



Competentiebank

Kindcentra

Indeling van de Berenschot Competentiebank

In deze Competentiebank staan 29 competenties beschreven. Deze competenties zijn onder te verdelen in een aantal categorieën (zie onderstaande tabel). Met de indeling in deze categorieën beogen we aan te geven waar de kern van de competentie ligt. Het is tevens een hulpmiddel bij het opstellen van een evenwichtig competentieprofiel. Wanneer een profiel is samengesteld, kan aan de hand van deze tabel gecontroleerd worden of bepaalde categorieën competenties over- of ondervetegenwoordigd zijn in het profiel. Wij raden aan altijd een of meerdere competenties uit de categorieën denkkraft, persoon en realisatiekracht op te nemen in het profiel. De categorie leiderschap bevat competenties die te maken hebben met het geven van sturing. Deze competenties kunnen ook opgenomen worden in niet-leidinggevende profielen. Dit zijn dan vaak functies die een coördinerende taak bevatten.

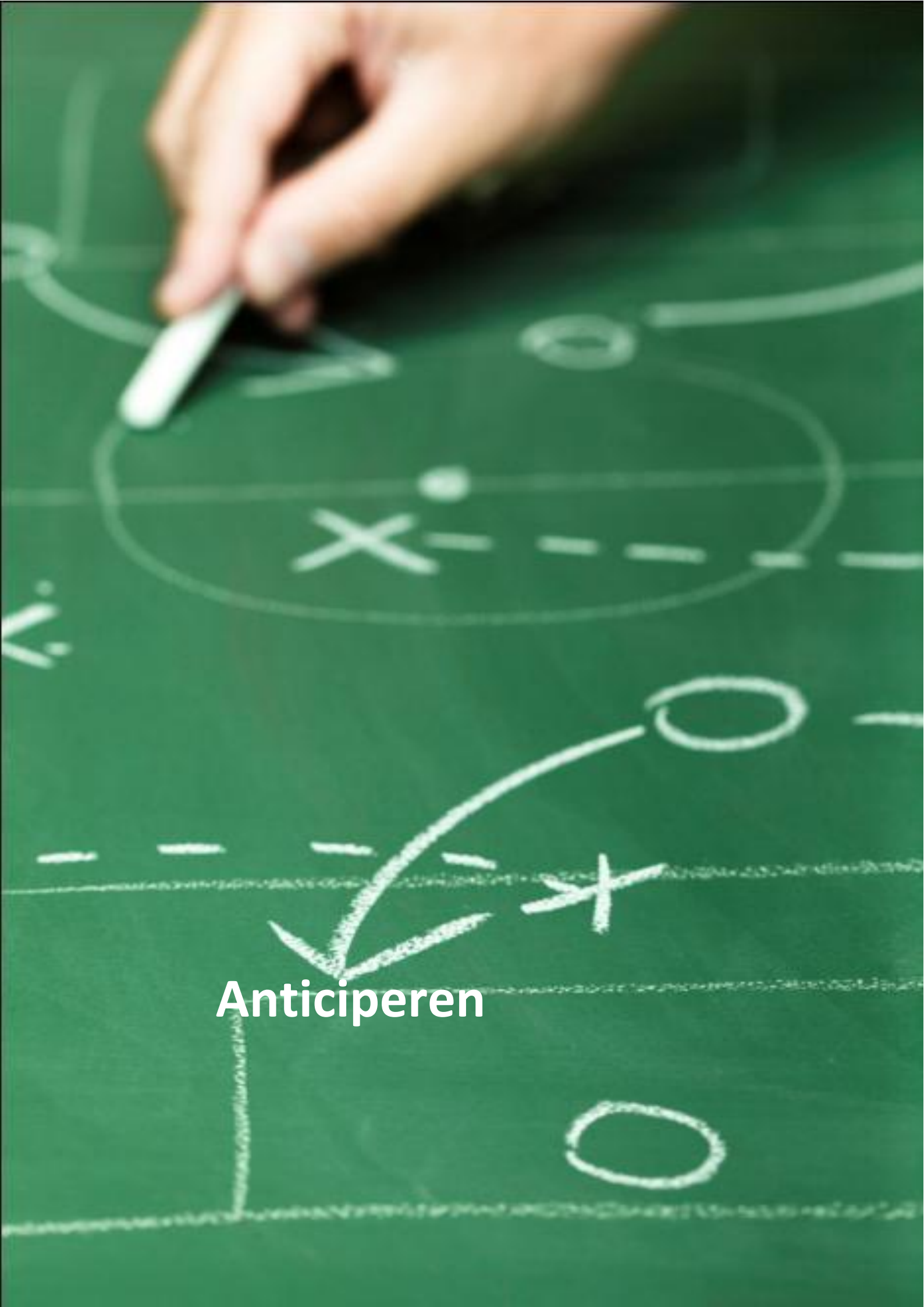
DENKKRACHT	INTERACTIE	LEIDERSCHAP	OMGEVINGS- GERICHT	PERSOON	REALISATIE- KRACHT
Cijfermatig inzicht	Communiceren	Coachen	Anticiperen	Onafhankelij- kheid	Doorzettings- vermogen
Conceptueel vermogen	Flexibiliteit	Durf	Deskundigheid	Ontwikke- lingsgericht- heid	Efficiënt handelen
Creativiteit	Inlevings- vermogen	Enthousias- meren	Klantgericht- heid		Kwaliteits- gerichtheid
Helikopterview	Luisteren	Plannen en organiseren	Netwerken		
Innoverend vermogen	Organisatie- sensitiviteit	Sturend vermogen	Omgevings- bewustzijn		
Oordeelsvorming	Samenwerken	Verantwoor- delijkheid geven	Ondernemer- schap		

Leeswijzer

Deze bank beschrijft 29 competenties. Per competentie vind je:

- een definitie;
- drie niveaus, uitgewerkt in concrete gedragsvoorbeelden;
- de ontwikkelbaarheid;
- ontwikkeltips voor medewerkers;
- coachingstips voor leidinggevendenden;
- leestips en kijktips;
- training;
- STAR(t)¹-vragen;
- aangrenzende competenties.

¹ De STAR(t)-methodiek is een interviewmethodiek die helpt een zo betrouwbaar mogelijk beeld te krijgen van het gedrag van een (toekomstig) medewerker door volgens een vaste structuur te vragen naar gedrag in het verleden: Situatie (wat was de situatie?), Taak (wat was je taak?), Actie (wat heb je precies gedaan?), Resultaat (wat was het resultaat?). Vaak wordt er ook nog gevraagd naar een Terugblik/Toekomst (wanneer je terugkijkt, zou je in de toekomst zaken anders aanpakken?).

A hand is shown in the upper left, holding a piece of white chalk and drawing a diagram on a green chalkboard. The diagram consists of a large circle with a horizontal line passing through its center. Inside the circle, there is a small dot and a cross. To the right of the circle, there is a dashed line. Below the circle, there is a large 'X' and a curved arrow pointing towards it. At the bottom right, there is another circle. The word 'Anticiperen' is written in white text across the middle of the board.

Anticiperen

Anticiperen

Is zich bewust van kansen, risico's en knelpunten die zich binnen en buiten de organisatie afspelen en speelt hier adequaat op in.

Niveau 1 Ziet kritische situaties tijdig aankomen

- Is zich bewust van de kansen, risico's en knelpunten die zich in het werk kunnen voordoen
- Begrijpt wat de impact kan zijn van deze ontwikkelingen
- Signaleert kansen, risico's en knelpunten tijdig en bespreekt deze met de leidinggevende

Niveau 2 Voorkomt dat zaken uit de hand lopen door tijdig maatregelen te nemen

- Handelt niet afwachtend, maar proactief
- Stuurt tijdig bij wanneer zaken uit de hand dreigen te lopen
- Is in staat de juiste prioriteiten te stellen
- Vormt zich een beeld van ontwikkelingen die zich op lange termijn kunnen voordoen

Niveau 3 Denkt vooruit en zet benodigde acties in gang

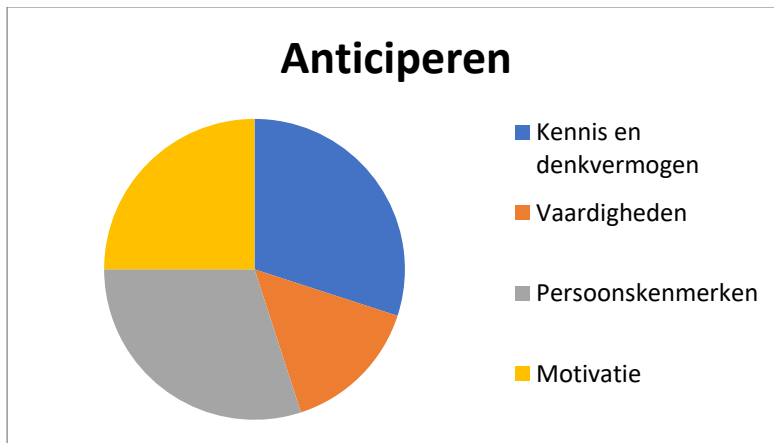
- Begrijpt welk effect ontwikkelingen hebben op de organisatie
- Neemt duidelijke beslissingen om situaties tijdig te kunnen bijsturen
- Baseert strategische keuzes op een gedegen risicoanalyse, ook wanneer sprake is van onzekerheid
- Houdt rekening met meerdere scenario's met betrekking tot de continuïteit van de eigen organisatie

Ontwikkelbaarheid: voldoende

Voldoende



De ontwikkelbaarheid van deze competentie is voldoende. Anticiperen hangt samen met omgevingsbewustzijn en initiatief.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Maak een overzicht van alle mogelijke risico's en problemen die zich ten aanzien van de uitvoering van het werk kunnen voordoen. Bedenk op welke manier je met deze risico's en problemen om kunt gaan.
- Breng in kaart welke korte, middellange en lange termijn ontwikkelingen zich in de omgeving van de organisatie afspelen. Geef daarbij aan welke impact deze ontwikkelingen kunnen hebben op de organisatie.

Coachingtips voor leidinggevenden

- Adviseer de medewerker om tijd vrij te maken om uit te zoeken welke trends en ontwikkelingen er buiten de organisatie spelen.
- Laat de medewerker verschillende opties uitwerken voor het reageren op trends en ontwikkelingen.

Leestip

Vakbladen en branchegerichte tijdschriften.

Training

Proactief handelen en scenario-denken.

STAR(t)-vragen

- Beschrijf een situatie waarin je een knelpunt hebt zien aankomen. Wat was er precies aan de hand? Wat heb je gedaan? Wat was het resultaat?
- Kun je een situatie beschrijven, waarin je te laat was met het signaleren van een probleem? Wat waren de gevolgen? Wat kun je de volgende keer anders doen?

Zie ook

- Initiatief: proactief zaken in gang zetten
- Omgevingsbewustzijn: is georiënteerd op ontwikkelingen die van invloed zijn op de organisatie
- Ondernemerschap: signaleren van en inspelen op kansen in de markt
- Probleemoplossend vermogen: signaleren van problemen en oplossen

1,955.00 +
3,608.00 +
1,790.00 +
475.00 +
710.00 +
425.00 +
350.00 +
1,665.26 +
5,970.00 +
3,187.00 +
2,173.00 +
0. *

8,015.

22.90 *

0. *

Cijfermatig inzicht

Cijfermatig inzicht

Bewerkt, analyseert en interpreteert verzamelingen van cijfermatige gegevens.

Niveau 1 Voert eenduidige rekenkundige bewerkingen uit

- Voert rekenkundige bewerkingen foutloos uit
- Weet wanneer welke bewerking moet worden toegepast
- Kan goed omgaan met cijfers

Niveau 2 Analyseert en interpreteert cijfermatige gegevens

- Analyseert cijfers adequaat
- Maakt op basis van cijfermatige gegevens de juiste vergelijkingen
- Heeft oog voor getalsmatige verhoudingen

Niveau 3 Doet voorspellingen op basis van cijfermatige gegevens

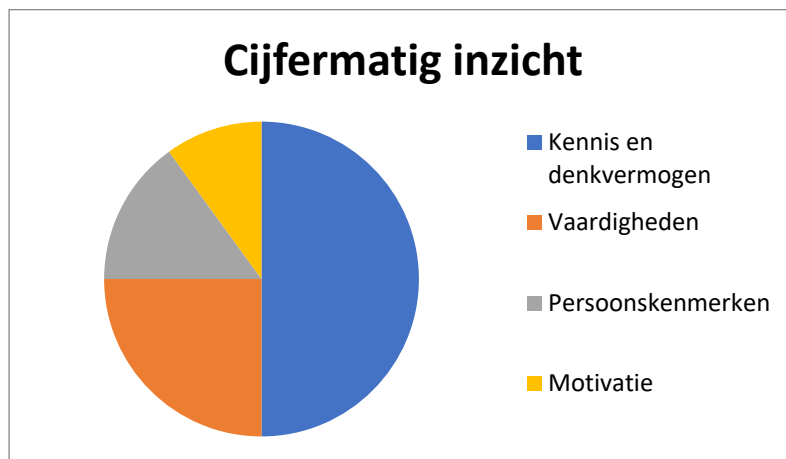
- Extrapoleert na analyse cijfermatige informatie
- Heeft visie op ontwikkelingen die blijken uit de cijfermatige gegevens
- Herkent trends in kwantitatieve, cijfermatige gegevens

Ontwikkelbaarheid: matig

Matig



Deze competentie wordt voor een groot deel bepaald door intelligentie, waardoor deze moeilijk ontwikkelbaar is. Door regelmatig met cijfers te werken, is enige ontwikkeling in cijfermatig inzicht mogelijk. Daarnaast draagt een systematische en accurate werkhouding bij aan het foutloos uitvoeren van rekenkundige bewerkingen.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Wanneer je het moeilijk vindt om cijfermatige informatie te interpreteren, vraag dan een meer ervaren collega om deze informatie met je door te nemen. Laat je uitleggen hoe bepaalde cijfers tot stand komen en hoe deze zijn opgebouwd.
- Maak een processchema van welke stappen genomen moeten worden om cijfermatige gegevens te verwerken. Een dergelijk stappenplan omvat naast het doel van de cijfermatige bewerking en de impact van de cijfers ook de belanghebbenden (Wat wil men ermee? Wie moet ermee aan de slag? Welke invloed heeft deze informatie?).
- Maak gebruik van braintrainers om jezelf te trainen in het oplossen van cijfermatige vraagstukken.

Coachingtips voor leidinggevend

Geef de medewerker opdrachten op dit vlak. Controleer zijn werk.

Leestip

Cijfers spreken. J.M. Brinkman & J. Brinkman, Statistiek en methodologie voor het hoger onderwijs Wolters-Noordhoff B.V., 2006.

Training

Financieel management. Er zijn veel trainingen op dit vlak, afgestemd op verschillende beroepsgroepen.

STAR(t)-vragen

- Op welke manier gebruik je cijfermatige informatie in je werk?
- Hoe beoordeel je zelf jouw cijfermatig inzicht? Geef een voorbeeld om je oordeel te onderbouwen.



Coachen

Coachen

Is gericht op het ontwikkelen van de competenties van anderen door middel van het geven van opbouwende feedback, inzicht, tips en handvatten. Biedt ruimte en begeleiding.

Niveau 1 Geeft opbouwende feedback

- Neemt gedrag waar
- Heeft zicht op zowel de positieve kanten als de negatieve effecten van gedrag
- Kan waarnemingen van gedrag bespreken en effecten ervan helder teruggeven aan de ander

Niveau 2 Biedt inzicht in houding en gedrag

- Stelt vragen om inzicht te krijgen in de beweegredenen die ten grondslag liggen aan het gedrag van de ander
- Koppelt de gevolgen van het gedrag van anderen helder en aan de hand van concrete voorbeelden aan hen terug
- Geeft opbouwende feedback (positief en negatief) met het oog op ontwikkeling
- Zet de ander door het stellen van vragen aan tot inzicht in eigen handelen
- Brengt anderen in situaties die voor hen uitdagend en leerzaam zijn

Niveau 3 Geeft tips en handvatten voor ontwikkeling

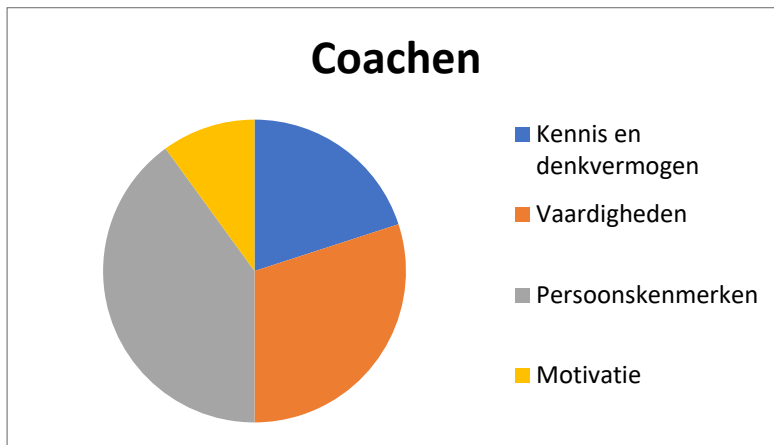
- Stimuleert medewerkers tot persoonlijke en/of professionele ontwikkeling door het geven van concrete tips en suggesties
- Laat anderen zelf de antwoorden op problemen vinden in plaats van zelf de antwoorden te geven, zodat ze het echt begrijpen
- Stimuleert de ander om zelf verantwoordelijkheid te nemen ten aanzien van (de invulling van) het werk
- Is zich bewust van eigen stijl van coachen en het effect daarvan op anderen

Ontwikkelbaarheid: voldoende

Voldoende



De ontwikkelbaarheid van deze competentie is voldoende. Een grondhouding van interesse in anderen is belangrijk om als coach effectief te opereren. Dit is een lastig ontwikkelbaar aspect van coaching. Wel kan men zich ontwikkelen in gespreksvaardigheid en inzicht verwerven in interactiepatronen en denkwijzen.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Maak tijdens de gesprekken ruimte vrij om werkgerelateerde ervaringen uit te wisselen. Stel vragen als: 'Waar loop je in de praktijk tegen aan?' en 'Hoe heb je zaken opgelost?' en 'Hoe zou je het een volgende keer anders doen?'. Bespreek de kwesties die medewerkers naar voren brengen en ga in op de meest ideale handelwijze.
- Leer feedback geven conform de 4-G-methode. Dit is een gestructureerde methode waarin jij eerst het *gedrag* bespreekt dat je aanspreekt of waar jij je aan stoort, het *gevolg* benoemt van dat gedrag en het *gevoel* benoemt dat dit gedrag bij jou oproept. Jij checkt of de ander jouw indrukken herkent en spreekt vervolgens het door jou *gewenste gedrag* uit. Probeer hier dagelijks mee te oefenen en neem je voor elke dag een collega feedback te geven. Met positieve feedback bekrachtig je gedrag, met negatieve feedback ontkracht je het.
- Als jij een medewerker gaat coachen die in jouw ogen minder goed functioneert, bepaal dan eerst samen de verbeterpunten. Vraag tijdens het gesprek hierover veel naar Situatie, Taak, Actie, Resultaat en Terugblik/Toekomst (STAR(t)-concept). Laat de medewerker zelf op basis van het gesprek een ontwikkelplan maken en bespreek dit met elkaar. Maak ook afspraken over de frequentie en focus van de coaching en formuleer een heldere doelstelling die jullie beiden onderschrijven.

Coachingstips voor leidinggevend

- Bedenk samen met de medewerkers projecten of activiteiten waarin hij zijn coachingsvaardigheden kan oefenen.

