



# Competentieids

Versie 2.7

September 2010 / juni 2011 / oktober 2015

Ontwerpen van arbeidsvoorwaarden en verbeteren van overleg

© Van Delden Advies  
Herman Kuijkstraat 14  
4191 AK Geldermalsen

T 06 222 01 805  
E [mail@deldenadvies.nl](mailto:mail@deldenadvies.nl)  
[www.deldenadvies.nl](http://www.deldenadvies.nl)

## Inhoud

1.	Communicatief .....	3
2.	Samenwerkingsgerichtheid .....	4
3.	Coachend .....	5
4.	Leervermogen.....	6
5.	Overtuigingskracht .....	7
6.	Besluitvaardigheid .....	8
7.	Leiderschap.....	9
8.	Commercialiteit .....	10
9.	Klantgerichtheid .....	11
10.	Ondernemerschap.....	12
11.	Organiserend Vermogen .....	13
12.	Netwerken .....	14
13.	Accuratesse.....	15
14.	Resultaatgerichtheid .....	16
15.	Ambitie .....	17
16.	Onderhandelingsvaardigheid .....	18
17.	Risicobewustzijn .....	19
18.	Visie ontwikkelen.....	20
19.	Analytisch vermogen .....	21
20.	Organisatiesensitiviteit.....	22
21.	Veranderingsgerichtheid .....	23
22.	Creativiteit .....	24
23.	Doorzettingsvermogen.....	25
24.	Onafhankelijkheid.....	26
25.	Stressbestendigheid .....	27
26.	Proactief handelen .....	28

### Ontwerpen van arbeidsvoorwaarden en verbeteren van overleg

## 1. Communicatief

Zowel mondeling als schriftelijk tactvol en effectief reageren op behoeften en gevoelens van anderen.

### Niveau 4

- Voert ingewikkelde gesprekken met personen van hoger niveau over complexe en/of gevoelige onderwerpen en tegengestelde belangen.
- Signaleert persoonlijke belangen en kiest een geschikte manier om de ander te beïnvloeden; is in staat om gevoelens te benoemen om zodoende het gesprek en de sfeer te beïnvloeden.
- Leeft zich in de gevoelens en behoeften van de ander in, maakt inhoudelijke zaken voor anderen begrijpelijk.
- Kan omgaan met uiteenlopende communicatiesituaties, zoals uitleg geven, goed nieuws gesprek en slecht nieuws gesprek voeren, counseling, etc.

### Niveau 3

- Houdt bij contacten van verschillend niveau rekening met verschillende behoeften en belangen; herkent tegenstellingen en kiest een geschikte aanpak.
- Luistert actief, neemt in een gesprek het initiatief en stelt actief vragen; vat samen, vraagt na bij de ander, maakt gevoelens bespreekbaar, vraagt door en interpreteert (non-) verbale signalen.
- Geeft helder en duidelijk uitleg, maakt complexe zaken begrijpelijk, geeft een betoog een heldere opbouw en structuur en hanteert een effectieve non-verbale communicatie.

### Niveau 2

- Drukt zich zowel mondeling als schriftelijk goed uit bij contacten van verschillend niveau, houdt een helder en samenhangend betoog, aangepast aan de doelgroep.
- Formuleert tactvol, houdt rekening met de situatie van de ander.
- Stelt zich open op in een gesprek; luistert actief, stelt vragen, reageert op (non-) verbale signalen, komt terug op wat de ander eerder in het gesprek heeft gezegd en vraagt na of hij/zij de ander goed begrepen heeft.

### Niveau 1

- Drukt zich helder en begrijpelijk uit, zowel mondeling als schriftelijk.
- Spreekt correct en duidelijk verstaanbaar, brengt de bedoeling van de boodschap goed over en toetst of de ander de boodschap goed heeft begrepen.
- Luistert naar vragen van de ander, vraagt door bij onduidelijkheden, geeft de ander ruimte om zich uit te spreken en vat de boodschap van de ander correct samen.

## 2. Samenwerkingsgerichtheid

Erop gericht zijn samen met anderen, eventueel als team, te werken en beslissen. Anderen betrekken, luisteren naar anderen, denken en handelen richten op het bereiken van een gezamenlijk resultaat.

### Niveau 4

- Brengt anderen tot resultaatgerichte samenwerking, schept voorwaarden voor effectief functioneren van teams, neemt actief verantwoordelijkheid voor het groepsproces.
- Betrekt anderen in de besprekingen en de besluitvorming, motiveert, geeft de ander verantwoordelijkheden en feedback.
- Overziet het proces, reageert op werkzaamheden, vragen en problemen van anderen en neemt eigen verantwoordelijkheden.

### Niveau 3

- Zoekt actief samenwerking met anderen, neemt initiatieven en neemt actief verantwoordelijkheid voor gezamenlijke resultaten.
- Weet waar anderen mee bezig zijn, erkent de ander, geeft feedback op het resultaat en noemt eventuele punten voor verbetering.
- Neemt besluiten in overleg met de ander; bespreekt eigen mening en stelt deze, waar nodig, in overleg bij.
- Treedt sturend op in overlegsituaties en heeft aandacht voor het proces.

### Niveau 2

- Draagt bij aan de teamprestatie, houdt rekening met eigen doelen, de doelen van de anderen en het te bereiken gezamenlijke resultaat.
- Wisselt met collega's informatie en ideeën uit over de gevolgen van acties; staat open voor opmerkingen en commentaren en stel eigen werk eventueel bij.
- Biedt gevraagd en ongevraagd hulp aan collega's en vraagt, waar nodig, zelf om hulp van anderen.

### Niveau 1

- Draagt bij aan de teamprestatie door de eigen doelstellingen te halen.
- Informeert collega's over eigen acties, houdt zicht op de hoogte van acties van collega's
- Helpt collega's op verzoek.
- Levert inhoudelijk een bijdrage aan overlegsituaties; geeft informatie, stelt vragen en denkt mee met anderen.

