

TMA competenties

Competenties en gedragsvoorbeelden



Aandacht voor details

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Aanpassingsvermogen

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Commercieel vermogen

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Delegeren

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Discipline

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Durf

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Flexibel gedrag

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Initiatief

Algemeen

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

Tactisch

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

operationeel

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

strategisch

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

Inlevingsvermogen

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

operationeel

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

Algemeen

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

strategisch

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

Tactisch

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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Leidinggeven

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Luisteren

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Managementidentificatie

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Mondelinge vaardigheid

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Netwerken

strategisch

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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

- ☐ brengt mensen met elkaar in contact, stelt hen aan elkaar voor
- ☐ gaat actief op zoek naar collega's uit andere afdelingen omwille van informatie, expertise
- ☐ legt contacten met andere afdelingen indien dat voor beide partijen relevant is
- ☐ schakelt het eigen netwerk in (bijvoorbeeld voor informatie) om eigen werkzaamheden te ondersteunen
- ☐ werkt regelmatig samen met collega's uit andere afdelingen, zich richtend op een specifiek probleem

- ☐ zoekt samenwerking met interne en externe partners uit wederzijds belang



Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Onafhankelijkheid

Algemeen

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

operationeel

- ☐ durft van mening te verschillen
- ☐ neemt besluiten en vormt een eigen mening op basis van eigen analyses en eigen inzichten
- ☐ neemt de mening van anderen niet klakkeloos over
- ☐ volgt anderen niet steeds en durft van mening te verschillen
- ☐ wijkt van de regels en procedures af indien dit in eigen ogen noodzakelijk is
- ☐ zoekt niet steeds steun bij het nemen van beslissingen

Tactisch

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

strategisch

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

Onderhandelen

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Ontwikkelen van medewerkers

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Optreden

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Algemeen

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

operationeel

- ☐
- ☐ anticipeert vooraf wat de gevolgen voor de werkzaamheden van collega's zijn bij het bedenken van nieuwe werkwijzen
- ☐ heeft zicht op de verhoudingen binnen het team
- ☐ heeft zicht op de werkwijzen bij klanten en afnemers en sluit hierop aan met de eigen werkwijze
- ☐ onderkent de relatie van de eigen werkzaamheden met die van collega's en houdt hier rekening mee

Tactisch

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

strategisch

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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Presenteren

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Prestatiemotivatie

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Algemeen

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

Tactisch

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

operationeel

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

strategisch

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

Resultaatgerichtheid

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Samenwerken

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Schriftelijke vaardigheid

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Vasthoudendheid

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Verantwoording

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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

Algemeen

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

operationeel

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

Tactisch

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

strategisch

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