

TMA competenties

Competenties en gedragsvoorbeelden



Aandacht voor details

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Aanpassingsvermogen

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)

operationeel

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

Tactisch

- 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 gedragstijl snel aan aan de andere cultuur in andere werkomgevingen
- past de eigen plannen en doelen aan wanneer hiermee een bepaald voordeel te behalen is
- past planningen en schema's vlot aan en stuurt deze bij wanneer dit noodzakelijk blijkt
- past zich na fusies of overnames gemakkelijk aan aan de veranderde eisen en taken

strategisch

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

Ambitie

Algemeen

- beschikt over voldoende energie
- leert van succesvolle personen
- Steekt energie in de eigen ontwikkeling
- zet eigen loopbaanplan uit en handelt hiernaar

operationeel

- ontwikkelt zijn expertise in eigen tijd via opleiding, coaching en/of zelfstudie
- profileert zich door vakinhoudelijke kwaliteiten
- werkt hard en wil uitblinken in de functie
- zoekt naar kansen om zichtbare successen te behalen

Tactisch

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

strategisch

- heeft zitting in verschillende comités, organisaties en/of besturen
- herkent actief kansen om de organisatie verder te profileren
- is actief geïnteresseerd in de eigen organisatie en haar relatie met de omgeving
- is extern gericht en dus niet alleen op de eigen organisatie georiënteerd
- representeert de organisatie in relevante netwerken, organisaties en instanties

Assertiviteit

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

- geeft de eigen belangen weer zonder het organisatiebelang uit het oog te verliezen
- 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

strategisch

- handelt diplomatiek; 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
- komt in samenwerkingsverbanden op voor de belangen van de eigen organisatie

Besluitvaardigheid

Algemeen

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

operationeel

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

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
- neemt beslissingen en onderneemt acties die regelmatig voorkomende problemen structureel oplossen
- neemt besluiten die getuigen van een afdelingsoverstijgende invalshoek
- vertaalt het organisatiebeleid naar acties voor de eigen afdeling, rekening houdend met andere afdelingen

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 beslissingen op basis van globale informatie met betrekking tot ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en de maatschappij
- neemt risicovolle beslissingen met verregaande gevolgen voor de organisatie en haar medewerkers (fusie, overname, inkrimping, diversificatie enzovoort)

Coachen

Algemeen

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

operationeel

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

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
- stimuleert anderen in het ondernemen van organisatiebrede activiteiten
- vergroot het inzicht van anderen in de informele spelregels en in circuits van de organisatie

strategisch

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

Commercieel vermogen

Algemeen

- inventariseert wensen van een klant
- is geloofwaardig en kan een goede sfeer creëren om tot kopen te verleiden
- is zich bewust van wat `commercieel` is
- signaleert mogelijkheden en producten in de markt en vormt zich een juist beeld van de commerciële mogelijkheden hiervan
- voert op correcte wijze eenvoudige klantgesprekken

operationeel

- creëert zelf kansen en mogelijkheden om de verkoop te stimuleren
- kent de markt en de spelers
- kent financiële consequenties van commerciële voorstellen
- toont belangstelling voor de klant en kan de eisen en wensen van de klant omzetten in overtuigende verkoopgerichte acties voor de langere termijn
- voert zelfstandig verkoopgesprekken en maakt op basis daarvan offertes die geaccepteerd worden

Tactisch

- neemt zelfstandig initiatief om zich te verdiepen in de situatie van de klant
- onderhandelt succesvol, herkent de onderhandelsstrategie van de partner en speelt hierop in
- voert zelfstandig complexe verkoopgesprekken en overtuigt klanten daarmee om producten en/of diensten af te nemen
- zet ideeën om in verbeterde producten en diensten die goed aansluiten op de vraag in de markt
- zoekt en ontdekt zelf nieuwe verkoopmogelijkheden en zet deze om in succesvolle trajecten

strategisch

- bedrijft een proactieve commerciële strategie en stemt verschillende organisatieonderdelen hiervoor op elkaar af
- bouwt en onderhoudt actief een divers netwerk
- gaat een conflict niet uit de weg, maar hanteert het bewust om tot een beter resultaat te komen
- legt en onderhoudt relaties met topklanten voor de lange termijn en kan deze aan de organisatie binden
- onderhandelt op hoog niveau, kan daarbij verschillende strategieën toepassen
- vertaalt de wensen van klanten naar nieuw te ontwikkelen producten of diensten