### 3. Coachend

Anderen helpen hun capaciteiten en ontwikkelingsmogelijkheden te zien en te specificeren; hen helpen bij het optimaal benutten en versterken van hun competenties, zowel in de functie als in de loopbaan.

#### Niveau 4

- Ondersteunt de ander zonder zelf op de voorgrond te treden, straalt vertrouwen, rust en veiligheid uit.
- Zet de ander aan tot vragen stellen over eigen motieven, drijfveren en valkuilen.
- Ondersteunt de ander bij benoemen van drijfveren en valkuilen in eigen gedrag en helpt bij veranderen van gedrag.
- Creëert optimale randvoorwaarden zodat de ander in staat is om zelfstandig eigen ontwikkelpunten te formuleren en te vertalen in een ontwikkelingsplan.

#### Niveau 3

- Daagt de ander, onder meer door te wisselen van stijl/gedrag, uit tot kritische zelfreflectie.
- Vraagt door naar drijfveren en valkuilen en geeft de ander handvatten om na te denken over motieven voor gedrag.
- Zet de ander aan tot nadenken over eigen handelen en de gevolgen hiervan voor hem/haar en zijn/haar omgeving en helpt de ander om op grond daarvan conclusies te trekken en die te vertalen naar een ontwikkelingsplan.

#### Niveau 2

- Stelt zich vooral ondersteunend op; zet eigen oordeel opzij en bouwt verder op de inbreng van de ander.
- Geeft eerlijke en opbouwende terugkoppeling, vraagt door.
- Motiveert de ander om persoonlijke leerdoelen (in termen van kennis, vaardigheden en gedrag) te benoemen, maar stelt ook voorwaarden aan de ontwikkeling.

#### Niveau 1

- Luistert aandachtig naar aanwezige vragen/problemen.
- Toont begrip en denkt mee; ondersteunt en enthousiasmeert.
- Formuleert leerdoelen (in termen van kennis, vaardigheden en gedrag) voor de ander vanuit belang voor de organisatie/ afdeling.

## 4. Leervermogen

In staat en bereid om nieuwe informatie te verwerken en deze met resultaat toe te passen. Benutten van ervaringen en suggesties van anderen voor de eigen ontwikkeling.

### Niveau 4

- Is in staat om op grond van (een veelheid aan (complexe) informatie) vernieuwende ideeën te ontwikkelen en toe te passen.
- Deelt (leer)ervaringen en biedt hiermee inzichten om verandering op organisatieniveau uit te voeren.
- Leert van en met anderen en stelt anderen in staat om van elkaar te leren.
- Doorziet eigen leerprocessen en bevorderende/ belemmerende factoren voor leren en stelt eigen ontwikkelingsplan op met lange termijn doelstellingen.

### Niveau 3

- Is in staat om uit een veelheid aan (complexe) informatie de voor de eigen functie en voor de afdeling relevante informatie te selecteren, doorzien en toepassen.
- Stelt zichzelf ontwikkelen en leren als persoonlijk doel; toont een bovengemiddelde behoefte om zich te ontwikkelen en te leren.
- Stelt anderen in staat om van eigen ervaringen en (nieuwe) inzichten te leren; leert van en met anderen.

### Niveau 2

- Kan voor de functie relevante informatie selecteren; kan deze informatie adequaat in zich opnemen en toepassen.
- Leert van ervaringen van anderen en van zowel successen als fouten, weet leerervaringen van anderen in zijn eigen situatie toe te passen.
- Ontwikkelt nieuwe inzichten en leert op basis hiervan.
- Formuleert leerdoelen en stelt een ontwikkelplan op.

### Niveau 1

- Kan voor de functie relevante informatie in zich opnemen en toepassen.
- Staat open voor feedback en kritieken; leert van eigen fouten.
- Wil leren en zichzelf verbeteren; stelt vragen en zoekt uitdagingen.

## 5. Overtuigingskracht

Zichzelf en anderen aanzetten tot actief en doeltreffend gedrag; presenteren van ideeën en meningen die door anderen worden geaccepteerd of gedragen.

### Niveau 4

- Straalt gezag en overwicht uit, wint anderen voor zich; stelt zich op als een gezaghebbende persoonlijkheid.
- Overtuigt anderen van zijn standpunt bij zwaarwegende belangentegenstellingen of conflicten.
- Zorgt dat organisatieonderdelen samen tot beleid, acties en ontwikkeling komen.
- Realiseert veranderingen door anderen tot actie te stimuleren, realiseert betrokkenheid bij plannen en ideeën.

### Niveau 3

- Maakt een krachtige en vastberaden indruk, overtuigt collega's en klanten.
- Overtuigt anderen van zijn standpunt bij tegenstellingen in belangen.
- Brengt anderen ertoe samen te werken om de doelstellingen en standpunten te realiseren.
- Oefent invloed uit, krijgt instemming voor plannen en ideeën.

### Niveau 2

- Gebruikt belangrijke en overtuigende argumenten.
- Overtuigt anderen van zijn standpunt bij verschillende belangen.
- Realiseert doelstellingen door anderen te overtuigen.
- Zet anderen tot actie aan, maakt afspraken over taken.

### Niveau 1

- Brengt eigen mening duidelijk naar voren bij collega's en klanten; stelt zich vasthoudend op.
- Onderbouwt standpunten met duidelijke argumenten.
- Bereikt eigen doelen op efficiënte wijze.

## 6. Besluitvaardigheid

Beslissingen nemen, daarover communiceren en de gevolgen ervan dragen. Knopen doorhakken in situaties van onzekerheid.

### Niveau 4

- Verbetert en voert vernieuwde werkzaamheden in, kapt niet-doeltreffende werkzaamheden tijdig af.
- Neemt bij ingewikkelde en onzekere situaties beslissingen met effecten op lange termijn.
- Neemt beslissingen op hoofdlijnen en betreft collega's in de verdere vormgeving ervan.
- Toont zich bedachtzaam en doortastend, overziet gevolgen van besluiten en neemt indien noodzakelijk beslissingen op basis van onduidelijke en/of onvolledige informatie.

