ondersteunen
- betreft anderen in de eigen professionele netwerken en stimuleert hen deze uit te bouwen
- schakelt anderen in om een breder draagvlak te creëren waardoor de organisatie haar doelstellingen beter kan waarmaken
- zoekt gericht contact met anderen die een rol kunnen spelen in de uitbouw van een invloedrijk netwerk
- is integer, op samenwerking ingesteld en niet manipulatief in het inschakelen van het eigen netwerk

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Omgevingsbewustzijn

*Op de hoogte zijn van relevante maatschappelijke, politieke en vakinhoudelijke ontwikkelingen en trends en deze kennis benutten ten behoeve van de eigen organisatie.*

### 0. Algemeen

- beschikt over een goede algemene ontwikkeling
- leest de juiste vakbladen
- bezit brede kennis van zaken met betrekking tot de eigen organisatie of het eigen vakgebied

### 1. Operationeel

- is op de hoogte van recente ontwikkelingen, die relevant zijn voor het eigen werk- of vakgebied
- vertaalt relevante ontwikkelingen naar acties en voorstellen ten behoeve van de eigen werkzaamheden
- doet actief moeite om de werkwijzen van de concurrent te leren kennen en op basis hiervan met voorstellen te komen voor de eigen dienstverlening
- bezoekt regelmatig vak- of functiegerichte bijeenkomsten
- doet in teamvergaderingen voorstellen op basis van de kennis van de ontwikkelingen en trends die relevant zijn voor de eigen organisatie

### 2. Tactisch

- volgt actief de maatschappelijke ontwikkelingen die relevant zijn voor de organisatie en haar werkerterrein
- neemt actief deel aan netwerken met het doel kennis op te doen over trends, beleid, toekomstige ontwikkelingen die relevant zijn voor de eigen organisatie en haar werkerterrein
- doet voorstellen voor verbeteringen op basis van kennis van de markt en de relevante ontwikkelingen daarin
- speelt in op toekomstige ontwikkelingen
- plaatst de organisatie op de juiste wijze in het krachtenveld waarmee deze te maken heeft

### 3. Strategisch

- onderhoudt contacten met beslissers en degenen die invloed hebben op de werkwijze en continuïteit van de organisatie
- analyseert maatschappelijke ontwikkelingen en komt op basis van deze analyse met beleidsvoorstellen die de koers van de organisatie beïnvloeden
- toont zich bewust en heeft kennis van de plaats van de organisatie in het netwerk van andere belanghebbende en concurrerende organisaties
- onderkent het belang van samenwerken; is zich bewust van fusies en overnamen binnen andere organisaties en onderneemt actie om zodoende in te spelen op nieuwe vormen van dienstverlening
- volgt internationale ontwikkelingen en legt contacten op dit niveau ten voordele van de positionering van de eigen organisatie

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Onafhankelijkheid

*Acties ondernemen en uitspraken doen die getuigen van een eigen visie of mening; anderen niet naar de mond praten.*

### 0. Algemeen

- laat zich niet direct beïnvloeden door andere opvattingen
- heeft een eigen overtuiging
- weerstaat sociale druk

### 1. Operationeel

- neemt besluiten en vormt een eigen mening op basis van eigen analyses en eigen inzichten
- volgt anderen niet steeds en durft van mening te verschillen
- wijkt van de regels en procedures af indien dit in eigen ogen noodzakelijk is
- zoekt niet steeds steun bij het nemen van beslissingen
- doorbreekt vastgeroeste gewoonten om te laten zien dat het ook anders kan

### 2. Tactisch

- brengt plannen en voorstellen naar voren die afwijken van het beleid
- laat zich onder druk niet verleiden om diensten te leveren die tegen de eigen overtuiging indruisen
- handhaaft eigen kwaliteitsnormen bij het leveren van diensten, ook als anderen deze niet belangrijk vinden
- deinst niet terug voor weerstand tegen de eigen plannen en mening

### 3. Strategisch

- houdt zich aan de professionele kwaliteitseisen ook wanneer deze tegen het beleid indruisen
- behoudt de juiste professionele distantie tot belanghebbende partijen
- formuleert een onafhankelijk oordeel, ook wanneer onder zware druk gezet
- neemt uit eigen overtuiging afwijkende standpunten in, ook als hierdoor beroering in de organisatie ontstaat
- laat zich bij de beoordeling van mensen niet beïnvloeden door geruchten en stemmingen in de organisatie
- zet een eigen onafhankelijke koers uit

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Onderhandelen

*Optimale resultaten boeken bij gesprekken met tegenstrijdige belangen, zowel op inhoudelijk gebied als op het gebied van het goed houden van de relatie.*

### 0. Algemeen

- weet tijdens onderhandelingen goed met bezwaren om te gaan
- gaat onderhandelingsgesprekken goed voorbereid in
- weet wat de eigen doelstellingen zijn en houdt hier aan vast
- besteedt aandacht aan zowel verbaal als non-verbaal gedrag van de andere partij

### 1. Operationeel

- weet op het juiste moment met de juiste argumenten te komen
- zoekt naar het gezamenlijke belang tijdens de onderhandelingen
- bepaalt vooraf de eigen grenzen en mogelijke concessies
- weet wanneer toe te geven in de onderhandelingen

### 2. Tactisch

- houdt rekening met win-winsituaties op middellange termijn
- geeft anderen argumenten voor een goed onderhandelingsresultaat
- doet, waar mogelijk en verantwoord, concessies
- zorgt voor een juiste voorbereiding om een onderhandeling in te gaan

