

Competentiewoordenboek

Inhoudsopgave

Competentie	Pagina
Prestatiegericht gedrag	
Clïentgericht handelen	2
Ondernemerschap	3
Energie	4
Initiatief	5
Management identificatie en loyaliteit	6
Inzet	7
Vasthoudendheid	8
Sturend gedrag	
Leidinggeven en delegeren	9
Ontwikkelen en coachen van medewerkers	10
Plannen en organiseren	11
Voortgangscntrole	12
Denkvermogen	
Creativiteit	13
Leervermogen	14
Probleemanalyse en oordeelsvorming	15
Visie	16
Omgevingsbewustzijn	17
Beïnvloedend gedrag	
Luisteren en sensitiviteit	18
Mondelings uitdrukkingsvaardigheid en presentatie	19
Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid	20
Overtuigingskracht	21
Samenwerken	22
Relatienetwerken	23
Organisatiesensitiviteit	24
Onderhandelen	25
Persoonlijke effectiviteit	
Resultaatgerichtheid	26
Flexibiliteit	27
Durf en zelfvertrouwen	28
Ambitie	29
Aanpassingsvermogen	30
Besluitvaardigheid	31
Integriteit	32
Accuratesse	33
Onafhankelijkheid	34
Stressbestendigheid	35

Toelichting

Alle competenties zijn op verschillende niveaus uitgewerkt in praktische gedragsvoorbeelden. De niveaus zijn zo omschreven dat een hoger niveau verondersteld dat de medewerker ook de daaronder vermelde niveaus in zijn gedrag tot uitdrukking brengt.

**Prestatiegericht gedrag:
Cliëntgericht handelen**

Definitie: Is in staat de wensen en de behoeften van de cliënt te onderzoeken en deze af te stemmen op de mogelijkheden binnen (onderdelen van) de eigen organisatie. Is overtuigd van het belang van goede en duidelijke dienstverlening en handelt daarna. Besteed aandacht aan nazorg en doet suggesties voor mogelijke verbeteringen in de dienstverlening.

Deze persoon:

1. **Komt afspraken na:** Luistert naar de cliënt en informeert naar de wensen. Formuleert helder de vraag en geeft aan wat de (on)mogelijkheden zijn. Maakt afspraken en voert uit wat afgesproken is. Reageert op vragen van de cliënt. Maakt eventuele klachten kenbaar binnen de afdeling en behandelt klachten serieus en correct. Is zorgvuldig, respectvol en attent.

2. **Herkent wensen van de cliënt:** Verdiept zich in de situatie van de cliënt. Speelt actief en flexibel in op de wensen van de cliënt en laat hierin zijn meerwaarde zien; denkt mee met de cliënt. Neemt, wanneer de cliënttevredenheid onvoldoende is acties om deze te verbeteren. Herkent en benoemt specifieke cliëntwensen en speelt hierop in binnen gegeven richtlijnen.

3. **Verbeterd de dienstverlening:** Vraagt door bij wensen van de cliënt, bedenkt en biedt indien nodig alternatieve oplossingen aan. Houdt de tevredenheid van cliëntgroepen continu in de gaten, evalueert de kwaliteit van de dienstverlening en verbetert deze indien nodig. Signaleert en herkent specifieke (soms ook onuitgesproken) wensen en belangen van cliënten en cliëntgroepen en vertaalt deze naar activiteiten binnen de dienst of afdeling of verwijst door.

4. **Anticipeert op marktontwikkelingen:** Ziet cliëntgerichtheid in het perspectief van de gehele organisatie. Verbeterd de interne afstemming over de grenzen van de organisatieonderdelen heen om de cliënt beter van dienst te kunnen zijn. Anticipeert op toekomstige wensen en vertaalt (on)uitgesproken wensen van (potentiële)cliënten naar nieuw te ontwikkelen concepten of producten.

**Prestatiegericht gedrag:
Ondernemerschap**

Definitie: Signaleren en zakelijk afwegen van kansen in de markt, zowel voor bestaande als nieuwe producten/diensten; hiernaar handelen en daarbij risico durven nemen.

Deze persoon:

1. **Volgt de markt:** Is goed op de hoogte van producten en diensten van de eigen organisatie en hoe deze aansluiten op de behoeften van cliënten.

2. **Reageert op kansen:** Signaleert kansen en mogelijkheden in de markt en geeft aan wat concreet nodig is om hierop in te kunnen spelen. Stelt prioriteiten of kiest doelen op basis van het afwegen van zowel kosten als cliënten. Neemt zakelijke beslissingen op basis van kosten-baten analyses.

3. **Creëert kansen:** Maakt verborgen behoeften van cliëntengroepen manifest. Bepaalt (binnen gegeven bevoegdheden) op eigen kracht uitdagende doelen, op basis van eigen verbeeldingskracht en inzicht. Komt met voorstellen die gericht zijn op het verbeteren van de kwaliteit of het marktaandeel.

4. **Neemt weloverwogen ondernemingsrisico's:** Neemt weloverwogen risico's om een bepaald voordeel voor de organisatie en/of de cliënt te behalen. Combineert visie met actiegerichtheid. Bewaakt budgetten en werkprocessen. Kan bogen op bereikt succes: lagere kosten, betere dienstverlening, hogere opbrengsten en dergelijke.

**Prestatiegericht gedrag:
Energie**

Definitie: Gedurende een lange periode in hoge mate actief zijn wanneer de functie dat vraagt. Hard werken en uithoudingsvermogen hebben.

Deze persoon:

1. **Werkt hard:** Werkt gestaag door. Blijft doorgaan totdat de klus geklaard is.

2. **Werkt met enthousiasme:** Blijft enthousiasme en kracht uitstralen, ondanks hard en veel werken. Reageert positief op meerwerk.

3. **Doet extra werk:** Neemt het voortouw in het oppakken van zaken die blijven liggen. Levert meer of beter werk dan is gevraagd.

4. **Draagt enthousiasme over:** Weet anderen op te peppen om de gewenste extra prestatie te leveren en bindt anderen door zijn enthousiasme en energie aan zijn doelen.

**Prestatie gericht gedrag:
Initiatief**

Definitie: Is in staat kansen te signaleren en ernaar te handelen. Begint liever uit zichzelf dan passief af te wachten.

Deze persoon:

1. **Benut kansen:** Herkent en benut kansen die zich voordoen om binnen richtlijnen doelen te bereiken. Haalt barrières weg om tot een praktische oplossing te komen. Ziet in de praktijk wat er moet gebeuren en onderneemt zonnodig acties uit zichzelf.

2. **Zet problemen om in kansen:** Handelt snel en resoluut in geval van problemen in de uitvoering. Benut kansen die in een nieuwe situatie zitten. Neemt het voortouw en onderneemt acties buiten hetgeen oorspronkelijk gevraagd was. Draagt uit eigen beweging ideeën of oplossingen aan.

3. **Creëert kansen en mogelijkheden:** Creëert kansen en minimaliseert potentiële problemen door extra moeite of acties te ondernemen (ontwerp van een nieuw programma). Onderneemt acties om processen, programma's te verbeteren of te versnellen.