### Niveau 3

- Reageert snel en doeltreffend op problemen en onverwachte gebeurtenissen binnen de organisatie/afdeling.
- Neemt ingewikkelde beslissingen in eigen of aangrenzende vakgebieden; betreft collega's in de besluitvorming en vraagt terugkoppeling.
- Beslist doortastend, ook bij onvolledige informatie, en bouwt de besluitvorming logisch op.

### Niveau 2

- Lost problemen in het werk zelfstandig op en zoekt naar oorzaken om herhaling te voorkomen.
- Neemt operationele en tactische beslissingen in eigen en aangrenzende vakgebieden.
- Hakt knopen door in onzekere situaties; neemt tijdig en zorgvuldig beslissingen en geeft uitleg hierover.

### Niveau 1

- Signaleert problemen in het werk en lost deze binnen gestelde grenzen op; reageert snel op vragen van collega's en klanten.
- Neemt operationele en tactische beslissingen binnen het eigen vakgebied.
- Beslist op grond van informatie die van belang is en werkt doelgericht.



## 7. Leiderschap

Is in staat om richting en sturing te geven aan personen en groepen en deze te motiveren om gestelde doelen te bereiken via de daartoe geëigende wegen. Uitdragen van eigen mening of visie. Door anderen hierom worden benaderd of geaccepteerd. Tonen van voorbeeldgedrag en anderen aansporen tot het bereiken van gewenste resultaten.

### Niveau 4

- Stuur op kaders voor besluitvorming en op ontwikkeling van leiderschap, stelt grenzen vast, geeft anderen de kans om besluiten te nemen en ondersteunt hierbij.
- Draagt de eigen visie uit binnen en buiten de organisatie en wordt door anderen gevraagd mee te denken.
- Zorgt ervoor dat organisatieonderdelen zich ook op langere termijn in een duidelijke richting ontwikkelen.

### Niveau 3

- Stuur op het realiseren van doelen, op de wegen om die doelen te bereiken, op de samenwerking binnen het team / de afdeling en op ieders persoonlijke bijdrage aan die samenwerking.
- Brengt eigen denkbeelden onder woorden en toetst deze; geeft anderen de kans om besluiten te beïnvloeden.
- Maakt afspraken met organisatieonderdelen over doelen en resultaten die bereikt moeten worden.

### Niveau 2

- Geeft uitleg over besluiten inzake te realiseren doelen en over de wegen om die doelen te realiseren, en maakt het stellen van vragen mogelijk.
- Realiseert samenwerking om een doel te bereiken.
- Toont voorbeeldgedrag.

### Niveau 1

- Geeft duidelijke instructies en houdt toezicht op de prestaties.
- Maakt duidelijke afspraken met medewerkers over doelen, resultaten en ontwikkeling.
- Staat open voor vragen, is betrouwbaar en motiveert anderen.

## 8. Commercialiteit

Actief gebruik maken van verkoopmogelijkheden; opzetten van acties met direct financiële voordelen voor de organisatie.

### Niveau 4

- Realiseert cross-selling en schept kansen om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen en in de markt te brengen.
- Herkent de commerciële gevolgen op lange termijn van ingewikkelde adviezen binnen en buiten het eigen dienstenpakket.
- Zoekt excellente werkwijzen binnen en buiten de organisatie voor verschillende klantsegmenten; gebruikt het neveneffect van commerciële acties.

### Niveau 3

- Herkent koopsignalen bij de prospects, gebruikt kansen om producten/diensten te verkopen en realiseert cross-selling.
- Herkent de commerciële gevolgen op lange termijn van ingewikkelde adviezen binnen of buiten de eigen klantsegmenten.
- Ontwikkelt en verbetert producten/diensten die op de middellange termijn commercieel interessant zijn.

### Niveau 2

- Herkent koopsignalen bij de prospect en gebruikt kansen om producten/diensten van het bedrijfsonderdeel te verkopen; speelt in op lastige klanten.
- Herkent commerciële gevolgen op lange termijn van adviezen binnen het eigen adviesterrein.
- Is creatief in het ontwikkelen van passende commerciële acties en houdt hierbij rekening met mogelijke nadelen voor andere afdelingen.

### Niveau 1

- Herkent koopsignalen bij de klant en gebruikt kansen om eigen producten en diensten te verkopen; benadert klanten proactief.
- Herkent commerciële gevolgen op korte termijn van adviezen binnen het eigen diensten pakket.
- Voert (nieuwe) commerciële acties uit en informeert collega's over contacten met klanten.

## 9. Klantgerichtheid

Is in staat om zich met de klant te identificeren, herkent zijn behoeften en heeft er plezier in om wensen van de klant in te willigen. Denkt in klantoplossingen en zet deze om in activiteiten in de organisatie.

### Niveau 4

- Vertaalt ingewikkelde klantwensen naar nieuw te ontwikkelen diensten; stelt zich op als business partner.
- Verbetert de interne afstemming tussen front- en backoffice (ketenbenadering)..
- Gebruikt bestaande en nieuwe mogelijkheden op het gebied van informatietechnologie om de klant zo goed mogelijk van dienst te zijn.

### Niveau 3

- Herkent (niet-) uitgesproken wensen op klantniveau en ontwikkelt klantoplossingen.
- Begrijpt de situatie van de klant, speelt hierop in met gepaste oplossingen; wordt gezien als business partner.
- Verbetert de kwaliteit van dienstverlening op specifieke klantsegmenten en legt daarmee lange termijnrelaties met klanten.

### Niveau 2

- Richt zich op specifieke klantensegmenten, toont zich klantgedreven.
- Herkent uitgesproken ingewikkelde klantwensen op productniveau en zet deze om in activiteiten.
- Verdiept zich in de situatie van de klant, richt zich op verbetering en neemt acties om de tevredenheid van de klant te vergroten.