### 3. Strategisch

- zorgt ervoor dat anderen onderhandelen binnen de randvoorwaarden van de organisatie
- zorgt dat anderen weten wat de onderhandelingsruimte is
- weet wat de standpunten en belangen van andere organisaties zijn tijdens onderhandelingen
- schept de juiste randvoorwaarden tijdens onderhandelingen

Functie :  
 Functieschaal (indien van toepassing) :  
 Overig :

## Ondernemerschap

*Kansen en mogelijkheden signaleren voor bestaande- en nieuwe diensten en producten; vervolgens daarnaar handelen.*

### 0. Algemeen

- neemt verantwoorde risico's
- heeft niet veel steun van anderen nodig
- is stressbestendig
- is ambitieus
- weet op het juiste moment `ja` of `nee` te zeggen

### 1. Operationeel

- is alert op de behoeften en wensen van klanten en speelt hierop in
- ziet kansen om klanten te interesseren voor nieuwe producten en diensten en handelt hiernaar
- denkt in termen van mogelijkheden en niet in termen van belemmeringen
- denkt actief na over nieuwe diensten en producten
- stapt op anderen af om de diensten en producten onder de aandacht te brengen

### 2. Tactisch

- kent relevante ontwikkelingen in de organisatie van de klanten en stemt het eigen aanbod hierop af
- heeft connecties en benut deze om voorstellen `in de week te leggen`
- signaleert knelpunten in de dienstverlening en organisatie van de klanten en benut deze om een relevant aanbod te doen
- bouwt netwerkrelaties op en benut deze om de eigen dienstverlening te profileren
- gebruikt ongebruikelijke en vernieuwende mogelijkheden om de eigen diensten onder de aandacht te brengen

### 3. Strategisch

- genereert ideeën omtrent de toekomst van de organisatie en haar dienstenaanbod op middellange en langere termijn en weet deze om te zetten in concrete strategieën en doelen
- zoekt actief naar samenwerkingsverbanden, samenwerkingspartners of overnames die de positie van de eigen organisatie versterken
- komt met concepten voor diensten en producten die nog niet eerder door anderen op de markt zijn gebracht
- herkent het juiste tijdstip waarop naar voren gekomen dient te worden met innovatieve producten en diensten
- zoekt naar strategische posities in (inter)nationale netwerken die gunstig kunnen zijn voor de toekomstige positie van de organisatie

missingen niet, ook wanneer niet alle aspecten en feiten bekend zijn

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Ontwikkelen van medewerkers

*De sterke en zwakker ontwikkelde vaardigheden van medewerkers inventariseren en analyseren; hun talenten onderkennen en hun ontwikkelingsbehoeften vaststellen; ervoor zorgen dat de juiste ontwikkelingsactiviteiten worden uitgevoerd.*

### 0. Algemeen

- plaatst zichzelf niet op de voorgrond
- gunt een ander de eer van successen
- onderkent kwaliteiten en talenten van anderen

### 1. Operationeel

- geeft anderen inzicht in de eigen sterke en zwakke punten en in hun ontwikkelingspotentieel
- onderkent ontwikkelingsbehoeften van anderen in functioneringsgesprekken en draagt zorg voor passende opleidingen en trainingen
- legt een relatie tussen de kwaliteit van de werkzaamheden en de vaardigheden en kennis die ontbreken of verder ontwikkeld dienen te worden
- gebruikt *coaching on the job* om anderen zich verder te laten ontwikkelen
- toetst het effect van opleiding en training

### 2. Tactisch

- inventariseert aanwezige talenten en kwaliteiten van anderen
- maakt een overzicht van de benodigde kennis en ervaring voor de afdeling/cluster voor de komende jaren
- onderkent talenten en laat hen deelnemen aan *management development* trajecten
- laat anderen zelf persoonlijke ontwikkelingsplannen opstellen
- biedt anderen de kans om via job rotation en projectmatig werken meer ervaring op te doen

### 3. Strategisch

- weet ontwikkelingsbehoeften van medewerkers in overeenstemming te brengen met de strategie van de organisatie
- analyseert op basis van trends en maatschappelijke ontwikkelingen welke kennis en kwaliteiten er in de toekomst nodig zijn
- zet *management development* trajecten in gang
- is op de hoogte van innovatieve manieren om anderen zich in de gewenste richting te laten ontwikkelen
- doet aan *benchmarking* om de kennis en het kwaliteitsniveau van de eigen organisatie te vergelijken met andere organisaties



Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Oordeelsvorming

*Feiten en mogelijke handelwijzen in het licht van de juiste criteria tegen elkaar afwegen.*

### 0. Algemeen

- weet feiten van meningen te onderscheiden
- hanteert adequate criteria in de afweging en oordeelsvorming
- weegt alternatieven tegen elkaar af

### 1. Operationeel

- baseert zich op de feiten en weet meningen van feiten te onderscheiden
- komt met praktische en haalbare oplossingen
- weegt de juiste prioriteiten tegen elkaar af
- weegt voor- en nadelen tegen elkaar af
- schat kwaliteiten van mensen goed in

### 2. Tactisch

- onderbouwt een eindoordeel of conclusie met relevante en logische argumenten vanuit meerdere invalshoeken
- geeft criteria weer waarop een conclusie is gebaseerd
- onderkent de gevolgen van conclusies en oordelen voor anderen
- heeft meerdere alternatieven ter beschikking
- stimuleert anderen om een onderscheid te maken tussen relevante en minder relevante aspecten van een vraagstuk