- Laat de medewerker een casus inbrengen waarin hij samen met jou oefent in het geven van feedback.
- Bespreek met de medewerker op welke manier hij een open en veilige sfeer kan creëren waarin het geven en ontvangen feedback mogelijk is.

Leestips

Bezieling en kwaliteit in organisaties. D.Ofman, Servire, 2010.

Coachen op gedrag en resultaat. N. Smid & N. van der Woude, PiCompany, 2005.

Kijktip

TEDX: *What it takes to be a great leader*, Roseline Torres

Training

Training praktische coachingsvaardigheden en het geven van feedback.

STAR(t)-vragen

- Wat zijn jouw ervaringen met coaching? Heb jij zelf wel eens gecoacht? Zo ja, beschrijf de situatie en jouw aanpak.
- Welke ervaringen heb je met het geven van feedback? Geef een voorbeeld. Beschrijf daarbij aanleiding, aanpak en gevolg.

Zie ook

- Enthousiasmeren: spreekt waardering uit, motiveert



Communiceren

Communiceren

Verwoordt gedachten helder en vlot en brengt mondeling en schriftelijk een boodschap begrijpelijk over aan anderen.

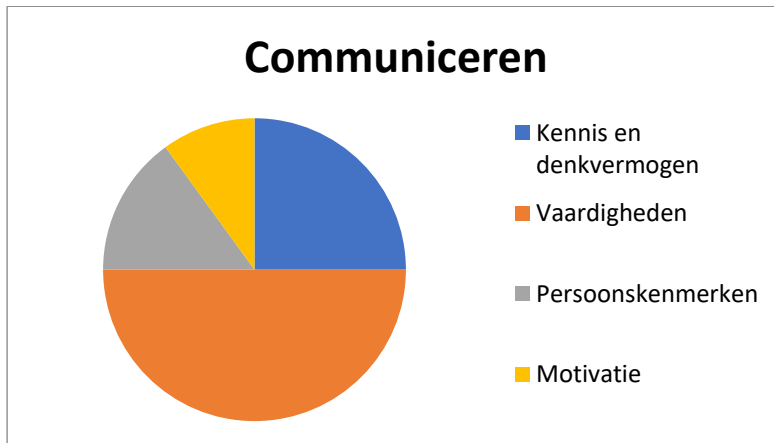
- Niveau 1** **Is in staat om feitelijke informatie zowel mondeling als schriftelijk begrijpelijk en helder over te brengen**
- Spreekt duidelijk en verstaanbaar
 - Maakt gebruik van oogcontact en intonatie
 - Formuleert helder en kernachtig
 - Hanteert correct taalgebruik (spelling, grammatica en/of stijl)
- Niveau 2** **Is in staat om een boodschap, idee of mening, zowel mondeling als schriftelijk begrijpelijk en helder over te brengen**
- Brengt structuur aan in een betoog, notitie of rapport
 - Luistert en brengt interactie tot stand
 - Stemt woordkeus af op het niveau van de ontvanger
- Niveau 3** **Is in staat om een complexe boodschap helder over te brengen aan een groep**
- Zorgt dat de boodschap aansluit bij de doelgroep
 - Heeft oog voor de manier waarop de boodschap bij de verschillende deelnemers overkomt en reageert daarop
 - Maakt gebruik van aansprekende voorbeelden om de boodschap over te brengen

Ontwikkelbaarheid: goed

Goed



Communiceren is een competentie die goed ontwikkelbaar is. Vooral door middel van directe feedback vanuit de omgeving, training in presentatietechnieken en doelgroepgerichte communicatie, is deze competentie te ontwikkelen.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Bereid het gesprek voor. Wat wil je bespreken? Geef dit aan het begin van het gesprek aan. Dit kan als kapstok dienen voor het gesprek. Je kunt je lijstje met onderwerpen ook vooraf kenbaar maken, zodat de ander weet waar het over gaat. Vraag feedback aan je gesprekspartner, wat vond hij van het gesprek? Was je duidelijk?
- Als je met iemand in gesprek bent, let dan op hoe hij erbij zit. Heb je oogcontact? Heeft hij aandacht voor jouw verhaal? Probeer hier direct op te reageren.
- Vraag jezelf tijdens en na het schrijven van een tekst af of de lezer antwoord kan vinden op de volgende vragen: Wie? Wat? Waar? Wanneer? Waarom? Hoe? Welke informatie is overbodig en kun je schrappen?
- Vraag gerichte feedback op je teksten.

Coachingtips voor leidinggevend

- Stimuleer de medewerker om in communicatie op de volgende zaken te letten:
 - Voorbereiding: bereid gesprekken goed voor. Wat wil je zeggen en op welke manier?
 - Contact en afstemming: reageer altijd op vragen als 'wat bedoel je?'. Kijk gesprekspartners aan als je iets belangrijks vertelt. Let op hun verbale en nonverbale reacties. Vraag om feedback van je gesprekspartner. Komt je boodschap over zoals bedoeld?
 - Verstaanbaarheid: let erop dat je niet mompelt, spreek duidelijk en maak gebruik van intonatie.
 - Taalgebruik: vermijd onafgemaakte of lange zinnen. Stem je taalgebruik af op je gesprekspartners en ondersteun je verhaal met aansprekende voorbeelden.
 - Creëer mogelijkheden om te oefenen. Bijvoorbeeld door rollenspelen, of door minder ervaren collega's met ervaren collega's samen te laten optrekken, zodat de eersten de kunst kunnen afkijken.

- Laat de medewerker een tekst schrijven en neem deze vervolgens samen door op structuur en taalgebruik. Check of de boodschap overkomt zoals bedoeld.

Leestips

100 communicatieversnellers. J. Arets en M. Heijnen, Academic service, 2007.

Geweldloze communicatie, Marshall B. Rosenberg, Lemniscaat, 2012.

Training

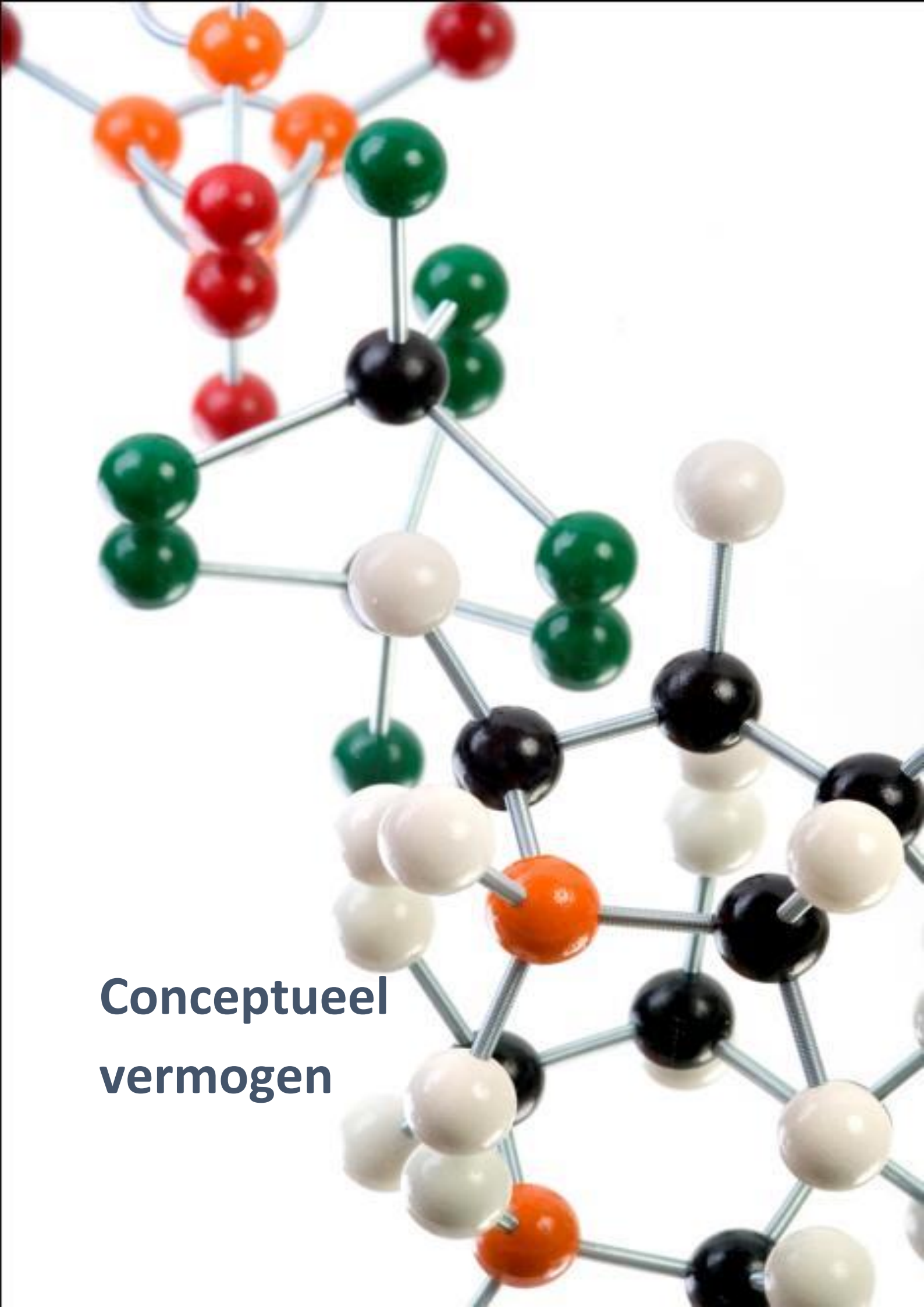
Training succesvol communiceren of vlot en helder schrijven.

STAR(t)-vragen

- Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je effectief communiceerde? Kun je ook een voorbeeld geven van een situatie waarin je niet effectief communiceerde? Wat deed je in beide situaties en waarom was dit effectief of niet effectief?
- Wat is de moeilijkste tekst die je ooit hebt moeten schrijven? Wat vond je daar zo moeilijk aan?

Zie ook

- Impact: krachtig en zelfverzekerd optreden
- Luisteren: verbaal en non-verbaal adequaat reageren
- Overtuigingskracht: hanteert duidelijke en logische argumenten
- Schriftelijk communiceren: drukt zich schriftelijk effectief uit



**Conceptueel
vermogen**

Conceptueel vermogen

Denkt in concepten en modellen en kan deze toepassen en ontwikkelen.

Niveau 1 Past een beperkt aantal concepten of modellen adequaat toe

- Heeft kennis van relevante concepten en modellen
- Herkent toepassingsmogelijkheden van concepten en modellen in vraagstukken
- Past het juiste model of concept toe

Niveau 2 Beschikt over een breed palet van concepten of modellen en past deze adequaat toe

- Maakt een afweging tussen verschillende modellen en concepten, gegeven de vraag of situatie, en past de meest geschikte toe
- Weet concepten die niet uit het eigen beroepenveld komen toe te passen
- Past concepten in een nieuwe context toe

Niveau 3 Ontwikkelt nieuwe concepten of modellen

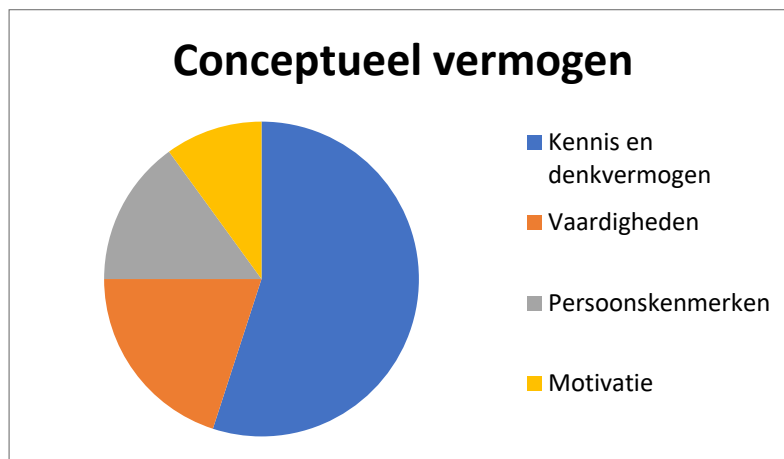
- Ziet verbanden tussen zaken en weet deze op een nieuwe manier voor te stellen of te verwoorden
- Bedenkt nieuwe concepten of modellen
- Vertaalt complexe vraagstukken in een helder concept of model

Ontwikkelbaarheid: matig

Matig



Het gemak waarmee iemand concepten toepast, is afhankelijk van zijn intelligentie en daarmee matig te ontwikkelen. Kennis van concepten en modellen (door middel van scholing) en oefening in conceptueel denken dragen in enige mate bij aan de ontwikkeling van deze competentie, vooral niveau 1 en 2.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Bij ontwikkeling in het vak: maak een plan op welke wijze je meer (vak)kennis kunt opdoen. Welke bronnen van informatie staan ter beschikking. Wie kun je inschakelen? Bepaal daarbinnen prioriteiten. Leg bij het verwerven van nieuwe kennis zo veel mogelijk verbanden met bestaande kennis. Combineer de gemeenschappelijke kenmerken uit verschillende bronnen met elkaar. Kijk of je hiervoor een model kunt bedenken.
- Ga uit van een bestaand model en probeer dat toe te passen in verschillende situaties. Het toepassen van een model dwingt je om modelmatig te denken en een vraagstuk op deze manier gestructureerd in kaart te brengen.
- Gebruik de mindmap-methode om een vraagstuk te visualiseren en de aspecten die ermee samenhangen in kaart te brengen.

Coachingtips voor leidinggevend

- Geef zelf het goede voorbeeld door concepten en modellen te gebruiken in presentaties aan je team.
- Geef de medewerker een opdracht waarbij hij één of meer concepten of modellen moet gebruiken. Evalueer diens aanpak en ervaringen met het toepassen daarvan.
- Maak samen met de medewerker een mindmap.

Leestip

Het groot management modellenboek, 70 essentiële modellen: inhoud, toepassing, analyse en referenties, M. van Assen, G. van den Berg & P. Pietersma, Den Haag: Academic Service, 2009.

Training

Training mindmapping.

STAR(t)-vragen

- Maak je gebruik van modellen of concepten in jouw werk? Zo ja welke, en op welke manier? Welke zou je nog meer kunnen gebruiken in welke situatie? Wat is jouw ervaring met het werken met modellen?
- Hebt je zelf wel eens een nieuw model bedacht of daaraan een bijdrage geleverd? Beschrijf de situatie en jouw aandeel aan het resultaat.

Zie ook

- Analytisch vermogen: legt verbanden
- Helikopterview: overziet het geheel
- Oordeelsvorming: weegt informatie af en komt tot een oordeel

Creativiteit

Creativiteit

Bekijkt situaties vanuit verschillende invalshoeken. Kan vaststaande interpretatiekaders loslaten en komt tot alternatieve, oorspronkelijke en vernieuwende ideeën.

Niveau 1 Herkent en staat open voor nieuwe ideeën

- Staat open voor andere zienswijzen
- Weet meerdere oplossingen voor een vraagstuk te bedenken
- Bekijkt zaken vanuit verschillende invalshoeken

Niveau 2 Bedenkt nieuwe ideeën

- Herschikt informatie om zo te komen tot een vernieuwend idee
- Kijkt naar zaken vanuit meerdere invalshoeken en komt op basis daarvan tot een nieuw idee of alternatieve aanpak
- Brainstormt om te komen tot zo veel mogelijk ideeën zonder zich onmiddellijk te laten tegenhouden door praktische belemmeringen

Niveau 3 Levert unieke en ongebruikelijke ideeën

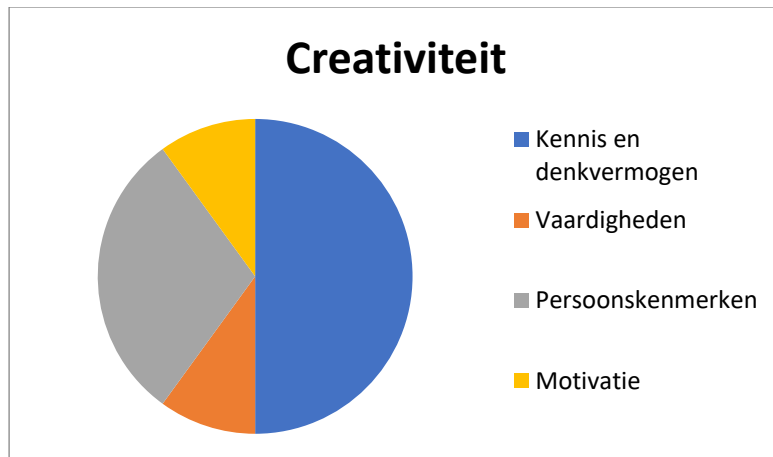
- Maakt zich los uit bestaande denkkaders en maakt zo nieuwe mogelijkheden zichtbaar
- Denkt out of the box en doorbreekt automatismen
- Komt met totaal nieuwe ideeën die buiten bestaande kaders liggen
- Integreert de eigen creativiteit met die van anderen om tot vernieuwing te komen

Ontwikkelaarheid: matig

Matig



Deze competentie is matig ontwikkelbaar. Creativiteit is te trainen door kennis van en oefening met verschillende denktechnieken, zoals brainstormen en mindmapping. Dit is goed ontwikkelbaar. Lef om vaststaande kaders los te laten, bevordert creativiteit. Dit aspect is minder goed te ontwikkelen. Een open en veilige cultuur in organisaties kan ervoor zorgen dat medewerkers sneller hun creatieve ideeën laten zien.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Als je een plan maakt, bedenk dan steeds of er nog een andere manier is om een klus aan te pakken. Stort je niet automatisch op de eerste oplossing die je bedenkt of een oplossing die je al eens eerder gebruikt hebt.
- Stel jezelf vragen die het probleem in een breder perspectief plaatsen. Bijvoorbeeld: 'Waarom is dit eigenlijk een probleem?' of 'Hoe ziet de situatie eruit als dit probleem er wel is en hoe ziet de situatie eruit als dit probleem er niet is?'
- Maak een mindmap: zet het vraagstuk op het midden van een papier en zet daarom heen alle aanverwante zaken/invloeden/associaties. Op deze wijze kun je verschillende invalshoeken in kaart brengen.

Coachingtips voor leidinggevend

- Organiseer brainstormsessies zodat de medewerker van anderen kan leren.
- Spoor de medewerker aan om met nieuwe oplossingen voor routinematige werkafspraken te komen. Zorg ervoor dat je waardering uitspreekt als hij dit doet, ook als het de eerste keer niet meteen goed gaat.
- Bespreek met de medewerker de creatieve ideeën van anderen en vraag hem met aanvullende ideeën te komen.

- Organiseer een afdelingsuitje met jouw team waarbij je samen iets doet wat geheel anders is dan jullie dagelijkse werkpraktijk, bijvoorbeeld een kunstwerk maken met de medewerkers van een andere afdeling.
- Moedig de medewerker aan door in situaties bewust advocaat van de duivel te spelen, zodat alle tegenargumenten voor een bepaald voorstel helder worden.

Leestip

The creative habit, learn it and use it for life, T. Tharp, Simon & Schuster, 2006

Kijktip

TEDX: *4 lessons in creativity*, Julie Burstein

Training

Training professioneel brainstormen: gestructureerd out-of-the-box denken.

STAR(t)-vragen

- Heb je recentelijk een probleem gehad waarvoor bestaande oplossingen niet meer werkten? Wat heb je toen gedaan? Hoe liep dit af?
- Kun je een voorbeeld geven van een moment waarop je met een nieuw idee kwam? Wat was de situatie? Wat was het resultaat?