Conflicthantering

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Creativiteit

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Delegeren

Algemeen

- delegeert aan de juiste persoon
- doet afstand van de eigen bevoegdheden indien dit effectiever is
- heeft vertrouwen in de kwaliteiten van anderen

operationeel

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

Tactisch

- bespreekt de mogelijke gevolgen van de gedelegeerde taken en verantwoordelijkheden met het hoger management
- biedt voldoende speelruimte om de gedelegeerde taken naar eigen inzicht uit te voeren
- 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

strategisch

- 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
- draagt alle taken en verantwoordelijkheden aan anderen over die door anderen gedaan kunnen worden
- draagt belangrijke en aantrekkelijke taken en projecten aan anderen over, ook wanneer hier status aan verbonden is
- durft lost te laten en volledig te vertrouwen op de kwaliteiten van anderen
- geeft zijn collega's en medewerkers de eer bij behaalde successen
- staat open voor de risico's en problemen die gepaard gaan met de delegatie van taken

Discipline

Algemeen

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

operationeel

- 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
- ontvangt graag duidelijke instructie omtrent regels, procedures en werkwijzen
- verricht alleen handelingen die in overeenstemming zijn met de regels en procedures
- vraagt raad aan hoger management indien zich een situatie voordoet waarin de geldende regels en procedures overschreden dienen te worden

Tactisch

- signaleert situaties waarin afgeweken dient te worden van de regelgeving
- 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

strategisch

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

Durf

Algemeen

- Gaat zakelijke risico's aan
- heeft zicht op de reikwijdte van het risico dat genomen wordt
- maakt onderscheid tussen durf en bravoure

operationeel

- handelt bij problemen, indien nodig, ook buiten de kaders om ze op te lossen
- kiest bij problemen een aanpak die niet geheel volgens de geldende afspraken is
- kiest voor een aanpak waarmee nog geen ervaring is opgedaan
- komt met een zienswijze die niet strookt met de gangbare mening
- steekt regelmatig zijn nek uit en doet uitspraken die weerstand zullen oproepen

Tactisch

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

strategisch

- durft te investeren in potentiële partnerships die een afbreukrisico met zich meebrengen maar voordelen kunnen opleveren voor de eigen organisatie
- investeert in nieuwe experimenten zonder dat geheel duidelijk is of zij daadwerkelijk resultaten zullen opleveren
- laat zich leiden door eigen intuïtie en 'Fingerspitzengefühl'
- 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

Energie

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Flexibel gedrag

Algemeen

- heeft een doel voor ogen
- kan de inhoud van het proces onderscheiden
- stelt de eigen aanpak ter discussie

operationeel

- herkent blokkades die het realiseren van het doel belemmeren
- houdt niet vast aan een benaderingswijze of dezelfde argumenten om doelen te bereiken
- houdt vast aan gestelde doelen, maar wisselt van aanpak, invalshoek of gedragsstijl om ze te bereiken
- kan afwisselen tussen het hanteren van logische argumenten en het inventariseren van de oorzaak van de weerstand
- onderkent wanneer een gekozen aanpak of benadering geen effect heeft

Tactisch

- hanteert verschillende argumenten en een alternatieve stijl op soepele wijze
- speelt soepel in op onverwachte wendingen
- stelt problemen in een ander daglicht
- 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)

strategisch

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

Groepsgericht leidinggeven

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

operationeel

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

Tactisch

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

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
- inspireert teamleden door charisma en straalt geloof in de toekomst en in de deskundigheid van de teamleden uit
- maakt gebruik van de (informele) invloed die teamleden hebben in de organisatie
- maakt gebruik van de verschillende competenties en talenten van de teamleden
- onderkent complexe belangen en onderlinge spanningen, maakt deze bespreekbaar en doet suggesties tot oplossingen
- spoort de teamleden aan om hun competenties en talenten in te zetten om de organisatiedoelen te realiseren