### Niveau 1

- Herkent uitgesproken klantwensen op productniveau en signaleert kansen om klanten te binden.
- Is servicegericht naar klanten toe, luistert naar hun wensen vraagt naar hun tevredenheid.
- Maakt duidelijke afspraken, geeft informatie en zorgt voor een goede voortzetting van de dienstverlening aan klanten.

## 10.Ondernemerschap

Kansen signaleren, deze omzetten in strategie en verbetering- of vernieuwingsacties die bijdragen aan betere ondernemingsprestaties en daarbij verantwoorde ondernemersrisico's nemen.

### Niveau 4

- Is vernieuwend; vertaalt ideeën naar nieuwe producten en diensten die commercieel interessant zijn.
- Versterkt de positie van de organisatie; voert een commerciële strategie die proactief is en stemt marktwerkingsplannen op elkaar af.
- Start activiteiten, zorgt voor verankering hiervan binnen de eigen organisatie en stimuleert anderen tot verbetering en vernieuwing.

### Niveau 3

- Herkent ontwikkelingen in de markt en in behoeften van de klant; signaleert kansen en stimuleert de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten; weegt hierbij kosten, opbrengsten en risico's af.
- Stelt marktwerkingsplannen op voor bestaande en nieuwe klantsegmenten.
- Ontwikkelt nieuwe producten of diensten op basis van inzicht in marktontwikkelingen en kernkwaliteiten van de organisatie.

### Niveau 2

- Doet binnen de gestelde grenzen voorstellen voor verbetering; streeft effectieve oplossingen na.
- Signaleert mogelijkheden voor bestaande producten/diensten, levert een bijdrage aan marktwerkingsplannen.
- Neemt initiatieven binnen eigen vakgebied; combineert en verbetert bestaande oplossingen en aanpakken tot nieuwe producten of diensten; neemt hierbij verantwoorde risico's.

### Niveau 1

- Signaleert mogelijkheden voor producten/diensten binnen het eigen klantsegment en levert informatie voor marktwerkingsplannen.
- Speelt in op wensen van de klant en realiseert op verantwoorde wijze klantoplossingen.
- Staat open voor verandering, verbetering en vernieuwing; werkt verder aan initiatieven van anderen: gebruikt een combineert bestaande oplossingen en aanpakken.

## 11. Organiserend Vermogen

Verzamelen en verwerken van gegevens en informatie zodat deze leiden tot een doeltreffende voorbereiding, coördinatie en uitvoering van acties en werkzaamheden.

### Niveau 4

- Coördineert veel werkzaamheden die inhoudelijk van elkaar verschillen en die een lange doorlooptijd of gevolgen op lange termijn hebben.
- Heeft overzicht over en ordent planningen van anderen naar het belang ervan, ondersteunt anderen bij het plannen van werk.
- Bepaalt de strategie en stelt deze bij als omstandigheden veranderen; verbetert processen vanuit de ketenbenadering (dit is de interne afstemming tussen front- en backoffice).

### Niveau 3

- Coördineert verschillende werkzaamheden die verschillende mensen uitvoeren.
- Is consequent in handelen, legt relaties tussen verschillende werkzaamheden die meerdere mensen uitvoeren.
- Realiseert systemen en procedures om uitvoering van beleid zeker te stellen.

### Niveau 2

- Coördineert onderling vergelijkbare werkzaamheden die verschillende mensen uitvoeren.
- Stelt doelen en prioriteiten voor anderen, houdt overzicht over de werkzaamheden en toetst de voortgang.
- Stelt eigen stappenplan op om doelen te bereiken of problemen op te lossen.

### Niveau 1

- Plant de eigen werkzaamheden en stemt deze planning af met anderen.
- Stelt eigen doelen en prioriteiten, heeft overzicht over eigen werkzaamheden en toetst eigen voortgang.
- Werkt ordelijk en systematisch volgens logische stappen en plannen die vooraf opgesteld zijn.

## 12. Netwerken

Zoeken van ter zake doende contacten en samenwerking met collega's, klanten en overige relaties; ook zonder korte termijn voordeel of winstverwachting, maar rekening houdend met de organisatiebelangen.

### Niveau 4

- Onderhoudt actief een divers netwerk met invloedrijke personen die voor de organisatie belangrijk zijn.
- Herkent en bespreekt mogelijk nieuwe (externe) samenwerkingsverbanden.
- Bevordert samenwerking tussen organisatieonderdelen, brengt anderen met elkaar in contact.

### Niveau 3

- Is het gezicht van de organisatie naar buiten toe en is gesprekspartner op verschillende niveaus, slaagt erin aandacht voor de organisatie te krijgen.
- Onderhoudt actief een belangrijk relatienetwerk waarbij de doelstellingen van de organisatie centraal staan.
- Zoekt actief samenwerking met andere organisatieonderdelen, ook zonder direct voordeel op de korte termijn te zien.

### Niveau 2

- Legt en onderhoudt externe relaties met relevante personen en is gesprekspartner namens de organisatie.
- Informeert zich over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen en gebruikt deze kennis voor de organisatie.
- Informeert zich over ontwikkelingen in andere organisatieonderdelen.

### Niveau 1

- Onderhoudt zelfstandig contact met collega's en relaties buiten de organisatie.
- Heeft goede gespreksvaardigheden, is geïnteresseerd en luistert actief.
- Heeft belangstelling voor verschillende zaken en opvattingen.

### 13. Accuratesse

Zorgvuldig en stipt handelen, gericht op het voorkomen van fouten. Nauwkeurig en geordend uitvoeren van activiteiten.

#### Niveau 4

- Brengt structuur aan in de werkzaamheden van zichzelf en anderen, zodat niets wordt vergeten en er geen dubbel werk wordt gedaan.
- Brengt meer zekerheid in de uitvoering van activiteiten; ontwikkelt en verbetert procedures.
- Blijft kalm en zorgvuldig onder druk van belangen, tijd of onder invloed van mogelijke fouten.