4. **Anticipeert op kansen en bedreigingen in de toekomst:** Anticipeert adequaat op situaties in de toekomst en onderneemt doelgericht actie om een kans te creëren of een toekomstige crisis te voorkomen die niet zichtbaar is voor anderen. Onderneemt acties in het geval van een potentiële crisis of zet anderen hiertoe aan.

**Prestatiegericht gedrag:
Management identificatie en loyaliteit**

Definitie: Is bereid om het eigen gedrag in lijn te brengen met het beleid, de behoeften, de prioriteiten en doelen van de organisatie.

Deze persoon:

1. **Past zich aan:** Sluit aan bij de manier waarop dingen worden gedaan in de organisatie, doet wat van hem verwacht wordt. Houdt zich aan afgesproken procedures, afspraken en verwachtingen bijvoorbeeld met betrekking tot taal, kleding en omgang met anderen.

2. **Committeert zich aan afspraken:** Houdt zich aan afgesproken regels en procedures ook indien dit negatieve reacties bij anderen oproept. Zoekt bij onduidelijkheden bevestiging bij de juiste autoriteit. Handelt snel en adequaat op vragen van het management.

3. **Toont zich loyaal:** Stelt zich loyaal op ten aanzien van de gemaakte managementkeuzen. Is goed op de hoogte van beleidskeuzen en plannen die door het management zijn geformuleerd en respecteert en accepteert deze keuzen. Houdt zich aan gemaakte afspraken ondanks tegenspel ('afpraak is afspraak').

4. **Ondersteunt de organisatie:** Neemt gerichte actie om de doelen van de organisatie te ondersteunen. Maakt keuzes, stelt prioriteiten en werkt met anderen samen om de doelen van de organisatie te behalen. Stemt eigen handelen bewust af op missie en doelen van de organisatie.

5. **Is kritisch en constructief:** Is kritisch op voornemens en plannen van het management en brengt dit op een wijze waarop het management er baat bij heeft. Laat het belang van de organisatie prevaleren boven eigen belang. Staat achter beslissingen die voor de gehele organisatie goed zijn, zelfs als ze op de korte termijn een minder goed effect hebben.

**Prestatiegericht gedrag:
Inzet**

Definitie: Stellen van hoge eisen aan het eigen werk en daarna handelen. Laten zien niet tevreden te zijn met een gemiddelde prestatie.

Deze persoon:

1. **Toont het werk goed te willen doen:** Probeert het werk goed of juist te doen. Deelt tijd efficiënt in. Signaleert verbetermogelijkheden.

2. **Creëert maatstaven voor goede prestaties:** Stelt in ruime mate eisen aan het eigen functioneren en probeert hieraan te voldoen. Zet prestaties af tegen die van anderen en werkt zelfstandig aan verbeteringen in het werk en/of het gedrag. Vraagt om feedback over het eigen functioneren.

3. **Verbeterd prestaties:** Brengt specifieke veranderingen aan in systemen of in eigen werkmethode (bijvoorbeeld: doet iets beter, sneller, tegen lagere kosten, efficiënter, verbetert kwaliteit). Tracht tot verbetering in bestaande werksituaties en van bestaande werkpraktijken te komen en komt met voorstellen ter verbetering. Werkt gericht naar verbeterdoelen toe, bewandelt geen zijpaden.

4. **Zoekt uitdagingen voor zichzelf en anderen:** Is bewust bezig zijn grenzen te verleggen. Zoekt actief naar mogelijkheden om zich te ontwikkelen en zwakke punten te verbeteren. Werkt met een duidelijk plan aan verbetering van eigen prestaties. Daagt ook anderen uit om tot hogere prestaties te komen.

**Prestatiegericht gedrag:
Vasthoudendheid**

Definitie: Is in staat bij een bepaald actieplan of opvatting te blijven, totdat het beoogde doel bereikt is of ophoudt redelijkerwijs bereikbaar te zijn.

Deze persoon:

1. **Toont zich optimistisch:** Ziet ook in minder vanzelfsprekende omstandigheden mogelijkheden om tot een oplossing te komen. Laat merken zich in een project of andere taak vast te willen bijten.

2. **Toont zich op korte termijn volhardend:** Staat achter een ingenomen standpunt en draagt dit ook uit als anderen het er niet mee eens zijn. Komt in actie om tegenwerpingen het hoofd te bieden.

3. **Blijft volhardend ook op langere termijn:** Blijft consequent op zijn standpunt staan, ook bij tegenstand of tegenwerking, zonder te vervallen in een rigide opstelling. Is op lange termijn gericht op het bereiken van het doel, blijft bij zijn standpunt tot anderen het erkennen of er rekening mee houden.

4. **Is buitengewoon volhardend en onderneemt meerdere verschillende acties:** Onderneemt verschillende acties om tegenstanders te overtuigen. Gaat diplomatiek en strategisch te werk om zijn doel te bereiken, en slaagt daar in.

Sturend gedrag: Leidinggeven en delegeren

Definitie: Is in staat richting en sturing te geven aan een team, werk- of projectgroep, en aan individuele medewerkers. Brengt samenwerkingsverbanden tot stand en handhaaft deze om een beoogd doel te bereiken. Weet verantwoordelijkheden op duidelijke wijze toe te delen.

Deze persoon:

- 1. Delegeert werkzaamheden en geeft instructies:** Deelt taken evenwichtig toe. Delegeert routinematige zaken en bijbehorende beslissingsbevoegdheid. Geeft heldere aanwijzingen en instructies aan het team en aan individuele medewerkers. Controleert de doorlooptijd. Stelt tijdig een duidelijke agenda op voor bijeenkomsten.

- 2. Houdt mensen op de hoogte en geeft grenzen aan:** Houdt mensen op de hoogte van beslissingen en de consequenties daarvan, ook wanneer dit niet persé vereist is. Geeft aan waarom een verandering in organisatie of afdeling is ingezet en legt duidelijk redenering achter besluiten uit. Weet anderen te overtuigen. Zegt 'nee' tegen onredelijke verzoeken. Stelt grenzen aan het gedrag van medewerkers waar nodig en geeft duidelijk de ruimte aan waarbinnen men zelfstandig tot een keuze mag komen.

- 3. Stimuleert samenwerking en legt accent op gezamenlijk doel/belang:** Schept randvoorwaarden zoals voldoende personeel, middelen, informatie voor de groep. Stimuleert sfeer en samenwerking door accent op (gezamenlijke) doelen, kansen en successen te leggen. Is er niet op uit om zelf te scoren. Communiqueert over doelstellingen en toetst regelmatig bij medewerkers in hoeverre zij daar achter staan. Betrekt anderen bij planning, besluitvorming en vraagt om inbreng. Werkt aan het tot stand komen en behouden van goede onderlinge samenwerking en betrekkingen in de groep. Weet tegengestelde belangen te overbruggen en neutraliseert eventuele wrijving tijdig en effectief.

- 4. Stelt duidelijke en hoge eisen aan prestaties:** Delegeert helder opdrachten die passen bij het niveau van en de omstandigheden van de betreffende medewerker. Maakt resultaatafspraken en afspraken over gewenst gedrag aan de hand van criteria bijvoorbeeld op niveaus per competentie. Laat stijl van leidinggeven aansluiten op de behoefte bij de medewerker en de eisen van de situatie. Spreekt duidelijke verwachtingen uit over gewenst functioneren en te bereiken resultaten. Spreekt consequenties uit bij het niet behalen van criteria. Spreekt met medewerkers af dat zij zelf eigen prestaties en functioneren monitoren en aan de bel trekken als te bereiken resultaten in gevaar komen.