### 3. Strategisch

- baseert een oordeel op globale cijfers en feiten, die gebaseerd zijn op de prestaties van de organisatie in haar geheel
- beziet de gevolgen van oordelen en conclusies voor de organisatie en haar medewerkers in hun totaliteit
- baseert strategische keuzes op een gedegen risicoanalyse, ook wanneer sprake is van aannamen en onzekerheden
- houdt rekening met meerdere scenario's met betrekking tot de continuïteit van de organisatie
- is in staat nieuwe informatie op zijn waarde te beoordelen en eventueel op basis hiervan de oordelen en conclusies te nuanceren en aan te passen

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Optreden

*Een goede eerste indruk maken en deze gedurende een lange(re) periode weten te handhaven.*

### 0. Algemeen

- hanteert de regels van de etiquette
- toont respect voor anderen
- ziet er verzorgd uit

### 1. Operationeel

- kleedt zich verzorgd, passend bij de functie
- wekt een goede eerste indruk en handhaaft deze
- gedraagt zich correct en volgens de geldende omgangsnormen
- heeft kennis van zaken en kan deskundige antwoorden geven
- hanteert de juiste aanspreekvormen, die aansluiten bij de cultuur van de organisatie

### 2. Tactisch

- toont zich in de keuze van kleding ervan bewust de organisatie te vertegenwoordigen
- is consistent in de gekozen omgangsstijl, wisselt niet plotseling af (van formeel naar amicaal, van afstandelijk naar vertrouwelijk)
- bouwt een persoonlijke relatie op met klanten en medewerkers door interesse te tonen in de ander
- straalt zelfvertrouwen uit en is competent in de reacties op vragen
- spreekt met kennis van zaken en doet zich niet competent voor op een terrein dat onbekend is

### 3. Strategisch

- kent de etiquette uitstekend en handelt hiernaar
- beweegt zich gemakkelijk in verschillende kringen en milieus
- maakt zich snel de normen, waarden en omgangsregels van onbekende omgevingen eigen
- weet in te schatten welk gedrag juist wel en juist niet passend is en bijdraagt aan de versterking van het eigen optreden
- past taalgebruik en gedragsregels aan aan de eigen rol en aan de rol van de ander
- past kleding en stijl aan aan de eigen positie

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Organisatiesensitiviteit

*Zich bewust tonen van de effecten van beslissingen en/of activiteiten op de gehele organisatie.*

### 0. Algemeen

- beschikt over kennis van het functioneren van organisaties
- is zich bewust van wat er gaande is in de werkomgeving
- kijkt over de muren van het eigen team, cluster of eigen afdeling heen

### 1. Operationeel

- onderkent de relatie van de eigen werkzaamheden met die van collega's en houdt hier rekening mee
- toetst bij veranderingen van de eigen werkwijzen of dit werkbaar is voor klanten en afnemers
- bedenkt vooraf wat de gevolgen voor de werkzaamheden van collega's zijn bij het bedenken van nieuwe werkwijzen
- heeft zicht op de verhoudingen binnen het team
- heeft zicht op de werkwijzen bij klanten en afnemers en sluit hierop aan met de eigen werkwijzen

### 2. Tactisch

- heeft zicht op de wijze waarop de verschillende werkprocessen van de verschillende afdelingen op elkaar aansluiten en elkaar beïnvloeden
- anticipeert op de gevolgen van de eigen acties en beslissingen
- kent de informele circuits in de eigen organisatie en benut deze
- weet welke personen formeel en informeel invloed hebben op het nemen van beslissingen
- weet voor de eigen organisatie relevante informatie aan de juiste personen door te spelen

### 3. Strategisch

- onderkent de gevolgen van veranderingsprocessen voor de totale organisatie, de mensen, de werkprocessen en de relaties met opdrachtgevers en klanten
- onderkent de verschillende culturen van externe klantenorganisaties vlot en past het beleid hierop aan
- weet bij welke invloedrijke personen gelobbyd dient te worden om de eigen organisatie onder de aandacht te brengen
- heeft zicht op de machtsverhoudingen binnen de organisatie
- kan effectief om gaan met ambiguïteit en onduidelijke (machts)verhoudingen

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Overtuigingskracht

*Gedrag dat erop gericht is anderen voor eigen standpunten en ideeën te winnen en draagvlak te creëren.*

### 0. Algemeen

- straalt enthousiasme en flair uit
- straalt geloof uit in de eigen overtuiging
- maakt gebruik van non-verbaal gedrag om de eigen uitstraling te versterken

### 1. Operationeel

- verwoordt argumenten op een voor de doelgroep aansprekende manier
- hanteert een goede mix tussen zakelijke argumenten, humor, relativering en begrip voor de situatie van de ander
- gebruikt concrete voorbeelden om de eigen argumenten kracht bij te zetten
- anticipeert op de twijfels van een ander en weet deze adequaat te weerleggen

### 2. Tactisch

- anticipeert op tegenargumenten en hanteert zelf goede tegenargumenten
- maakt gebruik van hoor en wederhoor
- laat de ander de mogelijkheden en de voordelen van de voorstellen inzien
- creëert draagvlak voor voorstellen die moeilijk liggen
- gelooft in de eigen voorstellen en straalt dit uit