#### Niveau 3

- Werkt nauwgezet en geordend, ook onder druk van meerdere belangen.
- Geeft structuur aan de uitvoering van activiteiten van zichzelf en anderen zodat er niets wordt vergeten.
- Stuur anderen aan op de manier van werken volgens bepaalde procedures.

#### Niveau 2

- Is zorgvuldig en let op details, ook onder hoge tijdsdruk.
- Werkt met ingewikkelde zaken en houdt het overzicht over details.
- Herkent tekortkomingen de werkresultaten van zichzelf en anderen en zorgt voor verbetering.

#### Niveau 1

- Werkt volgens de geldende procedures, gebruikt een checklist; levert correcte en volledige prestaties.
- Werkt zorgvuldig en nauwgezet; houdt rekening met regels en afspraken en leeft deze na.
- Controleert het eigen werk op tekortkomingen en laat het ook door andere controleren.

## 14. Resultaatgerichtheid

Is gericht op het ondernemen van concrete en gerichte acties met het oog op te behalen doelstellingen en (meetbare) resultaten, ook bij tegenwerking, en houdt het overzicht.

### Niveau 4

- Stelt meetbare strategische doelstellingen op en definieert de businessresultaten op lange termijn; creëert en communiceert de voorwaarden die nodig zijn om deze resultaten te bereiken.
- Maakt actieplannen, bewaakt het overzicht, ontwikkelt zo nodig alternatieven, overziet de gevolgen van eigen en andermans besluiten, ook op lange termijn en/of voor derden en stuurt zo nodig bij.
- Stimuleert anderen om de beoogde resultaten gedreven, doeltreffende en slagvaardig te realiseren, communiceert met regelmaat de stand van zaken en spreekt anderen tijdig aan op het nakomen van afspraken en het realiseren van doelstellingen.

### Niveau 3

- Formuleert uitdagende, haalbare en meetbare resultaatafspraken die een impact hebben op het eigen werk en op dat van anderen en zet zich ten volle in om deze resultaten op doeltreffende en slagvaardige wijze te bereiken.
- Ontwikkelt resultaatgerichte en concrete actieplannen met doelen, mensen, middelen, timing, etc. en gaat actief op zoek naar de best mogelijke manier om de resultaatafspraken te bereiken.
- Communiceert met regelmaat de stand van zaken aan de andere betrokkenen, onderneemt effectieve acties wanneer het nodig is om bij te sturen en spreekt anderen aan op het bereiken van de beoogde resultaten wanneer dat nodig blijkt.

### Niveau 2

- Formuleert in overleg met de leidinggevende uitdagende, haalbare en meetbare resultaatafspraken en zet zich ten volle in om deze op doeltreffende en slagvaardige wijze te bereiken.
- Gaat actief en planmatig op zoek naar de best mogelijke manier om de resultaatafspraken te realiseren, weegt opties en alternatieven tegenover elkaar af, mobiliseert zo nodig anderen en stelt de juiste prioriteiten.
- Evalueert met regelmaat de stand van zaken, onderneemt effectieve acties wanneer het nodig is om bij te sturen en informeert de leidinggevende over de voortgang.

### Niveau 1

- Werkt gedreven en doelgericht, al of niet samen met anderen, aan de realisatie van door de leidinggevende vastgestelde meetbare en haalbare resultaatafspraken.
- Geeft aan de hand van concrete acties aan hoe de resultaten bereikt zullen worden, plant het werk verstandig in, komt afspraken na en stelt de juiste prioriteiten.
- Evalueert met regelmaat de stand van zaken en voert overleg met de leidinggevende om afspraken te maken over bijsturing wanneer de beoogde resultaten in het gedrang komen.

## Ontwerpen van arbeidsvoorwaarden en verbeteren van overleg



## 15.Ambitie

Ambitieuus zijn, willen realiseren van hogere doelen (ten behoeve van de organisatie en voor zichzelf) en voortdurend gericht zijn op verbetering. Zich niet laten weerhouden door tegenslagen bij het streven naar excellentie.

### Niveau 4

- Bevordert best practices en excellente werkwijzen, doet verbeteringsvoorstellen en realiseert deze.
- Zorgt voor structuren, taakverdeling en procedures die de doeltreffende inzet en prestaties van medewerkers bevorderen.
- Is waakzaam; herkent kansen, voorziet mogelijke problemen en bedenkt pro-actief oplossingen hiervoor.

### Niveau 3

- Stelt ambitieuze doelen binnen eigen bedrijfsplannen en betreft anderen in het behalen daarvan; verandert tegenslag of weerstand in betrokkenheid.
- Acht zich verantwoordelijk voor de kwaliteit en resultaten binnen het bedrijfsonderdeel; zet anderen aan tot hogere prestaties en klantgerichtheid.
- Staat open voor veranderingen en uitdagingen binnen bestaande kaders, gebruikt dit als een kans om de eigen en andermans prestaties te verbeteren.

### Niveau 2

- Stelt zichzelf extra doelen om de eigen prestaties verhogen.
- Acht zich verantwoordelijk voor eigen kwaliteit en resultaten; gebruikt ervaringen om prestaties te verhogen; doet binnen bestaande structuren voorstellen ter verbetering en haalt het beste uit zichzelf.
- Komt zelf in actie voordat de situatie tot actie dwingt.

### Niveau 1

- Zet een stap extra om (boven) het gewenste resultaat te presteren.
- Spant zich in om afgesproken doelen te realiseren.
- Wil succes boeken; toont zich betrokken bij het, binnen bestaande kaders, verbeteren van werkwijzen die klanttevredenheid versterken.

## 16. Onderhandelingsvaardigheid

Rekening houdend met verschillende standpunten en / of belangen tot een gezamenlijk en gedragen onderhandelingsresultaat komen.