- 5. Vertaalt missie, strategie en beleid:** Communiqueert missie, doelen en strategie op zodanige wijze dat anderen enthousiast worden. Zorgt ervoor dat anderen meedenken en geloven in de missie, doelstellingen, beleid en dergelijke, en dit ook begrijpen. Verzekert dat aan de juiste randvoorwaarden is voldaan om de strategie te realiseren en dat groepstaken worden uitgevoerd. Is een geloofwaardig en onbetwist 'leider'.

**Sturend gedrag:
Ontwikkelen en coachen van medewerkers**

Definitie: Analyseren van ontwikkelbehoeften en het (laten) uitvoeren van ontwikkelingsactiviteiten.

Deze persoon:

1. **Uit positieve verwachtingen over een persoon:** Maakt positieve opmerkingen met betrekking tot de toekomst van een medewerker, huidige en verwachte mogelijkheden en/of leerpotentieel. Gelooft erin dat anderen willen en kunnen leren, of hun prestaties verbeteren.

2. **Geeft directe ontwikkelpunten aan:** Geeft aan waar iemands ontwikkel-/verbeterpunten liggen. Geeft instructies en/of demonstraties over deze ontwikkel/verbeterpunten en vertelt hoe een taak moet worden uitgevoerd en geeft specifieke behulpzame suggesties.

3. **Geeft ruimte en steun:** Brengt medewerkers in situaties die voor hen uitdagend en leerzaam zijn. Geeft ruimte en steun aan degene die nieuwe dingen wil oppakken. Zet mensen aan tot het leveren van een betere prestatie. Creëert situaties waarvan men kan leren.

4. **Geeft feedback om te stimuleren:** Geeft specifieke of afgewogen positieve en negatieve feedback met het oog op ontwikkeling. Geeft steun na een mislukking of tegenslag. Geeft duidelijke en opbouwende feedback op geleverde prestatie. Is kritisch naar geleverde prestaties, maar spreekt ook vertrouwen uit in de mogelijkheden van de medewerker.

5. **Doet aan lange termijn coaching of training:** Zorgt voor de juiste en ontwikkelingsgerichte taken, training of andere ontwikkelervaringen met het doel de ontwikkeling van een medewerker te realiseren. Laat mensen zelf de antwoorden op problemen vinden in plaats van zelf het antwoord te geven zodat zij het echt begrijpen. Onderzoekt op welke wijze men zich verder kan ontwikkelen.

Sturend gedrag:
Plannen en organiseren

Definitie: Is in staat op effectieve wijze doelen, prioriteiten en benodigde acties te bepalen, weet tijd en middelen aan te geven om de bepaalde doelen te kunnen bereiken.

Deze persoon:

1. **Werkt ordelijk en systematisch:** Werkt ordelijk en systematisch en zorgt dat benodigde middelen tijdig beschikbaar zijn.

2. **Combineert verschillende werkzaamheden:** Combineert verschillende soorten werkzaamheden op een effectieve en efficiënte manier. Komt met een plan van aanpak en handelt methodisch. Weet optimaal gebruik te maken van de beschikbare middelen.

3. **Komt met plan van aanpak:** Stelt prioriteiten in een plan van aanpak door het stellen van concrete doelen zowel voor zichzelf als voor anderen. Anticipeert gemakkelijk op wijzigingen en ontwikkelingen en realiseert doelen.

4. **Stelt prioriteiten:** Zorgt voor een evenwichtige balans tussen doelen op korte en lange termijn. Coördineert en stemt doelen van diverse teams/afdelingen/activiteiten logisch op elkaar af.

**Sturend gedrag:
Voortgangscontrole**

Definitie: Is in staat tot het opstellen en uitvoeren van procedures om de voortgang van processen, taken of activiteiten van medewerkers, alsook de voortgang van eigen activiteiten en verantwoordelijkheden te bewaken en te controleren.

Deze persoon:

1. **Controleert de voortgang van eigen werk:** Controleert de uitvoering van het eigen werk tussentijds. Vraagt regelmatig aan anderen of afspraken zijn nagekomen.

2. **Controleert de voortgang van eigen werk en van anderen:** Creëert voor zichzelf en voor anderen toegankelijk inzicht in de gang van zaken. Houdt de voortgang van het werk van anderen goed bij.

3. **Creëert duidelijkheid m.b.t. eigen werk en dat van anderen:** Spreekt van te voren duidelijke mijlpalen of meetpunten af. Stuur aan op een duidelijke rol-/taakverdeling en zet dit op schrift.

4. **Controleert de voortgang van processen/projecten.** Houdt deadlines en mijlpalen van processen/projecten voldoende in de gaten. Signaleert tijdig afwijkingen op een gemaakt plan en komt met aangepaste voorstellen om dit bij te sturen.

5. **Bewaakt de samenhang van meerdere processen/projecten:** Houdt deadlines en mijlpalen van meerdere samenhangende processen/projecten voldoende in de gaten. Signaleert tijdig afwijkingen op gemaakte plannen en de consequenties daarvan op meerdere processen/projecten en komt met aangepaste voorstellen om dit bij te sturen.

**Denkkracht:
Creativiteit**

Definitie: Is in staat met oorspronkelijke oplossingen te komen voor problemen die met de functie verband houden. Weet nieuwe werkwijzen te bedenken ter vervanging van bestaande.

Deze persoon:

1. **Lost problemen op de gebruikelijke manier op:** Gaat passend om met problemen en werkwijzen op basis van richtlijnen en regels zoveel mogelijk zijn bepaald.

2. **Treedt buiten het eigen denkkader:** Herkent goede ideeën, bouwt hierop voort en is vindingrijk. Associeert gemakkelijk en legt relaties vanuit één gegeven naar een ander. Stelt aannames en vanzelfsprekendheden ter discussie om nieuwe ideeën te kunnen genereren. Bekijkt zaken vanuit ongebruikelijke invalshoeken.

3. **Combineert en bouwt op andermans ideeën:** Past aangeleerde concepten of methoden goed toe en wijzigt deze. Combineert bestaande oplossingen of ideeën tot een oplossing die origineel is. Herformuleert andermans ideeën op een aansprekende manier. Experimenteert met het voortbouwen op andermans oorspronkelijke ideeën, probeert aanpakken uit.

4. **Komt op eigen kracht op nieuwe ideeën of oplossingen in complexe situaties:** Komt snel met verschillende oplossingsrichtingen voor complexe problemen. Komt met ongebruikelijke oplossingen en/of met vernieuwende concepten. Komt snel met nieuwe scenario's als de omstandigheden of gegevens wijzigen. Verbindt concepten uit meerdere vakgebieden met het eigen werk tot iets nieuws en past deze toe.

**Denkkracht:
Leervermogen**

Definitie: Is in staat nieuwe informatie in zich op te nemen en weet deze effectief toe te passen.

Deze persoon:

1. **Stelt vragen:** Stelt indien nodig praktische vragen over werkvoorschriften en procedures. Raadpleegt beschikbare informatie en gebruikt deze effectief.