Zie ook

- Innoverend vermogen: vernieuwen van producten, processen, markten

A high-angle, close-up photograph of three surgeons in an operating room. They are wearing teal surgical caps and white face masks, with only their eyes visible. They are gathered around a patient, whose face is partially visible through a circular surgical light. The word "Deskundigheid" is overlaid in the center.

Deskundigheid

Deskundigheid

Het ontwikkelen van kennis over het vakgebied en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie.

Niveau 1 Beschikt over de kennis van het vakgebied en past die adequaat toe

- Toont expertise en vakkundigheid
- Past specifieke kennis en kunde in de juiste situatie toe om problemen op te lossen
- Vertaalt (theoretische) kennis of expertise naar de praktijk

Niveau 2 Blijft proactief op de hoogte van actuele ontwikkelingen in het vakgebied

- Staat open en toont belangstelling voor veranderingen, trends en ontwikkelingen in het vakgebied
- Zet zich actief in (bijvoorbeeld door het lezen van vakliteratuur, bezoek van congressen, e.d.) om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in het vakgebied
- Specialiseert en verdiept zich in een specifiek aandachtsgebied
- Doet op basis van ontwikkelingen in het vakgebied voorstellen ter verbetering van de huidige diensten, producten en werkwijze

Niveau 3 Draagt kennis van het vakgebied over aan anderen

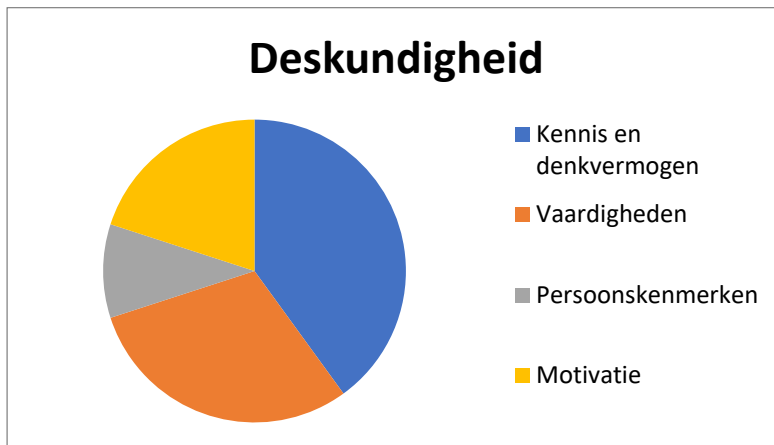
- Is in staat om kennis en vakkundigheid intern en extern aan anderen over te dragen (bijvoorbeeld door middel van het geven van seminars, spreken op congressen, geven van colleges, publiceren van artikelen, e.d.)
- Zet zich in om een goede naam te verwerven op het vakgebied
- Participeert in overlegorganen en/of samenwerkingsverbanden en/of netwerkgroepen op het vakgebied

Ontwikkelbaarheid: goed

Goed



De ontwikkelbaarheid van deze competentie is goed. Het actief bijhouden van vakkennis die de eigen professionaliteit ondersteunt is een belangrijk aspect van deze competentie. Daarnaast is de vaardigheid om bepaalde kennis over te dragen goed te leren.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Bespreek de toepassing van kennis en kunde in jouw dagelijkse werk met collega's en externe dienstverleners waarmee de organisatie samenwerkingsverbanden is aangegaan.
- Vraag aan collega's waar relevante ontwikkelingen op het eigen vakgebied te vinden zijn (vakliteratuur, websites etc.).

Coachingtips voor leidinggevend

- Attendeer de medewerker op congressen en goede vakliteratuur.
- Laat de medewerker op een afdelingsoverleg vertellen over het congres waar hij naartoe is gegaan en wat hij daar heeft geleerd.
- Spreek met medewerkers een verdeling van specialismen af, waarbij iedere medewerker verantwoordelijk is voor het bijhouden en delen van ontwikkelingen op dat betreffende specialisme.
- Vertel de medewerker van welke (inhoudelijk georiënteerde) groepsverbanden jij lid bent en wat voor meerwaarde dat voor jou heeft.

Leestip

Vakliteratuur.

Training

Vakinhoudelijke cursus.

STAR(t)-vragen

- Beschrijf een situatie waarin jij je kennis over het vak bijhoudt. Hoe doe je dit? Wat kan beter aan de manier waarop je dit doet?
- Kun je een voorbeeld geven van hoe jij jouw professionele kennis vertaalt naar de praktijk?

Zie ook

- Ontwikkelingsgericht: vergroten van persoonlijke effectiviteit



Doorzettingsvermogen

Doorzettingsvermogen

Toont zich vasthoudend in het nastreven van doelen totdat deze zijn bereikt, ook wanneer tegenslagen en weerstand in de weg lijken te staan.

Niveau 1 Doorzetten in het bereiken van korte termijndoelen

- Gaat net zo lang door totdat succes is geboekt
- Maakt een opdracht volledig en nauwkeurig af
- Is vasthoudend in het bereiken van doelen

Niveau 2 Doorzetten in het bereiken van middellange termijndoelen

- Gaat door ondanks kritiek en weerstand
- Zoekt bij barrières mogelijkheden om toch verder te komen
- Gaat bij tegenspel de confrontatie aan, gericht op het behalen van doelen

Niveau 3 Doorzetten in het bereiken van lange termijndoelen

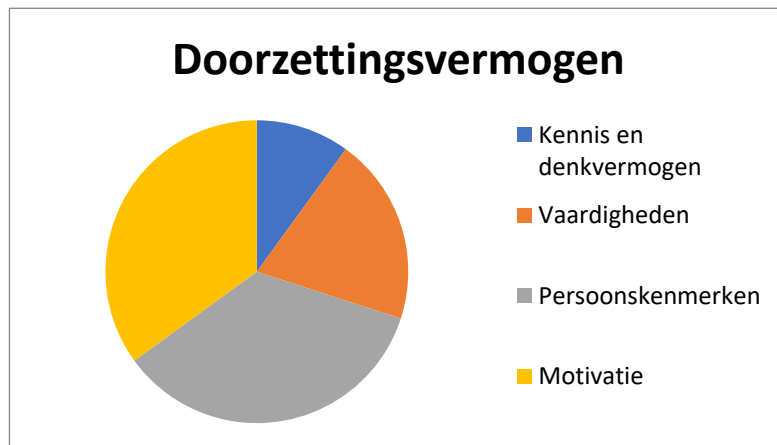
- Stuur vasthoudend op het bereiken van lange termijndoelstellingen
- Blijft gemotiveerd in het realiseren van lange termijndoelstellingen, ook bij uitblijvende resultaten of tegenslagen
- Zorgt dat randvoorwaarden voor het realiseren van de doelstellingen aanwezig zijn

Ontwikkelbaarheid: matig

Matig



De ontwikkelbaarheid van deze competentie is matig omdat deze sterk verankerd is in de persoonlijkheid en motivatie. Het vraagt om uithoudingsvermogen en veerkracht om met tegenslag om te gaan. Vaardigheidstrainingen zullen vooral gericht zijn op praktische technieken om effectief om te gaan met de beschikbare eigen energie en om het hoofd te bieden aan tegenslag.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Maak een to-do lijst aan het begin van de dag en begin met de activiteiten die je lastig vindt of waar je tegenop ziet.
- Maak een overzicht van redenen waarom je bepaalde activiteiten stopt. Gaat het om tekort aan energie, angst om te falen, onvoldoende motivatie of zijn er andere redenen? Wat zijn redenen om activiteiten vol te houden?
- Wees bedacht op mogelijk tegenspel en weerstand en bedenk mogelijke reacties, zodat je er minder snel door uit het veld geslagen wordt.

Coachingstips voor leidinggevend

- Spreek met de medewerker af dat elke keer als hij iets wil opgeven hij dit eerst met jou bespreekt.
- Onderzoek met de medewerker de redenen waarom hij bepaalde activiteiten staakt. Heeft dit te maken met vermoeidheid, demotivatatie, weerstand of het niet aankunnen van de druk? Of zijn er andere redenen? Bespreek samen hoe hij hier het beste mee om kan gaan.
- Bespreek met de medewerker in welke situaties hij juist doorzet en in welke situatie hij opgeeft. Wat is het verschil tussen beide situaties? Wat kan hij hiervan leren?

Leestip

Doen! B. Tiggelaar, Uitgeverij Het Spectrum, 2003.

Kijktip

Goud, documentaire van Niek Knoppen over het Nederlandse vrouwenhockeyteam tijdens de voorbereiding op en gedurende het WK 2006 in Madrid.

Training

Training doeltreffend zelfmanagement.

STAR(t)-vragen

- Kun je een situatie noemen waarin je ondanks kritiek of weerstand toch door hebt gezet om je doel te bereiken? Wat was het resultaat?
- In welke situatie wordt er het meest een beroep gedaan op jouw doorzettingsvermogen? Wat vind je daarbij het moeilijkst?

Zie ook

- Inzet: stelt hoge eisen aan het werk

A person wearing a green tank top, black pants, and a black helmet is rappelling down a large, overhanging red rock cliff. They are secured by a rope that runs diagonally across the frame. The background features a vast landscape with a large, white, oval-shaped lake or salt flat, surrounded by dry, yellowish-brown terrain and scattered green shrubs. The sky is blue with light, wispy clouds.

Durf

Durf

Toont lef en neemt verantwoorde risico's om een doel te bereiken.

Niveau 1 Neemt risico's met gevolgen voor eigen zekerheden

- Probeert ideeën uit
- Komt op voor de eigen of een afwijkende mening
- Maakt een weloverwogen keuze bij het aangaan van risico's met overzichtelijke gevolgen

Niveau 2 Neemt risico's met gevolgen voor een onderdeel van de organisatie

- Doorbreekt zo nodig vaste werkwijzen en gewoontes om een bepaald resultaat te behalen
- Durft opdrachten aan te gaan met onbekende, en mogelijk nadelige, gevolgen voor het eigen organisatieonderdeel
- Maakt een weloverwogen keuze bij het nemen van risico's met gevolgen voor een onderdeel van de organisatie

Niveau 3 Neemt risico's met gevolgen voor de gehele organisatie

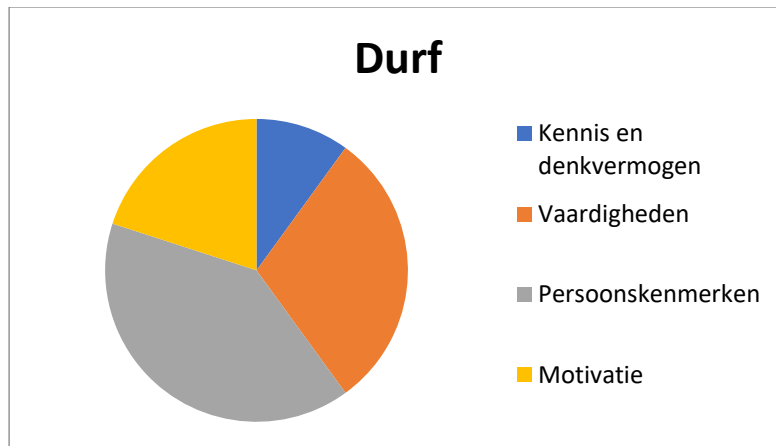
- Durft beslissingen te nemen die gevolgen kunnen hebben voor de hele organisatie
- Stelt zaken aan de orde die gevoelig liggen in de organisatie
- Weet een goede balans te vinden in het nemen van risico's en het op zeker spelen

Ontwikkelbaarheid: matig

Matig



De ontwikkelbaarheid van deze competentie is matig. Durf heeft een belangrijk persoonlijkheids- en motivatiedeel, wat te maken heeft met zelfvertrouwen. Dit kan ontwikkeld worden, zij het vrij moeizaam. Het vinden van uitdagingen waarmee iemand stapsgewijs zijn grenzen verlegt, kan worden getraind. Door het opdoen van ervaringen en daarmee het vergroten van het zelfvertrouwen kan durf toenemen.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Ga na waar je bang voor bent. Vraag jezelf af wat er kan gebeuren als je het toch doet. Wat is het risico?
- Denk aan een persoon die in jouw ogen durf heeft getoond. Hoe verging het hem verder? Wat doet hij anders dan jij?
- Wat mis je door weinig durf te tonen? Wat levert je dat op? Wat heb je er voor over om dat wel te bereiken?

Coachingtips voor leidinggevend

- Onderzoek met de medewerker wat zijn belemmeringen zijn om bepaalde risico's te nemen. Waar is hij bang voor? Bekijk samen hoe hij deze belemmeringen kan verminderen.
- Bedenk samen met de medewerker een situatie waarin hij de gemakkelijkste weg heeft genomen. Bepaal samen met hem of dit wel de meest effectieve weg was om zijn doel te bereiken en welke andere weg hij eventueel beter had kunnen bewandelen.
- Zorg dat de medewerker weet dat je achter hem staat als hij een bepaald risico neemt.

Leestip

Durf! Wanneer was de laatste keer dat je iets voor de eerste keer deed?, S. Godin, Bruna A.W., 2011.

Training

Training Durf te doen.

STAR(t)-vragen

- Noem een situatie waarin je durf toonde. Wat was het risico? Wat leverde het je op? Hoe liep het af?
- Kun je een situatie noemen waarin je te veel of te weinig risico hebt genomen? Wat ging er mis? Hoe kun je het een volgende keer anders doen?

The image features a hand in the bottom left corner holding a puzzle piece that displays a 10 Euro banknote. The background is a bright blue sky with several other puzzle pieces floating in the air, each showing different parts of Euro banknotes (5, 10, and 20 Euros). The bottom of the image shows a field of green grass. The text "Efficient handeln" is centered in the middle of the image.

Efficient handeln

Efficiënt handelen

Denken en handelen zijn gericht op de optimale benutting van tijd, geld en andere middelen. Bespaart waar mogelijk.

Niveau 1 Is zich bewust van de waarde van tijd, geld en andere middelen

- Heeft inzicht in de hoeveelheid tijd, geld en andere middelen die activiteiten vragen
- Zorgt ervoor dat in het eigen werk niet onnodig tijd, geld en andere middelen worden verspild
- Houdt bij het maken van afspraken rekening met de kosten (in termen van tijd, geld en andere middelen)

Niveau 2 Doet voorstellen om de inzet van tijd, geld en andere middelen te optimaliseren

- Is kritisch ten aanzien van de huidige inzet van tijd, geld en andere middelen
- Ziet kansen om de inzet van tijd, geld en andere middelen te verbeteren
- Maakt voorstellen om de inzet van tijd, geld en andere middelen te verbeteren
- Denkt na over de consequenties van voorstellen in termen van tijd, geld en andere middelen

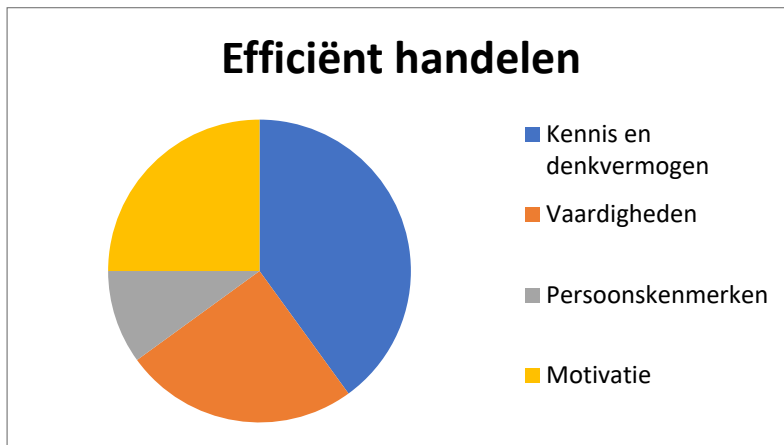
Niveau 3 Verbetert de efficiency van de totale organisatie

- Maakt strategische keuzes met betrekking tot investeringen en weegt lange termijn kosten en opbrengsten daarbij goed tegen elkaar af
- Stimuleert anderen in de directe omgeving tot efficiënt handelen

Ontwikkelbaarheid: goed



De ontwikkelbaarheid van deze competentie is goed. Efficiënt handelen wordt voor een groot deel bepaald door kennis (bewustwording en inzicht in tijd, geld en andere middelen). Dit aspect is goed te ontwikkelen. Het motivatieaspect, je willen inzetten voor efficiëntie, is lastiger te ontwikkelen.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Sta eens wat langer stil bij de manier waarop je je werkzaamheden uitvoert. Onderzoek waar geld of tijd kan worden uitgespaard. Bespreek dit met je leidinggevende.
- Bepaal welke collega's efficiënt handelen. Waaruit blijkt dit? Hoe pakken zij dit aan? Praat hierover eens met hen.

Coachingtips voor leidinggevenden

- Betrek de medewerker bij een situatie waarin een investeringsbeslissing gemaakt moet worden. Vraag hem de kosten en baten van deze investering in kaart te brengen.
- Vraag een medewerker een dag bij te houden hoeveel documenten hij uitprint. Laat de medewerker vervolgens in kaart brengen voor welke documenten uitprinten echt noodzakelijk was.

Leestips

101 gouden tips voor de business case. E. Rademaker. Uitgeverij van Ierland, 2009.

Stoppen met stapelen. F. van Loef. Van Duuren Management, 2012

Training

Financiën voor niet-financiële managers, timemanagement.

STAR(t)-vragen

- Kun je een recente situatie beschrijven waarin je bewust bezig bent geweest met het zuinig omgaan met middelen? Wat deed je wel en wat deed je niet? Hoe kan het beter?
- Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin onnodig geld is verspild? Wat was de oorzaak hiervan? Wat kun je de volgende keer anders doen?

Zie ook

- Plannen en organiseren: stelt doelstellingen en prioriteiten
- Resultaatgerichtheid: gericht op het efficiënt en effectief behalen van resultaten



Enthousiasmeren

Enthousiasmeren

Krijgt door een positieve instelling en het aangeven van het belang en effect van het onderwerp anderen mee.

Niveau 1 Spreekt waardering uit naar anderen

- Toont waardering voor de inzet en het werk van anderen
- Geeft anderen oprechte aandacht en hulp
- Onderkent de gevoelens en behoeften van anderen en reageert daar adequaat op
- Deelt resultaten en viert (tussentijdse) successen
- Geeft complimenten aan mensen die verantwoordelijkheden en gepaste risico's nemen om gewenste resultaten te boeken

Niveau 2 Geeft anderen vertrouwen

- Geeft anderen ruimte om zelfstandig te handelen binnen gestelde kaders
- Schept condities waarin het maken van fouten geaccepteerd wordt
- Geeft ruimte voor de inbreng en ideeën van anderen
- Pikt (non)verbale signalen op en vraagt daarop door

Niveau 3 Helpt anderen het maximale uit zichzelf te halen

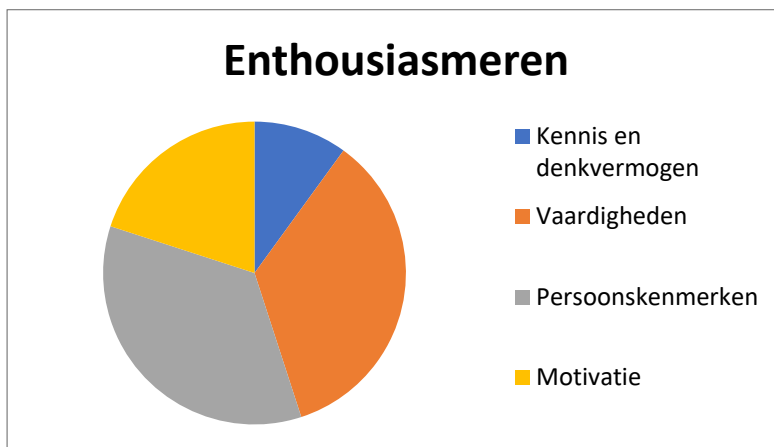
- Vraagt anderen mee te denken over voor hen interessante vraagstukken
- Zet erkenning in om leren en groeien van anderen te bevorderen
- Inspireert door persoonlijke en organisatieontwikkeling samen te brengen
- Reageert op emoties en/of weerstanden en maakt deze bespreekbaar

Ontwikkelbaarheid: voldoende

Voldoende



De ontwikkelbaarheid van deze competentie is voldoende. Inzicht in drijfveren van anderen en vaardigheid om verschillende methoden om anderen te enthousiasmeren toe te passen, dragen bij aan de ontwikkeling van deze competentie.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Vraag een collega in hoeverre hij vindt dat jij anderen motiveert en zo ja, hoe je dat doet. Wat is goed en wat kan beter? Wat zou je zelf willen en kunnen verbeteren?
- Besteed net zo veel aandacht aan positieve als aan negatieve aspecten van werkzaamheden van anderen. Begin altijd met iets positiefs.
- Geef twee voorbeelden waarin je een groep medewerkers succesvol hebt weten te motiveren. Waarom ging het goed? Wat waren de kritische succesfactoren? Wat kon beter?