### Niveau 4

- Denkt en handelt vanuit gezamenlijk belang met als doel een situatie te scheppen die voor alle partijen gunstig is.
- Overziet lange termijn effecten van voorstellen en onderhandelingsresultaten.
- Past bewust verschillende onderhandelingsstrategieën toe en wisselt bewust van strategie.

### Niveau 3

- Denkt en werkt vanuit belang van de eigen organisatie met als doel een situatie te scheppen die voor alle partijen gunstig is.
- Schat het belang in van het onderhandelingsresultaat voor de andere partij en bepaalt dan de eigen strategie.
- Herkent de onderhandelingsstrategieën van de andere partij en speelt daarbij op de juiste wijze in.

### Niveau 2

- Bepaalt eigen doelen en ruimte voor onderhandeling; overziet het verschil tussen gewenst en haalbaar resultaat.
- Schat het doel van de onderhandelingspartner proactief in en speelt daar op in.
- Gaat een conflictsituatie niet uit de weg, maar gebruikt deze om een onderhandelingsresultaat te bereiken.

### Niveau 1

- Stelt duidelijke eigen doelen en probeert ze in onderhandeling te realiseren.
- Herkent het doel en de gewenste resultaten van de onderhandelingspartner.
- Onderhandelt doeltreffend en gebruikt hierbij een duidelijke en herkenbare stijl.

## 17. Risicobewustzijn

Herkennen en erkennen van (onverwachte) hindernissen, gevaren en risico's voor personen, organisaties en activiteiten in de organisatie en de markt.

### Niveau 4

- Ziet en beoordeelt juridische, maatschappelijke, politieke, economische en marktontwikkelingen en vertaalt deze naar risico's voor lopende activiteiten in de organisatie.
- Bepaalt – op basis van verwacht risico – combinaties van acties waardoor het totale risico zo laag mogelijk blijft.
- Stelt regels en grenzen voor het nemen van risico's en past deze structureel aan; vermindert of vergroot de regels.

### Niveau 3

- Is bij mogelijk dreigende risico's extra waakzaam en zorgt voor snelle communicatie over (nieuwe) risico-ontwikkelingen; maakt daarbij een goede afweging van risico's en te nemen maatregelen.
- Stuurt aan op een juiste verhouding tussen inzet en opbrengst in relatie tot risico en winsttermijn.
- Ziet erop toe dat de gestelde regels en grenzen juist worden toegepast, beperkt deze (soms) als omstandigheden daarom vragen.

### Niveau 2

- Herkent risico's en rapporteert daarover; geeft daarbij aan wat eventuele effecten en eventuele maatregelen zijn.
- Zoekt actief naar informatie over onbekende zaken en mogelijke risico's, bespreekt deze met collega's.
- Neemt op verantwoorde wijze winst en verlies binnen de gestelde grenzen.

### Niveau 1

- Herkent risico's en brengt deze onder woorden.
- Houdt rekening met en is waakzaam over onbekende situaties en zaken die niet te overzien zijn.
- Houdt zich aan de gestelde regels en grenzen bij het nemen van risico's.

## 18. Visie ontwikkelen

Ontwikkelen van een realistisch toekomstbeeld op basis van ervaring en inzicht in interne en externe ontwikkelingen; dit toekomstbeeld bekendmaken binnen de organisatie.

### Niveau 4

- Analyseert / herkent de positie van de organisatie in de samenleving en vertaalt dit naar strategische keuzes.
- Schat het belang in van juridische, politieke en maatschappelijke ontwikkelingen en omschrijft de gevolgen hiervan voor de organisatie.
- Draagt een uitgesproken en goed doordachte visie uit die past binnen de strategie en doelen van de organisatie.
- Omschrijft doelstellingen die de marktpositie versterken en maakt deze bekend.

### Niveau 3

- Maakt een gedegen analyse van en speelt in op de interne en externe ontwikkelingen in het vakgebied.
- Ontwikkelt op grond van deze analyse een originele visie en beïnvloedt daarmee de toekomstige strategie van de organisatie.
- Ontwikkelt voorstellen en plannen op basis van de strategie van de organisatie en maakt deze bekend.

### Niveau 2

- Deelt kennis en beoordeling van interne en externe ontwikkelingen in het eigen vakgebied met collega's.
- Kent de relatie tussen het eigen organisatieonderdeel aan de ene kant en de missie en de ondernemingsstrategie van de organisatie aan de andere kant.
- Ontwikkelt voorstellen en plannen op basis van de strategie van het organisatieonderdeel en maakt deze bekend.

### Niveau 1

- Herkent en gebruikt interne en externe ontwikkelingen in het eigen vakgebied.
- Kent de missie en de ondernemingsstrategie van het eigen organisatieonderdeel.
- Herkent gevolgen van voorstellen, plannen en beslissingen en legt de relatie met de strategie van het organisatieonderdeel.

## 19. Analytisch vermogen

Kan een probleem, situatie of proces ontleden in onderdelen en begrijpt de oorzaken en herkomst ervan. Kan logisch redeneren en relevante gegevens herkennen en daartussen verbanden leggen.

### Niveau 4

- Bekijkt ingewikkelde vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken met gevolgen op lange termijn en belangentegenstellingen.
- Onderzoekt een groot aantal alternatieven om zich een oordeel te vormen en betreft anderen hierbij.
- Heeft oog voor kritische informatie en activiteiten en ziet de mogelijkheden hiervan voor de organisatie.

### Niveau 3

- Bekijkt ingewikkelde vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken; verklaart ontwikkelingen en speelt in op trends.
- Onderzoekt alternatieven om zich een oordeel te vormen en omschrijft scenario's met relaties tussen oorzaak en gevolg.
- Bewaakt het overzicht; overziet gevolgen van besluiten op termijn; redeneert logisch wat de effecten van acties zijn, ook voor anderen.