2. **Past kennis toe:** Gaat er persoonlijk tijdig op uit om een probleem of situatie met betrekking tot het vakgebied te onderzoeken. Vraagt uitvoerig aan de personen die met het probleem te maken hebben wat er is gebeurd. Integreert efficiënt nieuwe kennis in bestaande kennis. Neemt gemakkelijk nieuwe feiten/gegevens in zich op en past deze correct toe.

3. **Graaft dieper in vraagstukken:** Stelt doelgerichte vragen om tot de kern van een probleem/situatie in het eigen- of in een verwant vakgebied te komen en zoekt naar mogelijke oplossingen. Vraagt uitvoerig aan anderen die niet persoonlijk betrokken zijn om hun mening of ervaring en dergelijke. Stopt niet bij het eerste antwoord, zoekt uit waarom iets gebeurd is. Toont zich nieuwsgierig/leergierig om huidige kennis te verbreden en/of te verdiepen.

4. **Doet onderzoek en gebruikt meerdere kennisgebieden:** Onderneemt voortdurend zelf actie om benodigde gegevens of feedback te krijgen. Voert grondig onderzoek uit. Probeert nieuwe, theoretische aanpakken uit, evalueert deze adequaat en stelt deze voor anderen beschikbaar. Gebruikt systematisch eigen netwerken en persoonlijke theorieën en methoden om aan bruikbare informatie te komen. Laat regelmatig andere disciplines informatie verzamelen voor hem of haar.

Denkkracht:

Probleemanalyse en oordeelsvorming

Definitie: Is in staat problemen te signaleren; weet belangrijke informatie te herkennen en verbanden tussen gegevens te leggen. Kan mogelijke oorzaken van problemen opsporen en ter zake doende gegevens uitzoeken. Weet gegevens en mogelijke handelwijzen in het licht van relevante criteria tegen elkaar af te wegen en tot realistische beoordeling komen.

Deze persoon:

1. **Herkent alledaagse problemen:** Herkent alledaagse problemen. Geeft duidelijk aan welke informatie voor het dagelijkse werk mist.

2. **Legt verbanden tussen vraagstukken:** Onderscheidt incidenten van alledaagse problemen. Legt verbanden tussen afzonderlijke kwesties en zaken. Deelt problemen op. Geeft aan welke informatie vereist is voor een goede beeldvorming. Ziet de kern van problemen en mogelijke oplossingen. Weegt bij het zoeken naar oplossingen voors en tegens evenwichtig tegen elkaar af.

3. **Trekt het probleem breder:** Plaatst problemen in een breder kader en bekijkt problemen vanuit diverse invalshoeken. Lost problemen op door zaken grondig uit te zoeken. Analyseert relaties tussen meerdere delen van een probleem of situatie. Legt meervoudige causale relaties: meerdere mogelijke oorzaken en meerdere consequenties bij het nemen van actie, of meerdere kettingreacties (A leidt tot B leidt tot C leidt tot D). Anticipeert op hindernissen en denkt vooruit over mogelijke stappen. Onderscheidt feiten van veronderstellingen.

4. **Maakt complexe analyses:** Gebruikt verscheidene analysetechnieken om complexe problemen door te lichten. Gebruikt verscheidene analysetechnieken om meerdere oplossingen te identificeren en weegt de waarde van iedere oplossing zorgvuldig. Inventariseert criteria en toetst mogelijke oplossingen daaraan. Toetst voorstellen vanuit verschillende invalshoeken. Schat haalbaarheden realistisch in. Benoemt de voor- en nadelen van de verschillende oplossingen voor een probleem. Gebruikt scenario's waarin 'als-dan' veronderstellingen zijn uitgewerkt.

Denkkracht:

Visie

Definitie: Is in staat afstand te nemen van de dagelijkse praktijk en dit te integreren in het handelen. Kan denken in hoofdlijnen en het lange termijn beleid en dit vertalen naar korte termijn beleid.

Deze persoon:

1. **Begrijpt organisatiebeleid:** Is in staat om het beleid van de organisatie te begrijpen en tot uitdrukking te brengen in het eigen handelen.
-

2. **Integreert en beïnvloedt het organisatiebeleid:** Is in staat om het beleid van de organisatie te integreren in de eigen rol en het professioneel handelen. Tracht bewust invloed uit te oefenen op het professionele beleid van de organisatie.
-

3. **(leiding)**
Draagt het beleid van de organisatie uit: Is in staat het beleid van de organisatie aan de medewerkers te verduidelijken. Signaleert problemen bij de uitvoering van het beleid en legt deze neer bij het verantwoordelijk management. Is gefocust op doelen op korte termijn.
-

4. **(leiding)**
Formuleert mede het beleid en draagt het uit: Geeft impulsen voor nieuw beleid. Plaatst korte termijn plannen in de context van het lange termijn beleid. Is gefocust op balans tussen doelen op korte en lange termijn.
-

(management)

Formuleert het beleid: Ontwikkelt een nieuwe, aansprekende interpretatie van de missie voor de organisatie. Hanteert adequate strategieën om de missie te realiseren. Deelt met anderen het beeld van de gewenste toekomst van de organisatie.

**Denkkracht:
Omgevingsbewustzijn**

Definitie: Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of ontwikkelingen binnen het vakgebied en deze kennis effectief weten te benutten voor de eigen functie of organisatie.

Deze persoon:

1. **Toont interesse in eigen vakgebied:** Is nieuwsgierig naar trends en ontwikkelingen in het eigen vakgebied. Herkent trends in het eigen vakgebied in een vroeg stadium.

2. **Blijft op de hoogte van ontwikkelingen binnen het eigen vakgebied:** Neemt het initiatief om op de hoogte te blijven van de nieuwe trends en van ontwikkelingen op het eigen vakgebied door erover te lezen, congressen te bezoeken, cursussen te volgen en dergelijke.

3. **Vertaalt de kennis over het vakgebied en de maatschappelijke en politieke ontwikkelingen naar de juiste aanpak:** Kent de trends en ontwikkelingen op het eigen vakgebied en stelt zich op de hoogte van relevante politieke en maatschappelijke ontwikkelingen. Weet welke ontwikkelingen in verwante sectoren van belang zijn en ziet de betekenis hiervan voor de organisatie. Houdt bij beslissingen rekening met toekomstige ontwikkelingen in de markt. Past de kennis van nieuwe inzichten ten aanzien van ontwikkelingen toe.

4. **Speelt in op ontwikkelingen in de marktbehoefte:** Heeft een volledig begrip van de markt in relatie tot en het vakgebied. Heeft zicht op de mogelijkheden in de toepassing van de huidige of toekomstige innovaties/benaderingen die aansluiten op de behoeften in de markt. Houdt bij een aanpak rekening met de huidige en toekomstige behoeften in de markt, evenals de belangrijkste ontwikkelingen in verwante sectoren.

Beïnvloedend gedrag: Luisteren en sensitiviteit

Definitie: Zich bewust tonen van andere mensen en de omgeving, alsmede de eigen invloed hierop. Belangrijke informatie opnemen in gesprekken. Relevante vragen stellen. Ingaan op reacties, ook op non-verbaal gedrag. Gedrag dat getuigt van het onderkennen van de gevoelens en behoeften van anderen.