Coachingtips voor leidinggevend

- Bespreek het belang van positieve feedback aan anderen (o.a. schouderklopjes en complimenten). Vraag hoe de medewerker zelf tegenover positieve feedback staat. Heeft hij moeite met het ontvangen of geven van complimenten? Hoe krijgt hij zelf feedback? Geef aan dat de meeste mensen gemotiveerd blijven in hun werk door de waardering van anderen.
- Vraag de medewerker een concreet voorbeeld te noemen van een situatie waarin hij anderen heeft gemotiveerd. Hoe pakte hij het aan? Hoe reageerden de anderen? En wat was het resultaat? Wat ging goed en wat kon beter?
- Vraag de medewerker om twee voorbeelden te noemen van situaties waarin hij anderen enthousiast maakte voor een bepaald project, een bepaalde keuze, etc. Waarom lukte het om anderen mee te krijgen? Wat waren de kritische succesfactoren? Wat kon beter?

Leestip

Vis/ S. Lundin, H. Paul & J. Christensen, TFC, 2007.

Training

Training coachend leiderschap, teambuilding, communicatiestijlen.

STAR(t)-vragen

- Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je een groep medewerkers moest enthousiasmeren? Wat deed je precies en wat was het gevolg?
- Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je een ander binnen de kaders de ruimte gaf om zelfstandig te handelen? Wat was het resultaat?

Zie ook

- Coachen: geeft feedback, stimuleert ontwikkeling



Flexibiliteit

Flexibiliteit

Past verschillende werkwijzen toe en vertoont verschillend gedrag in diverse situaties om een doel te bereiken.

Niveau 1 Staat open voor andere werkwijzen

- Is snel inzetbaar bij verschillende werkzaamheden
- Verandert de aanpak indien blijkt dat het gewenste resultaat niet behaald wordt
- Staat open voor andere manieren van werken en past deze toe, houdt daarbij niet vast aan de eigen aanpak

Niveau 2 Kiest bewust voor een bepaalde aanpak/stijl

- Wijzigt bewust van stijl indien de gekozen aanpak het proces belemmert
- Laat bij weerstand of conflicten verschillende stijlen zien
- Bereikt het doel op verschillende manieren

Niveau 3 Experimenteert met verschillende manieren van gedragen

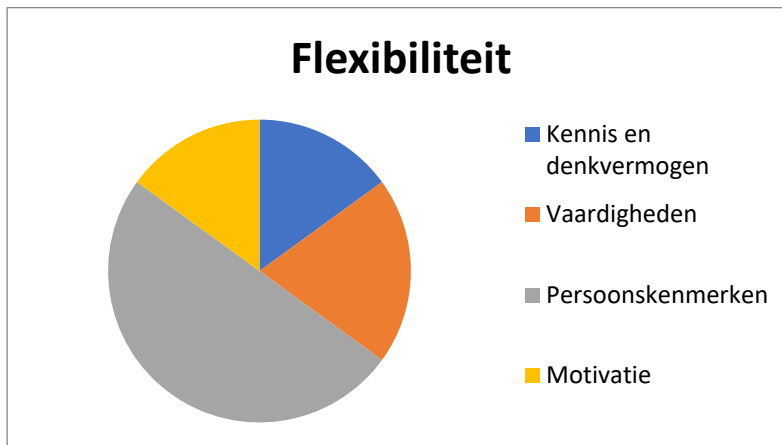
- Oefent met de eigen manier van gedragen in nieuwe en onduidelijke situaties om zo tot een betere aanpak te komen
- Wisselt in bijeenkomsten gemakkelijk van stijl in reactie op signalen
- Past de strategie/tactiek aan wanneer de omstandigheden dat vereisen of wanneer zich nieuwe informatie aandient

Ontwikkelbaarheid: matig

Matig



Deze competentie is sterk aan de persoonlijkheid gerelateerd en heeft daarnaast voor een deel te maken met mentale wendbaarheid (intelligentie) waardoor deze minder goed te ontwikkelen is. Het besef dat de effectiviteit van een gedragsstijl per situatie kan verschillen en het leren inschatten wanneer welke gedragsstijl het meest effectief is, draagt bij aan ontwikkeling van deze competentie.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Vraag jezelf af welk doel je met een gesprek wilt bereiken en hoe je een bepaald gesprek wilt aanpakken. Bedenk vooraf wat alternatieve gesprekstechnieken zijn. Schat in wat een bepaalde gesprekstechniek voor effect kan hebben op de luisteraar.
Je kunt bijvoorbeeld denken aan het voeren van een vriendelijk en rustig gesprek, of een gesprek waarin je kort jouw standpunt toelicht en vooral instructies geeft, of een gesprek waarin jij de ruimte geeft aan de gesprekspartner en je richt op het stellen van open vragen.
- Let op het effect van jouw aanpak op de gesprekspartner, zowel in verbale als nonverbale uitingen. Bedenk of er een aanleiding is om naar een andere aanpak over te schakelen.
- Evalueer achteraf welke aanpak je gevolgd hebt en welk resultaat dit opleverde. Was dit de meest effectieve werkwijze? Wat had je anders kunnen doen?

Coachingstips voor leidinggevend

- Betrek de medewerker bij een situatie waarin je met een lastige klant te maken hebt. Vraag hem een aantal verschillende benaderingswijzen aan te geven.
- Praat met de medewerker over de verschillende te hanteren communicatiestijlen, hoe hij hierin kan afwisselen en waarvan dit afhangt.
- Bespreek met de medewerker een bepaalde doelstelling. Laat hem nadenken over drie verschillende manieren om deze doelstelling te realiseren.

Leestip

De flexibele onderneming. H. Volberda, Kluwer, 2004.

Training

Training flexibiliteit.

STAR(t)-vragen

- Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je je stijl van handelen moest aanpassen en waarom? Wat gebeurde er toen? Wat was het resultaat?
- Ben je wel eens in een situatie beland waarin onverwachte omstandigheden je doel belemmerden? Wat deed je toen? Wat was het eindresultaat? Wat had je anders kunnen doen?

Zie ook

- Aan
- passigsvermogen: adequaat reageren op veranderende omstandigheden

Helikopterview



Helikopterview

Overziet de delen en het geheel van ontwikkelingen, vraagstukken, gegevens, opdrachten en projecten en begrijpt hoe deze elementen met elkaar samenhangen. Kan dit inzicht op effectieve manier vertalen naar handelen.

Niveau 1 Overziet de delen van ontwikkelingen, vraagstukken, gegevens, opdrachten en projecten

- Ziet onderlinge verbanden en patronen tussen zaken
- Kan delen van een ontwikkeling, vraagstuk, gegevens of project in een breder perspectief en kaders plaatsen
- Ziet wanneer vraagstukken, gegevens, opdrachten en projecten (on)voldoende aansluiten bij de bestaande visie, doelstellingen en concepten van de organisatie en maakt deze inzichten bespreekbaar

Niveau 1 Overziet het groter geheel van ontwikkelingen, vraagstukken, gegevens, opdrachten en projecten

- Kan zich losmaken van de inhoud en de details om de grote lijnen en het totale proces te overzien
- Kan deze inzichten plaatsen in breder perspectief en kaders en komt van daaruit (pro)actief met verbetervoorstellen
- Doet voorstellen om vraagstukken, gegevens en opdrachten en projecten (alsnog) aan te laten sluiten bij de bestaande visie, doelstellingen en concepten van de organisatie

Niveau 2 Kan nieuwe concepten en vraagstukken plaatsen binnen het grotere geheel en verbinden met de bestaande strategie, visie en doelstellingen van de organisatie

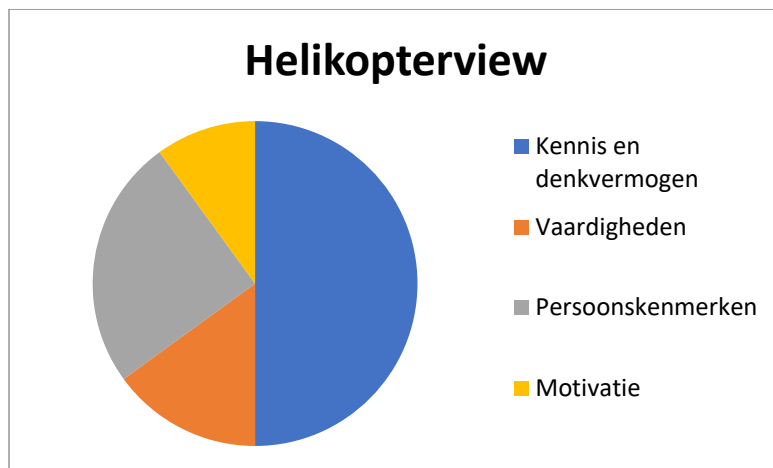
- Behoudt het overzicht in een grote diversiteit en complexiteit aan ontwikkelingen, vraagstukken, gegevens, opdrachten en projecten
- Verbindt vraagstukken, gegevens en opdrachten en projecten met bestaande strategie, visie en doelstellingen en zoekt hierbij naar alternatieven
- Ontwikkelt nieuwe concepten die passen binnen de bestaande strategie, visie en doelstellingen

Ontwikkelbaarheid: matig

Matig



Deze competentie is matig ontwikkelbaar. Voor deze competentie is kennis van de strategie, visie en doelstellingen van de organisatie van belang. Dit vormt een kader om ontwikkelingen, vraagstukken etc. aan te toetsen. Daarnaast is een bepaald intelligentieniveau nodig om verbanden te leggen en de grote lijn te zien. Een persoonlijkheid die de rust kan nemen om een stapje terug te doen om het geheel te overzien en vaardigheden zoals mindmapping zijn tevens essentieel.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Zorg dat je, als je een vraag of een opdracht krijgt, even de tijd neemt om vast te stellen of deze past binnen de bestaande strategie, visie en doelstellingen van de organisatie. Weet je alles wat je nodig hebt om je hier een beeld van te vormen? Vraag zo nodig om bedenktijd. Wanneer een vraag of opdracht niet past binnen de bestaande strategie, visie en doelstellingen van de organisatie, durf dit dan uit te spreken.
- Discussieer regelmatig met collega's en/of je leidinggevende over ontwikkelingen, vraagstukken, projecten etc. Zoek hiervoor een ruimte die niet direct in de buurt van de werkplek is, zodat je los kunt komen van de dagelijkse praktijk. Probeer samen ontwikkelingen, vraagstukken, projecten, etc. schematisch weer te geven, bijvoorbeeld door ze visueel te maken op een vel papier in de vorm van een mind map. Wat zijn de grote lijnen (scheid hoofd- en bijzaken) en waar liggen verbanden en patronen? Stel elkaar kritische en gerichte vragen.
- Houd een schriftje bij waarin je ontwikkelingen noteert en de belangrijkste leerpunten van projecten en vraagstukken bijhoudt. Vraag je na een tijdje af of je hierin patronen herkent. Wat kun je voorstellen/veranderen om dit te verbeteren?

Coachingtips voor leidinggevend

- Praat regelmatig met je medewerkers over (veranderingen in) de strategie, visie en doelstellingen van de organisatie. Vraag medewerkers welke impact deze volgens hen op hun werkzaamheden hebben en hoe zij daar mee om kunnen gaan.
- Besteed in werkoverleg aandacht aan het bespreken van een aantal cases en laat medewerkers beoordelen of deze cases al dan niet passend zijn binnen de strategie, visie en doelstellingen van

de organisatie. Daag ze uit creatieve oplossingen/alternatieven te bedenken om de cases alsnog aan te laten sluiten. Stel uiteindelijk samen een lijst met toetsingscriteria op.

- Stimuleer medewerkers om op basis van inzichten die zij opdoen in het werk met concrete verbetervoorstellen of nieuwe concepten te komen. Beoordeel deze voorstellen en nieuwe concepten niet alleen, maar betrek hier andere medewerkers bij. Op deze manier krijgt iedereen een goed beeld van hetgeen wel of niet passend is binnen de strategie, visie en doelstellingen van de organisatie.

Leestip

Mindmappen, T. Buzan, Pearson Education Uitgeverij, 2007.

Training

Training mindmapping.

STAR(t)-vragen

- Kun je een voorbeeld geven van een vraag of een opdracht die je kreeg waarvan jij vond dat die niet binnen de organisatie paste? Hoe ging je daar mee om?
- Kun je een voorbeeld noemen van een nieuw product of dienst die jij hebt bedacht? Is dit product of deze dienst daadwerkelijk tot stand gekomen? Zo ja, hoe heb jij ervoor gezorgd dat dit product of deze dienst paste bij de organisatie? Zo nee, wat was hier de reden voor?

Zie ook

- Analytisch vermogen: legt verbanden
- Conceptueel vermogen: kaders en modellen toepassen
- Oordeelsvorming: weegt informatie af en komt tot een oordeel



Inlevingsvermogen



Inlevingsvermogen

Is alert op de behoeften en gevoelens van anderen en reageert daar begripvol, met respect en passend op.

Niveau 1 Staat open voor onderliggende gevoelens en motivaties van anderen

- Laat merken naar de ander te luisteren door de ander aan te kijken, samenvattingen te geven en vragen te stellen
- Laat anderen in hun waarde
- Toont begrip voor en interesse in afwijkende visies, ideeën, omgangsvormen en gewoonten
- Reageert op belangrijke gebeurtenissen voor een ander, zoals verjaardagen, geboortes, examens etc.

Niveau 2 Speelt in op onderliggende gevoelens en motivaties van anderen

- Vraagt in een gesprek door naar de achterliggende redenen voor het gedrag van de ander
- Denkt bij het zoeken naar oplossingen mee vanuit het gezichtspunt van de ander
- Maakt onvrede en weerstand van de ander bespreekbaar en uit daarbij de eigen mening en gevoelens op beheerste wijze, zodat het gesprek niet ontspoot
- Toont zich bewust van de invloed van het eigen handelen op anderen

Niveau 3 Speelt in op complexe gevoelens en motivaties binnen een groep

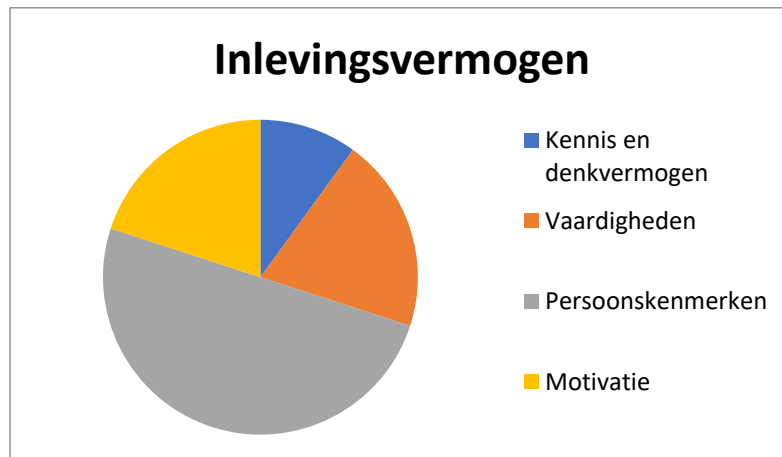
- Bemerkt (onderhuidse) spanningen of conflictsituaties in een groep en maakt deze bespreekbaar
- Herkent onuitgesproken motieven die het functioneren van een groep nadelig beïnvloeden en maakt deze voor de groep zichtbaar en bespreekbaar
- Herkent en benoemt de gevoelens en motieven die in een grote, divers samengestelde groep (organisatie) bepalend zijn voor de heersende stemming

Ontwikkelbaarheid: matig

Matig



Deze competentie is matig ontwikkelbaar, omdat deze voor een groot deel in het karakter van de persoon verankerd ligt. Besef van verschillen in gevoelens (kennis), de kunst van het vragen stellen (vaardigheid) en de wil om zich te verplaatsen in anderen (motivatie) bieden ruimte voor ontwikkeling.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Neem voldoende tijd en rust in een gesprek om te luisteren en wees alert op signalen van de ander.
- Besteed aandacht aan voor de ander belangrijke gebeurtenissen zoals huwelijk, verjaardag, verhuizing, privéproblemen en dergelijke.
- Vraag feedback aan de ander op het effect van je gedrag in een bepaalde situatie.

Coachingtips voor leidinggevend

- Stimuleer de medewerker aandacht te besteden aan belangrijke gebeurtenissen voor anderen.
- Stimuleer de medewerker om vaker complimenten te geven en waardering te tonen voor de prestaties van collega's. Spreek zelf je waardering voor hem uit op een persoonlijke, gemeente en specifieke wijze en vraag hoe dit op hem overkwam.

Leestip

Het spiegelen brein, over inlevingsvermogen, imitatiegedrag en spiegelneuronen, M. Iacoboni,
Uitgeverij Nieuwerzijds, 2008

Kijktip

TEDX: *The power of empathy*, Anita Nowak

Training

Training communicatie, interactie en gesprekstechnieken.

STAR(t)-vragen

- Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je te maken kreeg met gevoelens of opvattingen die sterk afweken van die van jezelf? Wat was je reactie? Wat was het gevolg daarvan? Hoe had je dit anders kunnen doen?
- Wanneer had je voor het laatst aandacht voor een belangrijke gebeurtenis van een collega? Wat was de aanleiding? Wat zei je precies?

Zie ook

- Luisteren: neemt verbale en non-verbale boodschappen op en toont begrip hiervoor

A top-down view of numerous incandescent light bulbs scattered across a dark, textured surface. One bulb, located in the lower-left quadrant, is turned on, emitting a bright yellow light that illuminates the surrounding area. The other bulbs are unlit and appear as dark, reflective shapes against the dark background.

Innoverend vermogen

Innoverend vermogen

Ziet kansen en mogelijkheden voor vernieuwing van producten, diensten en markten.