Initiatief

Algemeen

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

Tactisch

- creëert openingen en kansen in een gesprek om voordeel te behalen
- gaat bij weerstand over tot het benoemen en bespreekbaar maken van deze weerstand
- neemt initiatieven in onduidelijke situaties waarin anderen geen actie ondernemen
- zoekt actief naar kansen en mogelijkheden die de dienstverlening kunnen verbeteren
- zoekt bij patstellingen in bijeenkomsten naar nieuwe openingen en oplossingen

operationeel

- komt actief met nieuwe plannen en voorstellen
- komt ongevraagd met voorstellen en ideeën die bijdragen aan de kwaliteit van de organisatie
- signaleert kansen en vertaalt deze naar voordelen voor de eigen organisatie
- trekt activiteiten en verantwoordelijkheden naar zich toe
- wacht niet af, maar handelt uit zichzelf

strategisch

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

Inlevingsvermogen

Algemeen

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

operationeel

- geeft anderen de ruimte om hun verhaal te doen, onderbreekt hen niet steeds
- 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
- is zich bewust van negatieve reacties van anderen op het eigen gedrag
- toont openheid, interesse en respect in standpunten die afwijken van de eigen mening
- vraagt door op standpunten en op emotionele opmerkingen

Tactisch

- anticipeert op mogelijke reacties van eigen gedrag, handelingen en opmerkingen
- 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
- maakt het anderen gemakkelijk om delicate kwesties en gevoelens bespreekbaar te maken
- maakt vermoede onvrede en onuitgesproken gevoelens bespreekbaar door deze te benoemen
- onderkent wanneer een opmerking verkeerd valt of verkeerd wordt opgevat

strategisch

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

Innoverend vermogen

Algemeen

- durft met zijn ideeën tegen de stroom in te roeien
- is op de hoogte van de toekomstige wensen van de klant c.q. afnemer
- is op hoogte van toekomstige trends en ontwikkelingen die relevant zijn voor het eigen vakgebied en de eigen organisatie
- vertaalt trends naar vernieuwingen

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

- blijft geloof uitstralen in de eigen ideeën en in de eigen vernieuwende concepten en producten
- formuleert ideeën die door anderen nog niet gedeeld worden
- kan bestaande concepten en producten loslaten en komen met volstrekt nieuwe en gewaagde concepten en producten
- kan omgaan met weerstanden tegen de eigen ideeën zonder deze los te laten of op te geven
- weet anderen voor nieuwe ideeën te winnen en hen mee te krijgen om deze mede uit te dragen

Integriteit

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

- 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
- stuurt erop aan dat anderen zich gedragen volgens aanvaarde sociale en ethische normen
- vertoont voorbeeldgedrag op het gebied van ethiek, normen en waarden

strategisch

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

Algemeen

- doorziet relaties en verbanden
- heeft inzicht in complexe situaties, problemen en processen
- legt eenvoudig logische verbanden en relaties
- onderzoekt en analyseert op systematische wijze
- voorziet problemen en reageert er adequaat op

operationeel

- onderneemt actie als men problemen voorziet
- overziet gevolgen van acties en beslissingen. Houdt daar rekening mee
- reageert tijdig op problemen of vragen van anderen
- scheidt hoofd- van bijzaken en stelt prioriteiten
- signaleert (nieuwe) situaties, waarin procedures en voorschriften niet voorzien

Tactisch

- analyseert (deel)problemen en trekt heldere en gegronde conclusies
- definieert (deel)problemen
- doet zelfstandig onderzoek naar aard en oorzaak van (deel)problemen
- herkent en verzamelt belangrijke gegevens en legt verbanden
- legt verbanden tussen verschillende aspecten van een probleem
- vindt nieuwe manieren om problemen op te lossen

strategisch

- bekijkt zaken vanuit meerdere invalshoeken
- heeft overzicht over de delen en het geheel
- herkent structuren binnen processen
- komt met verschillende oplossingsrichtingen voor complexe situaties en taai vraagstukken
- komt tot nieuwe scenario's wanneer gegevens en/of omstandigheden wijzigen
- plaatst problemen in een breder kader
- stelt op basis van dezelfde gegevens verschillende scenario's voor

Klantgerichtheid

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

operationeel

- inventariseert de wensen en de behoeften van de klant grondig
- licht klanten in over oplossingen die aansluiten bij hun wensen
- luistert aandachtig en geeft de klant het gevoel dat deze gehoord wordt en belangrijk is
- 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

Tactisch

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

strategisch

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

Kwaliteitsgerichtheid

operationeel

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

Algemeen

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

strategisch

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

Tactisch

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

Leervermogen

Algemeen

- geeft niet snel op
- is gemotiveerd bij het leren
- is leergierig
- leest veel vakliteratuur en/of informatie om zich te verbeteren
- toont discipline bij cursussen en opleidingen

operationeel

- begrijpt instructies snel en past deze correct toe
- gebruikt opgedane kennis in de praktijk
- onderkent eigen fouten en doet pogingen om deze te verbeteren of te voorkomen
- past theoretische kennis (opgedaan in een cursus of opleiding) toe in de praktijk
- pikt informatie op tijdens gesprekken die nuttig zijn voor de eigen taakuitvoering
- stelt veel vragen over hoe zaken werken of in elkaar zitten