Deze persoon:

1. **Luistert en stelt vragen:** Luistert naar wat de ander zegt en haakt hierop in. Komt terug op wat eerder in een gesprek gezegd is. Vraagt door op onduidelijke uitspraken.

2. **Vraagt door en gaat in op reacties:** Pakt onduidelijke uitspraken of signalen op over bedoelingen van anderen. Stelt gerichte vragen om er achter te komen of de ander juist begrepen is. Vat de boodschap van de ander correct samen. Houdt rekening met de gevoelens van de ander.

3. **Stelt zichzelf beschikbaar voor anderen:** Is toegankelijk en probeert begrip te verkrijgen van de ander. Begrijpt zowel de inhoud als het onderliggende aspect in een boodschap (bijvoorbeeld: emotie, problemen en dergelijke). Laat anderen in hun waarde en laat dit blijken. Is gemakkelijk om mee te praten over persoonlijke zaken. Geeft de ander aandacht en biedt hulp.

4. **Begrijpt bedoelingen en voorspelt reacties van anderen:** Begrijpt huidige onuitgesproken, of slecht uitgesproken bedoelingen; begrijpt onuitgesproken gedachten, zorgen of gevoelens. Begrijpt dat iets pijnlijks ligt voor een ander en reageert daarop met adequaat gedrag. Toont respect voor gevoelens en principes van een ander, ook wanneer er sprake is van weerstand. Toont begrip voor afwijkende standpunten, omgangsvormen, gewoonten en maakt deze bespreekbaar. Gebruikt kennis en begrip van andere mensen (gedrag, eigenschappen en dergelijke) om op reacties van hen te anticiperen (met het oog op beïnvloeding, ontwikkeling of hulp bieden).

5. **Begrijpt onderliggende gedachten/gevoelens/problemen:** Weet onderliggende gevoelens en problemen van anderen zodanig te verwoorden dat het de ander extra inzicht geeft. Onderzoekt en analyseert actief luisterend de wijze van uiten van de ander in pathologische termen. Presenteert een gebalanceerd beeld van specifieke sterke en zwakke punten van een persoon. Houdt als deskundige zorgvuldig rekening met de impact van de eigen mening en daden op de ander.

**Beïnvloedend gedrag:
Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid en presentatie**

Definitie: Is in staat ideeën en meningen in begrijpelijke taal en op heldere wijze aan anderen duidelijk te maken, gebruikmakend van ter zake doende middelen.

Deze persoon:

1. **Spreekt goed verstaanbaar, is goed te volgen:** Formuleert in goed lopende, vloeiende zinnen. Praat rustig en duidelijk, articuleert goed.

2. **Heeft in het gesprek een heldere opbouw en structuur:** Drukt zich helder uit, de boodschap wordt goed begrepen. Houdt een samenhangend en helder betoog, waarin hoofd- en bijzaken gescheiden zijn. Beantwoordt inhoudelijke vragen afdoende. Maakt eventueel gebruik van gebarentaal/mimiek.

3. **Vat het besprokene helder en to-the-point samen:** Verheldert de eigen boodschap met lichaamstaal, aansprekende vergelijkingen, voorbeelden of metaforen. Gebruikt communicatiemediën op passende wijze. Vat het eigen betoog op gezette tijden goed samen. Argumenteert helder.

4. **Legt zaken begrijpelijk en stapsgewijs uit:** Hanteert een goed evenwicht tussen het ingaan op reacties van de toehoorders enerzijds, en het vasthouden van de structuur van zijn betoog anderzijds. Legt complexe zaken stapsgewijs en in simpele bewoordingen uit. Gebruikt een brede waaier aan communicatiemediën. Gebruikt waar nodig vreemde talen.

**Beïnvloedend gedrag:
Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid**

Definitie: Is in staat ideeën en meningen in begrijpelijke en correcte taal op schrift te stellen.

Deze persoon:

1. **Maakt geen schrijffouten:** Maakt geen taalfouten en maakt juist gebruik van de grammatica.

2. **Gebruikt een heldere opbouw:** Hanteert in teksten een heldere opbouw en structuur (in verslagen en rapportages).

3. **Maakt schriftelijke samenvattingen:** Schrijft duidelijk en op heldere wijze een samenvatting van de tekst, boek, conferentie, etc. Schrijft heldere beleidsstukken.

4. **Maakt teksten voor verschillende doelgroepen:** Maakt heldere, aansprekende en bondige teksten over complexe onderwerpen die voor een breed publiek leesbaar zijn.

5. **Schrijft wetenschappelijke teksten:** Publiceert wetenschappelijke stukken.

**Beïnvloedend gedrag:
Overtuigingskracht**

Definitie: Is in staat anderen te overtuigen van een bepaald standpunt gericht op het verkrijgen van instemming met bepaalde plannen, ideeën of producten.

Deze persoon:

1. **Onderneemt een enkele actie om te overtuigen:** Gebruikt argumenten in een discussie, vergadering of gesprek (bijvoorbeeld: gebruikt concrete voorbeelden). Doet pogingen om aan te sluiten bij interesse of niveau van de ander.

2. **Onderneemt meerdere acties om te overtuigen:** Neemt meerdere stappen om te overtuigen en past zich enigszins aan interesse of niveau van de ander aan, bijvoorbeeld een zorgvuldige voorbereiding van gegevens voor een presentatie, vergadering of gesprek. Brengt zijn voorstellen met enthousiasme en beslistheid. Heeft er plezier in de ander te winnen voor zijn opvattingen.

3. **Schat de impact in van eigen woorden of acties:** Sluit in een gesprek of discussie aan bij interesse of niveau van de ander. Presenteert en bouwt vooral voort op punten waar de ander gevoelig voor blijkt te zijn. Anticipeert op wat het effect kan zijn van een bepaalde actie of uitspraak. Hanteert argumenten die de ander aanspreken.

4. **Gebruikt indirecte invloed:** Onderneemt twee of meer stappen om te beïnvloeden met elke stap aangepast aan de ander. Beïnvloedt stapsgewijs; creëert bijvoorbeeld eerst draagvlak bij collega's, medewerkers en gaat vervolgens een stap verder. Gebruikt experts of andere derde partijen om te beïnvloeden. Doseert zijn argumenten/standpunten op beslissende momenten.

5. **Gebruikt complexe beïnvloedingsstrategieën:** Bouwt politieke coalities, bouwt 'achter de schermen' aan steun voor ideeën. Geeft informatie op strategisch juiste momenten om beoogde doelen te bereiken. Benoemt weerstand, maakt deze bespreekbaar en buigt deze om. Presenteert naast eigen standpunt ook tegenwerpingen van de andere partij en ontkracht deze één voor één.

**Beïnvloedend gedrag:
Samenwerken**

Definitie: Is in staat een bijdrage te leveren aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet van direct persoonlijk belang is.

Deze persoon:

1. **Werkt samen:** Kan goed samenwerken als het gaat om routineaangelegenheden. Zal anderen helpen als het nodig is. Stelt zich collegiaal op.

2. **Participeert en ondersteunt waar groepsbesluiten genomen worden:** Houdt als lid van de groep andere groepsleden op de hoogte, deelt relevante of bruikbare informatie met de groep. Speelt informatie, die voor anderen van belang is, tijdig door. Spreekt positieve verwachtingen over anderen uit in termen van hun mogelijkheden/kunnen. Spreekt in positieve zin over anderen. Toont respect voor anderen. Betreft anderen actief bij het gesprek.