### 3. Strategisch

- denkt na over een overtuigingsstrategie (of meerdere strategieën)
- doseert de juiste argumenten en brengt deze goed getimed naar voren
- maakt gebruik van een dialoog met anderen om hun argumenten te gebruiken ten eigen voordele
- is op voorhand op de hoogte van de mogelijke tegenargumenten en bezwaren
- lobbyt bij de juiste personen om het draagvlak voor de eigen voorstellen te vergroten

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Plannen en organiseren

*Doelen en prioriteiten bepalen en benodigde acties, tijd en middelen aangeven om deze doelen te verwezenlijken.*

### 0. Algemeen

- hanteert *time management*
- werkt ordelijk
- onderscheidt hoofd- van bijzaken

### 1. Operationeel

- is in staat voor bepaalde activiteiten een realistisch tijdschema op te stellen
- stelt actieplannen en stappenplannen op
- plaatst activiteiten in de juiste volgorde en tijd
- werkt ordelijk en netjes, gebruikt adequate structuren
- stelt plannings bij wanneer hier aanleiding toe is

### 2. Tactisch

- zet beleidsplannen voor een organisatieonderdeel om in actieplannen met een realistische tijdfasering
- maakt een realistische kostenraming
- stelt op basis van het beleid strategische prioriteiten voor de eigen afdeling
- geeft aan wat de belangrijkste momenten zijn waarop besluitvorming dient plaats te vinden
- zet mensen en middelen effectief in

### 3. Strategisch

- stelt strategische en realistische doelen uit voor de middellange en langere termijn
- zet veranderingsprocessen op hoofdlijnen uit, werkt met globale tijdfaseringen
- stelt op basis van prognoses verschillende alternatieve toekomstscenario's op
- maakt globale kostenberekeningen met betrekking tot nagestreefde winst- en verliespercentages
- geeft de juiste prioriteiten aan in de gewenste organisatiebrede veranderingen

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Politieke sensitiviteit

*Zich kunnen verplaatsen in de positie van politici; de complexe belangen onderkennen waar politici mee geconfronteerd worden; de politieke haalbaarheid van voorstellen kunnen inschatten.*

### 0. Algemeen

- kent de politieke verhoudingen
- kan zich verplaatsen in de positie van de politicus en in die van de burger
- treedt tactvol en diplomatiek op in delicate kwesties

### 1. Operationeel

- onderkent de eigen verantwoordelijkheid en de grenzen in delicate kwesties
- weet wanneer wel en wanneer niet op de voorgrond te treden
- draagt de juiste informatie aan op basis waarvan een ander een standpunt kan innemen
- kan de voor- en nadelen van politieke voorstellen benoemen

### 2. Tactisch

- anticipeert op mogelijke weerstanden
- onderkent de gevolgen van beslissingen en maakt deze bespreekbaar
- wint mensen voor bepaalde voorstellen

### 3. Strategisch

- lobbyt op hoger niveau voor bepaalde voorstellen
- weet de juiste personen te vinden die de eigen ideeën willen uitdragen
- heeft een brede kijk op het functioneren van de samenleving en de trends en problemen die zich hierin voordoen
- ziet de samenhang tussen de verschillende maatschappelijke sectoren

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Presenteren

*Ideeën en plannen op heldere wijze presenteren, effectief gebruik makend van ter beschikking staande hulpmiddelen.*

### 0. Algemeen

- spreekt standaard-Nederlands
- durft te spreken in het openbaar
- is stressbestendig

### 1. Operationeel

- houdt een krachtig betoog dat gestructureerd is opgebouwd
- hanteert heldere en duidelijke taal
- maakt op de juiste wijze gebruik van hulpmiddelen tijdens presentaties (*flip-over, beamer* etc)
- is goed verstaanbaar qua stemvolume en duidelijkheid van spreken (mompelt niet)
- kijkt het publiek aan en maakt gebruik van variatie in intonatie en non-verbaal gedrag

### 2. Tactisch

- geeft een complex verhaal in heldere en concrete bewoordingen weer
- verlevendigt een betoog met voorbeelden die het publiek aanspreken
- is niet alleen aan het woord, maar betreft ook het publiek
- maakt bewust gebruik van verschillende wijzen van communiceren, zowel verbaal als lichamelijk
- speelt adequaat in op vragen uit het publiek

### 3. Strategisch

- straalt zelfvertrouwen en deskundigheid uit
- maakt gebruik van steekwoorden die de lijn van het betoog weergeven
- is in staat om van de eigen betooglijn af te wijken en in te spelen op vragen uit het publiek
- heeft een ontspannen houding en maakt indien mogelijk gebruik van de ruimte om heen en weer te lopen
- hanteert de juiste humor op het juiste moment tijdens presentaties
- wisselt soepel van een complex niveau naar een eenvoudiger niveau tijdens presentaties, kan omschakelen tussen de verschillende niveaus

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Prestatiemotivatie

*Hoge eisen stellen aan de eigen prestatie, laten zien geen genoegen te nemen met een gemiddelde prestatie.*

### 0. Algemeen

- heeft geen last van faalangst
- toont enthousiasme en inzet
- haalt uit eigen beweging het onderste uit de kan

### 1. Operationeel

- maakt uit eigen beweging overuren en neemt werk mee naar huis
- is kritisch ten aanzien van de eigen prestaties en ziet steeds mogelijkheden om zichzelf te verbeteren
- rust niet voordat het werk tot in de puntjes af is
- kijkt het eigen werk nogmaals na om eventuele fouten eruit te halen of om nog verbeteringen aan te brengen
- is enthousiast en neemt vlot werk op zich