Tactisch

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

strategisch

- benut de mogelijkheden van theoretische kennis voor de eigen organisatie
- 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
- neemt in nieuwe omgevingen de omgangsvormen, spelregels en de wijze van aanpak snel tot zich en handelt hiernaar

Leidinggeven

Algemeen

- is zich bewust van de eigen hiërarchische positie
- 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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Luisteren

Algemeen

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

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

Tactisch

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

strategisch

- 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)
- luistert naar het gesprokene, maar hoort ook het niet uitgesprokene
- sluit aan bij het niveau, de achtergrond en de ervaringswereld van de gesprekspartner
- weet wanneer teruggekomen dient te worden op iets dat eerder in het gesprek aan de orde was

Managementidentificatie

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

- bewaart het evenwicht tussen het begrip hebben voor de onvrede van de medewerkers en het uitvoeren van reorganisaties, fusies en overnames
- 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

strategisch

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

Mondelinge vaardigheid

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

- gebruikt in situaties het juiste taalgebruik en hanteert daarbij verschillende uitdrukkingstijlen
- maakt gebruik van vergelijkingen, metaforen en uitdrukkingen om een betoog mee te verduidelijken
- vereenvoudigt complex taalgebruik van anderen en weet het terug te brengen tot de kern van de zaak
- verheldert een vage en onduidelijke discussie door helder weer te geven waar deze nu eigenlijk om gaat
- vertaalt abstracte informatie naar concrete voorbeelden die iedereen aanspreken

Netwerken

strategisch

- betreft anderen in de eigen professionele netwerken en stimuleert hen deze uit te bouwen
- is integer, op samenwerking ingesteld en niet manipulatief in het inschakelen van het eigen netwerk
- kan het eigen netwerk inschakelen (bijv. voor informatie) om eigen werkzaamheden te ondersteunen
- legt contacten met andere afdelingen om de slaagkansen van het eigen project te vergroten (samenwerking, ondersteuning)
- schakelt anderen in om een breder draagvlak te creëren waardoor de organisatie haar doelstellingen beter kan waarmaken
- zoekt actief naar contacten die nuttig zijn, ongeacht cultuurverschillen of andere barrières
- zoekt gericht contact met anderen die een rol kunnen spelen in de uitbouw van een invloedrijk netwerk

Algemeen

- bouwt en werkt actief aan zijn (sociale) netwerk
- communiceert regelmatig met contacten
- gaat naar bijeenkomsten om te netwerken
- neemt zelf initiatief om nieuwe contacten op te doen
- toont actief interesse in andere personen

operationeel

- beschikt over enkele vaste contactpunten binnen de organisatie waarop regelmatig beroep gedaan kan worden
- doet regelmatig beroep op vaste contactpersonen binnen de organisatie
- maakt gebruik van contacten die ontstaan zijn bij sociale evenementen, beurzen, seminars, vakverenigingen en/of opleidingen
- neemt regelmatig opnieuw contact op met anderen om het bestaande netwerk te onderhouden
- neemt zelf contact op voor het verkrijgen van informatie, steun of samenwerking
- onderneemt actie om contacten te leggen en te onderhouden

Tactisch

- brengt mensen met elkaar in contact, stelt hen aan elkaar voor
- 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
- schakelt het eigen netwerk in (bijvoorbeeld voor informatie) om eigen werkzaamheden te ondersteunen
- werkt regelmatig samen met collega's uit andere afdelingen, zich richtend op een specifiek probleem

- zoekt samenwerking met interne en externe partners uit wederzijds belang



Omgevingsbewustzijn

Algemeen

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

operationeel

- bezoekt regelmatig vak- of functiegerichte bijeenkomsten
- doet actief moeite om de werkwijzen van de concurrent te leren kennen en op basis hiervan met voorstellen te komen voor de eigen dienstverlening
- doet in teamvergaderingen voorstellen op basis van de kennis van de ontwikkelingen en trends die relevant zijn voor de eigen organisatie
- 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