### Niveau 2

- Herkent verbanden en relaties; onderscheidt hoofd- en bijzaken in informatie en gegevens.
- Geeft alternatieven aan en omschrijft de voor- en nadelen en de gevolgen op langere termijn.
- Verzamelt systematisch informatie en toetst deze op juistheid en volledigheid.

### Niveau 1

- Legt verbanden en omschrijft overeenkomsten en verschillen in gegevens en informatie.
- Geeft alternatieven aan en omschrijft de voor- en nadelen op korte termijn.
- Verzamelt systematische informatie, gebruikt meerdere informatiebronnen en schat informatie(bronnen) op waarde in.

## 20. Organisatiesensitiviteit

Zicht hebben op belangen en krachtenvelden binnen de organisatie. Waarnemen van, aanpassen aan en handelen naar signalen, wensen en verwachtingen van mensen.

### Niveau 4

- Zorgt ervoor dat processen met veel kans op risico in de organisatie van elkaar gescheiden blijven.
- Levert op basis van de informele structuur en belangen een belangrijke bijdrage binnen de organisatie; heeft scherp inzicht in cultuur en politiek.
- Ontwikkelt – op basis van inzicht in behoeften en belangen van anderen – vooraf een plan om anderen mee te krijgen.
- Legt informele contacten; gaat samenwerkingsverbanden aan om de marktpositie van de organisatie te verbeteren.

### Niveau 3

- Beheert vertrouwelijke informatie en schermt deze ook onder extreme druk af voor anderen.
- Werkt op juiste wijze met de formele en informele structuur, belangen, machtsverhoudingen binnen de afdeling of de organisatie.
- Speelt in op belangen en reacties van de ander en kiest een geschikte manier om invloed uit te oefenen; stuurt op communicatie en gevoel.

### Niveau 2

- Behandelt vertrouwelijke informatie als zodanig.
- Kent de (gewenste) marktpositie van de organisatie binnen het marktsegment.
- Schept draagvlak voor ideeën op basis van de (gewenste) marktpositie en machtsverhoudingen binnen de organisatie.
- Herkent de communicatie, de behoeften en belangen van de ander, omschrijft tactvol en verandert indien nodig van manier om invloed uit te oefenen.

### Niveau 1

- Kent de formele structuur en belangen binnen de eigen afdeling; handelt naar de cultuur, strategie en organisatiewaarden.
- Herkent de belangen van de ander en houdt hier rekening mee.
- Stemt argumenten af op personen en past deze aan als het gewenste doel niet wordt bereikt.

## 21. Veranderingsgerichtheid

Open staan, aanpassen van eigen ideeën en werkwijze bij veranderende omstandigheden, beïnvloeden van de situatie en doorvoeren van veranderingen in de organisatie (flexibiliteit).

### Niveau 4

- Start en voert veranderingen door die gevolgen hebben voor (delen van) de organisatie
- Gebruikt afwisselend verschillende veranderingsstrategieën, afhankelijk van de externe omgevingen ontwikkelingen binnen de organisatie.
- Overziet ontwikkelingen op lange termijn en bepaalt de vormgeving van veranderingen om de kans op slagen te vergroten.

### Niveau 3

- Heeft regelmatig ideeën en verbeteringsvoorstellen die invloed hebben op de eigen of aangrenzende werkomgeving.
- Ziet en beschrijft een noodzaak voor en behoefte aan verandering en doet voorstellen.
- Kiest een passende veranderingsstrategie.

### Niveau 2

- Doet verbetering- en vernieuwingsvoorstellen die te maken hebben met de eigen werkomgeving.
- Pakt nieuwe zaken snel op en maakt gebruik van ervaringen van anderen.
- Laat zich niet snel door weerstanden tegenhouden, wisselt van aanpak als de bekende methode niet doeltreffend blijkt te zijn.

### Niveau 1

- Reageert positief op veranderingsvoorstellen, past als daarom gevraagd wordt nieuwe methodes toe in de eigen werkzaamheden.
- Werkt mee aan veranderingen (verbeteringen) die invloed hebben op de eigen werkomgeving.
- Past het eigen gedrag aan veranderingen aan, improviseert als zaken anders lopen dan verwacht.

## 22. Creativiteit

Komt met eigen oplossingen en bedenkt nieuwe of alternatieve oplossingen en werkwijzen, ook voor anderen.

### Niveau 4

- Levert met nieuwe ideeën een bijdrage aan versterking van de positie van de organisatie.
- Komt met vindingrijke oplossingen en stimuleert anderen om nieuwe ideeën en oplossingen te ontwikkelen.
- Stelt zich vernieuwend op en realiseert hiermee commercieel voordeel voor de organisatie.

### Niveau 3

- Is pro-actief bij mogelijke problemen in een complexe omgeving en stelt alternatieve oplossingen voor aan collega's.
- Denkt in klantoplossingen en scheidt hierbij nieuwe oplossingen
- Maakt ideeën productief en zet deze om in producten/diensten die voor de afdeling commercieel interessant zijn.

### Niveau 2

- Denkt in klantoplossingen en bouwt hierbij verder op bestaande ideeën.
- Kan goed improviseren; bedenkt gemakkelijk nieuwe ideeën, producten of diensten.
- Betreedt bij knelpunten of in probleemsituaties nieuwe paden of bedenkt alternatieve oplossingen.

### Niveau 1

- Verbindt verschillende soorten informatie met elkaar en komt daarmee tot eigen ideeën.
- Speelt in op vragen van de klant, komt met niet-alledaagse mogelijkheden of voorstellen.
- Toont vindingrijkheid en oplossingsgerichtheid.



## 23. Doorzettingsvermogen

Verder gaan op ingeslagen weg en visie bij activiteiten en het nemen van beslissingen. Strategie en beslissingen doorzetten, c.q. vertalen in activiteiten totdat het doel is bereikt.

### Niveau 4

- Speelt in op tegenslagen en past – waar nodig – de gekozen aanpak aan; is realistisch in de beoordeling of doorgaan zinvol is.
- Ontwikkelt een herkenbare eigen positie binnen de eigen organisatie.
- Stelt doelen op lange termijn, verhoogt regelmatig het ambitieniveau en ondersteunt anderen bij het realiseren van gemeenschappelijke doelen.