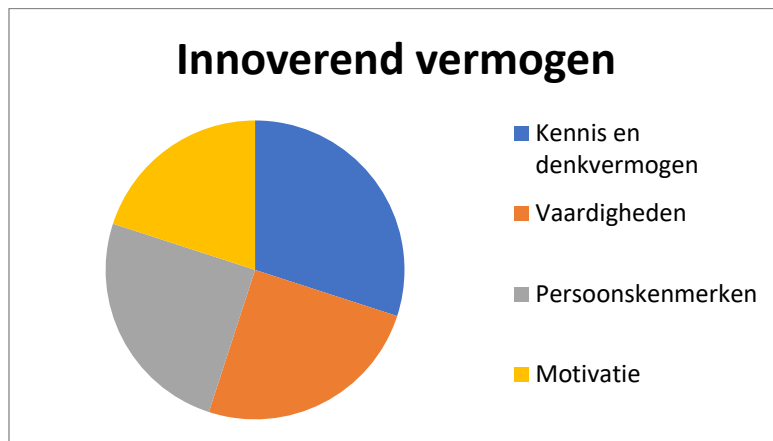
- Niveau 1** **Is vindingrijk in het bedenken van oplossingen voor bestaande producten, diensten**
- Verbeterd bestaande producten en diensten
 - Weet op uitvoerend niveau ongebruikelijke en vernieuwende oplossingen te vinden
 - Ziet nieuwe toepassingsmogelijkheden voor bestaande producten en diensten
- Niveau 2** **Komt met ideeën voor nieuwe producten, diensten of markten en past deze toe**
- Vertaalt uit een veelheid van gegevens een geheel nieuw concept, werkt deze uit en past deze toe
 - Ziet in het eigen vakgebied toepassingsmogelijkheden voor werkwijzen of instrumenten uit andere vakgebieden
 - Doet voorstellen voor niet voor de hand liggende oplossingen, die haalbaar zijn
- Niveau 3** **Bedenkt geheel vernieuwende en unieke ideeën voor producten, diensten of markten**
- Komt met ongebruikelijke oplossingen en unieke concepten
 - Ontwikkelt en implementeert vernieuwende ideeën en verbindt deze aan bestaande en andere vernieuwende ideeën
 - Is in staat draagvlak te creëren voor vernieuwende ideeën en weet anderen mee te krijgen om deze ideeën uit te dragen en uit te voeren

Ontwikkelbaarheid: matig

Matig



Deze competentie is matig ontwikkelbaar. Innoverend vermogen is te trainen door kennis van en oefening met verschillende denktechnieken, zoals brainstormen en mindmapping. Dit is goed ontwikkelbaar. Lef om vaststaande kaders los te laten, bevordert innoverend gedrag. Dit aspect is minder goed te ontwikkelen. Succesvol zijn op het vlak van innovatie vraagt naast een goed idee vooral veel volharding en doorzettingsvermogen om het idee tot een product te brengen. Een open cultuur in organisaties kan ervoor zorgen dat medewerkers sneller hun innovatieve ideeën laten zien.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Maak een overzicht met ontwikkelingen en trends die de komende jaren impact kunnen hebben op de huidige producten, diensten of markten.
- Maak een mindmap: zet het vraagstuk op het midden van een papier en zet daar omheen alle aanverwante zaken/invloeden/associaties. Op deze wijze kun je verschillende invalshoeken in kaart brengen.
- Sta open voor ideeën van collega's en laat je inspireren daardoor. Bedenk eerst wat de voordelen van deze ideeën zijn en denk daarna pas na over de nadelen.

Coachingtips voor leidinggevend

- Zorg voor een veilig klimaat. Laat de medewerker experimenteren met nieuwe ideeën en concepten voor producten, diensten en markten en stimuleer hem door aan te geven dat er geen beperkingen zijn.
- Bespreek met de medewerker de innovatieve ideeën van anderen en vraag hem hierover mee te denken en met aanvullende ideeën te komen.
- Organiseer brainstormsessies zodat de medewerker van anderen kan leren.

Leestip

Innovatie & Succes, P. Thiel, Noordhoff Uitgevers B.V., 2009

The innovation secrets of Steve Jobs, C. Gallo, McGraw-Hill Education – Europe, 2010

Training

Training doelgericht vernieuwen.

STAR(t)-vragen

- Heb je recentelijk een probleem gehad waarvoor bestaande oplossingen niet meer werkten? Wat heb je toen gedaan? Hoe liep dit af? Hoe kun je dit een volgende keer anders doen?
- Kun je een voorbeeld geven van een moment waarop je met een vernieuwend idee kwam? Wat was de situatie en hoe heb je het aangepakt?

Zie ook

- Creativiteit: out-of-the-box denken, alternatieve en oorspronkelijke ideeën
- Ondernemerschap: signaleren van en inspelen op kansen in de markt



Klantgerichtheid

Klantgerichtheid

Signaleert, onderzoekt en gaat binnen de eigen mogelijkheden in op de wensen en behoeften van de in- en externe klanten om deze in lijn met de organisatiedoelstellingen tevreden te stellen.

Niveau 1 Reageert alert op verzoeken van de klant

- Houdt zich aan gemaakte afspraken
- Toont interesse in en betrokkenheid bij de klant
- Luistert aandachtig naar de klant en stelt vragen
- Pikt belangrijke signalen op en reageert adequaat

Niveau 2 Biedt binnen de afgesproken kaders extra service

- Onderzoekt of met de geboden oplossing de vraag van de klant echt beantwoord is
- Neemt klachten van klanten serieus en zoekt (in samenspraak met hen) actief naar oplossingen
- Vraagt naar de tevredenheid van de klant en verbetert op basis hiervan de dienstverlening

Niveau 3 Vertaalt (complexe) wensen van klanten naar nieuw te ontwikkelen of te verbeteren diensten en producten

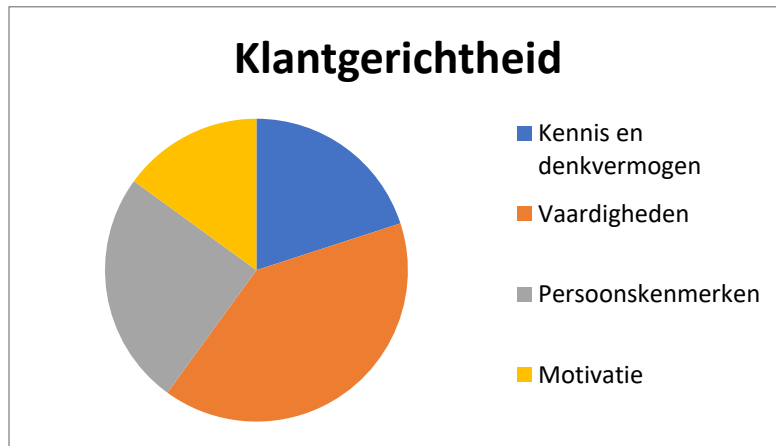
- Speelt in op mogelijke of toekomstige wensen van de klant en maakt de klant daarvan bewust
- Vertaalt (complexe) wensen van klanten naar concrete plannen en bespreekt deze met de klant
- Verbetert de interne afstemming over de grenzen van de organisatieonderdelen heen om de klant beter van dienst te zijn

Ontwikkelbaarheid: voldoende

Voldoende



De ontwikkelbaarheid van deze competentie is voldoende. Vaardigheid omvat een belangrijk gedeelte van de competentie. Gespreksvaardigheden en gespreksopbouw zijn te trainen, evenals een goede voorbereiding van het klantgesprek.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Bedenk voorafgaand aan ieder contact met een klant wat de wensen en eisen van die klant zouden kunnen zijn en hoe je daar tijdens het gesprek op wilt inspelen. Breng tijdens het gesprek de wensen en eisen van de klant zoveel mogelijk in kaart door het stellen van vragen.
- Vraag klanten achteraf of zij tevreden zijn over de dienstverlening en welke verbeterpunten zij zien.
- Bedenk samen met anderen hoe de service voor klanten verbeterd kan worden. Stel de kosten en baten van verschillende voorstellen vast. Kies voor de verbetervoorstellen waarvan de baten groter zijn dan de kosten.
- Voer periodiek een tevredenheidsonderzoek onder je klanten uit.

Coachingtips voor leidinggevend

- Vraag de medewerker op welke wijze hij de verwachtingen van klanten zou kunnen overtreffen. Bespreek met hem welke acties hij kan uitvoeren.
- Geef de medewerker tips op welke wijze hij informatie over een klant kan verzamelen. Hoe meer hij op de hoogte is van de behoeften van de klant, hoe beter hij kan anticiperen op de vraag van de klant.
- Betrek de medewerker bij problemen met klanten en vraag hem mee te denken en te handelen in termen van oplossingen.

Leestip

De klantenfluisteraar, J. van Setten, Business Contact, 2011.

Training

Training klantgericht werken.

STAR(t)-vragen

- Beschrijf het laatste gesprek met een klant waarin je zocht naar de achterliggende wensen en behoeften van een klant. Hoe verliep dit gesprek? Welke informatie kreeg je boven tafel? Welke niet? Hoe kwam dit?
- Kun je een situatie beschrijven waarin een klant ontevreden was? Wat deed je? Wat was het resultaat? Hoe kun je dit een volgende keer anders doen?



Kwaliteitsgericht

Kwaliteitsgerichtheid

Stelt hoge eisen aan kwaliteit bij de uitvoering van het werk en bewaakt en verbetert deze waar mogelijk.

Niveau 1 Hanteert kwaliteitsnormen voor het eigen werk

- Stelt hoge eisen aan de kwaliteit van producten en diensten
- Werkt volgens de geformuleerde kwaliteitsnormen
- Checkt zaken voordat deze de deur uitgaan en voorkomt dat er fouten worden gemaakt
- Herstelt gemaakte fouten direct

Niveau 2 Is gericht op verbeteren van de kwaliteit van het werk van anderen

- Vraagt terugkoppeling over de kwaliteit van geleverde producten en diensten
- Corrigeert direct als het gestelde kwaliteitsniveau niet gehaald wordt
- Komt met voorstellen en initiatieven om de kwaliteit te verbeteren of te handhaven

Niveau 3 Streeft naar verbetering van de kwaliteit op organisatieniveau

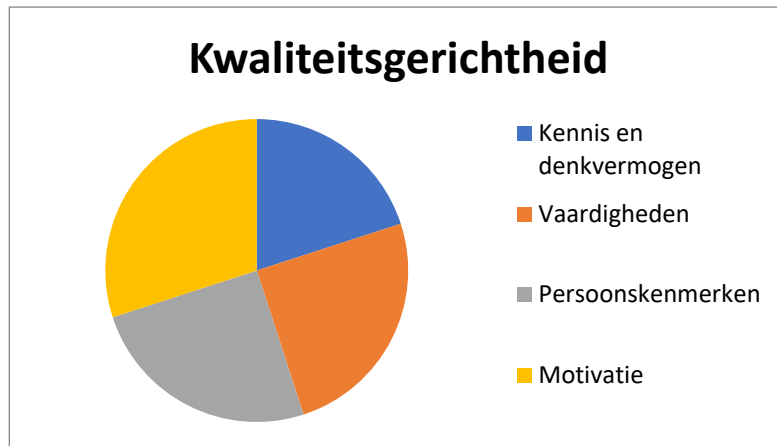
- Onderneemt op basis van gemaakte fouten actie om deze in de toekomst te voorkomen
- Signaleert de noodzaak tot kwaliteitsverbeteringen in de organisatie en neemt passende actie
- Implementeert nieuwe werkmethoden en systematieken om de kwaliteit te verbeteren en/of te borgen
- Streeft naar onderlinge afstemming van standaarden voor kwaliteit in de gehele organisatie

Ontwikkelbaarheid: voldoende

Voldoende



De ontwikkelbaarheid van deze competentie is voldoende. Kennis van kwaliteitsnormen, deze toepassen in het eigen werk en learning on the job dragen bij aan ontwikkeling van deze competentie.



Ontwikkelingstips voor de medewerker

- Vraag regelmatig of klanten tevreden zijn over de kwaliteit van jouw producten en diensten. Indien zij niet tevreden zijn, wat kan beter?
- Zorg dat je op de hoogte bent van de kwaliteits- en veiligheidsnormen binnen de organisatie en toets bij je leidinggevende of jouw producten en diensten aan de kwaliteitsnormen voldoen.
- Probeer je eigen prestaties van een afstand en kritisch te bekijken. Wat valt er te verbeteren? Schrijf je opmerkingen op papier, kies één punt als prioriteit en maak daarvoor een stappenplan ter verbetering.
- Laat een collega jouw werk steekproefsgewijs controleren. Vraag feedback op de geleverde kwaliteit. Wat valt er te verbeteren?

Coachingtips voor leidinggevenden

- Bespreek met de medewerker de gevolgen van onzorgvuldigheid in zijn werk.
- Laat de medewerker de belangrijkste kwaliteitsregels en -afspraken in het werk op papier zetten en bespreek of deze kloppen en volledig zijn. Indien dit niet het geval is, geef dan tips hoe dit te verbeteren.
- Onderzoek of er een patroon te ontdekken valt in de fouten van de medewerker. In welke situaties maakt hij fouten? In hoeverre zijn deze situaties vergelijkbaar? Hoe kan hij deze fouten voorkomen?

Leestip

Hart voor kwaliteit. M. Hoogendijk, Kluwer, 2007.

Training

Training kwaliteitsgericht werken.

STAR(t)-vragen

- Geef een voorbeeld van een situatie waarin je geen genoeg nam met half werk. Wat deed je en waarom? Hoeveel tijd kostte het? Was het die tijdsinvestering waard?
- Kun je een situatie beschrijven waar je niet kon voldoen aan de eisen die je normaal aan je werk stelt? Waarom niet? Wat deed je om alsnog de doelen te halen? In hoeverre lukte dit?

Zie ook

- Nauwkeurigheid: foutloos werken



Luisteren

Luisteren

Neemt verbale en non-verbale boodschappen op en toont begrip hiervoor. Vraagt door bij onduidelijkheden tot de boodschap helder is.

Niveau 1 Toont interesse

- Geeft met gedrag en houding blijk van interesse voor hetgeen de ander inbrengt
- Laat geduldig de ander uitpraten
- Vat hetgeen de ander verteld heeft in eigen bewoordingen samen en toetst of de samenvatting klopt

Niveau 2 Vraagt door

- Vraagt door op de gegeven informatie
- Vraagt opheldering als dat wat de ander zegt niet duidelijk is
- Toetst of hij goed begrijpt wat de ander zegt

Niveau 3 Luistert 'tussen de regels door'

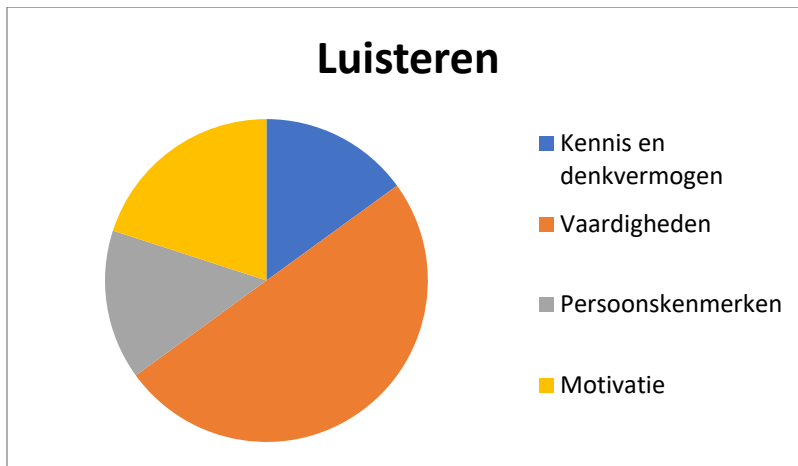
- Komt terug op wat eerder in het gesprek door de ander gezegd is
- Gaat in op de meer verborgen en onduidelijke hints en opmerkingen van de ander
- Is alert op verbaal en non-verbaal gedrag en reageert hier adequaat op

Ontwikkelbaarheid: goed

Goed



Deze competentie is goed ontwikkelbaar door veel te oefenen. Samenvatten en doorvragen kun je eenvoudig leren in trainingen. De wil om te luisteren en inlevingsvermogen in anderen, zijn lastiger te ontwikkelen.



Ontwikkelingstips voor de medewerker

- Neem in gesprekken bewust een actieve luisterhouding aan (oogcontact, knikken en hummen).
- Vraag in vergaderingen eerst naar de mening van anderen voordat je je eigen mening geeft.
- Vat in de loop van een gesprek op gepaste momenten hetgeen je gesprekspartner zegt in je eigen woorden samen. Check bij de ander of jouw samenvatting klopt.

Coachingstips voor leidinggevend

- Check bij de medewerker na een bijeenkomst of hij de non-verbale signalen en onderliggende boodschappen van jezelf en de anderen heeft waargenomen. Stimuleer hem om door te vragen naar aanleiding van dit soort signalen.
- Vraag de medewerker om een lastig agendapunt, waarover veel uiteenlopende meningen bestaan, te behandelen tijdens een overleg. Let er op of de medewerker LSD't (luistert, samenvat, doorvraagt). Pikt hij signalen op en geeft hij iedereen de kans om zijn standpunt in te brengen? Evalueer na afloop.
- Als een medewerker in een gesprek te veel met zijn eigen gedachten en plannen bezig is, kan hij weinig aandacht geven aan de ander. Laat de medewerker daarom voorafgaand aan het gesprek de eigen gedachten ordenen, zodat hij tijdens het gesprek voldoende aandacht heeft voor de ander.

Leestip

De kunst van het luisteren, M. Nichols, Uitgeverij Ten Have, 2002.

Kijktip

TEDX: *5 ways to listen better*, Julian Treasure

Training

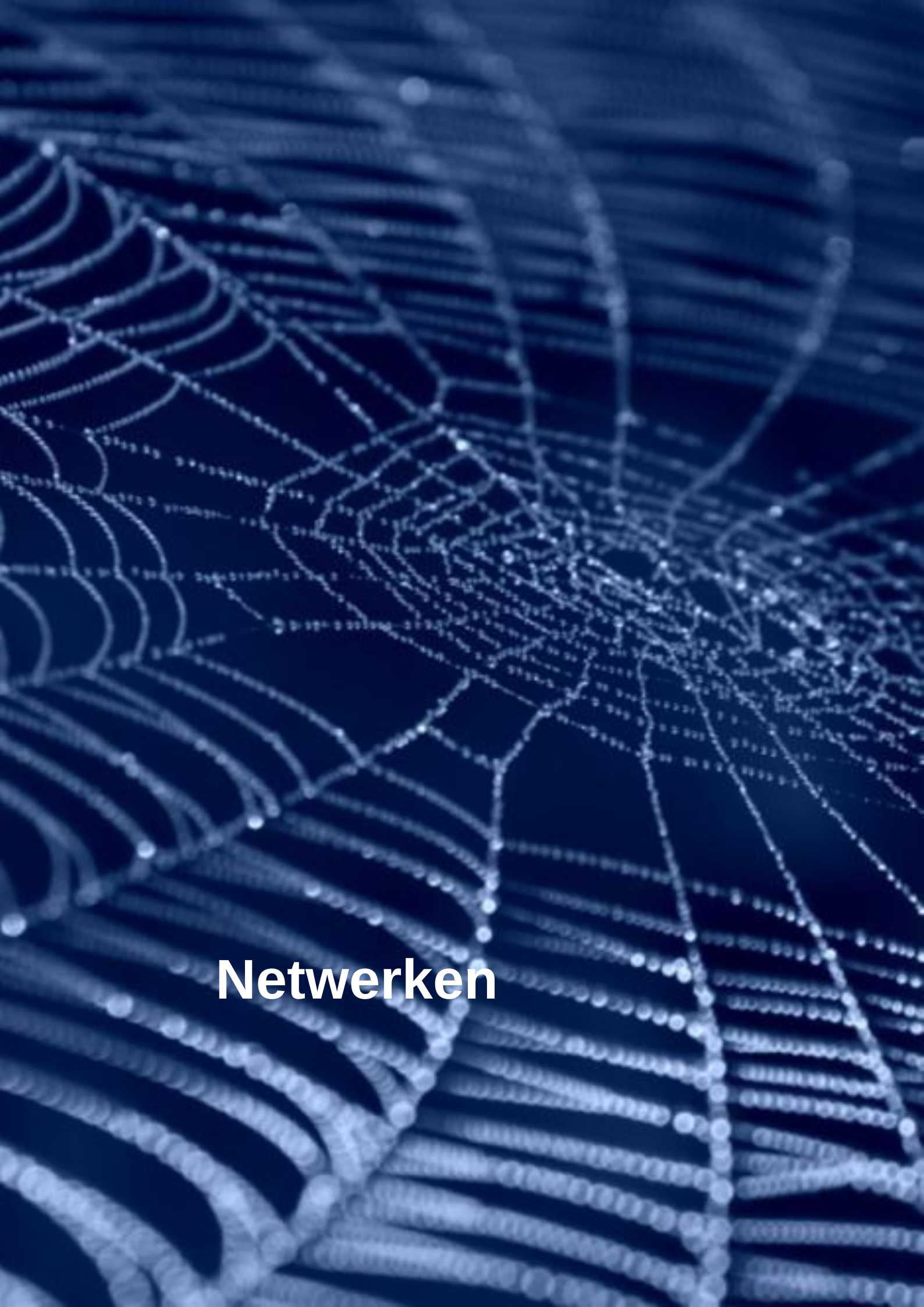
Training gespreksvaardigheden.