Tactisch

- doet voorstellen voor verbeteringen op basis van kennis van de markt en de relevante ontwikkelingen daarin; speelt in op toekomstige ontwikkelingen
- 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 werkterrein
- plaatst de organisatie op de juiste wijze in het krachtenveld waarmee deze te maken heeft
- speelt in op toekomstige ontwikkelingen
- volgt actief de maatschappelijke ontwikkelingen die relevant zijn voor de organisatie en haar werkterrein

strategisch

- analyseert maatschappelijke ontwikkelingen en komt op basis van deze analyse met beleidsvoorstellen die de koers van de organisatie beïnvloeden
- onderhoudt contacten met beslissers en degenen die invloed hebben op de werkwijze en continuïteit van de organisatie
- 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
- toont zich bewust en heeft kennis van de plaats van de organisatie in het netwerk van andere belanghebbende en concurrerende organisaties
- volgt internationale ontwikkelingen en legt contacten op dit niveau ten voordele van de positionering van de eigen organisatie

Onafhankelijkheid

Algemeen

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

operationeel

- durft van mening te verschillen
- neemt besluiten en vormt een eigen mening op basis van eigen analyses en eigen inzichten
- neemt de mening van anderen niet klakkeloos over
- 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

Tactisch

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

strategisch

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

Onderhandelen

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Ondernemerschap

Algemeen

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

operationeel

- Brainstormt of spart regelmatig met anderen over nieuwe diensten en producten
- is alert op de behoeften en wensen van klanten en speelt hierop in
- praat in termen van mogelijkheden en niet in termen van belemmeringen
- stapt op anderen af om de diensten en producten onder de aandacht te brengen
- ziet kansen om klanten te interesseren voor nieuwe producten en diensten en handelt hiernaar

Tactisch

- 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
- heeft connecties en benut deze om voorstellen `in de week te leggen`
- kent relevante ontwikkelingen in de organisatie van de klanten en stemt het eigen aanbod hierop af
- signaleert knelpunten in de dienstverlening en organisatie van de klanten en benut deze om een relevant aanbod te doen

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
- herkent het juiste tijdstip waarop naar voren gekomen dient te worden met innovatieve producten en diensten
- komt met concepten voor diensten en producten die nog niet eerder door anderen op de markt zijn gebracht
- mijdt risicovolle beslissingen niet, ook wanneer niet alle aspecten en feiten bekend zijn
- zoekt actief naar samenwerkingsverbanden, samenwerkingspartners of overnames die de positie van de eigen organisatie versterken
- zoekt naar strategische posities in (inter)nationale netwerken die gunstig kunnen zijn voor de toekomstige positie van de organisatie

Ontwikkelen van medewerkers

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Oordeelsvorming

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

- baseert een oordeel op globale cijfers en feiten, die gebaseerd zijn op de prestaties van de organisatie in haar geheel
- baseert strategische keuzes op een gedegen risicoanalyse, ook wanneer sprake is van aannamen en onzekerheden
- beziet de gevolgen van oordelen en conclusies voor de organisatie en haar medewerkers in hun totaliteit
- 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

Optreden

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Organisatiesensitiviteit

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 of de eigen afdeling heen

operationeel

-
- anticipeert 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 werkwijze
- onderkent de relatie van de eigen werkzaamheden met die van collega's en houdt hier rekening mee

Tactisch

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

strategisch

- gaat effectief om met ambiguïteit en onduidelijke (machts)verhoudingen
- heeft zicht op de machtsverhoudingen binnen de organisatie
- lobbyt bij invloedrijke personen om de eigen organisatie onder de aandacht te brengen
- 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

Overtuigingskracht

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

- denkt na over een overtuigingsstrategie (of meerdere strategieën)
- doseert de juiste argumenten en brengt deze goed getimed naar voren
- hanteert verschillende overtuigingsstrategieën
- 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
- maakt gebruik van een dialoog met anderen om hun argumenten te gebruiken ten eigen voordele

Plannen & organiseren

Algemeen

- hanteert <i>time management</i>
- onderscheidt hoofd- van bijzaken
- werkt ordelijk

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Politieke sensitiviteit

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Presenteren

Algemeen

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

operationeel

- hanteert heldere en duidelijke taal
- houdt een krachtig betoog dat gestructureerd is opgebouwd
- 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
- maakt op de juiste wijze gebruik van hulpmiddelen tijdens presentaties (<i>flip-over, beamer</i> enzovoort)