### 2. Tactisch

- stelt hoge eisen aan de kwaliteit van het eigen werk en aan dat van anderen
- ergert zich aan slordigheid en nonchalance van anderen en wijst hen hierop
- stelt kwaliteitseisen en maakt deze duidelijk aan anderen
- draagt het belang van een hoge kwaliteit uit en zorgt ervoor dat anderen dit belang delen
- signaleert lacunes in de eigen kennis en vaardigheden en onderneemt actie om deze aan te vullen

### 3. Strategisch

- signaleert de noodzaak tot kwaliteitsverbeteringen in de eigen organisatie en onderneemt passende actie om de kwaliteit te verhogen
- doet regelmatig onderzoek naar het kwaliteitsniveau van de organisatie en de geleverde diensten (zowel intern als extern)
- is alert op kritische opmerkingen van afnemers en klanten en zet beleid uit om aan hun wensen tegemoet te komen
- maakt de afweging om te kiezen voor een hoge kwaliteit in plaats van snelheid en hogere winst tegen een lagere kwaliteit
- streeft naar algemene kwaliteitsrichtlijnen die gelden voor de gehele organisatie



Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Probleemanalyse

*Problemen signaleren, belangrijke informatie herkennen, relevante gegevens zoeken en hiertussen verbanden leggen; mogelijke oorzaken van problemen zien.*

### 0. Algemeen

- maakt onderscheid tussen hoofd- en bijzaken
- beschikt over een voor de functie voldoende werk- en denkniveau
- constateert samenhang tussen verschillende problemen
- stelt zich niet tevreden met onvolledige informatie, blijft doorzoeken totdat voldoende gegevens voorhanden zijn

### 1. Operationeel

- signaleert problemen die zich voordoen in de dagelijkse gang van zaken en onderkent de gevolgen voor de voortgang van de werkzaamheden
- brengt problemen in kaart door gerichte vragen te stellen en meerdere bronnen te gebruiken die relevante informatie opleveren
- onderscheidt feiten van meningen
- zoekt naar oorzaken voor problemen

### 2. Tactisch

- bekijkt een zich voordoend probleem vanuit meerdere invalshoeken (financieel, strategisch, imago, personeel)
- plaatst de ontwikkeling van gerezen problemen in de tijd (korte en langere termijn)
- legt verbanden tussen ogenschijnlijk los van elkaar staande problemen en gebeurtenissen
- dringt vlot tot de kern van de zaak door, door de juiste vragen te stellen en de juiste bronnen te gebruiken
- constateert vlot oorzaak en gevolg

### 3. Strategisch

- plaatst de problematiek in een breder kader (financieel, economisch, omgeving, maatschappij), heeft een helikopterview
- legt verbanden tussen problemen die zich ogenschijnlijk los van elkaar voordoen, onderkent hierin de grote lijn en de gemeenschappelijke noemer
- doorgrondt het probleem in zijn volle complexiteit en kan het (her)definiëren in begrijpelijke taal
- abstraheert van operationele problemen naar strategische oplossingen
- signaleert trends en anticipeert op de toekomst

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Resultaatgerichtheid

*Het ondernemen van concrete en gerichte acties met het oog op het behalen of overstijgen van doelstellingen.*

### 0. Algemeen

- benoemt werkzaamheden in termen van concrete doelen
- committeert zich aan objectief controleerbare doelstellingen
- stuurt gericht op het behalen van resultaten
- vraagt naar te behalen doelstellingen

### 1. Operationeel

- formuleert de eigen doelstellingen in termen van concreet gedrag (meetbaar resultaat, voorzien van een deadline)
- geeft aan de hand van concrete acties aan hoe de doelen bereikt zullen worden (wie, wat, wanneer)
- evalueert op regelmatige momenten de stand van zaken ten opzichte van de beoogde doelstelling
- onderneemt actie om bij te sturen wanneer de doelstellingen in het gedrang komen
- zoekt spontaan naar alternatieven wanneer een bepaalde actie niet tot het beoogde resultaat heeft geleid

### 2. Tactisch

- legt de lat hoog, formuleert uitdagende (maar haalbare) doelstellingen
- gaat actief op zoek naar de best mogelijke manier om doelen te bereiken, weegt opties tegen elkaar af
- mobiliseert mensen en middelen, ook wanneer anderen hiertoe eerst overtuigd moeten worden
- stuurt op regelmatige basis het proces bij, gericht op de doelstellingen
- geeft niet op, zoekt actief naar alternatieven indien geconfronteerd met hindernissen en tegenslagen

### 3. Strategisch

- formuleert uitdagende doelstellingen die een impact hebben op de werking van anderen of van de afdeling
- ontwikkelt een doelgericht en concreet actieplan met doelen, mensen, middelen, timing enz.
- maakt concrete afspraken met alle betrokkenen gericht op het bereiken van de doelstellingen
- communiceert op regelmatige basis met alle betrokkenen over de stand van zaken
- spreekt anderen aan op het bereiken van de doelstellingen wanneer dit nodig blijkt

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Samenwerken

*Op effectieve wijze (mee)werken aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer het niet direct een persoonlijk belang dient.*

### 0. Algemeen

- heeft goed zelfinzicht
- heeft inzicht in de eigen voorkeur voor bepaalde teamrollen
- kan persoonlijk belang ondergeschikt maken aan groepsbelang