STAR(t)-vragen

- Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je, omdat je goed luisterde, meer informatie kreeg dan iemand anders?
- Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je niet goed luisterde? Waarom was dat? Hoe kun je dit voortaan voorkomen?
- Kunt je een voorbeeld geven van een recent gesprek waarin je regelmatig samenvatte wat de ander zei? In hoeverre klopten de samenvattingen?

Zie ook

- Communiceren: verbaal en non-verbaal adequaat acteren
- Impact: krachtig en zelfverzekerd optreden
- Inlevingsvermogen: laat de ander merken te luisteren
- Overtuigingskracht: hanteert duidelijke en logische argumenten



Netwerken

Netwerken

Legt, verstevigt en onderhoudt doelbewust zakelijke relaties.

Niveau 1 Legt en onderhoudt contacten voor het eigen dagelijkse werk

- Maakt effectief gebruik van bestaande contacten om eigen doelstellingen te bereiken
- Stapt gemakkelijk op anderen af voor vragen of verzoeken
- Biedt regelmatig aan anderen te helpen, laat anderen weten beschikbaar te zijn

Niveau 2 Bouwt een netwerk op

- Brengt zowel in- als extern op gepaste wijze interactie tot stand
- Geeft opvolging aan (nieuwe) contacten, binnen en buiten de organisatie
- Kent de relevante personen, wordt door hen gekend en maakt effectief gebruik van deze contacten

Niveau 3 Past netwerken doelgericht toe

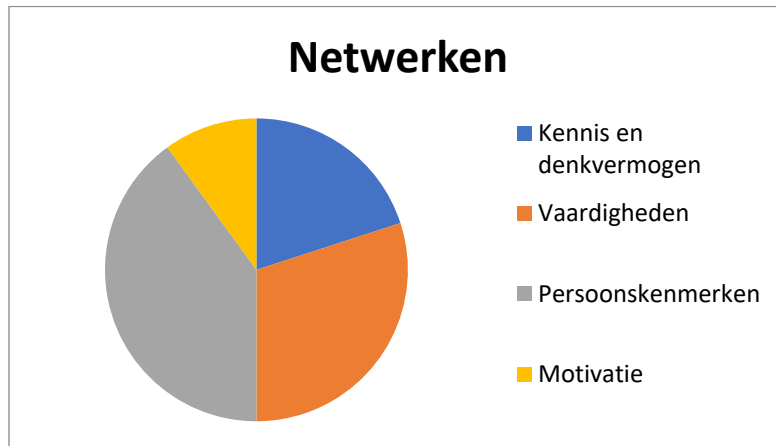
- Gebruikt het eigen netwerk om invloed uit te oefenen op de besluitvorming en doelen te bereiken
- Bouwt en onderhoudt relatienetwerken met personen uit vergelijkbare organisaties of het vakgebied
- Brengt mensen met elkaar in contact om bepaalde belangen te behartigen

Ontwikkelbaarheid: voldoende

Voldoende



De ontwikkelbaarheid van deze competentie is voldoende. Vooral kennis van netwerken en tips hoe men een netwerk opzet en onderhoudt zijn aan te leren.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Ga voor jezelf na in welke situaties je eigenlijk tijd zou moeten besteden aan netwerken, maar het niet doet. Wat belemmert je? Ben je vooral gericht op jezelf of op de taak? Vind je het moeilijk om naar anderen toe te stappen, te luisteren of jezelf in te leven? Waarom is dit zo?
- Ga voor jezelf na wat netwerken je kan opleveren. Hoe kan het je helpen om je eigen of organisatiedoelen te behalen?
- Als je van jezelf weet dat je nogal gesloten bent, leer jezelf dan aan om vaker een praatje te maken met mensen. Het hoeven geen diepgaande gesprekken te zijn en ze hoeven ook niet lang te duren. Het is niet altijd nodig om inhoudelijk interessante gesprekken te voeren om goed contact met iemand op te bouwen en te onderhouden.
- Leef je in je gesprekspartner in voordat je er naartoe gaat. Wat is het voor iemand, in wat voor situatie verkeert hij, met welke problemen zou hij kunnen zitten, wat is belangrijk voor hem, hoe zou je hem het beste kunnen benaderen? Effectiviteit is eerder afhankelijk van inspelen op de ander dan van de inhoud van je ideeën.

Coachingtips voor leidinggevend

- Ga samen met de medewerker na wat hem belemmert om meer tijd te besteden aan het netwerken of om het netwerken beter en effectiever uit te voeren.
- Laat de medewerker zich voornemen om minimaal één relevante persoon meer te spreken dan hij normaal gedaan zou hebben, bijvoorbeeld bij een bijeenkomst, congres, seminar, workshop, training, etc. Bespreek nadien wat het opleverde aan extra kennis etc.
- Oefen een gesprek met de medewerker, waarin hij contact legt met een onbekende. Doe het gesprek eerst zonder voorbereiding en evalueer het daarna. Doe het dan over. Bespreek daarbij vooraf wat hij gaat doen en hoe hij het aan wil pakken. Geef eventueel tips. Geef aan wat er beter

ging ten opzichte van het eerste gesprek. Maak een plan om het geleerde toe te passen in een echt gesprek en maak een afspraak om het echte gesprek te evalueren.

Leestip

Netwerken werkt! R. van Eeden, Uitgeverij Het Spectrum, 2004.

Kijktip

TEDX: *The art of active networking*, M. E. Sackett

Training

Training netwerken of commerciële training met aandacht voor netwerken en relatiebeheer en -opbouw.

STAR(t)-vragen

- Vind je het belangrijk om te netwerken? Waarom? Wat zijn voor jou de voor- en nadelen? Kun je een voorbeeld geven van een recente activiteit op het gebied van netwerken? Wat heb je eraan gehad?
- Geef een voorbeeld van een contact dat je puur uit eigen initiatief hebt opgebouwd. Heeft het je iets opgeleverd? Onderhoud je dit contact nog?



Omgevingsbewustzijn

Omgevingsbewustzijn

Is extern georiënteerd en alert op ontwikkelingen die invloed hebben op zichzelf, organisatie(onderdelen) en/of de markt.

- Niveau 1** **Interesseert zich voor ontwikkelingen op het eigen vakgebied, die voor de eigen afdeling/het eigen project van belang zijn**
- Volgt ontwikkelingen die het eigen vakgebied raken (maatschappelijk, technologisch, juridisch etc.)
 - Discussieert regelmatig met anderen over ontwikkelingen en hoe deze van invloed zijn op het eigen werk
 - Verwerkt relevante nieuwe kennis op het eigen vakgebied tot concrete veranderingen of aanpassingen in de eigen werkomgeving
- Niveau 2** **Zoekt actief naar de laatste externe ontwikkelingen en trends op diverse werkterreinen, die voor het eigen bedrijfsonderdeel van belang zijn**
- Vergaart actief informatie op diverse vakgebieden, die van belang kan zijn voor het eigen bedrijfsonderdeel en vertaalt deze informatie naar de eigen praktijk
 - Zoekt actief naar trends waar het eigen bedrijfsonderdeel rekening mee zou moeten houden
 - Wisselt regelmatig meningen en informatie over externe ontwikkelingen uit met andere personen, ook uit andere bedrijfsonderdelen
- Niveau 3** **Houdt zich actief bezig met de betekenis van (inter)nationale ontwikkelingen voor de organisatie**
- Maakt gebruik van verschillende (internationale) netwerken en informatiebronnen om op de hoogte te blijven van relevante ontwikkelingen voor de organisatie
 - Beoordeelt de relevantie van (internationale) ontwikkelingen voor de eigen organisatie
 - Vertaalt relevante (internationale) ontwikkelingen naar veranderingen voor de eigen organisatie en doet concrete voorstellen

Ontwikkelbaarheid: voldoende

Voldoende



De ontwikkelbaarheid van deze competentie is voldoende. Omgevingsbewustzijn is vooral te ontwikkelen door beter zicht te krijgen op welke aspecten men in de omgeving moet letten. Hier kan tijdens trainingen aandacht aan geschonken worden. Ook door ervaring op te bouwen in het actief volgen van de externe ontwikkelingen kan deze competentie ontwikkeld worden.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Maak voor jezelf een overzicht van de stakeholders en hun invloed en belang, zowel binnen als buiten de organisatie, waar je in je werk mee te maken hebt. Bespreek dit overzicht met een collega.
- Vraag aan collega's of jouw leidinggevende op welke wijze zij de ontwikkelingen in de omgeving volgen, welke bronnen zij daarvoor raadplegen.
- Bezoek congressen etc. en lees vakliteratuur over jouw vakgebied om kennis te nemen van de actuele ontwikkelingen in jouw vak of van ontwikkelingen die gevolgen hebben voor de organisatie/sector waarin je werkzaam bent.

Coachingtips voor leidinggevenden

- Geef de medewerker opdrachten om actief bepaalde informatiebronnen over zijn vakgebied bij te houden. Vraag de medewerker jou periodiek te informeren over de ontwikkelingen die in het vakgebied plaatsvinden.
- Laat de medewerker een overzicht maken van de trends en invloeden die in de komende periode gevolgen hebben voor de eigen organisatie en laat hem dit overzicht in een teamvergadering presenteren.
- Stel een budget ter beschikking voor het bezoeken van congressen en het aanschaffen van abonnementen op belangrijke vaktijdschriften.

Leestip

Vakbladen en branche gerichte tijdschriften.

Training

Training on the job. Laat de medewerker een plan maken hoe hij zich op deze competentie kan verbeteren en begeleid de medewerker daarin.

STAR(t)-vragen

- Op welke manier houd jij jezelf op de hoogte van actuele en politieke ontwikkelingen? Hoe kan dat beter?
- Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je in jouw werk hebt ingespeeld op ontwikkelingen in de omgeving? Wat was jouw aandeel hierin? Wat was het resultaat?

Zie ook

- Anticiperen: voor zijn van knelpunten en inspelen op risico's
- Initiatief: proactief zaken in gang zetten
- Ondernemerschap: signaleren van en inspelen op kansen in de markt
- Probleemoplossend vermogen: signaleren van problemen en oplossen

A man wearing a blue cap, a light blue short-sleeved shirt, and dark shorts is sitting on the edge of a large, reddish-brown rock formation. He is looking down at a laptop computer on his lap, with his hands on the keyboard. The background shows a vast, arid desert landscape with more rock formations and a clear blue sky with a few wispy clouds. The overall scene suggests a remote, off-grid workspace.

Onafhankelijkheid

Onafhankelijkheid

Is autonoom in gedrag, durft eigen standpunten tegenover anderen te handhaven en te verdedigen.

Niveau 1 Is autonoom in gedrag in een stabiele omgeving met eenduidige belangen

- Laat zich niet gemakkelijk afleiden of door de omgeving beïnvloeden
- Komt op voor eigen belangen en standpunten
- Durft van mening te verschillen

Niveau 2 Is autonoom in gedrag in een veranderende omgeving met verschillende belangen

- Stelt zich explorerend en kritisch op, vraagt door om zaken helder te krijgen en een standpunt in te kunnen nemen
- Neemt een autonoom standpunt in, ook bij verschillende belangen
- Blijft effectief presteren onder druk en onzekere omstandigheden

Niveau 3 Is autonoom in gedrag in een turbulente omgeving met tegengestelde belangen

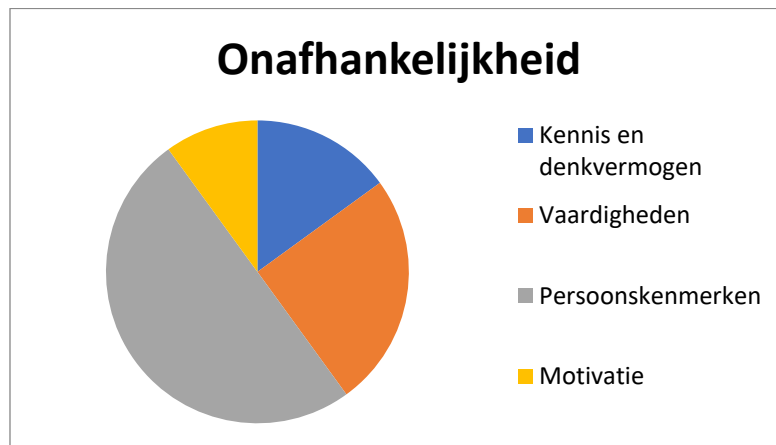
- Durft afwijkende standpunten in te nemen, ook bij kritiek, weerstand of belangentegenstellingen
- Vaart een onafhankelijke koers
- Behoudt de juiste professionele afstand tot belanghebbende partijen

Ontwikkelbaarheid: matig

Matig



De ontwikkelbaarheid van deze competentie is matig. Onafhankelijkheid is vooral verankerd in de persoon (zelfbeeld en zelfvertrouwen). Training in persoonlijke assertiviteit draagt enigszins bij aan de ontwikkeling van deze competentie.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Ga voor jezelf na wat jou belemmert om onafhankelijkheid te tonen. Bijvoorbeeld: wordt er vooral loyaliteit van je verwacht? Ben je bang om je nek uit te steken? Heb je niet echt een eigen mening?
- Oefen bij het geven van jouw mening over een voor jou belangrijk onderwerp om bij tegenspel niet van mening te veranderen en vast te houden aan jouw eigen standpunt. Verzamel van te voren argumenten voor je mening. Blijf respectvol naar de ander en stel eventueel vragen. Geef aan waarmee je het eens bent en waarmee niet.
- Wanneer en tegen wie ben je wel onafhankelijk? Welke conclusies trek je hieruit als je ook in andere situaties en tegen anderen onafhankelijk wilt zijn?

Coachingtips voor leidinggevend

- Ga met de medewerker na wat hem belemmert om zich onafhankelijk op te stellen. Laat de medewerker vertellen of opschrijven in welke situatie en tegen wie hij wel onafhankelijk is geweest. Welke conclusies kan de medewerker hieruit trekken als hij zich ook in andere situaties en bij anderen onafhankelijker wil opstellen?
- Deel met de medewerker waarom het voor jou belangrijk is om onafhankelijk te zijn en hoe je zelf aan een eigen koers bent gekomen. Bespreek wat hij hiervan kan leren.
- Geef de medewerker de opdracht om zelf een nieuwe werkwijze te ontwikkelen of ergens een mening over te geven. Oefen met hem om de mening of werkwijze vast te houden en te verdedigen. Bespreek na afloop de ervaringen van de medewerker. Hoe vond hij het om vast te houden aan zijn mening en wat maakte dat lastig? Hoe voelde het na afloop?

Leestip

Je kunt me nog meer vertellen. R. Bender, Thema, Zaltbommel, 2001.

Training

Training assertiviteit of persoonlijke effectiviteit.

STAR(t)-vragen

- Geef een voorbeeld van een situatie waarin jij je eigen mening gehandhaafd hebt, ondanks de druk van anderen. Wat was de situatie en hoe werd druk op jou uitgeoefend? Wat deed je en hoe liep het af? Wat zou je een volgende keer anders doen?
- Kun je een voorbeeld geven van een project of een idee dat je hebt doorgezet ondanks verzet hiertegen in de organisatie? Hoe verliep het? Pak je het de volgende keer hetzelfde aan?

Ondernemerschap



Ondernemerschap

Signaleert kansen in de markt, handelt ernaar en durft daarbij risico's te nemen.

Niveau 1 Volgt de markt

- Toont zich op de hoogte van relevante producten en diensten van de eigen organisatie en hoe deze zich verhouden tot behoeften in de markt
- Is op de hoogte van (potentiële) markten/doelgroepen
- Signaleert kansen en mogelijkheden en bespreekt deze met de leidinggevende

Niveau 2 Reageert op commerciële kansen

- Zoekt actief naar nieuwe markten, klanten, diensten, producten en product-marktcombinaties
- Weet bestaande producten en/of diensten in nieuwe markten te verkopen
- Maakt duidelijke afwegingen van mogelijke winst of opbrengst door middel van kosten-baten analyses

Niveau 3 Creëert commerciële kansen

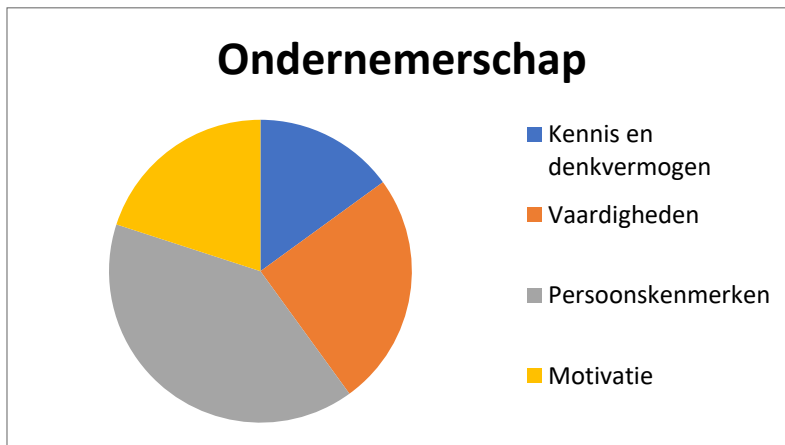
- Signaleert nieuwe ontwikkelingen en vertaalt deze in nieuwe activiteiten, diensten of producten
- Komt met voorstellen die gericht zijn op het vergroten van de marktgerichtheid of het marktaandeel
- Neemt weloverwogen en aanvaardbare risico's om een bepaald voordeel voor de organisatie en/of de klant te behalen

Ontwikkelbaarheid: matig

Matig



De ontwikkelbaarheid van deze competentie is matig. Het nemen van risico's hangt vooral samen met iemands persoonlijkheid en motivatie, hetgeen lastig te ontwikkelen is. Ondernemerschap vereist ook kennis van de markt. Dit is goed te ontwikkelen.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Verzamel informatie over de markt, de concurrentie en de doelgroep. Lees vakbladen.
- Houd contact met de doelgroep. Hoe denken klanten over onze diensten? Wat kan beter?
- Vraag collega's naar verkoopsignalen die zij bij hun relaties opvangen.
- Bezoek websites, beurzen en andere gelegenheden waar je meer over de markt te weten komt en maak een vertaalslag naar de eigen praktijk.