Tactisch

- geeft een complex verhaal in heldere en concrete bewoordingen weer
- 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
- verlevendigt een betoog met voorbeelden die het publiek aanspreken

strategisch

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

Prestatiemotivatie

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

- 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
- signaleert de noodzaak tot kwaliteitsverbeteringen in de eigen organisatie en onderneemt passende actie om de kwaliteit te verhogen
- streeft naar algemene kwaliteitsrichtlijnen die gelden voor de gehele organisatie

Probleemanalyse

Algemeen

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

Tactisch

- bekijkt een zich voordoend probleem vanuit meerdere invalshoeken (financiën, strategie, imago, personeel)
- dringt vlot tot de kern van de zaak door, door de juiste vragen te stellen en de juiste bronnen te gebruiken
- legt verbanden tussen ogenschijnlijk los van elkaar staande problemen en gebeurtenissen
- plaatst de ontwikkeling van gerezen problemen in de tijd (korte en langere termijn)
- signaleert problemen die zich voordoen in de dagelijkse gang van zaken en onderkent de gevolgen voor de voortgang van de werkzaamheden

operationeel

- brengt problemen in kaart door gerichte vragen te stellen en meerdere bronnen te gebruiken die relevante informatie opleveren
- constateert vlot oorzaak en gevolg
- onderscheidt feiten van meningen
- zoekt naar oorzaken voor problemen

strategisch

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

Resultaatgerichtheid

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

operationeel

- behaalt of overtreft de gestelde resultaten
- evalueert op regelmatige momenten de stand van zaken ten opzichte van de beoogde doelstelling
- 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)
- komt met alternatieven wanneer een bepaalde actie niet tot het beoogde resultaat heeft geleid
- onderneemt actie om bij te sturen wanneer de doelstellingen in het gedrang komen

Tactisch

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

strategisch

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

Samenwerken

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

- benoemt in teams gemeenschappelijke factoren om de teamgeest en het belang van een gezamenlijk resultaat te versterken
- laat anderen inzien dat hun bijdrage noodzakelijk is om een gewenst gezamenlijk resultaat te bereiken
- 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
- stelt het groepsbelang boven het eigenbelang

strategisch

- denkt niet in wij/zij-termen maar in win-wintermen
- 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
- maakt van de vijand een vriend (ziet mogelijkheden om zelfs samen te werken met concurrenten)
- stelt niet het persoonlijk gewin, maar het groepsbelang voorop
- ziet de mogelijkheden om met andere organisaties gezamenlijke projecten op te zetten

Schriftelijke vaardigheid

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Sociabiliteit

Algemeen

- beschikt over brede kennis van uiteenlopende onderwerpen
- heeft geen last van verlegenheid
- maakt gemakkelijk contact met anderen
- stapt gemakkelijk en met plezier op anderen af

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

- 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)
- is op de hoogte van de personen en netwerken die relevant zijn voor de eigen organisatie en benadert deze actief

Stressbestendigheid

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

- benadert tegenvallers objectief en rationeel en stelt hierop nieuwe doelen en prioriteiten
- 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
- relateert onredelijke kritiek en raakt hierdoor niet uit evenwicht
- vat kritiek positief op en ziet deze als middel om zichzelf te verbeteren
- wordt niet onzeker van onverwachte situaties

strategisch

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

Vakgerichtheid

Algemeen

- beheerst zijn vak
- oefent zijn vak professioneel uit
- onderhoudt en verbetert de eigen kennis en kunde
- voert werkzaamheden als volleerd uit

operationeel

- gaat zorgzaam om met gereedschappen en materialen
- houdt zich aan regels en procedures. Bijvoorbeeld t.a.v. veiligheid
- weet wat er gedaan moet worden en hoe het gedaan moet worden
- werkt efficiënt, zorgvuldig en netjes
- werkt volgens `het boekje`

Tactisch

- kent oorzaken en oplossingen voor veel voorkomende problemen
- laat interesse in zijn vak blijken. Houdt zijn vak op alle mogelijke manieren bij
- resultaten getuigen van vakkennis
- ziet wat voorrang heeft en past waarnodig de werkvolgorde aan
- ziet werk liggen en neemt initiatieven in de uitvoering

strategisch

- deelt aanwezige kennis, ideeën en inzichten met anderen
- is alert op nieuwe trends en ontwikkelingen op zijn vakgebied en/of zaken die daar verband mee houden en houdt zijn kennis daarover bij
- leert van anderen over zaken op zijn vakgebied en past nieuwe methoden en technieken toe binnen zijn eigen werk
- straalt vakmanschap uit, lost moeilijke vaktechnische problemen op of zoekt actief naar oplossingen
- volgt met succes vakgerelateerde opleidingen, cursussen, trainingen et cetera