3. **Vraagt om input:** Waardeert input en ervaring van anderen positief, is bereid van anderen te leren. Vraagt regelmatig om ideeën en/of meningen van anderen om besluiten te nemen of plannen te maken. Houdt voldoende rekening met de (mogelijke) inbreng van een ander. Reageert actief en op een constructieve wijze op de ideeën van anderen, zowel binnen als buiten de eigen afdeling. Laat het eigen standpunt / belang gemakkelijk los als hiermee het gezamenlijke doel gediend wordt. Is consistent in situaties waarin de samenwerking nauw steekt.

4. **Zorgt voor 'Team spirit':** Probeert een goede sfeer te creëren, samenwerking binnen de groep (het team) te bevorderen en de moraal hoog te houden. Lost problemen binnen de groep (het team) op en spreekt positief over groepsleden tegen buitenstaanders. Kijkt over de grenzen van het eigen verantwoordelijkheidsgebied heen en heeft oog voor het gezamenlijk belang. Stimuleert acties / projecten waarbij samengewerkt wordt met medewerkers van andere onderdelen om win-winsituaties te creëren.

**Beïnvloedend gedrag:
Relatienetwerken**

Definitie: Is in staat lange termijn relaties op te bouwen en weet deze effectief te benutten voor de eigen functie of organisatie. Kan gemakkelijk naar anderen toe stappen en zich in gezelschap mengen.

Deze persoon:

1. **Gebruikt bestaande netwerken:** Maakt adequaat gebruik van bestaande netwerken. Stapt gemakkelijk op anderen, buiten de eigen afdeling, af indien dit gewenst is voor een goede uitvoering van de eigen taak of in het algemeen belang. Levert een positieve bijdrage aan het gewenste imago van de organisatie in de markt.

2. **Ontwikkelt netwerken:** Ontwikkelt en onderhoudt adequaat netwerken van de, voor de organisatie belangrijke, partijen. Beweegt zich gemakkelijk in een onbekende sociale omgeving. Spreekt mensen aan en legt gemakkelijk contact met anderen binnen en/of buiten de organisatie. Weet hen op hun gemak te stellen, respectievelijk hun interesse op te wekken en de relatie te onderhouden.

3. **Creëert mogelijkheden door netwerken:** Denkt na over mogelijke ontwikkelingen en de rol van de eigen organisatie daarin en handelt daarnaar. Benut adequaat netwerken voor het realiseren van zakelijke voordelen. Treedt zodanig naar buiten dat hiermee het gewenste imago van de organisatie tot stand wordt gebracht.

4. **Begrijpt en optimaliseert interactie van de organisatie en haar omgeving:** Begrijpt hoe de interactie van de organisatie met de omgeving in elkaar zit, relaties met de politiek, maatschappelijke organisaties en verwante sectoren. Ontwikkelt deze kennis en contacten ten behoeve van het vergroten van de resultaten van de organisatie.

**Beïnvloedend gedrag:
Organisatiesentiviteit**

Definitie: Is in staat invloed en gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op andere onderdelen van de organisatie te onderkennen.

Deze persoon:

1. **Begrijpt de formele structuur:** Gebruikt correct de formele structuur binnen de organisatie. Kent de regels en procedures en handelt hiernaar. Kent en handelt naar de formele regels van het spel.

2. **Begrijpt de informele structuren:** Schat verhoudingen, relaties binnen de organisatie goed in en gebruikt deze (machtsverhoudingen, sleutelfiguren en dergelijke). Betreft diverse partijen in de oordeelsvorming over een bepaald voorstel.

3. **Begrijpt klimaat en cultuur:** Herkent onuitgesproken grenzen binnen de eigen- en/ of cliëntorganisatie - wat mogelijk is en wat niet op bepaalde posities. Past de organisatiecultuur en -taal toe om de juiste respons te krijgen. Heeft een plan van aanpak waarbij rekening is gehouden met de gevoeligheden en acceptatie in de organisatie.

4. **Begrijpt politieke relaties binnen de organisatie:** Begrijpt, beschrijft en gebruikt politieke relaties binnen de eigen- en cliëntorganisatie (allianties, coalities en dergelijke). Weet wie hij moet benaderen ten behoeve van besluitvorming. Toetst bij de juiste partijen of er voldoende draagvlak is voor een bepaald voorstel.

5. **Begrijpt onderliggende problematiek van de organisatie:** Begrijpt waarom de organisatie zich op de gekozen manier positioneert. Begrijpt onderliggende problemen, kansen en politieke 'krachten' die de organisatie aangaan en houdt hier bij het doen van voorstellen en/of nemen van besluiten terdege rekening mee. Toont zich op de hoogte van de politieke verhoudingen en informele circuits binnen cliëntorganisaties en houdt hier rekening mee.

Beïnvloedend gedrag: Onderhandelen

Definitie: Is in staat effectief te communiceren wat betreft eigen standpunten en argumenten en weet gemeenschappelijke doelen op te sporen en te benoemen, op een manier die tot overeenstemming leidt.

Deze persoon:

- 1. Inventariseert de onderhandelingsruimte:** Weegt voor- en tegenargumenten vooraf goed af. Inventariseert de onderhandelingsruimte tijdens het gesprek. Luistert standpunten van de betrokkenen en houdt hier (binnen gegeven richtlijnen) rekening mee. Stelt gerichte vragen en doet voorstellen. Legt uit waarom het gevraagde niet geleverd kan worden.

- 2. Hanteert een onderhandelingstactiek:** Beheerst en hanteert bewust een onderhandelingstactiek. Schat het doel en de onderhandelingsruimte van de onderhandelingspartner(s) van tevoren goed in en speelt hier tijdens de onderhandeling op in. Overziet het verschil tussen gewenst en haalbaar resultaat; stelt eigen doelen bij en beweegt de betrokkenen om dit ook te doen; maakt concrete afspraken over de termijn waarbinnen onderhandelingsresultaten moeten worden behaald. Zoekt win-win-situaties.

- 3. Combineert resultaten en belangen tussen partijen:** Herkent de onderhandelingsstrategieën van de andere partij en speelt daar effectief op in door de eigen strategie hierop aan te passen. Overziet de effecten en risico's van de onderhandelings(resultaten) voor de betrokken partijen. Combineert het gezamenlijke onderhandelingsresultaat met de aanwezige belangen en vermijdt machtsstrijd.

- 4. Wisselt van strategie:** Past weloverwogen verschillende strategieën toe en hanteert de juiste strategie of wisselt op het goede moment van strategie. Handelt vanuit strategisch perspectief van de organisatie en betreft belangentegenstellingen en lange termijn effecten van voorstellen/onderhandelingsresultaten in het proces. Gaat een conflictsituatie niet uit de weg, maar gebruikt deze om tot een geaccepteerd onderhandelingsresultaat te komen.

**Persoonlijke effectiviteit:
Resultaatgerichtheid**

Definitie: Formuleert SMART doelstellingen en maakt duidelijke afspraken. Heeft zicht op benodigde acties en bewaakt de voortgang.