Coachingstips voor leidinggevend

- Stimuleer de medewerker om op zoek te gaan naar ideeën met betrekking tot mogelijkheden en kansen in de markt voor zijn team of afdeling.
- Probeer de medewerker een rol te geven in een lopend traject, waarin nieuwe product-markt-combinaties worden onderzocht en ontwikkeld.
- Laat de medewerker samenwerken met ondernemende collega's. Bespreek naar aanleiding hiervan zijn ervaringen. Wat zou hij van hen kunnen overnemen?

Leestip

Ondernemen is een straatfeest. P. van den Berg, Forum, 2006.

Training

Training ondernemerschap, marketing.

STAR(t)-vragen

- Geef een voorbeeld van een voorstel dat je hebt gedaan voor de ontwikkeling van nieuwe diensten of producten. Welke voorstellen waren dat? Kun je aangeven of hier markt voor was?
- Beschrijf eens een situatie waarin je een risicovolle, zakelijke beslissing hebt genomen. Waarom was dat risicovol? Wat heb je gedaan? Wat heb je geleerd?

Zie ook

- Anticiperen: voor zijn van knelpunten en inspelen op risico's
- Initiatief: proactief zaken in gang zetten
- Innoverend vermogen: vernieuwen van producten, processen, markten
- Omgevingsbewustzijn: is georiënteerd op ontwikkelingen die van invloed zijn op de organisatie
- Probleemoplossend vermogen: signaleren van problemen en oplossen

A photograph of students in a computer lab. In the foreground, a young man with dark skin is looking thoughtfully to the side, his hand resting on his chin. He is wearing a black t-shirt with a graphic and a silver watch. Behind him, another student wearing a black cap with white stripes and a dark hoodie with the number '33' is also looking to the side, with his hand on his chin. In the background, other students are visible, and computer monitors with blue light are glowing. The text 'Ontwikkelingsgericht' is overlaid in white on the image.

Ontwikkelingsgericht

Ontwikkelingsgericht

Is bewust gericht op ontwikkeling en leren door ervaring, staat open voor nieuwe informatie en feedback en trekt daar lering uit.

Niveau 1 Open staan voor feedback en leren

- Gaat proactief en doelgericht te werk als het gaat om het aanscherpen van kennis en vaardigheden
- Staat open voor gevraagde en ongevraagde feedback en suggesties van anderen en handelt ernaar
- Neemt adviezen ter harte en oefent hiermee in de praktijk

Niveau 2 Zelfinzicht

- Toont inzicht in eigen competenties, valkuilen en ontwikkelpunten
- Heeft inzicht in de eigen voorkeur voor hoe men nieuwe dingen leert (bijvoorbeeld door ervaring op te doen in de praktijk, of door een cursus te volgen)
- Vraagt zich achteraf af hoe de eigen aanpak beter had gekund en doet daar wat mee

Niveau 3 Leren met anderen

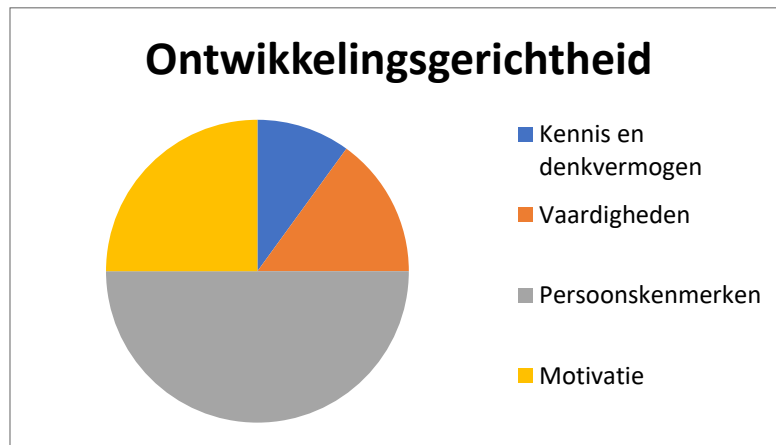
- Deelt kennis en leerervaringen met anderen: leert van en met elkaar
- Stimuleert persoonlijke ontwikkeling in de organisatie en geeft hierin het goede voorbeeld

Ontwikkelbaarheid: matig

Matig



De ontwikkelbaarheid van deze competentie is matig. De basis van deze competentie wordt gevormd door zelfkennis, reflecterend vermogen en een lerende houding. Daarnaast vormt de behoefte om jezelf te ontwikkelen een belangrijke drijfveer.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Vraag jouw leidinggevende, coach of collega's jou te helpen bij het kiezen van een aspect waarop jij jouw ontwikkeling moet richten. Vraag daarbij tips hoe je dat het beste kunt doen. Maak vervolgens een ontwikkelplan.
- Maak een lijst met kansen voor jezelf, de afdeling en de organisatie om zelfontwikkeling te stimuleren. Leg dit samen met een plan van aanpak voor aan jouw leidinggevende. Zorg dat dit plan van aanpak onderdeel is van de jaarplanning van jouw afdeling.
- Zoek een project waarvoor een nieuwe vaardigheid vereist is.

Coachingtips voor leidinggevenden

- Adviseer de medewerker nieuwe situaties of informatie te benaderen met de vragen: 'Wat kan ik hiervan leren. Hoe kan ik deze informatie gebruiken?'
- Organiseer sessies met professionals - of gebruik hiervoor een werkoverleg - met als enige doel het delen van kennis. Laat bij toerbeurt iemand een sessie voorbereiden.
- Spoor de medewerker aan mensen in zijn omgeving te zoeken van wie hij iets kan leren.

Leestips

Feedback. M. Koopmans, Thema, 2008.

IK! Remco Claassen, Mayta Braun, Het Spectrum, 2005.

Training

Training persoonlijke effectiviteit.

STAR(t)-vragen

- Kun jij een recent project of een recente situatie omschrijven waarin jij veel hebt geleerd over jezelf? Hoe gebruik jij het geleerde in de praktijk?
- Geef een voorbeeld van een actie die je hebt ondernomen om jezelf te ontwikkelen. Wat heb je precies gedaan en wat was het resultaat? Zou je in de toekomst dezelfde actie ondernemen?

Zie ook

- Deskundigheid: ontwikkeling op het vakgebied



Oordeelsvorming

Oordeelsvorming

Weegt informatie vanuit verschillende invalshoeken zorgvuldig af tegen de relevante criteria en komt op basis hiervan tot een afgewogen oordeel.

- Niveau 1 Bereidt een oordeel voor en vormt zich een oordeel over een overzichtelijke situatie**
- Onderscheidt feiten van meningen
 - Identificeert criteria op basis waarvan een oordeel kan worden gevormd
 - Weegt prioriteiten tegen elkaar af

- Niveau 2 Vormt zich een oordeel over complexe situaties met gevolgen op de korte termijn**
- Herkent de essenties, grote lijnen en kritische details in de afweging van alternatieven
 - Benoemt bij keuzes consequenties en alternatieven op basis van verschillende invalshoeken
 - Interpreteert informatie op basis van een brede en afgewogen analyse en vooraf bepaalde criteria

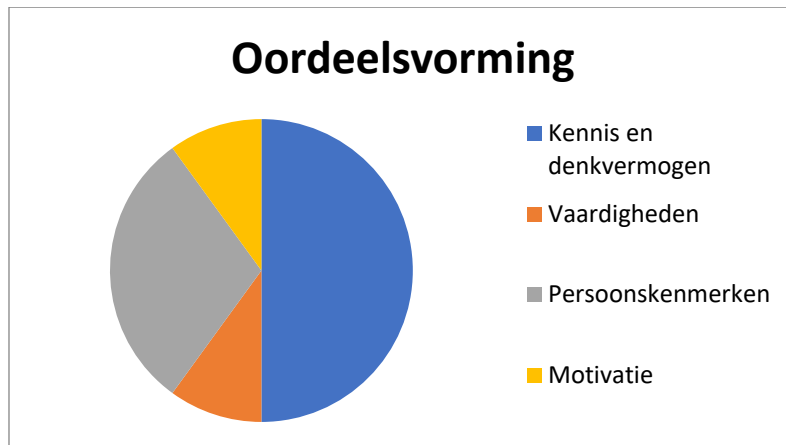
- Niveau 3 Vormt zich een oordeel over complexe situaties met diverse belangen en gevolgen op lange termijn**
- Houdt bij de afweging van criteria rekening met prioriteiten van de organisatie en belangen van anderen
 - Houdt bij de evaluatie van alternatieven rekening met meerdere scenario's voor toekomstige ontwikkelingen
 - Komt tot een afgewogen oordeel op basis van een analyse van de verschillende belangen en consequenties



Ontwikkelbaarheid: matig

De ontwikkelbaarheid van deze competentie is matig. Dit komt omdat deze competentie vooral verankerd is in de persoon en het denken. Het vraagt van de persoon een 'open mind' om een situatie onbevooroordeeld tegemoet te treden.

Daarnaast is het vermogen om een zorgvuldige afweging te kunnen maken tussen verschillende informatiebronnen en daarbij informatie op waarde te schatten essentieel.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Ga voor jezelf na in welke situaties je moeite hebt met oordeelsvorming. Wat belemmert je? Voel je je onder druk gezet om een beslissing te nemen? Welke vooroordelen heb je?
- Maak een schema van de verschillende oplossingen die je voor een vraagstuk ziet. Vul per oplossing een kolom in met voor- en nadelen. Bespreek de oplossingen met een coach. Welke oplossing kies je en waarom?
- Leg een lijst aan met eisen waaraan een oplossing moet voldoen. Toets mogelijke oplossingen aan deze criteria.

Coachingstips voor leidinggevend

- Vraag de medewerker een schema te maken van de verschillende oplossingen die hij voor een vraagstuk ziet en laat hem per oplossing een kolom invullen met voor- en nadelen. Bespreek deze met hem. Welke oplossing kiest hij en waarom?
- Adviseer de medewerker contact te zoeken met degenen die de gevolgen van de beslissing goed kunnen overzien en laat hem feedback vragen op zijn oplossing.
- Betrek de medewerker bij de oordeelsvorming over lastige kwesties waarmee je zelf te maken hebt.

Leestip

Menskundige bedrijfskunde. L. van der Burg, Pearson 2002.

Training

Training dynamische oordeelsvorming.

STAR(t)-vragen

- Beschrijf het grootste of moeilijkste vraagstuk van het afgelopen jaar. Hoe heb je een beeld van het probleem, de oorzaken en de mogelijke oplossingen gevormd? Welke bronnen heb je gebruikt? Wie heb je benaderd en hoe ben je verdergegaan? Zou je het de volgende keer weer zo aanpakken?
- Beschrijf een recent voorbeeld van een situatie waarin je een belangrijk oordeel hebt gevormd. Hoe lastig vond je dat? Hoe lang heb je erover gedaan om tot een oordeel te komen? Hoe bent je te werk gegaan? Wat is het belangrijkste dat je uit deze situatie hebt geleerd?

Zie ook

- Analytisch vermogen: legt verbanden
- Anticiperen: voor zijn van knelpunten en inspelen op risico's
- Conceptueel vermogen: kaders en modellen toepassen
- Helikopterview: overziet het geheel



Organisatiesensitiviteit

Organisatiesensitiviteit

Is alert op en heeft inzicht in (in)formele verhoudingen, posities en belangentegenstellingen binnen en buiten de organisatie en kan daar adequaat op inspelen.

Niveau 1 Heeft inzicht in formele (werk)processen en functies

- Snapt de organisatiestructuur, regels, procedures en cultuur
- Heeft inzicht in de samenhang tussen afdelingen en functies
- Weet wie de belangrijkste stakeholders binnen en buiten de organisatie zijn

Niveau 2 Heeft inzicht in (in)formele belangen en krachtenvelden binnen en buiten de organisatie

- Kent het krachtenveld, de verhoudingen en de informele regels
- Onderkent de invloed en gevolgen van eigen activiteiten en beslissingen op de eigen organisatie en daarbuiten
- Maakt een goede inschatting van (politieke) ontwikkelingen en hun consequenties
- Doet voorstellen die rekening houden met speelruimten en gevoeligheden

Niveau 3 Is alert op (in)formele en politieke verhoudingen (in- en extern) en is in staat om hier adequaat op in te spelen

- Lobbyt, brengt belangrijke onderwerpen bij de juiste personen/partijen onder de aandacht
- Toont inzicht in bestuurlijke verhoudingen en mechanismen
- Voorziet politieke afbreukrisico's
- Zet zich in om samenwerking en synergie binnen de gehele organisatie te bevorderen

Ontwikkelbaarheid: voldoende

Voldoende



Deze competentie is voldoende te ontwikkelen. Door kennisoverdracht in introductiecursussen en door mentorrelaties en dergelijke kan organisatiesensitiviteit vergroot worden. Hoe effectief daarop ingespeeld wordt, is weer afhankelijk van de persoon. Vaardigheidstrainingen op het vlak van beïnvloeding of inzicht in politieke processen kunnen ook bijdragen aan de ontwikkeling van deze competentie.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Maak kennis met mensen van verschillende afdelingen en praat met hen over wat hen bezighoudt en wat zij belangrijk vinden.
- Bespreek met collega's beslissingen die op meer organisatieonderdelen betrekking hebben en de gevolgen daarvan voor de diverse belanghebbenden. Ga na welke beslissingen hiervan gevoelig kunnen liggen en waarom. Bespreek samen hoe deze onderwerpen het beste kunnen worden aangepakt.
- Ga na aan welke organisatiebrede werkgroepen je kan deelnemen om meer zicht te krijgen op de organisatie en op wat er speelt (zoals de ondernemingsraad).

Coachingtips voor leidinggevenden

- Vraag de medewerker in kaart te brengen op welke manier zijn werk samenhangt met activiteiten elders binnen de organisatie. Laat hem alle organisatieonderdelen in kaart brengen die er last van kunnen ondervinden wanneer hij zijn werk niet goed uitoefent.
- Plaats de medewerker in een multidisciplinair project, het liefst op een andere werklocatie. Vraag naar zijn ervaringen en bespreek wat hij hiervan heeft geleerd.
- Maak de medewerker verantwoordelijk voor een intern project dat de samenwerking tussen verschillende afdelingen raakt. Evalueer dit project met de medewerker. Hoe draagt de deelname aan dit project bij aan de ontwikkeling van organisatiesensitiviteit?
- Straal uit dat andere afdelingen belangrijk zijn in je werk. Zorg dat je in teamoverleg altijd expliciet bent over de manier waarop je de impact van je beslissingen op andere afdelingen meeneemt in je

afweging. Dat kun je doen door de mogelijke gevolgen van je beslissingen voor andere belanghebbenden te noemen.

Leestip

Hoe word ik een rat? J. Schrijvers, Scriptum, 2002.

Training

Training stakeholderanalyse.

STAR(t)-vragen

- Kun je een voorbeeld geven van een recent door jou genomen beslissing? Wat waren de gevolgen van deze beslissing voor andere afdelingen? Heb je hier van te voren rekening mee gehouden? Hoe kun je dit voortaan anders doen?
- Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je na het nemen van een besluit geconfronteerd werd met reacties die je niet had verwacht? Hoe ben je hier mee omgegaan? Wat heb je hiervan geleerd?

A close-up photograph of a person's hand touching a small, rectangular screen embedded in a car's dashboard. The screen displays a blue-tinted image. The hand is positioned in the lower-left foreground, with the index finger making contact with the screen. The dashboard is dark-colored with wood-grain trim. To the right of the screen, there is a black control knob and a circular air vent. A black cable is connected to the bottom of the screen. The background is out of focus, showing the interior of the car and a glimpse of the outside world through the window.

Plannen en organiseren

Plannen en organiseren

Vertaalt doelstellingen in concrete acties en organiseert middelen en werkzaamheden zodanig dat de doelen binnen de gemaakte tijdsplanning worden behaald.

Niveau 1 Organiseert en plant eigen werkzaamheden

- Stelt doelstellingen, prioriteiten, werkprocedures en tijdsbesteding vast
- Werkt ordelijk en systematisch en zorgt dat de benodigde middelen tijdig beschikbaar zijn
- Past planningen indien nodig aan

Niveau 2 Organiseert en plant projecten/werkzaamheden en desgevraagd die van anderen

- Komt met een plan van aanpak om gestelde doelen te bereiken
- Weet wat er aan tijd, middelen en mensen nodig is om het gewenste resultaat te halen en zorgt dat deze tijdig beschikbaar zijn
- Structureert belangrijke informatie, situaties en problemen en handelt deze vervolgens effectief af
- Houdt rekening met praktische haalbaarheid en onzekerheden in de uitvoering (capaciteiten, kosten en tijd)

Niveau 3 Organiseert en plant afdeling- of organisatie-overstijgende werkzaamheden (coördineert grote en complexe projecten)

- Kan een langetermijnplanning vertalen en verdelen in fasen en/of (deel)projecten en de (sub)doelen daarbij benoemen
- Stemt de verschillende activiteiten, planningen en werkzaamheden van betrokken partijen op elkaar af
- Past plannen aan gewijzigde inzichten en omstandigheden aan en houdt daarbij de oorspronkelijke doelen voor ogen

Ontwikkelbaarheid: goed

Goed



De ontwikkelbaarheid van deze competentie is goed. Een aantal aspecten van plannen en organiseren is goed te leren. Het formuleren van SMART doelstellingen, het tot op detail uitwerken van planningen en het systematisch documenteren van je werk zijn vaardigheden die goed ontwikkelbaar zijn. Het bepalen van de juiste prioriteiten en het scheiden van hoofd- en bijzaken zijn minder gemakkelijk te ontwikkelen.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Maak tijd vrij op een vast moment op de dag of in de week waarop je niet gestoord wordt, zodat je kan plannen.
- Formuleer doelstellingen voor jezelf en stel op basis daarvan prioriteiten .
- Maak aan het eind van je werkdag een actieplan voor de volgende werkdag en voer dit uit. Evalueer aan het eind van de dag je actieplan en stel het indien nodig bij voor de volgende werkdag.
- Stel je prioriteiten door te kijken in hoeverre zaken urgent zijn (hoe snel moet iets gebeuren) en hoe groot het belang is voor jou of voor de organisatie. Ga als volgt te werk:
 - Urgente en belangrijke zaken -> meteen oppakken.
 - Belangrijke maar niet urgente zaken -> inplannen wanneer je deze werkzaamheden gaat uitvoeren.
 - Urgente, maar niet belangrijke zaken -> delegeren, bij anderen beleggen.

Coachingtips voor leidinggevend

- Bespreek met je medewerker de indeling van zijn werkdag en bepaal samen wat een logische volgorde voor de uitvoering van zijn werkzaamheden is.
- Bespreek het jaarplan van je afdeling en die van het management. Op deze manier is iedereen op de hoogte van de prioriteiten binnen de organisatie. Dit kan teamleden helpen bij de vertaling van prioriteiten naar individueel niveau en het plannen van werkzaamheden.
- Begeleid de medewerker bij het maken van een (project)planning. Verzeker je ervan dat de volgende zaken gedetailleerd opgenomen worden in het overzicht:
 - Opdrachtgevers: wie heeft opdracht gegeven voor deze werkzaamheden?
 - Reikwijdte van het project: wat doen we wel, maar vooral ook wat doen we niet?
 - Op te leveren tussentijdse en eindresultaten.
 - Deadlines voor het realiseren van zaken.
 - Verwachte tijdsbesteding en taakbeschrijving van betrokken medewerkers: wie doet wat?
 - Het beschikbare budget.
 - Het effect van de belangrijkste risico's op de planning.
- Bouw met je medewerker vaste momenten in om samen de status van zijn werk te bespreken. Hanteer hierbij een vaste checklist.