### Niveau 3

- Gaat verder met de uitvoering van de activiteiten, maar kan waar nodig de aanpak loslaten als hij/zij de omstandigheden anders inschat.
- Neemt een positie in en laat zich hierop aanspreken door anderen.
- Stelt doelen op lange termijn die een hoog ambitieniveau hebben spant zich in om, met name, gezamenlijke doelen te realiseren.

### Niveau 2

- Zet een lijn uit om verder te bouwen en laat zich niet weerhouden door tegenslagen.
- Komt met heldere argumenten terug op eerdere (eigen) standpunten.
- Stelt haalbare doelen en werkt doeltreffend en doelmatig om deze te realiseren.

### Niveau 1

- Bouwt verder op de reeds ingeslagen weg.
- Formuleert helder en schept binnen eigen (directe) werkomgeving draagvlak voor ideeën.
- Toont zich gedreven om te presteren en doelen te realiseren; werkt geconcentreerd en realiseert doelen op korte termijn.

## 24. Onafhankelijkheid

Zelfstandig en zelfbewust werken. Om kunnen gaan met eisen, veranderingen en hindernissen. Eigen standpunten innemen en verdedigen.

### Niveau 4

- Loopt voorop bij strategische veranderingen en uitdagingen; ziet deze als kansen.
- Neemt beslissingen die grotere effecten hebben of effecten op langere termijn hebben
- Is vernieuwend en zorgt ervoor dat anderen ideeën overnemen.
- Houdt bij druk vast aan eigen mening, durft zich kwetsbaar op te stellen en neemt risico's.

### Niveau 3

- Staat open voor veranderingen en uitdagingen: ziet deze als kansen.
- Neemt eigen beslissingen kan bij veranderende omstandigheden het werk ingrijpend wijzigen.
- Neemt verantwoorde risico's op eigen aandachtsgebied.
- Komt op voor de eigen belangen, toont zich zelfbewust en is weerbaar.

### Niveau 2

- Neemt eigen beslissingen en kiest zelf oplossingen, schept ruimte voor eigen ideeën.
- Vertrouwt op zichzelf en maakt zelfstandig keuzes binnen het eigen takenpakket en aandachtsgebied.
- Houdt vast aan de eigen mening, gaat confrontaties niet uit de weg.
- Vertrouwt op kennis en vaardigheden van zichzelf en van anderen.

### Niveau 1

- Neemt zelf beslissingen, vertrouwt op zichzelf en anderen bij het maken van keuzes binnen het eigen takenpakket.
- Vraagt feedback en hulp op het juiste moment op basis van een inschatting van de eigen kennis en vaardigheden.
- Werkt zelfstandig en toont zich zelfverzekerd.

## 25. Stressbestendigheid

Kalm en zelfverzekerd reageren op lastige situaties. Ook onder (grote) druk, bij tegenslag of tegenspel effectief blijven presteren.

### Niveau 4

- Schermt anderen af van stress door (tijd-)druk en zorgt dat het werk hier geen schade van ondervindt.
- Houdt onder grote druk vast aan eigen standpunt: past bij problemen of tegenstand de aanpak aan.
- Neem weerstanden weg door bezwaren om te buigen.
- Herkent de reacties en motieven van anderen en leert hun hiermee om te gaan.

### Niveau 3

- Zorgt bij (tijd-)druk dat het team of organisatieonderdeel doeltreffend blijft werken door te bepalen welke zaken voorrang hebben.
- Houdt onder druk, die ontstaat uit diversiteit in belangen, vast aan het eigen oordeel.
- Luistert naar kritiek van anderen, erkent reële punten en gebruikt deze.
- Maakt weerstand bespreekbaar door het proces met anderen te analyseren.

### Niveau 2

- Geeft bij (tijd-)druk voorrang aan bepaalde zaken in het eigen werk en blijft doeltreffend handelen, stelt anderen gerust met kalm optreden.
- Accepteert tegenwerpingen als onvermijdelijk, ziet het betrekkelijke hiervan in en laat zich niet meeslepen in emotionele meningsverschillen.
- Komt voor zichzelf en collega's op door vast te houden aan normen, regels en procedures.

### Niveau 1

- Blijft rustig en vriendelijk bij (tijd-)druk, sluit zich niet af.
- Laat zich niet meeslepen in emotioneel gedrag van anderen; blijft rustig en beleefd reageren.
- Komt voor zichzelf op door vast te houden aan normen, regels en procedures.

## 26. Proactief handelen

Het uit eigen beweging ondernemen van acties en doen van voorstellen. Wacht niet af; neemt voortouw; anticipeert; zoekt en ziet kansen, signaleert knelpunten en handelt hiernaar.

### Niveau 4

- Richt zich op de toekomst om te signaleren waar kansen voor de organisatie liggen en vertaalt die kansen in effectieve acties.
- Schept een klimaat waarin het nemen van initiatief gewaardeerd wordt.
- Doet investeringen die effect zullen hebben op de organisatie.

### Niveau 3

- Neemt het voortouw om ideeën en besluiten daadwerkelijk uit te voeren.
- Draagt uit eigen beweging nieuwe of andere werkwijzen, voorstellen, oplossingen, onderwerpen aan.
- Lost problemen en knelpunten zo snel mogelijk op.

### Niveau 2

- Stelt zaken ter discussie, stelt onderwerpen aan de orde, verzamelt informatie, vraagt naar het 'waarom'.
- Komt met verbeteringsvoorstellen.
- Ziet kansen en mogelijkheden en anticipeert daarop.

### Niveau 1

- Ziet het werk dat gedaan moet worden en handelt daarnaar.
- Pakt uit eigen beweging werkzaamheden op.
- Onderneemt actie als zaken anders en beter kunnen.