Deze persoon:

1. **Afspraak is afspraak:** Komt gemaakte afspraken na. Meldt betrokkenen tijdig, wanneer en waarom gemaakte afspraken niet haalbaar zijn.

2. **Is actief om doelstellingen te halen:** Toont zich actief om gestelde doelen te bereiken. Neemt initiatief wanneer doelen niet gehaald dreigen te worden.

3. **Denkt mee over doelstellingen:** Denkt mee over te stellen doelen en beoordeelt mede de haalbaarheid ervan. Verbindt zich aan gezamenlijk geformuleerde doelen.

4. **Stuurt op resultaat:** Stelt concrete, uitdagende maar ook haalbare doelen. Stelt doelen in overleg met betrokkenen, zo nodig bij. Coacht anderen ten aanzien van hun resultaatgerichtheid en spreekt hen zonedig aan. Maakt resultaten zichtbaar.

5. **managet met doelstellingen:** Formuleert strategische doelen. Weet welke acties nodig zijn om resultaten te halen en stuurt hierop. Faciliteert anderen in het bereiken van hun doelstellingen. Organiseert sturingsinformatie.

**Persoonlijke effectiviteit:
Flexibiliteit**

Definitie: Is in staat verschillende gedragstijlen te laten zien ten einde effectief te blijven functioneren en gestelde doelen te bereiken. Doelen via verschillende wegen bereiken.

Deze persoon:

1. **Erkent behoefte aan flexibiliteit:** Pakt adequaat signalen op die duiden op weerstand bij de ander en houdt er in de aanpak rekening mee (binnen richtlijnen). Is bereid om, zonodig mee te werken aan een andere aanpak van het werk.

2. **Laat verschillende gedragstijlen zien:** Hanteert adequaat verschillende gedragstijlen, bijvoorbeeld verschillende communicatiestijlen. Laat bij weerstand of conflicten verschillende stijlen zien. Begrijpt dat een andere aanpak en/of gedragstijl gewenst is. Geeft verschillende manieren van aanpak aan voor het oplossen van een probleem.

3. **Past aanpak aan, zoekt doelgericht verschillende wegen:** Bereikt zijn doel via verschillende 'wegen'(niet voor één gat te vangen). Gaat over op een andere aanpak bij weerstanden of conflicten om het doel eerder te bereiken. Past de regels aan of procedures zodanig toe om in een specifieke situatie het werk gedaan te krijgen en/of om doelen te bereiken. Stelt aanpak tijdig bij, teneinde effectief te kunnen blijven opereren. Schakelt bij weerstand over op een aanpak die wel tot het doel leidt.

4. **Voorziet kansen en belemmeringen, bereidt zich voor:** Herkent het moment waarop van gedragstijl gewisseld moet worden in een vroeg stadium en reageert met de juiste stijl. Voorziet situaties waarin het beheersen van conflictsituaties en belangentegenstellingen kunnen optreden en bereid deze voor. Ziet in een toekomstige situatie verschillende kansen en bereidt verschillende aanpakken voor om deze te benutten.

**Persoonlijke effectiviteit:
Durf en Zelfvertrouwen**

Definitie: Vertrouwen in eigen kunnen om taken te volbrengen en risico's te nemen. Risico's aangaan om uiteindelijk een bepaald herkenbaar voordeel te behalen.

Deze persoon:

1. **Staat stevig in zijn schoenen:** Heeft weinig of geen toezicht nodig bij de uitvoering van het werk, brengt eigen standpunten krachtig naar voren, toont vertrouwen in zichzelf.

2. **Spreekt vertrouwen uit in eigen kunnen:** Beschrijft zichzelf als kundig, iemand die iets voor elkaar kan krijgen. Spreekt in positieve bewoordingen over eigen resultaten. Toont niet bang te zijn om te falen.

3. **Kiest voor uitdagingen en gaat risico's aan:** Houdt van uitdagende opdrachten en raakt hierdoor geënthousiasmeerd. Zoekt naar en krijgt nieuwe verantwoordelijkheden. Komt met een gedurfd voorstel met risico van afwijzing. Komt met een zienswijze die haaks staat op de status-quo.

4. **Kiest voor sterk uitdagende situaties:** Confronteert management en cliënten openlijk. Pareert weerstanden. Komt met voorstellen met kans op een hoge opbrengst of een kwaliteitsimpuls, maar ook met kans op mislukking.

Persoonlijke effectiviteit:
Ambitie

Definitie: Ernaar streven vooruit te komen in de organisatie; gedrag vertonen dat erop gericht is carrière te maken en succes te boeken. Zich moeite geven zichzelf te ontwikkelen om dit te bereiken.

Deze persoon:

1. **Toont zich bereid te investeren:** Toont bereidheid om te investeren in de eigen ontwikkeling op initiatief van de organisatie. Spreekt de wens uit in de toekomst meer verantwoordelijkheden te willen.

2. **Accepteert extra taken en verantwoordelijkheden:** Accepteert extra taken en verantwoordelijkheden die leiden tot ontwikkeling en het verbreden van de eigen rol. Reageert enthousiast op leermogelijkheden die door de organisatie worden aangeboden.

3. **Vraagt om meer verantwoordelijkheden:** Vraagt om meer verantwoordelijkheden en legt daarbij claims op bepaalde verantwoordelijkheden. Vraagt naar mogelijkheden tot leerervaringen om de eigen loopbaankansen te vergroten.

4. **Onderneemt gericht acties om ambities waar te maken:** Maakt een stappenplan en onderneemt gerichte acties om op een bepaalde positie te komen (bijvoorbeeld: opleiding, meedoen aan belangrijke projecten om ervaring op te doen en dergelijke)

**Persoonlijke effectiviteit:
Aanpassingsvermogen**

Definitie: Is in staat indien zich problemen of kansen voordoen, doelmatig te blijven handelen door zich aan te passen aan veranderende omgeving, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen.

Deze persoon:

1. **Past zich op verzoek aan:** Is bereid de werkwijze te veranderen op basis van nieuwe regels en gegronde redenen. Begrijpt gezichtspunten van anderen. Past op verzoek de manier van werken aan veranderende omstandigheden aan. Toont zich bereid tot verandering van taken.

2. **Past zich uit eigen beweging aan:** Laat het oude gemakkelijk los en stelt zich nieuwsgierig op naar nieuwe manieren van werken. Heeft korte tijd nodig om effectief te gaan werken wanneer de werkprocessen zijn veranderd. Toont zich bereid tot verandering van verantwoordelijkheden. Onderneemt acties om zich zo snel mogelijk aan te passen aan nieuwe omstandigheden.

3. **Verlegt de focus, kiest een nieuw doel:** Onderneemt actie om aan te sluiten bij een bepaalde situatie of persoon. Stelt aanpak tijdig bij, om zodoende effectief te kunnen blijven opereren. Stelt het eigen doel bij als blijkt dat het oorspronkelijke doel niet haalbaar is. Reageert direct en adequaat op onverwachte, urgente en nieuwe zaken.

4. **Speelt in op nieuwe zaken:** Verandert het algemene plan, doel of project om aan te sluiten bij de situatie. Stelt bij veranderende omstandigheden oorspronkelijke doelen bij om een effectieve bijdrage te kunnen blijven leveren. Voorziet de consequenties van externe veranderingen en past de koers in een vroeg stadium aan. Komt met ideeën om effectief op veranderende doelen in te spelen.