Leestip

Makkelijker gezegd dan gedaan. P. Quant, Uitgeverij Thema, 2007.

Training

Training timemanagement.

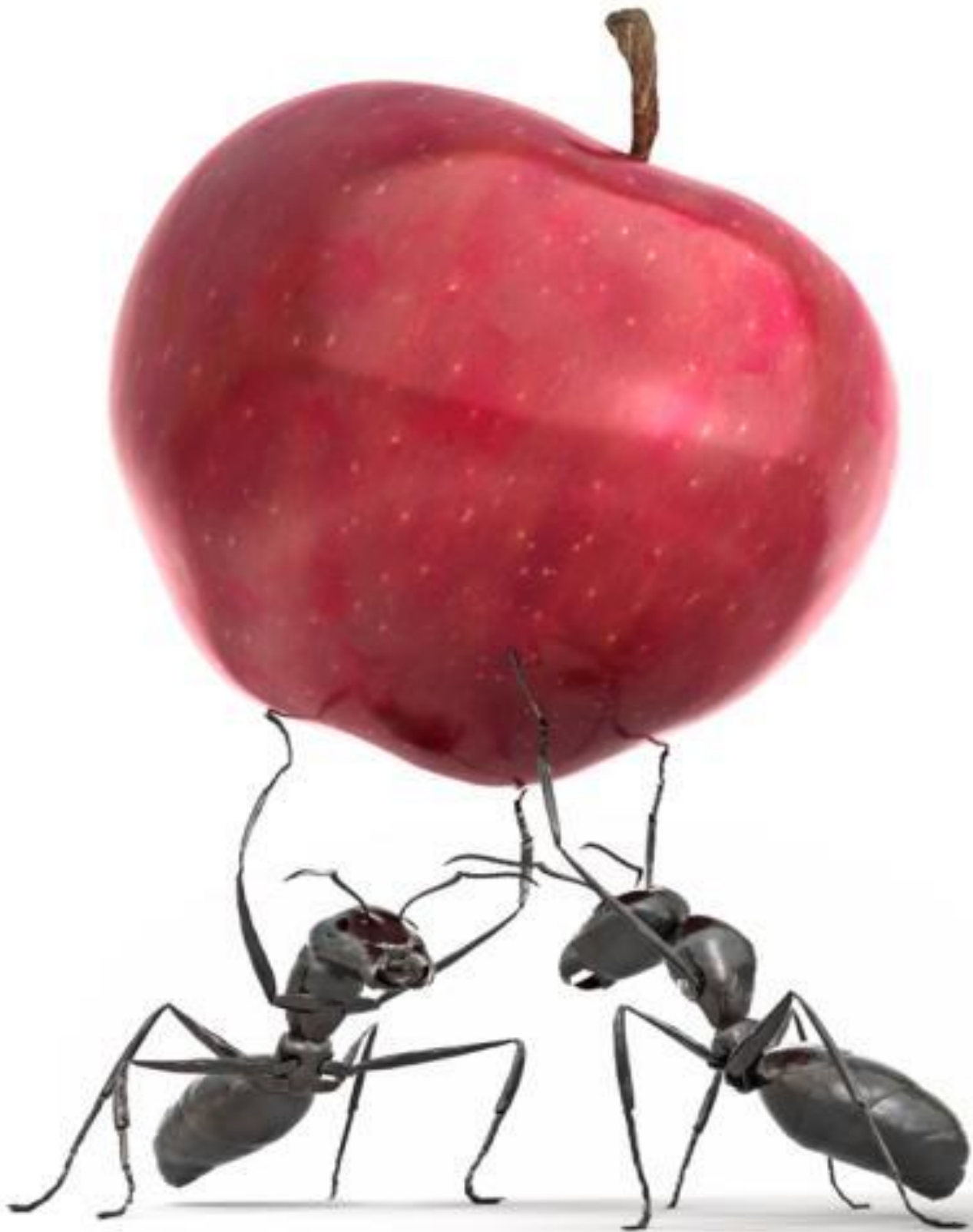
STAR(t)-vragen

- Beschrijf eens een normale werkdag of werkweek die zich heeft voorgedaan in de afgelopen drie maanden. Op welke manier heb je je werkzaamheden georganiseerd? Wat was het effect daarvan? Verliep de dag of week volgens planning? Wanneer dit niet zo was, wat waren daarvan de oorzaken? Wat zou je de volgende keer anders doen?
- Geef een voorbeeld van een gebeurtenis die jouw planning in de war schopte. Wat was daarvan het gevolg? Hoe heb je daarop gereageerd? Zou je het de volgende keer hetzelfde aanpakken?

Zie ook

- Efficiënt handelen: gericht op efficiënte inzet van tijd, geld en middelen

- Monitoren: bewaakt de voortgang
- Resultaatgerichtheid: werkt doelgericht en vasthoudend naar resultaten toe



Samenwerken

Samenwerken

Handelt vanuit het groepsbelang en levert samen met anderen een bijdrage aan het gemeenschappelijke resultaat en aan de relaties en sfeer in de groep.

Niveau 1 Overlegt, stemt af en werkt samen met collega's

- Vraagt anderen naar hun mening
- Biedt gevraagd en ongevraagd hulp, neemt indien nodig werkzaamheden over
- Deelt kennis, informatie en ervaringen met anderen en stemt acties op hen af
- Draagt bij aan een goede werksfeer en samenwerking binnen het team

Niveau 2 Maakt eigen belang ondergeschikt aan het groepsbelang

- Streeft gezamenlijke doelen na
- Stelt gezamenlijk belang boven eigen belang
- Onderneemt acties om ervoor te zorgen dat er een goede werksfeer en samenwerking binnen het team blijft dan wel ontstaat
- Houdt bij een beslissing rekening met de belangen van een ander

Niveau 3 Creëert synergie en samenwerking binnen de organisatie

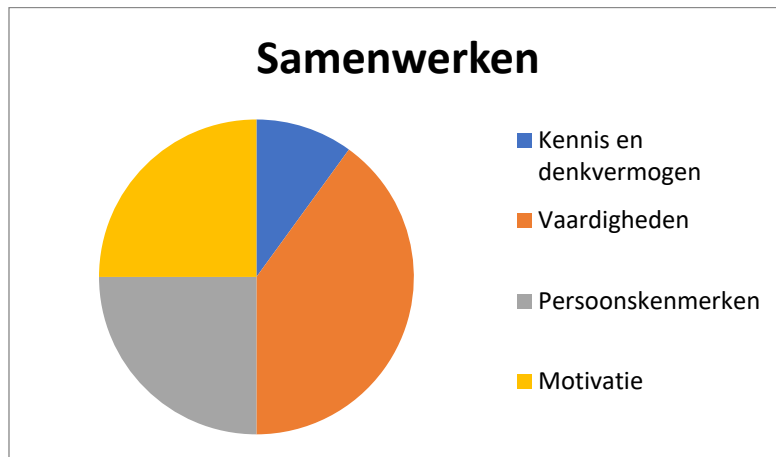
- Levert een actieve bijdrage om de samenwerking tussen verschillende organisatieonderdelen te vergroten
- Onderneemt acties om teamgeest en saamhorigheid binnen het team of de organisatie te realiseren of te versterken
- Stimuleert anderen om gezamenlijk te werken aan een gemeenschappelijk doel

Ontwikkelbaarheid: voldoende

Voldoende



Deze competentie is voldoende ontwikkelbaar. Vaardigheden zoals het effectiever communiceren, oog voor groepsprocessen en inzicht in eigen positie in de samenwerking kan men ontwikkelen door middel van opleiding of training. Daarnaast moet men de wil hebben om samen te werken, dit is in motivatie verankerd.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Spreek duidelijk jouw waardering uit tegen personen voor wie of voor wiens werk jij bewondering hebt.
- Maak irritaties of andere zaken die een bedreiging vormen voor de sfeer of relaties binnen de groep bespreekbaar met als doel deze op te heffen.
- Ga na welke activiteiten uit jouw huidige takenpakket kunnen verbeteren door samenwerking in de groep. Bespreek in het werkoverleg hoe jij deze samenwerking gaat vormgeven in jouw team. Wat zou jij nog meer kunnen ondernemen?
- Kies een persoon uit de groep die naar jouw mening een positieve bijdrage levert aan de samenwerking in de groep. Kijk wat hij doet en of jij dit ook zou kunnen en/of willen.

Coachingtips voor leidinggevend

- Spreek waardering uit wanneer iemand effectief gedrag op het terrein van samenwerken vertoont. Stimuleer medewerkers om anderen te helpen.
- Vertoon voorbeeldgedrag: zoek samenwerking met anderen actief op. Leg de medewerker uit met welk doel je dit doet.
- Organiseer bijeenkomsten om informatie en kennis uit te wisselen. Een randvoorwaarde voor samenwerking is dat medewerkers van elkaar weten waar ze mee bezig zijn en dat ze elkaar kennen. Dit kan op teamniveau, maar ook op organisatieniveau.
- Als de medewerker moeite heeft om met anderen samen te werken, onderzoek dan samen waar dat aan ligt. Vindt hij het moeilijk om contact te leggen? Is hij bang dat zijn inbreng niet gewaardeerd wordt? Ziet de medewerker zijn eigen toegevoegde waarde niet? Dergelijke

belemmerende gedachten kunnen iemand ervan weerhouden om met anderen samen te werken. Hoe kan hij deze opheffen?

- Investeer in het klimaat op de afdeling door informele activiteiten te (laten) organiseren. Denk aan een vrijdagmiddagborrel, een afdelingsuitje of een wandeling tijdens de lunch. Als dit niet jouw kracht is, delegeer het dan aan medewerkers in het team.
- Laat de medewerker nagaan wat zijn bijdrage in de groep is op dit moment en welke bijdrage hij nog meer zou kunnen leveren.

Leestip

Vaardigheden voor het samenwerken in teams. J.P. van Oudenhoven, H. Grutterink, Uitgeverij Coutinho, 2015

Training

Training communiceren in groepen.

STAR(t)-vragen

- Heb je wel eens een probleem of conflict in de samenwerking ervaren? Hoe heb jij je opgesteld? Wat heb jij gedaan om het probleem op te lossen? Wat was het resultaat? Zou je het de volgende keer op dezelfde manier aanpakken?
- Beschrijf een situatie waarin de samenwerking zeer succesvol verliep. Wat was jouw rol in deze samenwerking?

A close-up photograph of a person's hand steering a sailboat. The hand is gripping a polished metal wheel. In the background, a white compass is visible on the dashboard, and a thick, coiled white rope lies in the foreground. The sailboat's mast and rigging are visible against a clear blue sky. The text "Sturend vermogen" is overlaid in white on the lower part of the image.

Sturend vermogen

Sturend vermogen

Is in staat om richting en sturing te geven aan één of meerdere medewerkers om doelen te realiseren.

Niveau 1 Geeft instructies

- Geeft duidelijke opdrachten, instructies en kaders aan medewerkers
- Spreekt anderen op hun prestaties en gedrag aan
- Is transparant over eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden en die van een ander
- Toont voorbeeld gedrag en is rolbewust

Niveau 2 Geeft werkwijze en grenzen aan

- Vertaalt (organisatie)doelstellingen naar praktisch uitvoerbare activiteiten en gedrag
- Zegt 'nee' tegen onredelijke verzoeken
- Stelt grenzen aan het gedrag van medewerkers waar nodig
- Draagt zorg voor de juiste middelen, faciliteiten en voorwaarden, zodat het primaire proces effectief verloopt

Niveau 3 Geeft globale kaders en hoge prestatie-eisen aan

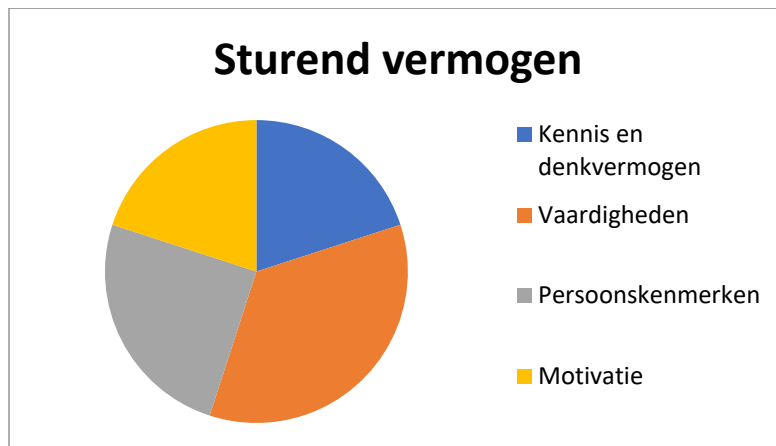
- Laat stijl van leidinggeven aansluiten op de behoefte van de medewerker en de situatie
- Zet op consequente wijze prestaties en functioneren af tegen normen en geeft hierop tijdig feedback aan medewerkers
- Monitort eigen prestaties en functioneren en die van de medewerkers en trekt aan de bel als de te bereiken resultaten in gevaar komen

Ontwikkelbaarheid: voldoende

Voldoende



De ontwikkelbaarheid van deze competentie is voldoende. Naast communicatieve en richtinggevende vaardigheden spelen ook de persoonskenmerken een belangrijke rol. Tevens is het van belang om zelf gemotiveerd te zijn om 'de kar te trekken'.



Ontwikkelingstips voor de medewerker die sturing geeft

- Oefen – afhankelijk van de situatie – met verschillende stijlen van sturing geven. Vraag feedback aan medewerkers met betrekking tot hoe zij deze verschillende stijlen hebben ervaren. De effectiviteit van een bepaalde stijl wisselt per situatie:
 - Instrueren: bij medewerkers die ongemotiveerd, onzeker of onervaren zijn. Geef kleine gerichte opdrachten waar snel feedback op kan volgen.
 - Overtuigen: bij medewerkers die gemotiveerd zijn en zich al wat zekerder voelen, maar nog onervaren zijn. Geef naast heldere opdrachten en regelmatige feedback ook emotionele ondersteuning.
 - Overleggen: bij medewerkers die ervaren zijn, maar onzeker of ongemotiveerd. Onderzoek samen de oorzaken van de onzekerheid of demotivatie en begeleid de medewerker stapsgewijs.
 - Delegeren: bij medewerkers die ervaren, gemotiveerd en zeker zijn. Geef deze medewerkers een taak waar ze hun tanden in kunnen zetten. Draag taken over en spreek wederzijdse verwachtingen uit.

Coachingstips voor leidinggevend

- Geef de medewerker die leiding geeft de opdracht net zoveel aandacht te besteden aan positieve als aan negatieve aspecten van de werkzaamheden. Laat hem er een gewoonte van maken altijd eerst met het positieve te beginnen alvorens naar het negatieve te kijken.
- Bereid samen met de medewerker twee toekomstige situaties voor waarin hij verschillende stijlen van sturing geven gaat uitproberen. Evalueer na afloop: wat ging goed, wat kan beter? Welke stijl

heeft zijn voorkeur en welke wil hij nog meer ontwikkelen? Geef ook tips over hoe jij zelf je stijl afstemt op de situatie.

Leestip

De 8^e eigenschap. S. Covey, Business Contact, 2014

Verdraaide organisaties. W. Hart, Vakmedianet, 2012

Training

Training leidinggeven.

STAR(t)-vragen

- Wanneer heb je een medewerker voor het laatst aangesproken op onvoldoende resultaat of functioneren? Hoe heb je dat aangepakt? Pak je het de volgende keer hetzelfde aan?
- Kun je een voorbeeld geven van hoe jij aanwijzingen of instructies aan een medewerker geeft?



Verantwoordelijkheid
geven

Verantwoordelijkheid geven

Geeft anderen de ruimte en het vertrouwen om zelfstandig te handelen binnen gestelde kaders. Delegeert, durft los te laten en schept een cultuur waarin het maken van fouten als leerzaam wordt gezien.

Niveau 1 Delegeert operationele activiteiten

- Draagt taken over die aansluiten bij het competentieniveau van de medewerker
- Geeft medewerkers aan wie taken gedelegeerd zijn heldere en eenduidige instructies met betrekking tot de uitvoering van de taken
- Spreekt vertrouwen uit in personen aan wie taken gedelegeerd zijn
- Durft anderen fouten te laten maken en blijft hen steunen

Niveau 2 Delegeert verantwoordelijkheden

- Beschouwt het delegeren van verantwoordelijkheden als een ontwikkelmogelijkheid voor medewerkers en hanteert het zodanig
- Geeft medewerkers verantwoordelijkheid voor de benodigde mensen en middelen om het vastgestelde resultaat te bereiken
- Spreekt collega's aan als afspraken niet worden nagekomen en maakt fouten bespreekbaar
- Geeft anderen speelruimte om zaken naar eigen inzicht te realiseren

Niveau 3 Delegeert vraagstukken of problemen

- Houdt bij het delegeren van verantwoordelijkheden rekening met haalbaarheid en afbreukrisico's
- Wijst vraagstukken of problemen aan medewerkers toe op basis van hun kennis, ervaring en motivatie
- Draagt beslissingsbevoegdheid over aan anderen
- Geeft collega's en medewerkers de eer bij behaalde successen

Ontwikkelbaarheid: voldoende

Voldoende



De ontwikkelbaarheid van deze competentie is voldoende. Het geven van verantwoordelijkheid is te leren door training en ervaring. De ontwikkelbaarheid kan worden belemmerd wanneer een persoon de neiging heeft te denken taken zelf sneller en beter te kunnen uitvoeren.



Ontwikkeltips voor medewerkers

- Zoek actief collega's en medewerkers op die hun eigen taken naar tevredenheid vervullen en eigenlijk wel toe zijn aan iets nieuws. Bepaal welk werk je aan hen kunt delegeren.
- Maak een lijst van je verantwoordelijkheden en taken en bepaal welke je aan wie wilt delegeren. Denk na over de randvoorwaarden. Evalueer achteraf hoe het was om deze verantwoordelijkheden en taken te geven.
- Wees bereid om collega's en medewerkers wat meer verantwoordelijkheid en autonomie te geven dan je gewend bent. Laat hen bijvoorbeeld invallen bij vergaderingen of laat ze een onderdeel van een werkoverleg leiden.

Coachingtips voor leidinggevend

- Bespreek met de medewerker wat de voordelen zijn van verantwoordelijkheid geven voor hemzelf en voor degene aan wie hij verantwoordelijkheid geeft.
- Bekijk samen met de medewerker welke van zijn taken in aanmerking komen voor het delegeren aan één van zijn eigen medewerkers (bijvoorbeeld het inwerken van nieuwe medewerkers).
- Onderzoek samen met de medewerker waarom hij er moeite mee heeft om verantwoordelijkheid te geven. Bespreek met hem belemmerende gedachten als 'de anderen kunnen dit niet zo goed en snel als ik' of 'het kost me veel tijd om taken te delegeren en die tijd heb ik niet'. Bespreek hoe hij deze gedachten kan vervangen door effectievere gedachten.

Leestip

Durven delegeren. A.M. Nijssen, Nelissen, 2004.

Training

Training delegeren.

STAR(t)-vragen

- Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je verantwoordelijkheid gaf aan een medewerker. Hoe pakte je dat aan? Wat was het resultaat? Hoe had je dit anders kunnen doen?
- Welke taken vind je gemakkelijk om te delegeren? Welke vind je moeilijk om te delegeren? Hoe komt dit? Hoe kun je dit veranderen?