### 1. Operationeel

- deelt kennis en ervaring met anderen
- staat open voor de mening en ideeën van anderen in de groep of het team
- signaleert wanneer anderen hulp nodig hebben en neemt taken zo nodig over
- laat duidelijk zien het gezamenlijk resultaat belangrijk te vinden
- viert successen en betreurt mislukkingen gezamenlijk

### 2. Tactisch

- onderkent de bijdrage van andere disciplines en vakgebieden en benut deze door collega's daaruit uit te nodigen om een bijdrage te leveren
- overlegt plannen en ideeën met anderen en nodigt hen uit om een bijdrage te leveren
- benoemt in teams gemeenschappelijke factoren om de teamgeest en het belang van een gezamenlijk resultaat te versterken
- stelt het groepsbelang boven het eigenbelang
- laat anderen inzien dat hun bijdrage noodzakelijk is om een gewenst gezamenlijk resultaat te bereiken

### 3. Strategisch

- ziet de mogelijkheden om met andere organisaties gezamenlijke projecten op te zetten
- maakt van de vijand een vriend (ziet mogelijkheden om zelfs samen te werken met concurrenten)
- heeft goed inzicht in de sterkten en zwakten van de organisatie en zoekt aansluiting bij organisaties die van de eigen organisatie de zwakke punten aanvullen of de sterke punten versterken
- denkt niet in wij/zij-termen maar in win-wintermen
- stelt niet het persoonlijk gewin, maar het groepsbelang voorop
- zoekt actief naar contacten die nuttig zijn, ongeacht cultuurverschillen of andere barrières

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Schriftelijke vaardigheid

*Ideeën en meningen in begrijpelijke taal aan anderen schriftelijk duidelijk maken.*

### 0. Algemeen

- heeft goede kennis van de Nederlandse taal en grammatica
- brengt structuur aan in een schriftelijk betoog
- beschikt over een adequate woordenschat

### 1. Operationeel

- schrijft foutloos volgens de juiste grammaticale regels
- bouwt notities gestructureerd op en maakt een heldere indeling
- vermijdt lange en ingewikkelde zinnen en schrijft in gemakkelijk leesbare zinnen
- vat een boodschap of mening kort en krachtig samen
- heeft oog voor lay-out en typografie die de leesbaarheid vergroten

### 2. Tactisch

- geeft complexe onderwerpen in voor iedereen begrijpelijke en eenvoudige termen weer
- structureert een complex verhaal in logisch op elkaar volgende stappen
- geeft voldoende uitleg en informatie (wijdt niet lang uit en geeft geen irrelevante details weer)
- schrijft zodanig dat de conclusies logisch voortvloeien uit het eerder geschrevene
- past taalgebruik aan aan de doelgroep

### 3. Strategisch

- weet samenhang aan te brengen tussen meerdere complexe begrippen om de lezer hierin de rode draad duidelijk te maken
- schat juist in welke informatie wel of juist niet relevant is
- doseert informatie zodanig dat de kern van de zaak voor de lezer helder wordt weergegeven
- hanteert verschillende schrijfstijlen en kan goed inschatten welke schrijfstijl aansluit bij de betreffende doelgroep
- geeft complexe thema's in kernwoorden weer

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Sensitiviteit

*Zich bewust zijn van de houding, gevoelens en omstandigheden van anderen en van de invloed van het eigen gedrag op hen.*

### 0. Algemeen

- beschikt over een sociale antenne
- heeft aandacht voor de ander en diens gedrag (in woord en daad)
- beschikt over zelfinzicht

### 1. Operationeel

- geeft anderen de ruimte om hun verhaal te doen, onderbreekt hen niet steeds
- toont openheid, interesse en respect in standpunten die afwijken van de eigen mening
- geeft gevoelens van anderen in eigen woorden weer om zo de ander het gevoel te geven dat deze gevoelens niet alleen gehoord maar ook begrepen zijn
- vraagt door op standpunten en op emotionele opmerkingen
- is zich bewust van negatieve reacties van anderen op het eigen gedrag

### 2. Tactisch

- maakt het anderen gemakkelijk om delicate kwesties en gevoelens bespreekbaar te maken
- maakt vermoede onvrede en onuitgesproken gevoelens bespreekbaar door deze te benoemen
- anticipeert op mogelijke reacties op eigen acties en opmerkingen
- onderkent wanneer een opmerking verkeerd valt of verkeerd wordt opgevat
- begrijpt wanneer iets pijnlijk is voor de ander en laat dit blijken door er iets over te zeggen of er juist niets over te zeggen

### 3. Strategisch

- realiseert zich wat de invloed op de ander is van de eigen organisatorische positie en hoe de ander hierop reageert (superieur-ondergeschikte)
- onderkent spanningen tussen teamleden of in groepen en maakt deze bespreekbaar
- onderkent wanneer een ander in verlegenheid gebracht wordt en onderneemt actie om deze verlegenheid weg te nemen
- heeft vlot inzicht in de onderlinge omgang tussen de groepsleden en maakt deze bij ineffectiviteit bespreekbaar
- brengt kritische zaken en delicate kwesties zodanig naar voren dat rekening wordt gehouden met de gevoelens van anderen
- staat open voor een diversiteit aan normen, waarden, culturen en omgangsregels en handelt hiernaar