**Persoonlijke effectiviteit:
Besluitvaardigheid**

Definitie: Is in staat beslissingen te nemen door middel van het ondernemen van acties, of legt zich vast door middel van het uitspreken van meningen.

Deze persoon:

1. **Neemt een standpunt in:** Durft een standpunt in te nemen en spreekt dit uit. Geeft aan wanneer iets wel of niet kan. Neemt een besluit als anderen hem/haar hierom vragen.

2. **Neemt tijdig een besluit bij voldoende informatie:** Neemt tijdig een besluit bij voldoende informatie, zonder overleg met of goedkeuring van anderen. Benut bij het nemen van beslissingen de eigen beslissingsruimte optimaal.

3. **Neemt beslissingen op basis van beperkte gegevens:** Stelt beslissingen die negatieve gevolgen kunnen hebben niet onnodig lang uit. Neemt beslissingen waarvoor wel de belangrijkste informatie, maar nog niet alle informatie voorhanden is.

4. **Neemt lastige beslissingen:** Neemt snel en effectief ingrijpende beslissingen. Neemt besluiten waarvan de gevolgen niet volledig te overzien zijn. Neemt de juiste beslissingen in het geval van tegenstrijdige belangen, ook wanneer anderen het er niet mee eens zijn.

**Persoonlijke effectiviteit:
Integriteit**

Definitie: Is in staat algemeen aanvaarde sociale en ethische normen te handhaven in activiteiten die met de functie te maken hebben.

Deze persoon:

1. **Spreekt open en eerlijk:** Spreekt eerlijk over activiteiten die moeten worden ondernomen en de hoeveelheid moeite die hiervoor nodig is. Communiceert over verwachtingen en bedoelingen, in niet tegenstrijdige boodschappen. Komt beloftes en verplichtingen na. Gaat correct om per persoonlijke gegevens van patiënten of collega's.

2. **Benadert de ander op een open en duidelijke wijze:** Bespreekt verwachtingen, problemen, irritaties en dergelijke met de betreffende persoon zelf, zelfs wanneer het makkelijker is dit niet te doen. Komt conform richtlijnen openlijk uit voor zelf gemaakte fouten en neemt hiervoor de verantwoordelijkheid.

3. **Behandelt anderen met respect:** Blijft consistent in zijn handelwijze, ook als hij onder druk wordt gezet. Laat iedereen te allen tijde in zijn waarde. Brengt anderen niet in situaties die door hen niet zijn te hanteren. Neemt het naar buiten toe op voor collega's. Is in staat verleidelijke aanbiedingen het hoofd te bieden.

4. **Treedt onpartijdig op:** Overziet bij machtsconflicten het geheel en handelt daarnaar; kiest niet automatisch partij. Weegt belangen en verschillende zienswijzen zorgvuldig tegen elkaar af en geeft volledige duidelijkheid over de situatie. Voorkomt belangenverstremming door het openlijk bespreken van de verschillende belangen.

**Persoonlijke effectiviteit:
Accuratesse**

Definitie: Is in staat gericht te handelen op het voorkomen van fouten. Weet zorgvuldig om te gaan met gegevens en de verwerking daarvan.

Deze persoon:

1. **Werkt conform afspraken:** Werkt volgens de geldende procedures, regels en afspraken. Werkt accuraat, precies en nauwgezet, komt afspraken na. Controleert het eigen werk op tekortkomingen.

2. **Toetst en verbetert eigen werk:** Toetst eigen werk aan geldende procedures, regels en afspraken en consulteert anderen hierbij. Levert correct en volledig werk af, legt dit regelmatig vast. Herkent afwijkingen en mogelijke fouten van zichzelf en anderen en zorgt voor verbetering.

3. **Stimuleert nauwkeurig werken en wijkt waar nodig af:** Stimuleert anderen in het werken volgens bepaalde procedures, regels en richtlijnen. Ontwerpt en verbetert de kwaliteit van het werk binnen het eigen organisatieonderdeel. Werkt nauwkeurig, ook onder druk van meerdere belangen. Wijkt af van procedures, regels en richtlijnen wanneer fouten worden voorkomen of kwaliteit wordt verhoogd.

4. **Verbetert de kwaliteit en staat daar borg voor:** Werkt consciëntieus en secuur, ook onder zware druk van meerdere belangen, tijd of impact van mogelijke fouten. Initieert en verbetert algemene procedures voor het werk, stimuleert anderen procedures te ontwikkelen en te verbeteren. Zorgt voor een adequaat kwaliteitssysteem.

**Persoonlijke effectiviteit:
Onafhankelijkheid**

Definitie: Is in staat acties te ondernemen die meer gebaseerd zijn op eigen overtuigingen dan op een verlangen om anderen een plezier te doen. Kan een eigen koers varen.

Deze persoon:

1. **Spreekt zich uit over eigen normen en waarden:** Komt met een eigen mening. Spreekt uit wat hij denkt, zonder dat dit vereist is, zelfs wanneer het makkelijker is er over te zwijgen.

2. **Onderneemt acties die consistent zijn met eigen normen en waarden:** Handelt volgens eigen normen en waarden. Trekt zijn eigen plan en handelt ernaar. Bepaalt zelf de speelruimte die nodig is om het werk naar eigen inzicht te kunnen uitvoeren.

3. **Houdt vast aan principes ondanks druk van anderen:** Houdt vast aan zijn professionele principes ondanks druk van anderen deze opzij te zetten. Volgt een aanpak waarin hij gelooft, ook als anderen bezwaren maken. Brengt voorstellen in, ook wanneer hier nog geen draagvlak voor is, of wanneer er onzekerheid is over draagvlak.

4. **Handelt op basis van eigen overtuigingen, ook wanneer hier risico's aan zijn verbonden:** Gaat weloverwogen risico's aan, ook wanneer anderen dit afraden, of hem onder druk zetten. Is altijd open en eerlijk in onderhandelingen, noemt zowel kosten als opbrengsten, voor- en nadelen. Houdt vast aan de eigen uitgangspunten, doet alleen concessies als dat uiteindelijk voordeel oplevert.

**Persoonlijke effectiviteit:
Stressbestendigheid**

Definitie: Is in staat effectief te blijven presteren onder tijdsdruk, bij emotioneel belastende situaties, teleurstelling of tegenspel.

Deze persoon:

1. **Blijft beheerst:** Blijft beheerst reageren bij spanningen en emoties. Laat zich door spanningen en emoties niet te erg afleiden. Is bij spanningen of emoties goed in staat af te maken waar hij mee bezig was.

2. **Gaat effectief met stress om:** Blijft bij grote problemen/tijdsdruk en/of hevige emoties naar een mogelijke oplossing zoeken om deze te reguleren en het werk te blijven uitvoeren. Blijft onder druk constante prestaties leveren. Herstelt snel na een tegenslag of teleurstelling.

3. **Gaat pro-actief met stress om:** Onderkent tijdig oplopende spanningen, ziet grote tijdsdruk of problemen aankomen en onderneemt acties om deze terug te brengen. Heeft speciale manieren of plannen op voorhand om met heftige emoties of stress om te gaan.