Vasthoudendheid

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

- blijft in turbulente tijden vasthouden aan de eigen visie en koers
- blijft ondanks tegenspel vasthouden aan de eigen visie
- houdt vast aan een eenmaal uitgezette strategische koers op langere termijn
- 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
- laat zich niet verleiden om bij gewijzigde omstandigheden direct de strategische koers te veranderen

Verantwoording

Algemeen

- houdt zich aan deadlines en afspraken
- is transparant als hij fouten of problemen voorziet
- levert het werk op tijd en volgens afspraak
- neemt verantwoordelijkheid voor fouten

operationeel

- blijft effectief werken terwijl de kwaliteitseisen niet uit het oog worden verloren
- communiceert helder richting belanghebbenden als deadlines en afspraken niet kunnen worden nagekomen
- houdt zich aan gemaakte afspraken
- neemt verantwoordelijkheid voor zijn eigen gedrag en bijbehorende resultaten
- springt voor collega's in de bres als er problemen ontstaan of fouten gemaakt worden

Tactisch

- handelt in overeenstemming met de organisatie- en kwaliteitseisen
- maakt zijn motieven voor belangrijke beslissingen inzichtelijk
- neemt persoonlijk verantwoordelijkheid voor fouten van zichzelf of de afdeling
- ondersteunt collega's op de juiste wijze als hij taken delegeert
- zorgt dat collega's voor elkaar in de bres springen als er fouten worden gemaakt

strategisch

- deelt zijn kwaliteitseisen en normen met belanghebbenden
- is een rolmodel voor anderen qua betrouwbaarheid en integriteit
- legt verantwoordelijkheid af richting stakeholders voor acties en handelingen van de organisatie
- neemt persoonlijk verantwoordelijkheid voor het handelen van zichzelf, de afdeling en de hele organisatie
- zorgt dat afdelingen en teams voor elkaar in de bres springen als er fouten worden gemaakt
- zorgt dat er een organisatiecultuur is waarbij verantwoording nemen voor persoonlijke acties en handelingen van anderen van groot belang is

Algemeen

- beschikt over veel cognitieve capaciteiten
- haalt de grote lijn uit informatie
- handelt niet impulsief, maar denkt na over de mogelijke gevolgen
- laat veel ideeën toe en wijst deze niet direct af op haalbaarheid
- verzamelt veel informatie en is nieuwsgierig

operationeel

- heeft op basis van maatschappelijke ontwikkelingen een beeld van de richting waarin het eigen vakgebied zich zal ontwikkelen
- neemt de tijd om over het eigen vakgebied te reflecteren en brainstormen
- richt zich op innovatie en experimenteert daarmee
- 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

Tactisch

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

strategisch

- combineert verschillende maatschappelijke trends en ontwikkelingen met elkaar tot een geïntegreerd toekomstbeeld
- 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
- onderkent de nationale en internationale trends en ontwikkelingen al in een vroeg stadium en ziet de gevolgen voor de eigen organisatie
- stelt zaken voor die niemand nog voor mogelijk had geacht
- ziet kansen en openingen voor de eigen organisatie die anderen (nog) niet zien en draagt deze uit

Voortgangscntrole

Algemeen

- beschikt over discipline
- gaat planmatig te werk (beheert de eigen tijd goed)
- vraagt regelmatig naar de voortgang van lopende zaken

operationeel

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

Tactisch

- beoordeelt de voortgang van de werkzaamheden vanuit verschillende invalshoeken, zoals kosten, tempo, kwaliteit, inzet en mensen
- 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
- schat adequaat in wanneer bij stagnatie van de werkzaamheden ingegrepen dient te worden

strategisch

- bewaakt de feitelijke voortgang op hoofdlijnen zonder relevante details over het hoofd te zien
- faseert veranderingsprocessen en geeft de juiste momenten aan waarop de voortgang getoetst dient te worden
- 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
- 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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

- laat duidelijk waardering merken wanneer anderen zichzelf ontwikkelen
- schept 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
- straalt het belang van persoonlijke ontwikkeling uit