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Sociabiliteit

*Makkelijk onder andere mensen begeven, op anderen afstappen en zich op natuurlijke wijze mengen in gezelschap.*

### 0. Algemeen

- beschikt over brede kennis van uiteenlopende onderwerpen
- heeft er plezier in om op anderen af te stappen
- heeft geen last van verlegenheid

### 1. Operationeel

- aarzelt niet om anderen te benaderen met vragen of verzoeken
- stapt op bijeenkomsten of feestelijke gelegenheden gemakkelijk op anderen af
- is goed in `social` en `small talk`, zit niet om gespreksonderwerpen verlegen
- haakt gemakkelijk in op een gesprek dat reeds gaande is

### 2. Tactisch

- weet contacten te leggen die nuttig zijn voor de eigen positie in en buiten de organisatie
- is sterk in het onderhouden van contacten door regelmatig zelf anderen te benaderen
- brengt mensen met elkaar in contact die meerwaarde voor elkaar kunnen hebben
- geeft presentaties om zichzelf en de organisatie te profileren

### 3. Strategisch

- is op de hoogte van de personen en netwerken die relevant zijn voor de eigen organisatie en benadert deze actief
- heeft zitting in besturen en commissies die van nut kunnen zijn voor de eigen organisatie of voor de eigen carrière
- is goed geïnformeerd over een breed scala van maatschappelijke onderwerpen en gebruikt deze kennis om gemakkelijk een gesprek aan te gaan met personen die van belang zijn voor de organisatie
- is in staat om te gaan met mensen van verschillend niveau, verschillende opleiding en achtergrond en sluit hier de eigen gedragsstijl bij aan
- is initiatiefrijk op bijeenkomsten en andere zakelijke gelegenheden en neemt gemakkelijk het woord (ook onvoorbereid)

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Stressbestendigheid

*Effectief gedrag vertonen bij druk en stressvolle situaties.*

### 0. Algemeen

- onderkent welke stressfactoren zelf te kunnen hanteren
- beschikt over zelfinzicht
- onderscheidt hoofd- van bijzaken

### 1. Operationeel

- blijft effectief werken wanneer sprake is van een deadline en heeft resultaten op tijd gerealiseerd
- presteert beter onder tijdsdruk en ziet deze als uitdaging
- raakt niet uit het evenwicht wanneer onverwacht een grote hoeveelheid werk verricht dient te worden
- blijft rustig wanneer de voortgang van het werk belemmerd wordt en deadlines niet gehaald dreigen te worden
- kan goed omgaan met teleurstellingen en kritiek

### 2. Tactisch

- benadert tegenvallers objectief en rationeel en stelt hierop nieuwe doelen en prioriteiten
- wordt niet onzeker van onverwachte situaties
- is realistisch in wat wel en niet gepresteerd kan worden binnen een bepaalde termijn, durft `nee` te zeggen wanneer een en ander niet haalbaar is
- vat kritiek positief op en ziet deze als middel om zichzelf te verbeteren
- relateert onredelijke kritiek en raakt hierdoor niet uit het evenwicht

### 3. Strategisch

- hanteert heftige sociale druk en past eventueel de eigen gedragsstijl aan
- gaat effectief om met druk van de media, schat deze op waarde in en reageert adequaat
- herstelt vlot na forse teleurstellingen en tegenslagen en richt de energie daarna weer op een nieuwe koers
- behoudt het overzicht in crisissituaties en weet de juiste prioriteiten te stellen
- neemt op bedreigende en kritische momenten de rust en tijd om afstand te kunnen nemen

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Vasthoudendheid

*Volhardend zijn en bij tegenslag vasthouden aan de ingezette koers.*

### 0. Algemeen

- geeft niet snel op wanneer zich problemen voordoen
- gaat door totdat iets redelijkerwijs niet meer haalbaar is
- maakt een juiste inschatting wanneer vast te houden en wanneer dit niet meer realistisch is

### 1. Operationeel

- blijft geloven in de eigen aanpak ook al is deze niet direct succesvol
- houdt vast aan de eigen mening, ook wanneer anderen het hier niet mee eens zijn
- is niet bereid water bij de wijn te doen
- probeert het steeds opnieuw als het tegen zit

### 2. Tactisch

- laat zich bij kritiek of tegenwerking niet uit evenwicht brengen
- blijft geloven in de eigen mening, ideeën, wijze van werken of voorstellen
- doet onder druk geen concessies
- blijft professionele gedragscodes hanteren ook wanneer deze ingaan tegen de belangen van de eigen organisatie
- maakt een juiste inschatting wanneer het niet meer realistisch is om vast te blijven houden aan de eigen mening of voorstellen

### 3. Strategisch

- houdt vast aan een eenmaal uitgezette strategische koers op langere termijn
- laat zich niet verleiden om bij gewijzigde omstandigheden direct de strategische koers te veranderen
- blijft ondanks tegenspel vasthouden aan de eigen visie
- blijft in turbulente tijden vasthouden aan de eigen visie en koers
- is niet geneigd om onder druk van anderen de koers of plannen te wijzigen, ook al lijken deze op het eerste gezicht succesvoller dan de eigen koers



Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Visie

*De dagelijkse praktijk overstijgen en eigen ideeën uitwerken voor de toekomst, feiten van een afstand kunnen bekijken, ze in een ruimere context en langetermijnperspectief plaatsen.*

### 0. Algemeen

- verzamelt veel informatie en is nieuwsgierig
- beschikt over cognitieve vaardigheden
- laat veel ideeën toe en wijst deze niet direct af op haalbaarheid

### 1. Operationeel

- heeft op basis van maatschappelijke ontwikkelingen een beeld van de richting waarin zich het eigen vakgebied zal ontwikkelen
- neemt de tijd om over het eigen vakgebied te brainstormen
- staat open voor ongewone en gedurfde ideeën over de toepassingen van het eigen vakgebied
- voorziet de gevolgen van de ontwikkelingen en vertaalt deze naar het eigen vakgebied of de functie
- richt zich op innovatie en is bereid te experimenteren

### 2. Tactisch

- stelt traditionele werkwijzen ter discussie en komt met vernieuwende producten en benaderingen
- denkt in hoofdlijnen en verliest zich niet in details
- is in staat boven de operationele gang van zaken uit te stijgen en afstand te nemen van de dagelijkse gang van zaken
- zoekt naar mensen met vernieuwende ideeën en ongewone stellingnames
- herkent vernieuwende ideeën in het eigen team en verbindt deze met elkaar

### 3. Strategisch

- combineert verschillende maatschappelijke trends en ontwikkelingen met elkaar tot een geïntegreerd toekomstbeeld
- ziet kansen en openingen voor de eigen organisatie die anderen (nog) niet zien en draagt deze uit
- onderkent de nationale en internationale trends en ontwikkelingen al in een vroeg stadium en ziet de gevolgen voor de eigen organisatie
- integreert de ontwikkelingen in verschillende disciplines met elkaar tot een nieuw concept
- is in staat om op basis van geringe informatie een sprong vooruit in de eigen gedachten te maken
- stelt zich zaken voor die niemand op dit moment nog voor mogelijk acht

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Voortgangscntrole

*De voortgang van processen, taken of activiteiten van medewerkers en de eigen werkzaamheden en verantwoordelijkheden bewaken.*

### 0. Algemeen

- gaat planmatig te werk (beheert de eigen tijd goed)
- heeft de wens om geïnformeerd te worden
- beschikt over discipline

### 1. Operationeel

- stelt duidelijke deadlines voor anderen
- toetst regelmatig hoe de voortgang van de werkzaamheden verloopt
- maakt effectief gebruik van de eigen agenda; stelt eigen deadlines
- maakt afspraken met anderen over de terugkoppeling van de werkzaamheden
- signaleert vertragingen van het werk en beperkt deze tot een minimum

### 2. Tactisch

- formuleert concrete doelstellingen voor de afdeling in termen van meetbare resultaten
- hanteert administratieve procedures (of een vaste systematiek) ter controle van de voortgang van werkzaamheden
- plant follow-upactiviteiten voor ondernomen acties
- beoordeelt de voortgang van de werkzaamheden vanuit verschillende invalshoeken, zoals kosten, tempo, kwaliteit, inzet en mensen
- schat adequaat in wanneer bij stagnatie van de werkzaamheden ingegrepen dient te worden

### 3. Strategisch

- faseert veranderingsprocessen en geeft de juiste momenten aan waarop de voortgang getoetst dient te worden
- bewaakt de feitelijke voortgang op hoofdlijnen zonder relevante details over het hoofd te zien
- kanaliseert vanuit verschillende bronnen de informatiestroom over de voortgang van de processen (draagt er zorg voor dat de juiste managementinformatie aangeleverd wordt)
- plant individuele voortgangsgesprekken met anderen die een sleutelpositie bekleden en die beslissingen kunnen nemen die van invloed zijn op de voortgang van veranderingstrajecten
- is zonder anderen te passeren alert op signalen uit de organisatie die de voortgang van de werkzaamheden betreffen en maakt deze bespreekbaar met de betrokken personen

Functie :  
Functieschaal (indien van toepassing) :  
Overig :

## Zelfontwikkeling

*Inzicht verwerven in eigen identiteit, waarden, sterke en zwakke kanten, interesses en ambities en op basis hiervan acties ondernemen om zonodig competenties verder te ontwikkelen.*

### 0. Algemeen

- zoekt actief naar persoonlijke feedback en doet hier iets mee
- evalueert regelmatig de eigen aanpak en wat daarin anders of beter zou kunnen
- laat blijken over een reëel inzicht in de eigen sterke en zwakke punten te beschikken
- besteedt zichtbaar tijd en energie aan eigen ontwikkeling
- is erop gespist zichzelf te verbreden en/of te verdiepen

### 1. Operationeel

- kent de eigen sterke en zwakke punten
- volgt trainingen of neemt deel aan activiteiten om zichzelf te ontwikkelen
- gaat actief op onderzoek uit om zichzelf te ontwikkelen
- leert van gemaakte fouten

### 2. Tactisch

- betreft anderen in het leerproces; vraagt hen naar mogelijkheden om zichzelf verder te ontwikkelen
- vraagt bij feedback door naar suggesties om zichzelf te verbeteren
- is bereid om te veranderen naar aanleiding van kritische feedback
- raadpleegt anderen om informatie in te winnen over het eigen functioneren

### 3. Strategisch

- scheidt ruimte voor persoonlijke ontwikkeling voor anderen door de juiste middelen ter beschikking te stellen
- stelt budgetten en programma's op voor persoonlijke ontwikkeling binnen de organisatie
- laat duidelijk waardering merken wanneer anderen zichzelf ontwikkelen
- straalt het belang van persoonlijke ontwikkeling uit